

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Ledelse av menneskelige ressurser
Veileder: Førsteamanuensis Marcus Selart

IDÉSYSTEMER I ET FULLSPEKTRUMSPERSPEKTIV

av
Per Øivind Venstad

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å se nærmere på om bruk av idésystemer kan uttrykke lederes lederorienteringer, samt vurdere hvilke hovedforskjeller som eksisterer mellom idésystemer ledet under ulike lederorienteringer. Studien er gjennomført i to hovedsteg. Først ble en kvantitativ tilnærming ved hjelp av DLQ benyttet for å evaluere utvalgte lederes lederstiler. Deretter ble disse ledernes bruk av idésystemer undersøkt i nærmere detalj gjennom en kvalitativ case - tilnærming. De genererte resultatene fra disse to stegene er så satt opp mot hverandre for å gjøre en vurdering av hvorvidt lederorienteringen kommer til uttrykk gjennom en leders bruk av idésystemer. Studien konkluderer med at idésystemer er en egnet måte for ledere å uttrykke og eksemplifisere sin lederorientering på. Det framkommer fra studien at transformasjonsledere ser ut til å benytte seg av idésystemer på en måte som uttrykker et sterkt medarbeiderfokus, mens transaksjonsledere ser ut til å benytte idésystemene slik at transaksjonen / ideen og organisasjonen er det som vektlegges. Funnene fra studien kan danne et godt grunnlag for videre forskning for å vurdere nærmere om bruk av idésystemer kanskje bør få mer oppmerksomhet i Norge, som et ledelsesverktøy som er egnet til å utøve effektiv ledelse, uttrykt gjennom transformasjonsledelsesteori.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Forord	5
1 Innledning	6
1.1 Problemstilling - forskningsspørsmål	7
1.1.1 Overordnet spørsmål	7
1.1.2 Begrunnelse for problemstilling	8
1.1.3 Presisering av problemstilling	9
1.1.4 Problemformulering	10
1.1.5 Hypoteser	11
1.2 Disposisjon	13
2 Teori	14
2.1 Fullspektrumsledelse	14
2.1.1 Definisjoner	15
2.1.2 Fullspektrumsmodellen	19
2.1.3 Empiri	20
2.1.4 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	22
2.1.5 Utviklende ledelse (UL) og DLQ	23
2.1.6 Kritikk av fullspektrumsledelse	26
2.2 Idésystemer	27
2.2.1 Definisjoner	27
2.2.2 Hva er et idésystem?	28
2.2.3 Formålet med et idésystem	29
2.2.4 Organisering og ansvarsfordeling	30
2.2.5 Empiri	31
2.3 Idésystemer i et fullspektrumsperspektiv	37
2.3.1 Generell sammenligning	37
2.3.2 Transformasjonsledelse og idésystemer	38
2.3.3 Transaksjonsledelse og idésystemer	41
2.3.4 Idésystemers formål sammenlignet med fullspektrumsmodellen	44
3 Metode	46
3.1 Forskningsdesign	46
3.1.1 Overordnet design	46
3.1.2 Andre designvurderinger	48
3.2 Utvalg	49
3.3 Materialbeskrivelse	51
3.3.1 DLQ	51
3.3.2 Intervjuguide	52
3.3.3 Oppsummerende kvantitativt spørreskjema	53
3.4 Prosedyrebeskrivelse	54
3.5 Kvantitativt forskningsopplegg	56
3.5.1 Reliabilitet	56
3.5.2 Validitet	58
3.5.3 Utvalg	61
3.5.4 Kvantitativ dataanalyse	63
3.6 Kvalitativt forskningsopplegg	63
3.6.1 Tidspunkt for gjennomføring	64
3.6.2 Datainnsamlingsmetode	65
3.6.3 Reliabilitet	68
3.6.4 Validitet	68
3.6.5 Utvalg	70
3.6.6 Kvalitativ dataanalyse	72
3.7 Oppsummerende kvantitativ undersøkelse	73
3.8 Forskningsetikk	74
4 Analyse	77
4.1 Kvantitativ dataanalyse	77
4.1.1 Generell beskrivelse av dataene	77

4.1.2	Case 1	78
4.1.3	Case 2	80
4.1.4	Case 3	82
4.1.5	Case 4	83
4.1.6	Hva betyr disse DLQ - resultatene?	84
4.2	Kvalitativ dataanalyse	88
4.2.1	Case 1	90
4.2.2	Case 2	113
4.2.3	Case 3	134
4.2.4	Case 4	155
4.3	Kvalitative funn sammenlignet med DLQ – resultatene	175
4.3.1	Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 1	175
4.3.2	Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 2	177
4.3.3	Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 3	179
4.3.4	Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 4	181
4.4	Kvantitativ oppsummerende undersøkelse (spørreskjema)	182
5	Drøfting	187
5.1	Ledelsesteori sammenlignet med effektive idésystemer	187
5.2	Hypotese 1	193
5.3	Hypotese 2	199
5.4	Hypotese 3	204
6	Avslutning	208
6.1	Oppsummering og konklusjon	208
6.2	Begrensninger ved utredningen (limitations)	210
6.3	Implikasjoner	215
6.4	Framtidig forskning	216
	Referanseliste	218
	Vedlegg	221

Forord

Denne empiriske undersøkelsen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen, våren 2006. Utredningen er den avsluttende masteroppgaven, og skrives som en del av fordypningsområdet "Ledelse av menneskelige ressurser" / "Leadership and Human Resources" (LHR).

Hensikten med utredningen er at jeg som student skal vise at de teoretiske tilnærmingene jeg har tilegnet meg gjennom nesten fem års utdanning ved NHH, også kan omsettes i praktisk gjennomføring av et eget forskningsopplegg. I tillegg vil forhåpentligvis utredningen kaste lys på et nytt og spennende område innenfor temaet "Ledelse av menneskelige ressurser", slik at andre senere kan dra nytte av de funn som er generert. Det kan likevel nevnes at utredningen noen steder kan bære preg av den rammen den er skrevet under, ettersom mer omfattende testing og undersøkelser kunne vært fordelaktig på enkelte områder.

I arbeidet med masteroppgaven har jeg mottatt konstruktive tilbakemeldinger og forslag til forbedringer av min veileder, Marcus Selart ved Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH. I tillegg rettes en takk til alle respondenter som har deltatt i datainnsamlingen knyttet til utredningen. En spesiell takk formidles også til Svensk Institutt for Forslagsvirksomhet (SIFV), for gode tips i forbindelse med potensielle respondenter.

Oslo, august 2006

Per Øivind Venstad



1 Innledning

Dagens norske næringslivsorganisasjoner opererer i en kontekst preget av økende konkurranse og raskere endringstakt. For at en organisasjon skal kunne overleve i en slik setting blir det avgjørende at man klarer å skape og utnytte varige konkurransefortrinn, samtidig som organisasjonen henger med i utviklingen og utnytter potensialet som ligger i nødvendige eller fordelaktige endringer.

En av kildene til varige konkurransefortrinn ligger i de ansatte i en organisasjon. Hver enkelt ansatt innehar ulike kunnskaper, ferdigheter og kompetanse. Klarer en organisasjon å utnytte disse menneskelige ressursene på en måte som fremmer organisasjonens mål, kan det gi organisasjonen en fordel i forhold til sine konkurrenter. De menneskelige ressursene er spesielt viktig som strategisk ressurs, ettersom de vanskelig kan imiteres og dermed danner grunnlag for varige konkurransefortrinn.

Foruten at de menneskelige ressursene utgjør en strategisk ressurs i seg selv gjennom sin kunnskap og kompetanse, vil de også være nøkkelen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer. Klarer man å skape motivasjon og engasjement for en endring kan man redusere motstand mot endringen, og dermed øke sannsynligheten for å gjennomføre endringen mest mulig optimalt.

Overfor nevnes bare to av mange argumenter/eksempler for hvorfor ledelse av menneskelige ressurser bør stå langt opp på lista over prioriteringer for dagens ledere. Forskningen på området er enorm, og en rekke teorier og metoder/verktøy er utarbeidet med det formål å fremme organisasjoners utnyttelse av menneskelige ressurser.

Tanken om bedre utnyttelse av de ansatte for å nå organisasjonens mål kan spores mange år tilbake i tid. Blant annet var såkalte "suggestion boxes" et populært virkemiddel for å fange opp de ansattes forslag og ideer i første halvdel av 1900-tallet. Så langt tilbake som i 1892 ble et slikt forslagssystem utarbeidet i USA (Robinson & Schroeder, 2004). Selv om disse systemene var populære tidlig på 1900-tallet, er det i dag lite fokus, både teoretisk og i praksis på ulike typer idésystemer som slike "suggestion boxes" er et eksempel på. Det på tross av at idésystemer kanskje kan være et nyttig virkemiddel for å fange opp potensialet i

organisasjonens menneskelige ressurser. Idésystemene er ikke bare et reint verktøy for å få tak i interessante ideer om f.eks produksjonsforbedringer eller effektivitetsbesparelser for å fremme økonomisk profitt, men systematisk og formalisert bruk av idésystemer kan samtidig innebære en rekke psykologisk gunstige effekter på de ansatte, som igjen sikrer effektiv utnyttelse av de menneskelige ressursene.

Dagens ledelsesforskning og lederorienteringer vektlegger behovet for helhetlig ledelse, der fokus er nødvendigheten av ledernes kompetanse på tvers av mennesker, steder, situasjoner og tid. I tråd med dette har teorier om transformasjonsledelse og fullspektrumsledelse (Full Range of Leadership (FRL) fått mye oppmerksomhet de siste årene. Her vektlegges nettopp behovet for en helhetlig ledelse, der ulike lederorienteringer alle antas benyttet, men i varierende grad.

Det er spenningsfeltet mellom Bass og Avolios moderne teori om fullspektrumsledelse og det tidligere populære ledelsesverktøyet som idésystemer representerer, denne utredningen vil ha som mål å gi en bedre forståelse av. Undersøkelser av utvalgte leders lederorienteringer, målt gjennom komponentene i fullspektrumsmodellen, skal danne utgangspunktet for å se nærmere på hvordan disse ledernes bruk av systemer idésystemer er. Gjennom et slikt opplegg er det ønskelig å teste noen intuitive og teoretisk forankrede hypoteser, for å se nærmere på sammenhengen mellom fullspektrumsledelse og bruk av idésystemer.

1.1 Problemstilling - forskningsspørsmål

1.1.1 Overordnet spørsmål

Dagens ledelsesforskning fokuserer i høy grad på helhetlig ledelse, der menneskelige ressurser og organisasjoners endringskapasitet er sentrale elementer. Blant de mest populære moderne ledelsesteoriene er teorier om fullspektrumsledelse og transformasjonsledelse. Mye forskning er gjennomført på disse områdene, og en rekke funn rapporterer positive resultater for organisasjoner med ledere som utøver en høy frekvens av transformativ lederstil.

Idé- eller forslagsystemer var tidligere populære hjelpemidler for å fremme ideer og engasjement for å skape endring, samtidig som det kunne gi bedre utnyttelse av

organisasjonens menneskelige ressurser. I dagens norske næringsliv er slike idésystemer lite vektlagt. Dette på tross av at satsning på menneskelige ressurser og behovet for stadig endring og utvikling illustreres i moderne ledelsesteori som f.eks transformasjonsledelse.

Et overordnet utgangspunkt for denne utredningen er derfor å kombinere moderne ledelsesteori, representert ved teori om fullspektrumsledelse, med idésystemer som et alternativt styringsverktøy. Studien ser nærmere på utvalgte lederes lederstil i sammenheng med disse lederens utforming og bruk av idésystemer, for å undersøke hvorvidt idésystemer kan tas i bruk som et alternativt ledelsesverktøy på en måte som kan fremme en fordelaktig lederorientering.

1.1.2 Begrunnelse for problemstilling

Som nevnt innledningsvis stilles dagens organisasjoner overfor økende konkurranse, samtidig som endringstakten er stadig hurtigere. Det betyr en rekke nye utfordringer for dagens ledere enn hva man opplevde tidligere. Organisasjonsmedlemmene besitter et enormt potensial gjennom mellom annet sine ferdigheter om prosesser og rutiner på arbeidsplassen, og det er lederens oppgave å utnytte dette potensialet blant annet for å øke produktivitet, effektivitet og endringskapasitet. Disse nye sidene ved dagens ledere vektlegges i Bass' fullspektrumsledelse, der lederen i tillegg til tradisjonell transaksjonsledelse også bør tilstrebe en mer moderne transformativ lederorientering bl.a for å utnytte mulighetene som ligger i de menneskelige ressursene for gjennomføring av endringer. Selv om dette er populære teoretiske betraktninger som de fleste moderne ledere ser verdien av å ta hensyn til, er det mer uklart hvordan lederne konkret skal gjennomføre transformativ lederatferd i praksis. Riktignok er det utarbeidet lederutviklingsprogrammer basert på fullspektrumsmodellen (Avolio & Bass, 1991), men konkrete virkemidler som kan vurderes tatt i bruk for å tydeliggjøre transformasjonell lederorientering er ikke like mye vektlagt (Yukl, 2002).

Idésystemer kan innebære en rekke positive psykologiske virkninger som kan bidra til at organisasjonens humankapital utnyttes effektivt. Empiriske undersøkelser har blant annet funnet at idésystemer kan bidra til å bedre de ansattes holdninger, bedre forholdet mellom leder og medarbeider gjennom økt gjensidig respekt og tillitt, skape sterkere og tydeligere involvering av de ansatte, og dessuten bidra til økt energinivå, engasjement, forpliktelse og

initiativ hos organisasjonsmedlemmene (Robinson & Schroeder, 2004). Denne forskningen illustrerer at et av målene med å benytte idésystemer er å stimulere de ansatte til å yte mer og bedre ved hjelp av blant annet økt engasjement, involvering, motivasjon og kreativ utfoldelse. Samtidig kan idésystemer også anses som et verktøy for å fremme innovative forbedringsideer (Ekvall, 1971). Disse ideene kan derfor også anses som en spore til nødvendige endringer for at organisasjonen skal overleve på sikt.

Med dette som utgangspunkt kan det derfor fremstå som interessant å studere nærmere om idésystemer kanskje kan vurderes som et verktøy for ledere som ønsker å utøve økende frekvens av transformativt lederskap, med de positive virkninger som forskningsresultatene omkring transformasjonsledelse kan vise til. Det synes å være av vitenskaplig interesse å gjennomføre en studie av forholdet mellom moderne ledelsesteori og idésystemer som ledelsesverktøy for å vurdere om idésystemer kanskje kan være en vei å gå for å oppnå økt grad av transformativt lederskap. Samtidig vil det også være av praktisk / samfunnsmessig interesse å få belyst hvorvidt idésystemer kan integreres med transformativ lederatferd på en måte som muliggjør en bedre utnyttelse av menneskelige ressurser, for å møte de utfordringene dagens ledere står overfor.

1.1.3 Presisering av problemstilling

Denne utredningen skal gjøre greie for eventuelle sammenhenger mellom fullspektrumsmodellen som ledelsesteori på ene siden og idésystemer, her ansett som et ledelsesverktøy, på andre siden. Undersøkelsen av mulige sammenhenger skal danne grunnlaget for å kunne vurdere hvorvidt idésystemer kan være et mulig virkemiddel for å utøve økende grad av transformativt lederskap.

Tilknyttet fullspektrumsmodellen og transformasjonsledelsesteori har Bass & Avolio utviklet et eget måleverktøy for lederevaluering og lederutvikling. Dette verktøyet kalles Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1990a). Dette er et spørreskjema der lederen i første omgang rates av seg selv og av sine medarbeidere å evaluere sin lederorientering etter fullspektrumsmodellens dimensjoner. Dernest kan MLQ utnyttes videre for opplæring og utvikling av ledere. Det presiseres her at det ikke er MLQ som blir benyttet, men et nært beslektet verktøy utarbeidet for skandinaviske forhold kalt DLQ. I denne utredningen blir det måleverktøyet evalueringssdel som vil være sentralt, der denne

lederevalueringen vil utgjøre første del av min forskningsprosess; Hvilken lederorientering har den utvalgte lederen, målt ved hjelp av DLQ?

Med utgangspunkt i en nærmere presisering av den enkelte lederens lederorientering fra første del av problemstillingen, går utredningen videre inn på hvordan de ulike typene ledere/lederorienteringer bruker idésystemer. Er det slik at ulike lederorienteringer har utformet idésystemene sine forskjellig, og hva skiller de ulike idésystemene fra hverandre? Kan eventuelle forskjeller tilskrives ulike lederorienteringer? Det vil da være nødvendig å kartlegge hvilke tanker, holdninger, mål og lignende den enkelte leder og hans / hennes medarbeidere har med bruk av idésystemer i sin organisasjon. Andre del av utredningen retter seg altså inn mot de utvalgte lederens bruk av idésystemer; Hvordan benytter den utvalgte lederen idésystemer i sin organisasjon? I tilknytning til denne andre delen av undersøkelsen vil det i tillegg utarbeides et veldig enkelt spørreskjema som er ment å kvantifisere funnene fra de kvalitative intervjuene. Dette kan ses på som et oppsummerende skjema som søker å sammenfatte de funn det kvalitative opplegget genererer, for å uttrykke dette med tall, og slik tydeliggjøre og konkretisere funnene.

Ved å kombinere lederevalueringene med en dypere forståelse av de utvalgte lederne bruker idésystemer ønsker jeg å se nærmere på om idésystemer kan være et egnet verktøy for å utøve et transformativt lederskap, slik en intuitiv og teoretisk forståelse skulle kunne tilsi. Oppgaven bør derfor gi svar på om transformasjonsledere benytter idésystemer på andre måter enn transaksjonsledere, det være seg eksempelvis ulike formål, ulike systemkonstruksjoner, ulike belønningsmekanismer for ideer e.l. Ut fra det vil det være interessant å se nærmere på om idésystemene hos ledere som scorer høyt på komponentene for transformasjonsledelse beskrives med spesielle kjennetegn som skiller dem fra idésystemene hos mer transaksjonsorienterte ledere.

1.1.4 Problemformulering

Er idésystemer et velegnet verktøy for å uttrykke en leders lederorientering? Hvilke forskjeller eksisterer eventuelt mellom idésystemer som ledes av ledere med ulik lederorientering?

1.1.5 Hypoteser

Tilknyttet problemformuleringen fremmes her tre hypoteser vedrørende lederstil og bruk av idésystemer. Disse hypotesene vil bli vurdert og testet kvalitativt gjennom diskusjonsavsnittet senere i utredningen. Hypotesene er forankret i presentert teori og den teoretiske drøftingen og sammenligningen mellom teori om fullspektrumsledelse og teori og idésystemer, slik det er presentert i kapittel 2.

Hypotese 1

En transformasjonsleder anvender idésystemer på en måte som uttrykker sterkt medarbeiderfokus.

Denne hypotesen baserer seg på at en transformasjonsleder kan antas å vektlegge medarbeidernes situasjon i alle ledd i idésystemet. Alle fire transformasjonsledelsesfaktorene har et sterkt menneske - eller medarbeiderfokus, og det er måten lederstilen påvirker medarbeiderne det reflekteres over. En rekke indikatorer for hvordan dette kan komme til uttrykk i et idésystem er drøftet i teorikapittelet, og legger grunnlaget for den antakelsen som hypotese 1 uttrykker.

En transformasjonsleder vil her defineres ut fra en kvantitativ analyse av DLQ - scorer, mens medarbeiderfokus vil undersøkes nærmere gjennom kvalitative intervjuer. Hva som ligger i sterkt fokus vil være gjenstand for en kvalitativ vurdering basert på den kvalitative datainnsamlingen.

Hypotese 2

En transaksjonsleder anvender idésystemer på en måte som uttrykker sterkt fokus på transaksjonen (ideen) og organisasjonen.

Hypotese 2 tar for seg transaksjonsledelsesdimensjonen og setter den i et idésystemperspektiv. Denne antakelsen bygger på den teoretiske drøftingen som tar for seg transaksjonsledelse og idésystemer. Med transaksjonsledelse menes at lederen har fokus på transaksjonen eller utvekslingen som skjer mellom en leder og medarbeiderne. I denne

sammenhengen er transaksjonen ideen som fremmes gjennom idésystemet. Hypotesen er derfor en påstand om at idésystemer ledet av en transaksjonsleder vil bære preg av at det er selve ideen som er viktigst, med de effekter ideen i seg selv har for organisasjonen. Det presiseres at svarene på de spørsmålene som går på transformasjonsledelsesfaktorene også kan bli aktuelle å trekke inn i vurderingen av denne hypotesen. Dette fordi svar på disse spørsmålene som ikke typisk refererer til en høy transformativ orientering i noen tilfeller kan anses som en indikasjon på en transaksjonell orientering.

En transaksjonsleder vil her defineres ut fra en kvantitativ analyse av DLQ - scorer, mens transaksjons- og organisasjonsfokus vil undersøkes nærmere i de kvalitative intervjuene. Hva som ligger i sterkt fokus vil også her være gjenstand for en kvalitativ vurdering basert på den kvalitative datainnsamlingen.

Hypotese 3

Transformasjonsledere og transaksjonsledere har ulike hovedmålsettinger for bruk av idésystemer.

Denne tredje hypotesen presiserer antakelsen om at idésystemer ledet under ulike lederorienteringer vil ha ulikt fokus. Denne antakelsen konkretiseres ved at transformasjonsledelsesdimensjonen settes opp mot transaksjonsledelsesdimensjonen for sammenligning på et konkret element i idésystemet, hovedformål. Antakelsen er basert på en sammenligning av idésystemers hovedformål og den lederorientering systemet ledes under. Videre bygger hypotesen på teoretiske betraktninger om transformasjons - og transaksjonsledelse, der de to lederorienteringene beskrives ut fra to forskjellige fokus. Dette kan ses i forhold til hypotese 1 og 2, der en transformasjonsleder antas å ha et sterkt medarbeiderfokus, mens en transaksjonsleder antas å være fokusert på ideen i seg selv og gevinster for organisasjonen. Denne tredje hypotesen sammenfatter slik sett de to foregående hypotesene på et konkret område i idésystemet, hovedmålsetting, der det antas at de ulike lederorienteringene kommer til uttrykk gjennom leders vektlegging av hovedformål.

Transformasjonsledere og transaksjonsledere vil i likhet med hypotese 1 og 2 også her være basert på den kvantitative analysen av DLQ - scorene. Ulike hovedmålsettinger vurderes ut

fra kvalitative intervjuer, og deles i hovedsak inn etter den oppdelingen som ble presentert tidligere i teoriavsnittet (Ekvall, 1971).

1.2 Disposisjon

Videre i utredningen introduseres først en presentasjon av teori og definisjoner av sentrale elementer i teori knyttet til fullspektrumsledelse og idésystemer i kapittel 2. Dette følges så opp med en teoretisk sammenligning av transformasjonsledelse som teori og idésystem som verktøy.

Kapittel 3 tar for seg metodiske betraktninger knyttet til denne utredningen, med presiseringer omkring valg av forskningsdesign, utvalg, datainnsamlingsmetode og andre viktige metodiske betraktninger.

I kapittel 4 presenteres og analyseres resultater fra undersøkelsen, både den kvantitative og den kvalitative analysen, og setter disse resultatene opp mot hverandre.

Videre tar oppgaven i kapittel 5 for seg hovedfunnene fra undersøkelsen og drøfter disse, før det i et avsluttende kapittel 6 konkluderes på problemstilling og innledende hypoteser, samt gjøres vurderinger om begrensninger ved studien, implikasjoner og fokus for videre forskning.

2 Teori

I denne teoripresentasjonen refereres sentral litteratur innen de tema utredningen berører. Her presenteres utviklet teori knyttet til Bass' fullspektrumsledelse, samt teoretiske betraktninger vedrørende idésystemer. På bakgrunn av innledningen og den presenterte problemstillingen vil det videre være naturlig med en teoretisk sammenligning av transformasjonsteori og idésystemer som et alternativt ledelsesverktøy.

2.1 Fullspektrumsledelse

Siden forskning omkring ledelse fikk sterkere fokus og ble systematisert har ulike tilnærminger preget ledelsesforskningen. Blant de viktigste tilnærmingene som har preget ledelsesforskning og ledelsesteoriene er trekkperspektivet, atferdsperspektivet, makt - og påvirkningsperspektivet og situasjonsperspektivet. Hver av disse perspektivene har hatt sine særpreg og fokusert på ulike sider ved lederen og lederrollen. Som eksempel kan nevnes at trekkperspektivet vektla lederens personlighetstrekk som avgjørende for hva som var effektiv ledelse, mens man gjennom situasjonsperspektivet hevdet at ledelse var avhengig av situasjonen det ble ledet i, dvs at det var et samspill mellom lederen som person og den situasjonen ledelse skulle utøves i. Fra ca. 1980 hadde man et paradigmeskift innen ledelsesforskningen. Det nye paradigmet tok for seg en mer omfattende teori som har fått fram den mulige betydningen av ledelse i et nytt lys. Den nye retningen innen ledelsesforskningen har fått navnet fullspektrumsledelse, og integrerer de ulike perspektivene som er nevnt over i en ny teoriretning. Fullspektrumsledelse skiller mellom transaksjons- og transformasjonsledelse (Burns, 1978; Bass, 1985). De to typene lederorienteringer er definert ut fra den atferd som anvendes for å øve innflytelse på medarbeiderne og leders effekt / innvirkning på medarbeiderne. Grunnlaget for paradigmet ble lagt med Burns' ideer fra 1978, men den versjonen av teorien det er mest empirisk forskning på er utviklet av Bass (1985, 1996) (Yukl, 2002). Den nye ledelsesparadigmet har generert sterke effekter av så vel vitenskaplig som praktisk betydning, og gitt et nytt grunnlag for både lederutvelgelse og lederutvikling. Forskning omkring teori om fullspektrumsledelse er gjennomført i alle verdensdeler og de aller fleste typer organisasjoner, og samlet er over 1000 studier vedrørende fullspektrumsledelse gjennomført. Denne utredningen går nærmere inn på Bass'

fullspektrumsledelse og tilhørende modell, men vil også referere kort til et skandinavisk bidrag av Gerry Larsson et.al. (2003).

Tradisjonelt sett har betinget forsterkning vært ansett som det underliggende konseptet i ledelsesforskningen, der ledelse har blitt ansett som et utvekslingsforhold. Dette utvekslingsforholdet har vært basert på belønning eller straff ut fra utført arbeid i forhold til en avtalt oppgave. En slik transaksjonsledelse vil ikke være tilstrekkelig for å utnytte de menneskelige ressursene fullt ut, men ledelse må også ta hensyn til medarbeidernes følelse av egenverdi for å sikre nødvendig involvering og forpliktelse (Bass, 1998). Det er dette hensynet transformasjonsledelse vektlegger i tillegg til den transaksjonelle utvekslingen. I den videre teoripresentasjonen vil jeg her først presentere de ulike komponentene i fullspektrumsledelse og den tilhørende modellen, før jeg går inn på empiriske funn tilknyttet teorien.

2.1.1 Definisjoner

Fullspektrumsledelse

Begrepet fullspektrumsledelse er altså det nye ledelsesparadigmet som startet med tankene til Burns (1978), og som senere er videreutviklet av Bass (1985, 1996). Teorien omfatter tre hoveddimensjoner; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse defineres som *"a process of influencing in which leaders change their associates awareness of what is important, and move them to see themselves and the opportunities and challenges of their environment in a new way"* (Bass & Avolio, 1996, 2003). Transformasjonsledelse går videre ut på at lederen transformerer og motiverer sine medarbeidere til å yte utover egen hensikt og forventninger. Slik setter medarbeiderne høyere forventninger til seg selv og oppnår dermed høyere ytelse (Bass, 1998). Teorien gir en forklaring på den ekstraordinære innflytelse enkelte ledere har på sine medarbeidere og gir en forståelse for hvordan en leder kan påvirke medarbeiderne til å ofre egne interesser til organisasjonens beste, forplikte seg til vanskelige mål og oppnå betydelig mer enn

opprinnelig forventet (Yukl, 1999). Transformasjonsledelse kan i følge Bass anses som en utvidelse av transaksjonsledelse, der de to typene ledelse er distinkte, men ikke gjensidig utelukkende prosesser. Mens transaksjonsledere utformer enkle bytter og avtaler med sine medarbeidere, opptrer transformasjonsledere slik at de oppnår ekstraordinære resultater gjennom utøvelse av en eller flere av de fire komponentene for transformasjonsledelse (Bass, 1998);

i) Idealisert innflytelse

Denne komponenten kalles ofte også for karismatisk ledelse, pga dens likeheter med teori om karisma. Ledelse er her karismatisk ved at lederen opptrer som rollemodell for medarbeiderne sine slik at medarbeiderne søker å identifisere seg med og etterligne lederen. Lederen beundres, respekteres og gis tillitt blant annet som følge av medarbeidernes oppfatning av lederen som en person med ekstraordinære kapabiliteter, utholdenhet og besluttsomhet. Andre attributter ved en leder som utøver idealisert innflytelse er risikovilje, konsistent atferd og høy etisk og moralsk standard.

ii) Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon innebærer en lederatferd som motiverer og inspirerer medarbeiderne ved å gi mening og utfordring til medarbeidernes jobb. Lederen utviser entusiasme og optimisme, fremmer teamspirit og involverer medarbeiderne i utarbeidelse av organisasjonens visjon. Videre uttrykkes klart kommuniserte forventninger som medarbeiderne ønsker å oppfylle, mens målforpliktelse og forpliktelse til felles visjon demonstreres av lederen. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon danner ofte en felles faktor som kalles karismatisk-inspirerende ledelse p.g.a høy korrelasjon mellom faktorene. Teoretisk er det likevel vanlig å skille mellom de to faktorene ettersom dynamikken og litteraturen for karisma på ene siden og inspirasjon på andre siden er nokså ulik. Ledere som utøver høy frekvens av den ene, utøver også med stor sannsynlighet høy frekvens av den andre komponenten, men dynamikk, innhold, fokus og konsekvenser kan være forskjellige.

iii) Intellektuell stimulering

En transformasjonsleder stimulerer sine medarbeideres intellekt ved å utvide medarbeidernes bruk av sine evner. Medarbeiderne stimuleres til å bli mer innovative og kreative, oppfordres til å stille spørsmålstegn ved gitte forutsetninger, omformulerer problemer og angriper gamle situasjoner med nye metoder. Lederen anmoder medarbeiderne om å komme med nye ideer og kreative løsninger, og inkluderer medarbeiderne i problemformulerings- og problemløsningsprosessen. Sentralt står prinsippet om at feiltrinn eller nye ideer ikke skal kritiseres offentlig.

iv) Individualiserte hensyn

Lederens hensyn til det enkelte individ uttrykkes gjennom å gi den enkelte medarbeider støtte, samt å utvise spesielt hensyn til den enkeltes behov for oppnåelse og vekst ved å opptre som en mentor og coach, slik at medarbeiderne potensial utvikles til høyere nivåer. Viktige kjennetegn ved individualiserte hensyn er et støttende læringsmiljø der det skapes nye læringsmuligheter og toveis kommunikasjon søkes fremmet, samtidig som individuelle forskjeller i behov og ønsker aksepteres og anerkjennes på en tydelig måte. Personalisert samhandling med medarbeiderne, aktiv og effektiv lytting, en forståelse for individet som en hel person (ikke bare en ansatt) og delegering av oppgaver for å utvikle den enkelte er alle kjennetegn på denne typen lederatferd.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er ledelse som belønner eller straffer medarbeiderne på bakgrunn av hvorvidt medarbeiderens ytelse var tilstrekkelig og passende i arbeidssituasjonen (Bass, 1998). Transaksjonsledelse innebærer altså en betinget forsterkning, der forsterkningen skjer i form av leders lovnad og belønning eller trussel og straff, betinget av medarbeiderens ytelse. Fokuset er altså på transaksjonen eller utvekslingen som skjer mellom lederen og medarbeiderne. Utvekslingen tar utgangspunkt i en diskusjon mellom lederen og medarbeiderne om hvilke krav og spesifikke forhold som ligger til grunn for vurdering av ytelse. Transaksjonsledelse deles vanligvis inn i tre komponenter (Bass, 1998);

i) *Betinget belønning*

Betinget belønning er en form for positiv forsterkning, eller konstruktiv transaksjon. En transaksjonsleder med en slik framgangsmåte bestemmer eller skaper enighet om hvilke oppgaver som må gjennomføres og gir lovnad om belønning eller belønner medarbeiderne i bytte mot tilfredsstillende gjennomføring av oppgavene. Her brukes altså insentiver og betingete belønninger som virkemiddel for å påvirke motivasjon.

ii) *Ledelse ved unntak - aktiv*

Ledelse ved unntak er en mer negativ form for forsterkning, eller korrigerende transaksjon som deles inn etter aktiv eller passiv transaksjon. Aktiv ledelse ved unntak betyr at lederen aktivt overvåker avvik fra gitte standarder og feil i medarbeidernes oppgaveutførelse, og gjennomfører nødvendige korrigerende tiltak. Det innebærer blant annet innføring av regelverk for å unngå feil. En slik form for ledelse kan være både nødvendig og effektiv i spesielle situasjoner, som f.eks situasjoner der sikkerhet er spesielt viktig.

iii) *Ledelse ved unntak - passiv*

Passiv ledelse ved unntak innebærer at lederen er passivt avventende til avvik og feil, og deretter gjennomfører korrigerende handlinger. Denne type transaksjonsledelse utøves gjerne i situasjoner der leder overvåker et stort antall underordnede som rapporterer direkte til lederen.

Ikke-ledelse

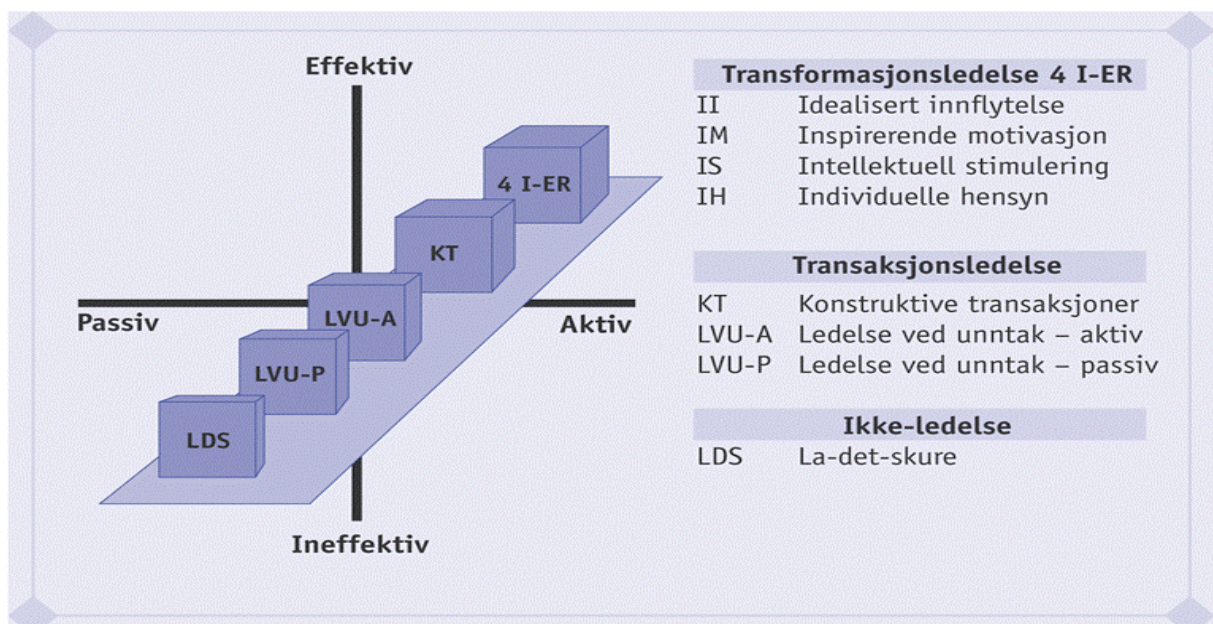
Ikke-ledelse, også kalt laissez-faire ledelse eller la - det - skure ledelse er unngåelse eller fraværenhet av ledelse, og beskrives derfor best som ikke-ledelse heller enn et eksempel på transaksjonsledelse. Dette er i motsetning til transaksjonsledelse ikke-transaksjoner, dvs. at nødvendige beslutninger ikke fattes, problemer ignoreres, medarbeidernes behov ignoreres, lederansvar ignoreres og lederautoritet benyttes ikke.

Ytterligere revidering av fullspektrumsmodellen har ledet bl.a Bass til å foreslå en endring i faktorstrukturen i fullspektrumsmodellen. Det innebærer to komponenter for

transaksjonsledelse (betinget belønning og aktiv ledelse ved unntak), og en egen faktor kalt passiv - unngående ledelse (passive-avoidant leadership) som inkluderer passiv ledelse ved unntak og laissez-faire ledelse (Bass, 1999). Denne versjonen, sammenlignet med Bass' tidligere versjon inkluderer de samme elementene, men med en noe ulik struktur. I den senere tid har Bass' siste revidering av faktorstrukturen (1999) fått mer oppmerksomhet.

2.1.2 Fullspektrumsmodellen

Avoili & Bass (1994) har utarbeidet en modell som illustrerer teorien om fullspektrumsledelse. Modellen består av tre dimensjoner. Den første dimensjonen (den horisontale aksene) er ment å illustrere hvordan de ulike lederstilene kan plasseres i forhold til passiv eller aktiv ledelse, og er per definisjon selvforklarende. Den andre dimensjonen (den vertikale aksene) illustrerer de ulike lederstilenes effektivitet, og er basert på empiriske resultater. Den tredje dimensjonen (dybdeaksene) representerer i hvilken frekvens de ulike lederstilene utøves, og er basert på teori om fullspektrumsledelse. Den tredje dimensjonen måles ved hjelp av spesielt utviklede måleverktøy for å illustrere en gitt leders profil i forhold til fullspektrumsmodellen. Grunnleggende for modellen er at enhver leder utøver alle typer lederatferd til en viss grad. En optimal profil vil ha lavest frekvens av laissez-faire ledelse og gradvis økende frekvens av de andre typene lederatferd, med høyest frekvens av de fire komponentene i transformasjonsledelsesteorien.



(Kilde: Kaufmann & Kafmann, 2003)

2.1.3 Empiri

Som nevnt tidligere er teori om transformasjonsledelse og fullspektrumsledelse av relativt ny dato. Bass' teori har tatt utgangspunkt i Burns' (1978) tanker og videreutviklet disse. Tidlige versjoner av teorien skilte mellom to brede typer ledelsesatferd, hver med nærmere spesifiserte underkategorier. Disse var transformasjons- og transaksjonsledelse. Bass' originale teori (1985) inkluderte bare tre av de fire underkategoriene for transformasjonsledelse som er nevnt i forrige avsnitt. Inspirerende motivasjon ble først inkludert senere ved en revidering av den opprinnelige teorien (Bass & Avolio, 1990b). I tillegg inkluderte den originale teorien kun to av de tre underkategoriene for transaksjonsledelse. Ledelse ved unntak - aktiv ble også inkludert senere (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1990b). Nyere versjoner av teorien har også inkludert laissez-faire ledelse, som heller ikke var med i den originale teorien (Bass, 1998).

Komponentene i transformasjons- og transaksjonsledelse og de ulike komponentenes mening har blitt identifisert gjennom en rekke ulike metoder, som eksempelvis faktoranalyse, observasjoner, intervjuer og beskrivelser av ideelle ledere (Bass, 1998). Inndelingen i transformasjons- og transaksjonsledelse med tilhørende underkategorier av komponenter i Bass' originale teori (1985) ble gjort på bakgrunn av en faktoranalyse som bygde på Burns' transformasjonsledelseskonsept. Måleverktøyet som ble utarbeidet for dette formålet har fått navnet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Ytterligere faktoranalyser og senere også regresjonsanalyser har gitt støtte til Bass' inndeling i sin versjon av teorien (Howell & Avolio, 1993; Bycio, Hackett & Allen, 1995). Utsagnene om transformasjonsledelse i MLQ dannet de tre transformasjonsfaktorene i Bass' originale teori fra 1985. Senere er komponenten karismatisk-inspirasjonell delt inn i idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon på bakgrunn av dynamiske og litteraturmessige ulikheter mellom karisma og inspirasjon, som nevnt tidligere. Utsagnene om transaksjonsledelse i MLQ dannet en faktor for betinget belønning, ledelse ved unntak og laissez-faire. Senere analyser har gitt støtte til å skille mellom passiv og aktiv ledelse ved unntak (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1990b).

Bass hevder i sin originale teori (1985) at transformasjonsledelse er en utvidelse av transaksjonsledelse og at transformasjonsledelse overgår transaksjonsledelse når det gjelder å predikere effektene av ledelse på medarbeidernes tilfredshet og ytelse. Dette har ytterligere forskning bidratt til å bekrefte. (Waldmann, Bass & Yammarino, 1990; Avolio & Howell, 1992). En rekke studier viser videre at transformasjonsledere er mer effektive og tilfredsstillende som ledere enn transaksjonsledere, men at de beste lederne utviser litt av alle typene lederatferd presentert i teori om fullspektrumsledelse. Det er også bevist at opplæring i de transformativene komponentene kan fremme medarbeidernes tilfredshet og effektivitet som leder (Bass, 1998).

2.1.3.1 Optimal lederprofil

Empiriske funn støtter de teoretiske antagelsene i fullspektrumsmodellen om at høyest frekvens av de transformativene komponentene og gradvis lavere frekvens av transaksjonskomponentene og laissez-faire komponenten i fullspektrumsmodellen er den mest effektive lederstilen (Gaspar, 1992; Patterson, Fuller, Kester & Stringer, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Dette forklares i litteraturen som en addisjonseffekt (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det betyr at transformasjonsledelse kommer på toppen av god transaksjonsledelse. Transformasjonskomponentene er de komponentene i fullspektrumsmodellen som korrelerer høyest med effektiv ledelse, målt gjennom bl.a. indikatorer som medarbeidernes tilfredshet, motivasjon og ytelse. Dernest viser forskning at transaksjonskomponentene betinget belønning også er en relativt effektiv lederstil, men ikke like effektiv som de fire komponentene i transformasjonsledelse. Ledelse ved unntak er bevist mindre effektiv enn både transformasjonsledelse og betinget belønning, mens laissez-faire ledelse er den formen for ledelse som er mest ineffektiv (Bass, 1998).

2.1.3.2 Gjensidig avhengighet mellom komponentene

Forskning har også vist at det eksisterer varierende grad av korrelasjon mellom komponentene i fullspektrumsmodellen, selv om alle komponentene er konseptuelt forskjellige. Spesielt gjelder dette som nevnt kort tidligere mellom de to transformativene komponentene idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. Det er også påvist korrelasjon mellom alle transformasjonskomponentene og betinget belønning, om dog noe lavere korrelasjon her. I tillegg er det også påpekt at ledelse ved unntak - passiv og laissez-faire ledelse kan korrelere.

Denne gjensidige avhengigheten mellom komponentene til tross, alle komponentene i fullspektrumsmodellen kan stå alene som egne faktorer. (Avolio, Bass & Jung, 1997).

2.1.4 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Svært mye av de forskningsresultatene som eksisterer for fullspektrumsledelse bygger på bruk av MLQ. Dette er et spørreskjema der respondentene bes ta stilling til 45 påstander knyttet til komponentene i fullspektrumsmodellen¹, som så danner grunnlaget for å utforme en leders lederprofil. I tråd med utviklingen av teorien har også MLQ blitt revidert for å kunne ta hensyn til se teoretiske endringene som er gjort. MLQ måler altså lederstiler som kan grupperes i tre hovedgrupper, ut fra deres effekter på utfall og de innflytelsesprosessene som er involvert. Disse tre hovedgruppene er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse.

I Bass & Avolios mal for MLQ-rapport (1996, 2003) nevnes en rekke konkrete forskningsfunn utledet fra bruk av MLQ. Blant de funn som rapporteres er at transformasjonsledere er bevist å skape større oppslutning rundt strategiske visjoner og mål og at transformasjonsledelse er bevist å kunne assosieres med visse økonomiske virkninger som salgsøkning, markedsandel og ROI (Return On Investments). Videre refereres til at transformasjonsledelse har vist seg å kunne predikere individuell- og gruppeytelse, samt høyere produktinnovasjon i FoU-avdelinger. Dessuten viser empiriske resultater at transformasjonsledere skapte større fellesskapsfølelse, økt forpliktelse, lavere turnover og sikrere arbeidsmiljø. Disse forskningsresultatene er alle med på å underbygge ønsket om høyest frekvens av komponentene for transformasjonsledelse, sammenlignet med de andre komponentene i fullspektrumsmodellen.

MLQ har blitt et populært måleverktøy som omsettes kommersielt til bruk i lederevaluering og lederutviklingsprogrammer. Det er likevel rettet en del kritikk mot MLQ som spørreskjema. Det nevnes blant annet problemer med multikolaritet, lav reliabilitet under visse forhold for aktiv ledelse ved unntak, samt manglende klarhet rundt generaliserbarheten av faktorstrukturen i fullspektrumsmodellen (Bass, 1998).

¹ (<http://www.transformasia.com.au/article-003.html>; <http://www.mindgarden.com/products/mlqc.htm#mlqtr>)

2.1.5 Utviklende ledelse (UL) og DLQ

Med teori om fullspektrumsledelse og funksjonalistisk ledelsesteori som utgangspunkt har Gerry Larsson m.fl. utarbeidet et skandinavisk bidrag innen ledelsesforskningen (Larsson et.al, 2003). De svenske forskerne har forsøkt å utvikle en teoretisk modell for lederevaluering og lederutvikling, som de har kalt Utviklende Ledelse (Developmental leadership). Teorien er en kombinasjon av fullspektrumsledelse og funksjonalistisk ledelse, slik at man kombinerer lederstil med de forhold ledelse utøves under. Modellen består av tre hovedkomponenter, alle med flere underkategorier. De tre hovedkomponentene er lederstiler, lederkarakteristika og kontekstuelle karakteristika. Den komponenten som omfatter lederstiler bygger i svært stor grad på Bass' fullspektrumsledelse. I tilknytning til UL-modellen har forskerne også utarbeidet et måleinstrument, dvs et spørreskjema for å måle og evaluere utviklende ledelse, som har fått navnet Developmental Leadership Questionnaire (DLQ).

2.1.5.1 Developmental Leadership Questionnaire

Spørreskjemaet som benyttes for å kartlegge ulike lederes lederorientering i denne utredningen kalles Developmental Leadership Questionnaire (DLQ), og er utviklet som et måleverktøy i forbindelse med teori om utviklende ledelse (Developmental Leadership) utarbeidet av svenske ledelsesforskere med Gerry Larsson i spissen (Gerry Larsson et.al, 2003).

Utgangspunktet for DLQ er altså teori om utviklende ledelse (UL). Det er en teori som søker å kombinere teori om fullspektrumsledelse (Avolio, 1999; Bass 1999) og funksjonalistisk ledelsesteori (Jacobs & Jaques, 1991). Teorien søker slik å kombinere lederstil med lederkarakteristika og kontekstuelle karakteristika, for å utvikle en helhetlig modell for lederevaluering og lederutvikling (Larsson, et al. 2003), ment som et forslag til forbedring av eksisterende modeller for transformasjonsledelse. I forbindelse med denne utredningen er det den delen av modellen som tar for seg lederstil som er relevant. Her vektlegges tankene fra teori om fullspektrumsledelse svært sterkt, og består, med unntak av små endringer, av det samme som fullspektrumsmodellen. De endringer som er gjort er i hovedsak knyttet til et ønske om tilpassing til skandinaviske forhold, blant annet gjennom omformulering av de ulike faktorene i fullspektrumsmodellen (Larsson et.al, 2003). Først presenteres her de teoretiske forskjellene mellom fullspektrumsmodellen og UL-modellen. De endringene som er gjort i

UL-modellen sammenlignet med fullspektrumsmodellen påvirker utformingen av DLQ, og er således relevante å nevne her for å kunne drøfte bruken av DLQ sammenlignet med MLQ. Det redegjøres også for hvorfor DLQ benyttes i denne utredningen, framfor MLQ. I metodekapittelet beskrives DLQ-skalaene i nærmere detalj for å belyse hvordan DLQ-verktøyet er designet.

2.1.5.2 UL-modellen sammenlignet med fullspektrumsmodellen

Mens karisma tillegges stor vekt i Bass' teori anses karisma som begrep som mindre egnet i skandinavisk sammenheng. Årsaken til dette er assosiasjoner med elitisme og glorifisering av lederen, noe som oppfattes å samsvare dårlig med skandinaviske idealer om demokratisk ledelse. I forhold til Bass' teori slås de fire faktorene for transformasjonsledelse her sammen til tre faktorer. Første faktor i UL benevnes eksemplarisk modell (eksempel) og henviser til Bass' idealisert innflytelse (karisma). Videre brukes individualiserte hensyn (omtanke) som i Bass' teori, mens intellektuell stimulering er utelatt som egen faktor, men heller integrert i en faktor benevnt "inspirasjon og motivasjon". Årsaken til denne sammenslåingen er empiriske bevis på korrelasjon på 0,70 eller høyere, noe som indikerer at de to faktorene mer eller mindre målte samme fenomen.

Andre endringer i UL sammenlignet med fullspektrumsmodellen er knyttet til ulikheter i formulering av dimensjonene og faktorene. Mens Bass' benytter dimensjonen transaksjonsledelse, benevnes dette i UL-modellen som *konvensjonell ledelse*. Videre er den første transaksjonsledelsesfaktoren i Bass' teori gitt navnet betinget belønning, mens UL-modellen benytter *krav og belønning*. UL-modellen skiller ikke mellom aktiv - og passiv ledelse ved unntak som egne faktorer, men slår dette sammen i en faktor som kalles *kontroll*. I stedet integreres passiv ledelse ved unntak med *laissez-faire* ledelse i en egen dimensjon som kalles *ikke-ledelse eller manglende lederskap*. Dette er i tråd med Bass' foreslåtte endringer for faktorstrukturen i fullspektrumsmodellen, der passiv ledelse ved unntak og *laissez-faire* ledelse integreres til en egen faktor kalt "passiv-unngående ledelse" (Bass, 1999).

2.1.5.3 DLQ vs MLQ

Med teorien om utviklende ledelse som grunnlag er altså DLQ utviklet, som er ment å måle viktige deler av teorien. DLQ er utviklet basert på en kombinasjon av elementer fra

måleverktøyene tilknyttet fullspektrumsmodellen og fra funksjonalistisk ledelsesteori. Mens fullspektrumsmodellens faktorer kan måles vha. MLQ, kan funksjonalistiske elementer måles gjennom et "executive officer leadership" instrument (EOL). Den delen av DLQ som er relevant for denne oppgaven er det som bygger på MLQ. Dette er i likhet med teorien i stor grad basert på Bass' arbeid, men det er tatt hensyn til de teoretiske endringene nevnt overfor.

Utgangspunktet for den delen av DLQ som måler lederstil er altså MLQ, og de fleste utsagnene i denne delen av DLQ er hentet fra MLQ. MLQ-utsagnene ble først oversatt til svensk og deretter oversatt tilbake til engelsk. Resultatet av dette ble så sjekket av Avolio som var med på den opprinnelige utformingen av MLQ. Ved oversetting til svensk støtte man på visse problemer. Uklar ordlegging var et problem som relativt raskt ble korrigert. Et annet, noe større problem var at de svenske respondentene oppfattet utsagnene som for amerikanske, noe de svenske forskerne begrunner med kulturforskjeller mellom USA og Skandinavia. Disse utsagnene er derfor blitt omformulert og bedre tilpasset skandinaviske forhold. Utgangspunktet for DLQ er UL-modellens inndeling i ulike fasetter underlagt de ulike faktorene i modellen. Disse fasettene måles i DLQ gjennom ulike indikatorer, der indikatorerne er utsagnene i spørreskjemaet som respondenten skal ta stilling til. Det betyr at dimensjonene og faktorene i fullspektrumsmodellen operasjonaliseres gjennom ulike utsagn i spørreskjemaene. I likhet med MLQ består den delen av DLQ som måler lederstil av 45 utsagn.

Hvert utsagn besvares ved at respondenten bes bedømme hvor ofte han eller hun oppfatter at den personen de rater utviser den spesifikke atferden som utsagnet beskriver. Bedømmingen gjøres på en skala fra 1 til 9, der 1 tilsvarer aldri eller nesten aldri, og 9 tilsvarer svært ofte eller alltid.

2.1.5.4 Hvorfor benyttes DLQ i denne utredningen?

Denne utredningen har som utgangspunkt å vurdere lederstil ut fra fullspektrumsmodellen. Det kan derfor argumenteres for at MLQ burde vært benyttet i denne sammenhengen, ettersom MLQ er utviklet for å måle nettopp faktorer og dimensjoner i fullspektrumsmodellen. Når jeg likevel velger å ta utgangspunkt i DLQ for å måle lederstil skyldes det tre forhold;

For det første er DLQ og MLQ så like at den praktiske betydningen av hvilket spørreskjema som velges i utgangspunktet ikke er spesielt stor. De forskjeller som skiller de to spørreskjemaene taler i tillegg for bruk av DLQ i en skandinavisk kontekst, ettersom disse forskjellene skyldes bevisste endringer for å tilpasse spørreskjemaer til skandinaviske forhold. Det bør likevel nevnes at DLQ ikke er like omfattende empirisk testet som MLQ, og at bruk av DLQ derfor kan være gjenstand for kritikk. I følge Larsson (in press) har DLQ likevel tilstrekkelig empirisk støtte til at verktøyet kan tas i bruk for et slikt formål.

En annen årsak til at DLQ kan framstå som et minst like godt måleverktøy som MLQ er at en del av den kritikken som rettes mot fullspektrumsmodellen og MLQ er rettet opp i utviklingen av DLQ. Det gjelder først og fremst sammenslåingen av de fire transformasjonsfaktorene til tre faktorer p.g.a svært høy korrelasjon mellom noen av faktorene. Samtidig har Cronbachs alpha målinger for transaksjonsledelsesdimensjonen i MLQ vært svært lav, noe som har indikert at skalaene måler ulike ting. Dette har DLQ tatt innover seg og forbedret ved å dele inn i to positive og to negative fasetter, samtidig som "passiv ledelse ved unntak" er integrert i faktoren "ikke-ledelse". Nye Cronbachs alpha målinger viser betydelig forbedringer (Larsson, in press).

Den tredje årsaken til at DLQ benyttes her er tilgang. MLQ er utviklet i USA og omsettes kommersielt under strenge regler for copyrights. Eventuell bruk av MLQ må derfor betales for. DLQ omsettes også kommersielt, men etter tillatelse fra Gerry Larsson kan DLQ utnyttes til forskningsformål vederlagsfritt. Som følge av tidligere nevnte ressursbegrensning forhindres jeg fra å ta i bruk MLQ, ettersom dette er et verktøy som koster en del å få tillatelse til å bruke. DLQ er på sin side gratis og dermed tilgjengelig for bruk i forskning også med begrenset ressursgrunnlag, noe som er tilfellet for en masterutredning som denne.

2.1.6 Kritikk av fullspektrumsledelse

Som allerede nevnt eksisterer en stor mengde forskning som gir støtte til en utvidelse av transaksjonsledelse til transformasjonsledelse, som sammen danner grunnlaget for fullspektrumsledelse. Betydelige empiriske funn støtter fullspektrumsmodellens validitet (Bass, 1998). Omfattende forskning gir også støtte til transformasjonsledelse som effektiv ledelse, som påpekt tidligere. Selv om mye forskningsarbeid er nedlagt og en rekke funn

støtter teori om fullspektrumsledelse og tilhørende komponenter, gjenstår fortsatt flere uklarheter om teorien og det er behov for ytterligere forskning for å lære mer om teoriens ulike virkninger. Foruten svakhetene knyttet til MLQ som nevnt tidligere, eksisterer også konseptuelle svakheter som en rekke forskere har påpekt. De konseptuelle svakhetene oppsummeres av Yukl (1999), og vil bli presentert kort i eget avsnitt for teoretiske begrensninger ved studien mot slutten av utredningen.

2.2 Idésystemer

Som nevnt innledningsvis kan tanker rundt bruk av idésystemer spores mange år tilbake. Allerede i 1892 ble det utviklet en slik form for idésystem i USA. Den gang var det en amerikansk bedriftsleder, John Patterson, som så behov for en endring i de ansattes situasjon som følge av dårlige holdninger. Et av de tiltakene Patterson iverksatte var et forslagssystem (suggestion box system) (Robinson & Schroeder, 2004). Mange så verdien av Pattersons initiativ og forskjellige typer forslagssystemer ble populære ledelsesverktøy på første halvdel av 1900-tallet. Også i dag finner man bedrifter som har slike former for forslagsbokser, men det eksisterer relativt lite forskning omkring systematisering og formalisering av slike systemer, og lite fokus rettes derfor mot dette i teoribøkene. Teoridelen i denne utredningen tar utgangspunkt i Göran Ekvalls studier i Sverige på 1960-tallet (Ekvall, 1971) og Robinson & Schroeders betraktninger i sin bok "Ideas are free" (2004).

2.2.1 Definisjoner

Göran Ekvall (1971) definerer et idésystem i en arbeidsorganisasjon som *"an administrative procedure for collection, judging and compensating improvement ideas which are conceived by employees of the organization"*.

Robinson & Schroeder (2004) definerer et idésystem som *"a set of procedures – whether for a small group or an entire organization – that ensures that employee ideas are handled smoothly and fairly"*.

I denne utredningen velger jeg å ta utgangspunkt i Robinson & Schroeders definisjon. De to definisjonene innebærer i utgangspunktet det samme, men Robinson & Schroeders definisjon

presiserer at det ikke trenger å være et system som gjennomsyrrer hele organisasjonen, og vil derfor være et naturlig utgangspunkt for meg når jeg skal finne kandidater til min datainnsamling. Samtidig presiserer Ekvall i sin definisjon mer konkret hvilke elementer som omfattes av prosedyrene. Dette kan bidra til å snevre inn hvilke deler av prosessen som omfattes av systemet. Er nærmere oppfølging og iverksetting av ideene en del av idésystemet, eller faller dette utenom? Robinson & Schroeders definisjon er derimot mer åpen, og konkretiserer senere i sitt verk hva et idésystem bør inneholde, basert på forskningsresultater. Denne utredningen tar blant annet sikte på å avdekke hvilke kjennetegn ulike idésystemer innehar, og en mer åpen definisjon vil derfor være mer aktuelt å ta utgangspunkt i. Det betyr ikke at Ekvalls definisjon avskrives helt, men at elementene fra denne vil være naturlige utgangspunkt å bygge videre på ved undersøkelsen av de ulike idésystemene.

2.2.2 Hva er et idésystem?

En konkret mal for design av et idésystem er både umulig og uhensiktsmessig, ettersom enhver organisasjon må designe sine prosesser med utgangspunkt i sine unike behov (Robinson & Schroeder, 2004). Under avsnittet for empiri vil jeg presentere noen generelle kjennetegn for effektive idésystemer, basert på forskningsfunn, men først vil jeg forsøke å knytte noen kommentarer til ulike avveininger som bør tas stilling til ved design og implementering av et idésystem.

Begrepet idésystem innebærer at de ulike prosedyrene i forbindelse med de ansattes ideer er formalisert og systematisert. Mange ledere er i følge Robinson & Schroeder (2004) av den oppfatning at struktur og formalisering hemmer den frie flyten av ideer fra de ansatte. Uten en systematisering vil det være svært vanskelig, hvis ikke umulig å håndtere store kvantum av ideer. I stedet for å virke motiverende og oppmuntrende på de ansatte, kan mangel på systematisering ha motsatt effekt pga usikkerhet og tvetydighet rundt prosessen og ulik behandling av ulike ideer. Samtidig vil en vilkårlig behandling av ideer totalt sett kreve mer tid og innsats å håndtere. Et velfungerende idésystem kjennetegnes derfor ved at det er integrert i organisasjonens daglige rutiner, slik at ideer blir en sentral del av alles arbeid (Robinson & Schroeder, 2004).

2.2.3 Formålet med et idésystem

Noe av det man må ta stilling til ved design av et idésystem er hva som er formålet med å implementere et slikt system. Det er ikke nødvendigvis slik at et idésystem kun har ett formål, og det er derfor heller ikke alltid klare skiller mellom ulike systemer ut fra formål med systemet. Likevel vil det ofte være slik at noen formål er mer framtrødende enn andre i et idésystem. Ekvall (1971) skiller i sin framstilling mellom 4 hovedformål med idésystemer.

Den første typen er systemer som er designet med hensyn til direkte økonomiske mål. Hensikten er altså å få tak i rasjonaliseringsideer, slik at driften blir mer kostnadseffektiv og bedriftens konkurranseevne øker som følge av mer effektiv utnyttelse av sine ressurser. Med økonomi som hovedformål kan det også være ønskelig å utnytte idésystemet som et verktøy for å fremme innovasjon og kreativitet. På den måten får idésystemet likhetstrekk med FoU-aktivitetene i organisasjonen, ettersom man søker eksempelvis nye produktutviklinger eller produktforbedringer med økt økonomisk inntjening som mål.

Det andre hovedformålet Ekvall (1971) nevner er systemer som er designet for å stimulere indirekte økonomiske mål eller mål for bedret arbeidsmoral. Slike mål søker å øke de ansattes følelse av solidaritet til selskapet, samt å øke de ansattes forståelse for betydningen av rasjonalisering.

Et tredje hovedmål med idésystemer er humanitære mål. Her vektlegges et ønske om bedre sikkerhetsrutiner og sikrere arbeidsmiljø, samt andre velferdsfremmende ideer som bidrar til en følelse av økt komfort på arbeidsplassen.

Det fjerde og siste punktet i Ekvalls kategorisering fokuserer på de menneskelige ressursene og psykologiske mål, og har slikt sett et mer idealistisk utgangspunkt enn et økonomisk. Her blir altså idésystemet et slags psykologisk verktøy, der det å oppmuntre og ta hensyn til de ansattes ideer er en måte å fremme eksempelvis engasjement, motivasjon og holdninger. Viktige implikasjoner av slike systemer kan være bedret selvfølelse, økt selvtillit, en mer interessant arbeidsdag, bedre utnyttelse av former for kompetanse som ellers ikke ville blitt utnyttet til det fulle, samt at det åpner for muligheter til forfremmelse av de ansatte med gode ideer.

Det er likevel slik at selv om et av punktene overfor utpekes som hovedmål med idésystemet, kan man også oppnå flere av de andre målene samtidig. Selv om eksempelvis rasjonalisering og direkte økonomiske mål vektlegges sterkest i utformingen av idésystemet, kan likevel det å stimulere til idégenerering og bruk av de ansattes ideer innebære at en rekke av de psykologiske målene blir nådd. Verken Ekvall eller Robinson & Schroeders bidrag er dog klare på om de ulike formålene har noen generelle implikasjoner for design av idésystemet. Det eneste som presiseres av Robinson & Schroeder er som nevnt tidligere at den enkelte organisasjon bør tilpasse sine prosesser til sine unike behov.

2.2.4 Organisering og ansvarsfordeling

Ekvall (1971) og Robinson & Schroeder (2004) har i sine presentasjoner av idésystemer noe ulike utgangspunkt for hvordan et idésystem skal organiseres og hvem som skal ha ansvaret for systemets funksjoner.

Ekvall presenterer den vanligste svenske måten å organisere et idésystem på. Her inngår idésystemene som en del av arbeidsområdet til et oppnevnt arbeidsråd, slik at systemet virker som et samarbeid mellom ledelsen og de ansatte, heller enn en ren ledelsesoppgave. Det er dessuten utformet relativt omfattende retningslinjer for bruk av idésystemer i en egen håndbok ut fra overenskomster mellom fagforeninger og arbeidsgiverforeninger.

Begrunnelsen for en slik organisering er i følge Ekvall at det stimulerer informasjonsutveksling mellom partene, slik arbeidsrådet ønsker, og dessuten et ønske om at idésystemets design og funksjoner skal reguleres og administreres av et demokratisk organ i organisasjonen. Man ønsker med det å unngå at ideer blokkeres av overordnede eller ansatte i administrasjonen. Samtidig som man får en garanti på at ideene når ledelsen, unngår man at ledelsen selv tar æren for ideene som fremkommer.

Robinson & Schroeder ser på organiseringen av et idésystem med et litt annet utgangspunkt enn Ekvall. De anser idésystemet som et verktøy initiert av ledelsen for alles beste. Her legger ikke manglende tillitt sperrer for hvordan systemets fungerer, men det anses som at en leder som initierer et idésystem er interessert i å få tak i de ansattes ideer, og at de derfor heller legger til rette for enn hindrer at ideene kommer videre i systemet. De ansattes ideer må behandles med respekt og seriøsitet for at man skal være villige til å fremme sine forslag.

Utover dette illustrerer ikke Robinson & Schroeder nærmere hvordan et idésystem bør se ut, men åpner heller for at det må tilpasses den enkelte organisasjons behov og særpreg. Samtidig referer de til noen viktige generelle attributter ved høyeffektive idésystemer.

2.2.5 Empiri

2.2.5.1 Kjennetegn ved effektive idésystemer

Innføring av idésystemer medfører ofte store mengder ideer. For å kunne håndtere store kvantum av ideer på en kostnadseffektiv måte må systemet være designet slik at tid og innsats ved evaluering og implementering av ideene ikke tar mer tid en nødvendig. Som påpekt tidligere vil de spesifikke prosessene som er involvert i dette variere mye fra organisasjon til organisasjon. Likevel refererer Robinson & Schroeder (2004) til sine erfaringer som forskere at enhver effektiv tilnærming til idésystemer følger noen grunnleggende prinsipper. Foruten egne erfaringer fra forskning bygger disse prinsippene på Edelston & Bughagiars (1992) forskning omkring "I-Power systems". I alt nevnes 8 felles karakteristika for høytstående idésystemer:

i) *Ideer oppmuntres og ønskes velkomne.*

Den mest effektive måten en organisasjon kan oppmuntre sine ansatte til å komme med ideer på er å bygge opp et rykte for bruk av ideer og belønning av de som har fremmet ideene. Det å bygge et slikt inntrykk av at ideene tas seriøst og verdsettes kan være en stor utfordring for ledelsen dersom de tidligere har gitt et inntrykk av manglende respons på ansattes innspill. I oppstartsfasen for et idésystem er det derfor spesielt viktig med en riktig og forsiktig behandling de første gangene en ansatt fremmer sine ideer. Ledelsen må signalisere at alle ideer tas seriøst. En måte å sende et slikt signal til de ansatte er at lederen utviser en personlig involvering i evalueringen av ideene. Foruten en slik direkte incitament kan lederen også indirekte oppmuntre ideer. Et eksempel som nevnes på det er bruk av mellomledd (en kontaktperson) mellom lederen og de underordnede, der kontaktpersonens oppgave er å stimulere og innhente medarbeidernes ideer. Dette kan være effektivt dersom medarbeiderne synes en direkte interaksjon med sin leder kan være ubehagelig.

ii) *Å fremme ideer er enkelt.*

Unngå å bygge opp et system som kun legger til rette for store og komplekse ideer. Oftest er ideene små og enkle, og lange, omfattende innrapporteringskjemaer er derfor uhensiktsmessig. Innsamlingsprosessen bør derfor designes slik at den matcher de type ideer som de ansatte kommer med. Større eller komplekse ideer der man trenger mer informasjon kan behandles som unntak med mer omfattende prosesser og nærmere spesifiserte rutiner for å håndtere. En annen måte å gjøre det enklere å fremme ideer på er å gi de ansatte støtte, tid og tilgang til nødvendig informasjon og ekspertise for å utvikle mer omfattende ideer.

iii) *Evaluering av ideer er rask og effektiv.*

Evaluering og beslutninger rundt ideene bør skje på laveste mulige organisasjonsnivå, ettersom det er her man er mest kjent med de situasjoner ideene berører og har nødvendig spesifikk kunnskap om de lokale forholdene. Et idésystem som tar inn over seg dette opplever ofte bedre beslutninger, raskere implementering og frigjør ledelsen til å gjøre andre oppgaver. Ideelt sett bør forslagsstillerne selv beslutte mest mulig rundt sine egne ideer, og mange organisasjoner praktiserer dette ved at beslutningsmyndighet begrenset oppad til en gitt økonomisk grense (kostnad ved iverksetting) er delegert nedover i organisasjonen. Det er likevel viktig å huske at noen ideer krever involvering av ledelsen eller ansatte i andre avdelinger, spesielt dersom ideene også berører andre deler av organisasjonen. Disse er dog som unntak å betrakte, og bør derfor behandles ut fra det.

iv) *Tilbakemeldinger er presise, konstruktive og informative.*

For å opprettholde eierskap og interesse for ideene samt tillitt til prosessen er det viktig at idésystemet også innebærer gode tilbakemeldinger. Gode tilbakemeldinger gjør det samtidig mulig for den ansatte å revidere eller utdype ideen ytterligere. Det er derfor viktig at tilbakemeldingen er presis ved at den gis på rett tidspunkt, at den uttrykker konstruktive vurderinger og at den inneholder god informasjon, slik at forslagsstilleren får forståelse for den tilbakemeldingen som gis. Tilbakemeldingen spiller fire viktige roller; den opprettholder forslagsstillerens engasjement, tjener en funksjon som et målrettet opplæringsverktøy, innebærer en kontroll på de som evaluerer ideen, og gjør det mulig for forslagsstillerne å revidere og forbedre sine opprinnelige ideer.

v) *Implementering skjer raskt og enkelt.*

Tilstrekkelige og riktige ressurser er en nødvendighet for å sikre rask og effektiv implementering av ideer. Systemet må kunne håndtere store volum av ideer, i tillegg til en rekke forskjellige typer ideer. Hvor mye og hvilke ressurser som trengs er ikke enkelt å predikere før organisasjonene får erfaring med hvordan idéflyten er blant de ansatte i sin organisasjon. Mange opplever at mengden ideer i startfasen er overveldende, og mangel på riktige ressurser kan fort sette en stopper for hele idésystemet. Forsinket implementering er kostbart for organisasjonen, men likevel skyldes ofte problemer med implementering ledelsens manglende fleksibilitet og vilje til å omfordele nødvendige ressurser til flaskehalsene. Et eksempel på en vanlig flaskehals er IT-kapasitet. De fleste ideene som strømmer inn gjennom et idésystem er små og enkle, og derfor nokså ukompliserte å implementere. I slike situasjoner fungerer implementeringsprosessen best dersom myndigheten til å utøve ideene er delegert nedover i organisasjonen.

vi) *Ideer undersøkes for ytterligere / ekstra potensial.*

En organisasjon er kompliserte og integrerte systemer der en rekke elementer henger sammen med hverandre. En endring på et sted i systemet kan medføre behov for endring også andre steder i systemet. Det er derfor viktig at idésystemet også inneholder prosedyrer for å utnytte disse mulighetene for ekstrapotensial i implementerte ideer. Ideer bør derfor undersøkes for ytterligere problemer eller muligheter på en proaktiv måte, slik at også virkninger utenfor arbeidsenhetens eget område kan kartlegges. To strategier er vanlige i den forbindelse. Den første strategien er en push prosess der ideene sendes rundt til andre i organisasjonen som kanskje kan utnytte dem. Den andre strategien er en pull prosess som hjelper mennesker rundt i organisasjonen med å finne ideer som kan være nyttige for dem. Noen eksempler på slike tilnærminer er bruk av felles nyhetsbrev, felles databaser for ideer eller skape andre forum for deling av ideer.

vii) *Mennesker anerkjennes, og suksess feires.*

Den mest effektive måten å anerkjenne en idé på er å ta ideen i bruk. Iverksettelse av ideen viser den ansatte at hans eller hennes bidrag verdsettes og at de betyr noe for organisasjonen.

Det betyr ikke at andre mer formaliserte former for anerkjennelse bør kuttes ut, ettersom disse gjerne gjør idéprosessen mer interessant og livlig, samtidig som organisasjonens takknemmelighet for den enkelte idé gjentas. Formålet er da gjerne ikke å belønne, men heller takke de ansatte for deres bidrag. Enkelte idésystemer inkluderer en feiring av ideene som er kommet inn. Det kan gjøres eksempelvis gjennom lotterier eller andre former for trekninger der alle ideer fremmet i et gitt tidsrom er med i trekningen av ulike premier eller goder. Fordelen med en slik feiring er at de er enkle å organisere og administrere, de skaper stor glede, spenning og oppmerksomhet til lave kostnader, samtidig som alle som har bidratt med en idé anerkjennes for sitt bidrag.

Andre måter å anerkjenne forslagsstillere på er mer personlige former for anerkjennelse. Det kan for eksempel være personlige møter og samtaler med lederen eller en kåring av årets beste idé. Personlig anerkjennelse trenger ikke bare komme fra toppledelsen, men kan også innebære anerkjennelse fra kollegaer på samme nivå eller den ansattes umiddelbare leder, der bl.a kameraderi er et sentralt element i anerkjennelsen.

Belønning av ideer i form av penger er også en form av anerkjennelse. Ved bruk av belønninger er det flere forhold som bør vurderes for å unngå uheldige virkninger av belønningen. Eksempler på uheldige virkninger kan være at belønningen oppfattes som urettferdig av andre ansatte slik at det hemmer teamarbeidet eller tillitt til systemet. Det nevnes derfor tre karakteristika som bør inkluderes i et eventuelt belønningssystem for ideer: For det første bør belønningene baseres på enkle aggregerte mål. Deretter bør belønninger distribueres likt til alle ansatte ved hjelp av en rettferdig og tydelig metode. Et tredje kjennetegn ved slike belønningssystemer er at de bør integreres mest mulig med hvordan organisasjonen allerede fungerer.

viii) Idésystemets ytelse måles, vurderes og forbedres.

For at idésystemet hele tiden skal være effektivt og yte best mulig må systemet overvåkes for forbedringspotensial. Et grunnleggende nivå av overvåking innebærer kontroll over tre viktige indikatorer:

Den første indikatoren er kvantum av ideer, målt som gjennomsnittlig antall ideer per ansatt over en gitt tidsperiode. Dette er hovedmålet på hvor godt organisasjonen leder sine ideer

ettersom det gir en god indikasjon for sammenligning med andre organisasjoner og samtidig fungerer som en pekepinn på arbeid med forbedring av idésystemet. Dessuten gir kvantumsindikatoren en dypere forståelse for årsakene til variasjoner i idéaktivitetene i en organisasjon. F.eks øker gjerne antall ideer i perioder rett etter at større endringer er implementert. Økt forståelse for årsakene til variasjoner gjør ledelsen i bedre stand til å foreta nødvendig ressursallokering for å håndtere variasjonene. Overvåking av denne indikatoren kan også virke som et varslingsystem ettersom uforutsette svingninger i indikatoren gir tidlige og klare tegn på at noe er galt og at dette må undersøkes og rettes opp i så fort som mulig.

Den andre indikatoren er en kildeindikator, dvs en overvåking av hvor ideene kommer fra. Et vanlig mål her er deltagelsesrate som er den prosentandel av de ansatte i en gitt enhet eller hele organisasjonene som i løpet av en spesifisert tidsperiode har bidratt med en eller flere ideer. Indikatoren bidrar til å avdekke tomrom i idésystemets utbredelse eller dekningsområde, men også en del andre fakta om sitt idésystem, som for eksempel om ideene stammer fra enkeltindivider eller team eller om det er forskjell mellom kvinner og menns deltakelse i idésystemet.

Den tredje indikatoren er en hastighetsindikator som måler hvor raskt ideene bearbeides, dvs hvor raskt organisasjonen responderer på ideene ved å ta beslutninger, gi tilbakemeldinger eller implementere ideene. Dette er en viktig indikator for å stimulere til deltakelse ettersom det viser at organisasjonene behandler ideene seriøst og raskt. Hastighetsindikatoren er også viktig fordi den viser hvor raskt en organisasjon fanger opp fordelene med en idé, samtidig som raskere responsrate vil bidra til å redusere bearbeidingskostnadene.

2.2.5.2 Effekter ved bruk av idésystemer

Foruten å henvise til forskning og erfaringer med hva som kjennetegner høytytende idésystemer, referer Robinson & Schroeder (2004) også til eksempler på hvilke effekter bruk av idésystemer har vist seg å ha. Fokus er da spesielt rettet mot effekter på eller for de menneskelige ressursene i organisasjonen, og lite nevnes m.h.t faktiske produktforbedringer eller innovative produktutviklinger.

Først refereres et eksempel på at bruk av idésystemer har endret medarbeidernes holdninger, bl.a ved at det etter innføring av idésystem har blitt en ”vi”-holdning, heller enn ”de” og ”oss”. En ”de” og ”oss”-holdning i en organisasjon er et av flere indikatorer på en svak organisasjonskultur preget av dårlige relasjoner mellom ledelsen og de ansatte. Et aktuelt formål ved bruk av idésystemer kan som nevnt tidligere være nettopp å utbedre slike problemer. Empiriske funn viser at idésystemene ofte oppfyller disse formålene gjennom økt involvering av de ansatte og økt tillitt i relasjonene mellom ledelsen og de ansatte. Økt tillitt resulterer ofte også i økt respekt mellom partene. Andre eksempler på at idésystemer kan bedre interpersonelle relasjoner er at systemene også har bidratt til økt forståelse og åpenhet for andre kulturer, religioner og livsstil, både mellom ansatte i organisasjonen og utad mot kunder og andre interessenter. Bedre interpersonelle relasjoner kan på sin side øke trivselen, slik at også turnover reduseres og stabilitet oppnås, noe som igjen gir bedre betingelser for effektiv opplæring og utvikling av ferdigheter. Nøkkelen til å skape høytstående organisasjonskulturer er derfor i følge forfatterne effektiv utnyttelse av medarbeidernes ideer.

Manglende respons og åpenhet for de ansattes ideer kan over tid kan i følge Robinson og Schroeder resultere i ”lært hjelpeløshet”. Med det menes at manglende stimulering til å tenke selv eller komme med ideer kan gjøre at de ansatte etter hvert gir opp å vise initiativ. Et effektivt idésystem som oppmuntrer og bruker de ansattes ideer vil øke de ansattes energinivå, forpliktelse og initiativ.

Kunnskap om og evne til å stimulere og bruke de ansattes ideer vil i følge Robinson & Schroeder (2004) raskt bli en del av kjernekompetansen nødvendig for en leder, og suksessfull utnyttelse av denne kompetansen vil skille effektive ledere fra ineffektive. Det vil derfor være av stor interesse å se hvordan beviste effektive ledelsesteorier som transformasjonsledelse kan kobles mot effektiv bruk av idésystemer. I den avsluttende delen av teoripresentasjonen vil jeg derfor gjøre et forsøk på å koble transformasjonsteori med teoretiske betraktninger om idésystemer.

2.3 Idésystemer i et fullspektrumsperspektiv

Jamfør studiens problemstilling er målet med denne utredningen å vurdere nærmere hvorvidt idésystemer er et velegnet verktøy for å uttrykke en leders lederorientering, sett i lys av teori om fullspektrumsledelse og transformasjonsledelse. Det vil derfor være naturlig å ta utgangspunkt i en teoretisk kombinerings av idésystemer og fullspektrumsledelse. Rammeverket for denne kombinerings er et fullspektrumsperspektiv, der aktuelle komponenter i et idésystem tolkes inn under fullspektrumsmodellens faktorer.

Som presisert tidligere vil effektive idésystemer måtte tilpasses til lokale forhold i den enkelte organisasjon. I denne teoretiske sammenligningen vil det derfor kun være hensiktsmessig å ta i betraktning generelle elementer ved idésystemer. De generelle elementene i idésystemer som vurderes her tar utgangspunkt i empiri om effektive idésystemer (hentet fra Robinson & Schroeder (2004)), samt Ekvalls betraktninger omkring idésystemer. Dette omfatter i hovedsak formål med idésystemet, bestemmelser for belønning av ideer, vurderings- og beslutningsrutiner, tilbakemeldingsrutiner og aktuelle støtteaktiviteter.

Denne teoretiske sammenligningen har støttet opp utarbeidelsen av de tre teoretisk og intuitivt begrunnende hypoteser om forholdet mellom lederstil og leders bruk av idésystemer, slik de er presentert i innledningskapittelet.

2.3.1 Generell sammenligning

Som nevnt under teoripresentasjonen går transformasjonsledelse ut på at lederen vil søke å transformere sine medarbeidere til å yte utover forventninger og ofre egeninteresse til fordel for organisasjonens beste. Dette stemmer tildels bra overens med hva man vil søke å oppnå med et idésystem. Idésystemer har gjerne til hensikt å utnytte medarbeidernes kompetanse og kunnskap som organisasjonen kanskje ikke ville kunne dra nytte av uten lignende tiltak. På den måten utnyttes organisasjonens humankapital mer effektivt og enkeltpersoners ytelse kan overstige forventningene sammenlignet med hva man kunne oppnådd uten et idésystem. Teorien baserer seg på at en transformativ lederorientering gjennom utøvelse av en eller flere av de fire komponentene for transformasjonsledelse er nødvendig for å oppnå slike ekstraordinære resultater. Gjennom et idésystem kan man kanskje også oppnå økt utnyttelse

av de menneskelige ressursene og streben etter ideer for forbedringer og nyvinninger også uten en typisk transformativ lederorientering. Idésystemer basert på enkle avtaler og bytter mellom ledelsen og forslagstillerne i et idésystem (typisk transaksjonsledelse) vil kanskje generere noen av de samme fordelene for organisasjonen og den enkelte forslagstillere / medarbeider. Det vil likevel være naturlig å anta at idésystemer preget av ulike lederorienteringer vil skille seg fra hverandre på flere sentrale områder.

2.3.2 Transformasjonsledelse og idésystemer

Transformasjonsledelse deles som påpekt tidligere inn i fire komponenter. Disse danner et naturlig utgangspunkt for en sammenligning med sentrale elementer i idésystemer.

Idealisert innflytelse eller karismatisk ledelse henviser til medarbeidernes og andres oppfatninger av en leder. Gjennom utforming av idésystemer kan disse oppfatningene om lederen påvirkes og lederens attributter komme til syne. Yukl (1999) nevner som en del av empirisk baserte retningslinjer for utøvelse av transformasjonsledelse at lederen må "lead by example", dvs at lederen må være bevisst sin posisjon som rollemodell for sine medarbeidere og selv tenke, si og handle i tråd med hva som ønskes av medarbeiderne. Et idésystem utformet av en karismatisk leder kan derfor antas å være preget av sterk og forpliktende involvering fra lederens side. Samtidig vil idésystemet framstå som et seriøst og aktivt brukt verktøy, heller enn en illusjon som følge av en "dette fungerer hos andre" - tankegang. Innkommende ideer må behandles på en seriøs måte, med klare rutiner for vurderinger og beslutninger om iverksetting, belønning og tilbakemeldinger. Deltakelse med egne ideer og forslag fra lederens side vil også bidra til å understreke idésystemets betydning. Det samme gjelder dersom lederen selv stiller opp ved eventuelle markeringer av ideer som har gitt organisasjonen mye, f.eks i form av besparelser, inntjening eller bedre arbeidsmiljø. En annen attributt ved karismatisk ledelse er at lederen utviser risikovilje. Det kan gjenspeiles i et idésystem gjennom vilje til å satse på innkommende ideer. En slik vilje kan eksemplifiseres gjennom en leder som selv er nytenkende og innovativ og som tørr å satse på forslag om nyvinninger, selv om de innebærer noe risiko. Andre kjennetegn ved ledere som utviser idealisert innflytelse er konsistent atferd og en høy etisk og moralsk standard. Konsistent atferd sett i lys av idésystemer kan antas å innebære et idésystem preget av faste rutiner der forslagstillere vet hva som venter dersom en idé fremmes. Systemet bør da være utformet på

en måte som møter de forventningene som lederen og idésystemet har skapt hos medarbeiderne. Det kan dreie seg om forventninger til hva som kreves fra forslagstilleren videre i prosessen, forventninger om belønning, tilbakemelding, involvering e.l. Et idésystem bør dessuten være utformet og iverksatt slik at det uttrykker et tilfredsstillende nivå for etikk og moral. Det kan dreie seg om alt fra moralsk forsvarlig behandling og vurdering av innkommende ideer, til etiske betraktninger i forbindelse med iverksetting av ideer som vil påvirke andre, enten internt i organisasjonen eller eksternt som f.eks miljøhensyn.

Som påpekt i teoridelen har inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse nokså mye felles, og mye av implikasjonene for idésystemer er derfor også felles. Det gjelder blant annet at forventninger til egne bidrag og respons på bidragene bør være klart kommuniserte og forståtte, og forpliktelse til systemet uttrykkes både av medarbeidere og leder. I tillegg kan entusiasme og optimisme fremheves gjennom leders forpliktelse, involvering og deltakelse i idésystemet og tilhørende aktiviteter. Andre viktige elementer i inspirerende motivasjon er bl.a å gi mening og utfordring. Det kan kobles til idésystemers utforming og oppbygging, der en transformasjonsleder vil antas å vektlegge medarbeidernes behov for et meningsfylt arbeid og mulighet til å utnytte eget potensial i høy grad. Her kan det f.eks tenkes at ulike aktiviteter som kreative øvelser og opplæring eller veiledning i idésystemets funksjon og anvendelse er viktige for å skaffe nødvendig grunnlag for å utnytte sitt eget potensial bedre. Det kan også antas at en slik leder designer et idésystem som signaliserer et ønske og behov for individets utnyttelse av egen og ofte spesifikk kompetanse, og slik skaper en meningsfylt arbeidsplass med utfordringer å strekke seg etter for den enkelte. Til sammenligning kan det antas at en mer transaksjonsorientert leder heller vektlegger behovet for organisasjonens utvikling og effektivitet, enn individets. Andre viktige attributter ved en inspirerende og motiverende leder er fokuset på å involvere andre i vurderinger og beslutninger. Dette vil igjen kunne reflekteres i et idésystems oppbygging og anvendelse eksempelvis i rutinene for vurderinger, beslutninger og tilbakemeldinger for ideer generert gjennom idésystemet. En involverende leder vil også antas å ha fremmet beslutningsdeltakelse i organisasjonen også under utarbeidelsen av idésystemet, og ikke bare implementert idésystemet uten deltakelse fra eller diskusjon med de aktuelle brukerne av systemet.

En kobling mellom transformasjonsledelse og idésystemer er tydelig også for intellektuell stimulering. Med intellektuell stimulering rettes fokus mot økt utnyttelse av medarbeidernes evner, noe som ofte er hensikten med idésystemer. For å skille mellom transformasjonsledere

og transaksjonsledere vil det her være aktuelt å se på hvordan formålene med idésystemet er vektlagt. En transformasjonsleder antas å legge relativt stor vekt på medarbeidernes perspektiv, og utarbeider et idésystem med utvikling og stimulering av medarbeidernes evner som utgangspunkt. En transaksjonsleder vil også kunne oppnå bedre utnyttelse av sine medarbeideres evner, men da mer som en tilleggsgode, heller enn en bevisst strategi. Hovedformålet fra en transaksjonsleders perspektiv vil gjerne heller være økt økonomisk ytelse i form av økt effektivisering, produktforbedringer og kostnadsbesparelser. En intellektuelt stimulerende leder stimulerer medarbeiderne sine til å bli mer innovative og kreative, samtidig som medarbeiderne involveres i problemformulerings- og problemløsningsprosessene. Disse hensynene antas å komme til uttrykk i idésystemet, blant annet gjennom hovedformålet ved idésystemet. Et annet element i et idésystem som kan antas å reflektere intellektuell stimulering er tilrettelegging for støtteaktiviteter som f.eks kreative øvelser for å bryte opp medarbeidernes tradisjonelle og ofte fastlåste tankesett, i håp om å stimulere til nye ideer og kreative løsninger. Idésystemer som legger til rette for og stimulerer til kreativ tenking for vurdering av mulig ekstrapotensial i genererte ideer kan også tenkes å være et uttrykk for transformativ orientering i bruk av idésystemer. Hvordan idésystemet er bygd opp for å oppmuntre medarbeiderne til å fremme sine ideer og hvordan ideene tas i mot når de kommer inn i systemet er også viktige elementer som bør vurderes i sammenheng med denne komponenten. Medarbeideres involvering i så vel utviklingen av idésystemet som underveis i vurderings- og beslutningsfasene for foreslåtte ideer kan også i lys av intellektuell stimulering være aktuelle indikasjoner på transformativ hensyn.

Idésystemer med sterk vektlegging av de ansattes behov for oppnåelse, vekst og selvutvikling kan være et tegn på transformativ orientering uttrykt gjennom individualiserte hensyn. Preger individualiserte hensyn idésystemet kan det komme til syne i form av sterk støtte fra ledelsen til de ansatte, eksempelvis i form av tilstrekkelige ressurser for videreutvikling av en idé eller nødvendig personlig støtte og oppmuntring til å ville gå videre med opprinnelig idé. Et støttende læringsmiljø og toveis - kommunikasjon antas å være viktige elementer i et slikt idésystem. Videre er det rimelig å anta at de ulike prosessene i idésystemet vil være preget av høy grad av personalisert samhandling, og ikke bare strengt regelstrytte prosesser. Et annet viktig element her er at oppgaver delegeres og medarbeiderne bemyndiggjøres (empowerment). Dette kan f.eks reflekteres gjennom systemets vurderings- og beslutningsrutiner. Gis mye beslutningsmyndighet til lokale nivåer, eksempelvis for tildeling av nødvendige ressurser for videreutvikling vil det være et tegn på empowerment. Man vil

også få et inntrykk av dette ved å se nærmere på hvor grensen går for at beslutninger om implementering kan skje lokalt, i forhold til at slike type beslutninger må tas fra høyere hold. Dersom små og lite kostnadskreven ideer må gjennom en streng hierarkisk prosess for å bli implementert, tyder lite på at lokale ledere og medarbeidere gis nødvendig tillit til å ta slike beslutninger.

2.3.3 Transaksjonsledelse og idésystemer

Mens en transformasjonsleder retter fokus på mennesket som deltaker i idésystemet vil en transaksjonsleder ha større fokus på den transaksjonen som skjer mellom medarbeiderne og lederen. Transaksjonen det her er snakk om er medarbeidernes forslag eller ideer som leveres inn til ledelsen.

Robinson & Schroeder (2004) drøfter bruk av belønning knyttet til idésystemer, og peker på en rekke viktige hensyn i den forbindelse. Blant vurderingene som må gjøres i den sammenheng er avveiningen mellom belønninger basert på penger (monetære belønninger) og andre alternative belønningsformer. Problemer som nevnes i forbindelse med bruk av monetære belønninger er beregningsproblemer ved fastsetting av belønningsgrunnlaget, f.eks hvis belønningen er en prosentandel av kostnadsbesparelser. Et annet problem er at ideene sjeldent framkommer på bakgrunn av et ønske om økonomisk kompensasjon, men heller ut fra erfaringer de ansatte gjør seg, som de ønsker å endre på. Det kan være at arbeidsrutiner er frustrerende tungrodd og den ansatte ser enklere måter å utføre arbeidet på. En monetær belønningsform vil i tillegg styre fokus til de ansatte i den retning at de ansatte vil søke etter ideer som vil gi en høy økonomisk kompensasjon. Ideer som lett lar seg kvantifisere vil da få sterkt fokus blant de ansatte, mens viktige ideer som ikke genererer en like tydelig økonomisk gevinst ikke får nødvendig fokus og derfor heller ikke genereres gjennom idésystemet. Et annet problem med belønning i et idésystem er at man oftest kun belønner den som kommer opp med ideen, og glemmer alle de andre som tar del i videreutvikling og implementering av ideen. Belønningsfokus bør derfor også rettes mot fullførte og implementerte ideer.

Et viktig kjennetegn ved velfungerende belønningsordninger i idésystemer er at monetære belønningsordninger designes omkring ideene, slik at det belønningsordningen blir en taktikk for å arbeide smartere, heller enn å arbeide hardere.

Tre attributter ved belønningssystemer fremheves som sentrale;

- i) Belønningen bør baseres på enkle, aggregerte mål.
- ii) Belønningen bør distribueres likt til alle ansatte ved hjelp av en rettferdig og gjennomsiktig metode.
- iii) Belønningsordningen bør integreres så mye som mulig inn i hvordan organisasjonen allerede arbeider.

Utover monetær belønning vil den mest effektive belønningsformen i mange tilfeller være å benytte ideene som kommer inn. En ansatt som ser at ideen sin blir tatt i betraktning og implementert føler eierskap og stolthet i f t ideen, noe som i seg selv kan anses som en belønning og en motivasjonsfaktor.

Betinget belønning er den første av transaksjonskomponentene. Her vektlegges konstruktive transaksjoner, der en forslagstiller fremmer sin idé, som etter nærmere presiserte bestemmelser eller regler kan medføre en eller annen form for belønning. En transaksjonsleder vil her søke å bruke belønning og / eller straff aktivt for å generere ideer fra de ansatte. Belønning for gode ideer er trolig en del av de fleste idésystemer, men et idésystem basert på en transaksjonsorientert utforming kan antas å skille seg fra transformasjonsorienterte idésystemer ved at fokus på belønning er sterkere i systemer som er utformet og styres av transaksjonsorienterte ledere. I tillegg kan også type belønning anses som et uttrykk for den orientering som preger idésystemet. En monetær belønning i form av f.eks en fastsatt andel av kostnadsbesparelser eller andel av økte inntekter som følge av ideen, er former for insentiver som søker positiv forsterkning / betinget belønning. Her er det transaksjonen og resultatene av den som er i fokus, og det dette som utgjør grunnlaget for fastsettelse av belønningens størrelse. Andre typer belønning kan ha medarbeideren som hovedfokus, og ikke like sterkt vektlegging av transaksjonen i seg selv. Et eksempel på dette kan være arrangementer av seremonier for å hylle ideens opphav, og utgjør belønning for medarbeideren i form av prestisje, ære og stolthet. Dette er mer i tråd med en karismatisk og transformativ orientering.

Transaksjonsorientering i form av aktiv ledelse ved unntak preges av sterk regelstyring, og aktiv overvåking av overholdelsen av disse reglene. Koblet opp mot idésystemer kan det innebære regler for innlevering, vurdering og beslutning omkring ideer. En viss kontroll og fastsatte regler kreves i de fleste tilfeller bl.a for å sikre lik behandling av ideene. Måten disse reglene styrer idésystemet og måten regler og kontrolltiltak kommuniseres utad kan gi et inntrykk av hvilken lederorientering som preger idésystemet. I et idésystem dominert av transaksjonsorientering vil fastsatte regler vektlegges i stor grad, og betyr mye i de fleste elementene i et idésystem. Avvik fra disse reglene overvåkes aktivt for å sikre lik behandling og sikre at alle ideer når gjennom til spesifiserte organer for nærmere vurdering og beslutning her.

Et idésystem preget av passiv ledelse ved unntak kan vanskelig anses som et velfungerende idésystem. Unntaket kan kanskje være i små og oversiktlige organisasjoner med korte linjer. Her kjenner alle hverandre og vet hva den enkelte gjør eller står for. Eventuelle avvik fra fastsatte regler eller rutiner tas ikke alvorlig før noen påpeker mangelen eller fremmer sin misnøye med idésystemet. I likhet med foreslåtte endringer for faktorstrukturen i fullspektrumsmodellen kan idésystemer preget av passiv ledelse ved unntak kobles sammen med idésystemer preget av manglende ledelse og styring, uttrykt gjennom laissez - faire komponenten. Idésystemet kan da oppfattes som innført mest for syns skyld, heller enn å være et nyttig ledelsesverktøy. Utarbeidede idésystemer skurer og går uten involvering og forpliktelse fra ledelsens side. Systemet er gjerne etablert og er derfor tilgjengelig for bruk, men vil trolig ikke være særlig velfungerende. Eventuelle fastsatte regler eller rutiner i idésystemet følges ikke opp, og de ideene som måtte bli foreslått kan antas å få en vilkårlig behandling, preget av f.eks lite involvering av forslagstillere og dårlige eller manglende tilbakemeldinger. Et slikt system kjennetegnes gjerne også av lav responsrate / deltakelse, målt i form av f.eks antall ideer pr. 100 ansatt.

Flere generelle elementer ved idésystemer er overfor drøftet i et fullspektrumperspektiv. Denne drøftingen er basert på karakteristikaene for gode idésystemer slik de er presentert av Robinson & Schroeder (2004). Her skilles det ikke klart mellom idésystemer ut fra systemenes formål, slik Ekvall (1971) gjør. Jeg vil derfor også forsøke å sammenligne idésystemer med fullspektrumsmodellen med Ekvalls kategorisering av formål som utgangspunkt.

2.3.4 Idésystemers formål sammenlignet med fullspektrumsmodellen

Dersom hovedformålet med et idésystem er direkte økonomiske mål kan idésystemet anses som et rasjonaliserings- eller effektiviseringsverktøy. Økonomiske gevinster vil være vesentlige for de fleste typer ledere, og kan derfor antas å inngå som en del av formålet med de fleste typer idésystemer. Likevel vil vektleggingen av direkte økonomiske mål kunne anses som et uttrykk på leders orientering med idésystemet. Er høyere produktivitet, kostnadsbesparelser, produktutvikling, kvalitetsforbedringer eller mulighet for ekstrainntekt for forslagstilleren (sterkt belønningsfokus) det som vektlegges mest, kan det anses som et uttrykk for transaksjonsorientering, ettersom det er transaksjonen og virkningene av denne det rettes fokus mot.

På motsatt side finner man idésystemer som legger størst vekt på psykologiske mål . Her settes medarbeiderne i fokus, og gunstige effekter for medarbeiderne er ønskelig. Tanken er at dette igjen kan gi gunstige effekter på økonomiske mål, som følge av eksempelvis økt motivasjon, bedre holdninger, økt tilfredshet, et mer interessant arbeid osv. Dette er mer i tråd med en transformativ orientering.

I tillegg til disse to hovedformålene deles det inn i indirekte økonomiske mål eller arbeidsmoral mål og humanitære mål. Begge disse formålene kan tolkes i lys av både transformasjons- og transaksjonsledelse, avhengig av hvilke elementer i målet som vektlegges mest.

Arbeidsmoral mål som fokuserer sterkt på å øke medarbeidernes solidaritet ved å skape en fellesskapsfølelse og en felles forpliktelse for organisasjonens mål og visjoner kan sammenlignes med elementer fra transformasjonsteori. Samtidig vil indirekte økonomiske mål eller arbeidsmoral mål med stor vektlegging av rasjonaliseringshensyn helle mer i retning av transaksjonsledelsesteori, ettersom rasjonalisering og økonomiske mål står mer sentralt her. Transaksjonen mellom medarbeider og leder / organisasjon er da viktigere enn medarbeideren i seg selv.

Humanitære mål som fokuserer på økt komfort og velbehag i arbeidet kan knyttes opp mot en transformativ orientering. Her er medarbeideren i fokus, og økt komfort for medarbeiderne anses som et indirekte virkemiddel for å skape mer verdier. Koblingen til transformasjonsledelsesteori framstår gjennom økt komfort som et uttrykk for eksempelvis individualiserte hensyn ved at forholdene legges best mulig til rette for effektiv arbeidsutførelse og læring. Samtidig kan økt komfort også gi gode virkninger for medarbeidernes motivasjon og holdninger. Er de humanitære målenes fokus heller rettet mer mot sikkerhetsrutiner og regler for arbeidsutførelse, er koblingen til transaksjonsorientering tydeligere. Med slike mål er det ønskelig å få inn ideer som kan forbedre rutiner og regler for å skape et sikrere arbeidsmiljø. Selv om det innebærer at medarbeideren tas hensyn til ved at man søker å unngå ulykker, er det transaksjonen i form av fastsatte regler som får mest fokus. Idésystemer med slike formål kan ses på som et uttrykk for aktiv ledelse ved unntak, der sikkerhetsreglene overvåkes aktivt gjennom idésystemet, og ideene som kommer inn kan være nødvendige korrigeringer av feil og mangler i organisasjonens sikkerhetsrutiner.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere en del viktige metodiske hensyn som må tas og er tatt i forbindelse med denne utredningen. Mitt forskningsproblem krever bruk av flere typer metoder og teknikker, slik at metode-kapitlet blir relativt omfattende. Jeg mener likevel det er nødvendig for at viktige prinsipper og valg knyttet til metodebruk skal bli dekket i tilstrekkelig grad.

3.1 Forskningsdesign

"Forskningsdesign eller forskningsopplegg er forskerens plan eller skisse for hvordan en undersøkelse kan utformes." (Ringdal, 2001) Med det menes hvordan forskeren mener å relatere forskningsproblemet til relevant og gjennomførbar empirisk forskning, eller sagt på et annet vis hvilken tilnærming forskeren bruker for å besvare forskningsproblemet på best mulig måte (Ghauri & Grønhaug, 2002). Design kan klassifiseres etter en rekke ulike faktorer, som f.eks ut fra undersøkelsens formål, analyseenhetene, tidsdimensjonen, forskningsstrategien eller nærhet til fenomenet man studerer (Ringdal, 2001). Et grunnleggende valg eller skille er likevel i følge Ringdal (2001) mellom kvalitativt og kvantitativt design eller metode, som her utgjør det overordnede designet.

3.1.1 Overordnet design

Kvalitativt design innebærer grundige undersøkelser, dvs at man går i dybden på få enheter og får ut data i form av tekst. Kvantitativt design omfatter oftest måling av variabler i et stort utvalg av enheter der data oftest framkommer i form av tall, dvs at man går i bredden heller enn i dybden på et fenomen. Andre forskjeller mellom de to typene design eller metode er at kvalitative design er preget av fleksibilitet, et ønske om en helhetsforståelse av spesifikke forhold gjennom analytisk beskrivelse og nærhet til informantene, mens kvantitative design preges av strukturering, et ønske om en representativ oversikt over generelle forhold gjennom statistisk generalisering og avstand til informantene (Grønmo, 1996). I kvantitative undersøkelser må en problemstilling fastsettes på forhånd og holdes fast ved gjennom hele studien, mens i kvalitative undersøkelser er man ikke like bundet av problemstillingen, ettersom denne kan justeres underveis. Blant de vanligste kvalitative designene er case-

studier, feltundersøkelser og samtaleintervjuer, mens vanlige kvantitative design er survey- eller eksperiment (Ringdal, 2001). Selv om det skilles mellom kvalitative og kvantitative opplegg er disse verken rendyrkede eller gjensidig utelukkende, og en kombinasjon av de ulike designene er ofte hensiktsmessig. Ringdal (2001) refererer til en slik kombinasjon som en form for flermetode-design, ofte også kalt triangulering. Det innebærer at man ikke betrakter tilnærmingene som konkurrerende, men heller som komplementære i forhold til hverandre.

I denne utredningen består forskningsproblemet av to deler. Først vil jeg søke å avdekke ulike ledes lederorientering målt gjennom fullspektrumsmodellen, for deretter med det som utgangspunkt vurdere hvorvidt de ulike lederorienteringene gir seg utslag i ulik bruk av idésystemer. Den første delen som tar sikte på å avdekke ulike ledes lederorientering kan betraktes som en forundersøkelse til en mer inngående hovedundersøkelse, som går i dybden på disse ledernes bruk av idésystemer. Nevnt under teoripresentasjonen tidligere er også at fullspektrumsmodellens ulike lederorienteringer kan måles gjennom ferdigutviklede spørreskjema, utformet og testet av forskerne som står bak teorien om fullspektrumsledelse og mye av forskningen omkring transformasjonsledelsesteoriene. Et slikt opplegg med klart strukturert problem der variablene måles gjennom ferdigutviklede spørreskjema er et type kvantitativt design.

Med kartleggingen av de ulike lederorienteringene som utgangspunkt vil hovedundersøkelsen gå nærmere inn på hvorvidt ulike ledes lederorienteringer kan gjenspeiles i idésystemene. Forståelsen for idésystemer ut fra teori og tidligere forskning er relativt uklar. Det finnes ingen fasitsvar eller konkrete oppsett på hvordan et idésystem bør utformes og brukes, men det må tilpasses den enkelte bedrifts behov og situasjon. Det vil derfor være behov for å gå i dybden på de ulike idésystemene for å få inngående forståelse av de ulike systemene, slik at det blir mulig å vurdere om disse skiller seg fra hverandre på viktige punkter. En slik dybdeforståelse for et fenomen skaffes best gjennom et kvalitativt design, jamfør metodelitteratur referert overfor.

Forskningsdesign for denne utredningen vil derfor bli en form for triangulering der et kvantitativt design benyttes på en forstudie til et etterfølgende kvalitativt design. Dette er kategorisert av Grønmo (1996) som et kvalitativt design som oppfølging av en kvantitativ undersøkelse. Her danner den mer generelle innsikten fra den kvantitative analysen

grunnlaget for strategiske vurderinger omkring utvalg av informanter, fenomener eller problemer som det bør rettes fokus mot gjennom mer intensive, kvalitative oppfølgingsundersøkelser (Grønmo, 1996).

Et design kan klassifiseres ut fra en rekke ulike faktorer, som nevnt tidligere. Jeg vil derfor også kort ta for meg ulike klassifikasjonene som kan være aktuelle for det gjeldende forskningsopplegget, utover hovedskillet mellom kvalitative og kvantitative design.

3.1.2 Andre designvurderinger

Med utgangspunkt i utredningens formål er det vanlig å skille mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Ringdal, 2001; Ghauri & Grønhaug, 2002). I denne utredningen er den første delen et kvantitativt opplegg. Her undersøkes ulike lederorienteringer med utgangspunkt i fullspektrumsmodellen. Mye forskning omkring modellen har resultert i utviklede måleverktøy for en slik lederevaluering. Spørsmålet i denne delen av utredningen er både godt forstått og godt strukturert. Det undersøkes ikke en årsak-virkningsammenheng, men jeg ønsker å beskrive lederstilen en leder utøver. Denne første delen kan derfor anses som et deskriptivt design. Det kvalitative opplegget i studien er derimot preget av manglende struktur og lite forståelse for problemet som undersøkes. Forskningen på området er begrenset, og konkrete utforminger av idésystemer anbefales skreddersydd til den enkelte organisasjons behov. Et design må i dette tilfellet være fleksibelt og åpent for nye funn, der det søkes å oppdage nye sammenhenger eller forhold ved idésystemene. Et eksplorativt design vil derfor være hensiktsmessig i den forbindelse.

Tidsdimensjonen er en annen faktor som skiller ulike typer design. Man skiller da mellom design der datainnsamlingen foregår på ett eller flere tidspunkt. Foregår datainnsamlingen på ett tidspunkt, kalles det tverrsnittsundersøkelser. Design der datainnsamlingen skjer på flere tidspunkt ved at samme fenomen studeres i samme analyseenhet gjennom gjentatte målinger kalles for tidsdesign eller longitudinelt design (Ringdal, 2001). Med utgangspunkt i denne undersøkelsens forskningsproblem kunne det være interessant å følge utviklingen over tid gjennom et tidsdesign. Det kunne for eksempel vært relevant å foreta en måling av en leders lederstil ved implementering av idésystem, og sammenligne dette med senere måling av samme leders lederstil etter hvert som idésystemet var godt etablert i organisasjonen. Et slikt

opplegg ville kunne gi svar på om bruk av idésystem kan være et virkemiddel for å øke lederens frekvens av transformativ lederatferd. Dessverre er tilgjengelige ressurser i form av økonomi og tid noe begrenset i den kontekst som masteroppgaven skrives, slik at dette vanskelig lar seg gjennomføre i denne ene utredningen. I eventuelle senere oppfølgingsstudier bør man likevel vurdere om et slikt tidsdesign kan være hensiktsmessig. Grunnet de nevnte ressursbegrensningene vil jeg derfor ta utgangspunkt i en tverrsnittsstudie i alle deler av min datainnsamling.

3.2 Utvalg

Grunnleggende valg av respondenter ble gjort i f m DLQ-skjemaet. Her ble det valgt ut 7 personer til fra hvert case. Av disse 7 var en person den utvalgte lederen, 3 underordnede av denne, 2 på samme organisatoriske nivå og én overordnet av lederen. Dette utvalget er gjort i tråd med de utvalg som er benyttet i annen forskning omkring DLQ (Larsson, in press). Basert på dette utvalget ble 4 av de 7 respondentene plukket ut til de kvalitative intervjuene. Fordelingen her var den utvalgte lederen, samt de 3 underordnede. I case 3 var den ene underordnede borte, slik at her ble denne erstattet av lederens overordnede. Den kvantitative oppsummerende studien tilknyttet de kvalitative intervjuene var utvalget identisk med utvalget i de kvalitative intervjuene. Nedenfor presenteres utvalget ut fra grunnleggende demografiske variabler, med middelerverdier der og standardavvik der det er naturlig. For en nødvendig utfyllende beskrivelse av valg som er gjort i tilknytning til utvalg av respondenter vises til beskrivelsen av de ulike forskningsoppleggene senere i dette metodekapittelet.

Av 28 respondenter på DLQ - skjemaet var 6 kvinner og 22 menn. Av de seks kvinnene var to på samme organisatoriske nivå som lederen, mens fire var underordnede. Aldersfordelingen blant de ulike medarbeiderkategoriene var som følger for alle 28 respondentene som deltok i DLQ - ratingen:

<u>Medarbeiderkategorier</u>		<u>Case</u>	
Utvalgte ledere:	40 - 60 år	Case 1:	23 - 56 år
Underordnede:	23 - 56 år	Case 2:	34 - 60 år
Likesinnede:	30 - 62 år	Case 3:	34 - 54 år
Overordnede:	40 - 60 år	Case 4:	30 - 62 år

Fordelingen av alder ga følgende gjennomsnittsverdier og standardavvik:

Alder og medarbeiderkategori, DLQ

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ledere	48,75	9,07
Underordnede	42,67	9,86
Likesinnede	42,75	10,31
Overordnede	49,50	9,15

Alder og case, DLQ

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Case 1	39,71	10,69
Case 2	48,14	8,55
Case 3	43,86	7,36
Case 4	46,43	11,66

Alder og kjønn, DLQ

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Kvinner	39,50	6,44
Menn	45,91	10,11

Blant de 28 respondentene i DLQ ble fire trukket ut fra hvert case for deltakelse i kvalitative intervjuer og det oppsummerende spørreskjemaet. Disse var de fire utvalgte lederne, en overordnet i case 3, og resten underordnede. Av de totalt 16 som ble intervjuet var det tre kvinner, én i case 3 og to i case 4. Resterende intervjudeltakere var menn. Aldersfordelingen for respondentene i de kvalitative intervjuene var slik:

Case

Case 1:	23 - 56 år
Case 2:	45 - 55 år
Case 3:	37 - 54 år
Case 4:	30 - 45 år

Alder og case, intervju

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Case 1	41,00	13,74
Case 2	48,75	5,68
Case 3	44,25	6,34
Case 4	42,75	13,05

Alder og kjønn, intervju

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Kvinner	34,33	3,79
Menn	47,38	9,42

3.3 Materialbeskrivelse

3 typer skjema er benyttet for å finne svar på de spørsmål utredningen tar sikte på å undersøke. For lederevalueringen er DLQ - spørreskjema benyttet, i f m intervjuene er en intervjuguide utarbeidet og som et oppsummerende element er det utviklet et eget lite spørreskjema. Her gis en beskrivelse av hvordan de ulike skjemaene er oppbygd.

3.3.1 DLQ

UL-modellen er bygget opp på en hierarkisk måte, noe DLQ-skalaene reflekterer. Dette er i samsvar med fullspektrumsmodellens og MLQs oppbygging. Fire nivåer kan identifiseres. Øverste nivå er dimensjons- eller lederstilt nivå, og refererer til modellens skille mellom tre typer lederorienteringer; utviklende ledelse, konvensjonell ledelse og ikke-ledelse.

Neste nivå er faktornivået, der de tre lederstilkategoriene deles inn i ulike faktorer. Utviklende ledelse (transformasjonsledelse) deles inn i tre faktorer; "eksempel", "individualiserte hensyn/omtanke" og "inspirasjon og motivasjon". Konvensjonell ledelse skiller mellom de to faktorene "krav og belønning" og "kontroll", mens ikke-ledelse kun består av én faktor, "laissez-faire".

De ulike faktorene er igjen delt opp i fasetter, som utgjør neste nivå i modellen. Faktorene "eksempel" er delt inn i tre fasetter. Disse er "verdigrunnlag" (som inkluderer eksemplvis å uttrykke verdier basert på et humanistisk grunnlag), "forbilde" (eks: høy grad av konsistens mellom hva lederen tenker, sier og gjør.) og "ansvar" (eks: ta ansvar selv ved motstand.). "Individualiserte hensyn" består av to fasetter; "gi støtte" (gi tilstrekkelig emosjonell og håndgripelig støtte) og "konfrontere" (hvordan konfrontere medarbeidere som har gjort en dårlig jobb, samt hvordan opptre konstruktivt.). "Inspirasjon og motivasjon" har også to fasetter; "stimulere deltakelse" (eks: delegerer ansvar) og "stimulere kreativitet" (eks: oppmuntre nye ideer). Hver av de to faktorene under konvensjonell ledelse deles i to fasetter. "Krav og belønning" deles inn i "overenskomster" som er en positivt ladet fasett med en forhandlende tilnærming som er empirisk bevist å korrelere med transformasjonsledelse, og "straff og belønning" som er empirisk bevist å korrelere positivt med transaksjonsledelse. Denne fasetten kan inneholder tildels positive elementer, men også negative, slik at fasettens ladning er delvis negativ. Faktoren "kontroll" er inndelt i en positivt ladet fasett "nødvendige tiltak" og en negativt ladet fasett "overkontroll". For ikke-ledelse-dimensjonen og faktoren "laissez-faire" er det ikke identifisert spesifikke fasetter.

Laveste nivå i modellen er indikatornivå, som representerer de empiriske observasjonene man får ut av utsagnene i DLQ. Hver fasett måles i hovedsak ved hjelp av tre utsagn. Unntakene er fasettene "gi støtte" (6 utsagn), "konfrontere" (4 utsagn), "stimulere deltagelse" (5 utsagn) og "overkontroll" (4 utsagn). I tillegg måles "laissez-faire" faktorene gjennom 5 utsagn. Hvert utsagn gis en tallverdi fra 1 til 9 som danner utgangspunkt for en gjennomsnittlig score for de enkelte faktorene og slik grunnlag for en analyse av lederens lederorientering / lederstil. For ytterligere info om DLQ vises det til presentasjonen under teorikapittelet.

3.3.2 Intervjuguide

Utforming av spørsmål i forbindelse med datainnsamling må ta utgangspunkt i den metoden som ligger til grunn for datainnsamlingen (Mordal, 1989). For den kvalitative delen av oppgaven var jeg imidlertid avhengig av å utforme en intervjuguide som retningsgivende for gjennomføringen av de kvalitative intervjuene. Grunnlaget for intervjuguiden var avgjørelsen om å bruke personlige, semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode for den kvalitative delen, slik det er drøftet tidligere.

Et naturlig og viktig utgangspunkt for utarbeidelsen av intervjuguiden er oppgavens temaer og hypoteser. Det å la spørsmålene ta utgangspunkt i den teoretiske modellen og faktorene var avgjørende for å kunne stille de nødvendige spørsmålene og utelukke spørsmål som ikke var like relevante. En annen stor fordel ved å utarbeide intervjuguiden på en strukturert måte ut fra dimensjonene og faktorene i fullspektrumsmodellen, var at dataene langt på vei var strukturert i forkant av analysen, gjennom innsamlingen av data. Dette lettet den tidlige fasen i dataanalysen.

Spørsmålene i intervjuguiden er altså utarbeidet med utgangspunkt i transformasjonsledelse og transaksjonsledelse og disse fullspektrumsdimensjonenes faktorer. Spørsmålene bygger videre på den teoretiske sammenligningen av teori og fullspektrumsledelse og teori om idésystemer, slik at spørsmålene søker å finne svar på elementer og erfaringer fra idésystemet, i lys av fullspektrumsledelse. Med det menes at spørsmålene er utformet slik at det er de elementene i idésystemet som reflekterer lederorientering jeg har forsøkt å få avklart. Intervjuguiden er også bevisst utformet slik at den reflekterer temaenes dybde og omfang, dvs. at det legges stor vekt på transformasjonsledelse og tilhørende komponenter, men slik at også elementer fra transaksjonsledelse og ikke - ledelse dekkes. I tillegg valgte jeg å inkludere noen innledende og mer generelle spørsmål. Jeg har forsøkt å ta hensyn til mulige ordningseffekter for å sikre at rekkefølgen spørsmålene kommer i ikke skal ha en ugunstig virkning på den informasjonen som genereres.

De enkelte spørsmålene ble utarbeidet gjennom bruk av flytkart for å sikre at alle temaer ble dekket tilstrekkelig, og at nødvendige utfyllende og avklarende spørsmål var gjennomtenkt i forkant av intervjuene. Det er lagt vekt på at spørsmålene skulle være nokså åpne for å sikre at respondentene skulle kunne svare med egne ord. Intervjuguiden er forsøkt kvalitetssikret ved å ta utgangspunkt i en sjekklister utformet for slike formål (Selltiz, Deutsch og Cook, gjengitt i Langlet & Wärneryd (1983) og Morsal (1989)). I tillegg til denne kontrollen ble spørsmålene testet på to personer i forkant av intervjuene, slik at jeg kunne få feedback og gjøre nødvendige presiseringer. Intervjuguiden er lagt som vedlegg til utredningen.

3.3.3 Oppsummerende kvantitativt spørreskjema

Resultatene fra dette spørreskjemaet er ment å kvantifisere responsen fra de kvalitative intervjuene. Dette spørreskjemaet er derfor av begrenset omfang og heller ikke et resultat av

omfattende testing eller utprøving. Likevel er det utarbeidet etter visse retningslinjer for kvantitative spørreskjema, som presenteres her. Ettersom spørreskjemaet er ment å ta kvantifisere resultatene fra de kvalitative intervjuene må også spørsmålene i dette skjemaet bygge på utredningens hovedtemaer. Med utgangspunkt i skjemaets formål og utredningens rammer er skjemaet bevisst gjort lite omfattende. Jeg har valgt å bruke ett spørsmål til å dekke hver av faktorene i fullspektrumsmodellen, og i tillegg to spørsmål vedrørende hovedformål med idésystemene. Et optimalt spørreskjema burde inkludere flere spørsmål for hver faktor for å gjøre det mulig å ta hensyn til mellom annet validitets- og reliabilitetsbetraktninger.

Et valg som må tas i forbindelse med bruk av spørreskjemaer er hvilken skalering skjemaet skal bygge på. Spesielt bør man vurdere antall svarkategorier, bruk av "midt på treet" kategori og bruk av "vet ikke" alternativ (Mordal, 1989). I dette tilfellet mener jeg at en skalering fra 1 til 5 er tilstrekkelig. Videre har jeg valgt ikke å utelate midt - kategorien, selv om noen anbefaler det for å tvinge respondenten til å gjøre et valg i en retning. En grunn til at jeg kan gjøre det er at spørreskjemaet er så vidt lite omfattende og oversiktlig, samtidig som kun et begrenset utvalg respondenter skal besvare skjemaet, slik at jeg kan vurdere og kommentere eventuelle skjevheter knyttet til dette i analysekapittelet. Det er dessuten viktig at muligheten til å svare "middels" er tilstede for de som virkelig mener det, slik at de ikke disse tvinges til å svare i en ene eller andre retningen "mot sin vilje", og slik skaper en målefeil. For å unngå at man krysser av for "vet ikke", kun for å unngå å ta stilling til spørsmålene har jeg valgt å utelate dette. Det er ønskelig at jeg får et konkret svar på de spørsmålene jeg har. Ettersom det er såpass få respondenter er det viktig å unngå at for mange svarer "vet ikke", da det vil skape ennå svakere analysegrunnlag. I mitt tilfelle mener jeg dette ikke var noe problem, ettersom jeg var personlig tilstede ved besvarelsen av spørsmålene, og tydelig ga respondentene en mulighet for å spørre dersom de var usikre på noe. Skaleringen for skjemaet er som følger; 1 tilsvarer i "svært liten grad", 2 "i liten grad", 3 "middels", 4 "i stor grad" og 5 tilsvarer i "svært stor grad". Alle spørsmål er formulert som "I hvilken grad.....".

3.4 Prosedyrebeskrivelse

En rekke store norske aktører som var antatt aktuelle som deltakere i denne utredningen ble initielt kontaktet per e-post med forespørsel om deltakelse sammen med en prosjektbeskrivelse. Til sammen ble forespørsel sendt ut til over 50 norske organisasjoner,

hvorav de fleste ga til svar at de ikke hadde denne typen systemer i sin organisasjon, og derfor ikke var egnet til å delta. Etter tips fra en av de norske aktørene kontaktet jeg Svensk institutt for Forslagsvirksomhet (SIFV), som henviste meg videre til en rekke svenske organisasjoner som var aktuelle kandidater. De organisasjonene som stilte seg positive til deltakelse ble så kontaktet per telefon via en kontaktperson for avklaring av eventuelle spørsmål. Deretter ble DLQ - skjemaene sendt ut til deltakerne, som distribuerte de til den utvalgte enheten i sin organisasjon. Svar på skjemaene ble returnert til meg i posten. Etter en vurdering av DLQ - resultatene til de forspurte organisasjonene i Norge og Sverige som takket ja, endte jeg opp med å velge ut 4 case, ut fra en best mulig spredning langs UL - modellens dimensjoner. To organisasjoner var norske, og to svenske. Disse ble så forespurt om deltakelse i de kvalitative intervjuene, og nærmere telefonsamtaler avklarte tid og sted for intervjuene. Samtlige intervjuer ble gjennomført på de respektive respondentenes vanlige arbeidsplass, men i egne lokaler der vi kunne snakke sammen uforstyrret. Et slikt opplegg var et bevisst forsøk på å minimere muligheten for at situasjonen skulle kunne påvirke informasjonen som ble generert. Samtidig ga dette færrest mulig ulemper ved å stille opp, noe som var viktig for ikke å redusere mulighet og vilje til å delta. Selv om jeg i forkant av intervjuene ikke hadde spesielt mye erfaring med det å intervju andre har intervjuprosessen forløpt på en tilfredstillende god måte. En viktig grunn til det tror jeg er et grundig forarbeid med intervjuguide og gode forberedelser i forkant av intervjuene. En sterk personlig kontakt med respondenten er nokså vanskelig å oppnå i løpet av et halvannet timers intervju. Likevel opplevde jeg at folk åpnet seg og fortalte villig om sine erfaringer fra deres organisasjons idésystemer. Jeg ble møtt med et åpent sinn og en positiv innstilling til studien og mener at det med få unntak forløp nokså likt i forhold til som kan forventes av denne typen intervju. En liten kommentar bør likevel knyttes til det ene caset, der det var noe språkproblemer knyttet til to av respondentene. Det medførte at spørsmålene måtte omformuleres underveis i intervjuet til et noe enklere språk, slik at de ble forståelig for respondentene. Jeg mener likevel at dette ikke betydde mye for prosessen ettersom jeg i all hovedsak fikk tak i den informasjonen jeg var ute etter også i disse to intervjuene. En e-post er sendt ut til alle deltakere i datainnsamlingen, der takknemmelighet uttrykkes for organisasjonenes vilje til å delta, samtidig som det gis en lovnad om at utredningen oversendes elektronisk så snart utredningen er ferdigstilt.

3.5 Kvantitativt forskningsopplegg

Første del i forskningsprosessen er teoristyrte og baserer seg på allerede utviklede spørreskjema for å måle de ulike faktorene i fullspektrumsmodellen kvantitativt. Dette er en type survey-design ved at det gjennomføres en standardisert utspørring av et representativt utvalg respondenter (Ringdal, 2001). Utspørringen har skjedd gjennom selvutfylling av spørreskjemaer. Nedenfor beskrives forhold ved reliabilitet og validitet knyttet til bruken av DLQ. Dette er et skjema utformet etter omfattende statistisk testing, og jeg vil derfor i hovedsak knytte denne beskrivelsen til empiriske funn fra dette arbeidet. Jeg måler det samme som andre tidligere har målt, og det er derfor aktuelt å legge andres betraktninger om psykometriske egenskaper til grunn for en vurdering av de samme egenskapene her. I tillegg trekkes mer konkrete reliabilitetsvurderinger for denne utredningen inn gjennom rapportering av Cronbachs Alpha - verdier for min studie.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, går ut på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2001). Matematisk kan reliabilitet beskrives som den andelen av variansen i svarene i en survey som skyldes forskjeller i respondentene, dvs at svar i en reliabel undersøkelse vil variere som følge av ulike meninger hos respondentene, ikke pga. at undersøkelsen er forvirrende eller har flere mulige tolkninger. Basert på bekreftende faktoranalyse har DLQ skalaene blitt tilfredsstillende reprodusert og vist høy eller akseptabel intern konsistens (reliabilitet). I tillegg til både bekreftende og eksplorerende faktoranalyse har også multiple regresjonsanalyser bidratt til å støtte opp om at DLQ har akseptable psykometriske egenskaper og at de teoretiske betraktningene i UL-modellen har empirisk støtte (Larsson, in press). Det er særlig to sterke momenter som støtter opp om at DLQ - målene er pålitelige. For det første er DLQ basert på en teoretisk, hierarkisk modell der alle utsagnene kan spores tilbake til spesifikke fasetter, faktorer og dimensjoner i denne modellen. Samtidig beskriver utsagnene faktisk atferd heller enn ledertrekk og atferdsintensjoner, noe som også burde medføre økt reliabilitet. Det finnes flere ulike mål for reliabilitet, og for DLQ eksisterer mål på Cronbachs alpha, kvadrerte multiple korrelasjoner og test-retest korrelasjoner (Larsson et al., 2003 ; Larsson, in press).

Cronbachs alpha måler hvor godt en konstruert indeks vil samsvare med en annen indeks basert på andre enkeltvariabler (her utsagn) som måler det samme begrepet (Skog, 2004), og er derfor et mål på intern konsistens. Empiriske funn rapporterer Cronbachs alpha koeffisienter på mellom 0,6 og 0,85 for DLQ - målinger (Larsson et. al., 2003) I tillegg rapporterer Larsson (in press) at de fleste skalaene har alpha-verdier mellom 0,7 og 0,9.

Andelen forklart varians for et utsagn tilsvarer utsagnets *kvadrerte multiple korrelasjon*, og kan også anses som informasjon på intern konsistens (Larsson, in press). For DLQ-utsagnene er det her rapportert verdier over 0,40 for alle utsagn unntatt fire, noe som i følge Aroian & Norris (2005) anses som akseptabelt til bra reliabilitet. For en av utsagnene som måler "Krav og belønning" - faktoren er det rapportert spesielt lav reliabilitet. Det er likevel slik at DLQs inndeling i konvensjonell ledelse gir høyere reliabilitets scorer enn hva som er rapportert for MLQ og transaksjonsledelse (Larsson, in press).

Test-retest reliabilitet måler stabilitet i målingene over tid ved at de samme respondentene tar samme testen på nytt (en eller flere ganger) etter noe tid (Cooper, Robertson & Tinline, 2003). Rapporterte resultater for DLQ overstiger 0,50 for test-retest korrelasjoner (Larsson et. al., 2003).

I denne utredningen er reliabiliteten i forbindelse med bruk av DLQ vurdert ved hjelp av Cronbachs alpha. Matematisk beregnes Cronbachs alpha for den enkelte skala ut fra antall indikatorer og forholdet mellom gjennomsnittlig korrelasjon mellom de enkelte variablene som inngår i indeksen og gjennomsnittlig indikatorvarians. Alpha verdiene er beregnet ved hjelp av SPSS, og de rapporteres for de skalaene som brukes i analysen av DLQ - resultatene. Skalaene for transformasjonsledelsesdimensjonen er de samme som de tre faktorene som inngår der. For transaksjonsledelsesdimensjonen er det egne skalaer for hver av de fire fasettene. Dette skyldes at faktorene her er delt inn i både positivt og negativt ladede fasetter. For "Laissez faire" - dimensjonen er det én skala. Følgende resultater ble generert:

Cronbachs alpha

<u>Skala</u>	<u>Verdi</u>
Utviklende ledelse / transformasjonsledelse	
Eksempel	0,906
Omtanke	0,869
Inspirasjon og motivasjon	0,832
Konvensjonell ledelse / transaksjonsledelse	
Overenskommelser	0,614
Straff og belønning	0,376
Nødvendige tiltak	0,652
Overkontroll	0,752
Laissez Faire / La gå - ledelse	
La gå	0,848

Som man kan se varierer Cronbachs Alpha - verdiene i min undersøkelse i all hovedsak mellom 0,60 og 0,90. Disse resultatene stemmer rimelig bra overens med de resultatene som er rapportert fra tidligere forskning, jfr. beskrivelsen tidligere i dette avsnittet. Verdt å merke seg er at verdiene er lavere for transaksjonsledelsesfaktorene, også det i tråd med empiriske funn hos andre forskere. Spesielt lav er verdien for "staff og belønning" - skalaen, som er den eneste alpha-verdien som ikke overstiger 0,60. Larsson rapporterer i sin forskning også spesielt lave verdier for denne skalaen, men hevder likevel at resultatene fra DLQ er bedre enn de resultatene MLQ har rapportert for Cronbachs Alpha for transaksjonsledelsesdimensjonen. Et annet moment som kan nevnes er at fem av besvarelsene er tatt ut ved beregning av Cronbachs Alpha for "La gå" - skalaen. Dette skyldes at 5 av respondentene i case 1 ikke forsto utsagn 43, og derfor ikke har besvart dette. For alle andre utsagn eksisterer fullstendige verdier og alle 27 respondentenes besvarelsene er derfor inkludert i beregningene av resterende skalaer. En fullstendig utskrift av SPSS-beregningene er vedlagt utredningen som SPSS output fil.

3.5.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle (Rindal, 2001). Det finnes mange ulike typer validitet, der man studerer forholdet mellom indikatorene og de teoretiske begrepene. Noen vanlige validitetsbetraktninger omfatter;

Begrepsvaliditet benyttes for å vurdere hvorvidt man lykkes i å måle og registrere det man ønsker på en tilfredsstillende presis og pålitelig måte (Skog, 2004). Det finnes ingen klare kriterier for å tallfeste begrepsvaliditeten. En forutsetning for tilfredsstillende operasjonalisering er derfor relevante teoretiske definisjoner og god faglig forståelse for begrepet. Det finnes likevel en spesiell type begrepsvaliditet der det er et kriterium man kan sammenligne et måleresultat med for å se om målet og kriteriet korrelerer. Dette kalles *kriterievaliditet*. (Skog, 2004). Trusler mot begrepsvaliditeten er manglende reliabilitet, innslag av tilfeldige målefeil og spesielt systematiske målefeil, dvs. målefeil som går i samme retning ved gjentatt måling av samme enhet /person. Sterk begrepsvaliditet forutsetter at operasjonalisering av sentrale variabler er godt gjennomtenkt og testet, slik at uegnede indikatorer fjernes for å redusere faren for systematiske målefeil (Skog, 2004).

Konklusjonsvaliditet tar for seg betydningen av tilfeldigheter. Med det menes hvorvidt den observerte effekten eller sammenhengen er en reell effekt, eller bare et resultat av tilfeldigheter. Trusler mot konklusjonsvaliditeten kan være brudd på statistiske forutsetninger (eks, manglende uavhengighet i målingene p.g.a samarbeid mellom respondentene), svak teststyrke pga. for lite utvalg, samt svak begrepsvaliditet (Skog, 2004). *Ekstern validitet* tar for seg spørsmålet om forskningsfunnenes generaliserbarhet. Trusler mot den eksterne validiteten omfatter bl.a personhomogenitet (like eller identiske enheter), ikke-representative utvalg og samspill (hvorvidt effekten av en uavhengig variabel er betinget av de spesifikke personene, situasjonen eller tidspunktet for undersøkelsen). Ringdal (2001) presenterer også en annen type validitet som benevnes *innholdsvaliditet*. Med det menes hvorvidt det målet man har kommet fram til dekker de viktigste aspektene eller dimensjonene av begrepet man studerer.

Resultater fra undersøkelser rundt bruk av DLQ rapporterer lovende resultater for ulike aspekter av validitet. Mer teoretiske aspekter av validitet er blitt vurdert på to måter. Den første måten har vært gjennom en rekke Structural Equation Modelling (SEM) analyser, som er analyser som gjennomfører en samtidig behandling av regresjons - og faktoranalyser ved at de to type analysene bringes inn i samme modell. De ulike SEM-analysene har generert nokså like faktormønstre og resultater, og DLQ-dimensjonene er tilfredsstillende bra reproduisert, selv om man måtte dele de to faktorene vedrørende konvensjonell ledelse opp i to positive og to negative fasetter for å få et konsistent mønster på tvers av de ulike analysene. Den andre teoretiske tilnærmingen til validitet for DLQ består av en vurdering av hvor godt instrumentet

dekker den teoretiske modellen. Dette tilsvarer det Ringdal (2001) refererer til som innholdsvaliditet, og har gitt lovende resultater (Larsson, in press).

Foruten de teoretiske aspektene ved validitet er også mer kriterierelaterte sider ved validitet vurdert. Empiriske funn gir støtte for at de teoretiske dimensjonene i modellen har positive og signifikante koblinger med dimensjonene produsert i empiriske undersøkelser. En styrke ved disse funnene er at de er basert på eksterne respondenter heller enn på leders egenvurdering (Larsson, in press). Kriterievaliditet er også vurdert ved å teste gyldigheten av den hierarkiske rangeringen som fullspektrumsmodellen og UL-modellen foreslår. Resultatene av disse analysene gir støtte til rangering av utviklende ledelse (transformasjonsledelse) som den mest effektive lederorienteringen, og gradvis lavere effektivitet via konvensjonell ledelse (transaksjonsledelse) til ikke-ledelse (Larsson et. al, 2003).

Begrepsvaliditeten kan ellers tenkes styrket gjennom omfattende testing av ulike utsagn. Ikke bare er DLQ i stor grad basert på MLQ som har vært gjenstand for omfattende testing, men utsagnene er i tillegg grundig testet og uegnede utsagn er fjernet for å tilpasse spørreskjemaet til skandinaviske forhold, jfr avsnitt 3.4.1.3.

Litteraturen omkring DLQ sier lite om verktøyets overholdelse av statistiske forutsetninger som uavhengighet mellom respondentene, men konklusjonsvaliditeten kan likevel anses som tilfredsstillende på bakgrunn av tilfredsstillende begrepsvaliditet og sterkt teststyrke gjennom testing av store utvalg (Larsson, in press). Mer spesifikt i forhold til min undersøkelse bør det nevnes at statistiske forventninger om uavhengighet mellom respondentene er innfridd ved at respondentene er bedt om å fylle ut spørreskjemaene alene og hver for seg, uten at andre har hatt mulighet til å påvirke respondentens svar. For å hindre problemer med manglende tillitt til at svarene kun blir behandlet av meg, og for å unngå at ratet leder hadde mulighet til å kontrollere medarbeidernes svar, ble skjemaene utlevert sammen med egne konvolutter som respondentene selv forsegle. Med tanke på størrelsen på utvalg (teststyrke) og fordelingen mellom respondentene i utvalget tilsvarer dette de samme størrelsene og fordelingene som er blitt brukt i andre forskeres studier i utviklingen av DLQ.

Spørsmål omkring ekstern validitet sier litteraturen lite om, men med utgangspunkt i den sterke innflytelsen MLQ har på DLQ kan visse betraktninger være aktuelle også for DLQ. Ekstern validitet for MLQ anses som akseptabel ettersom de teoretiske dimensjonene og

faktorene er reproduisert på tvers av ulike personer og situasjoner basert på store og representative utvalg (Bass, 1998). I tillegg kan det påpekes at den eksterne validiteten for den kvantitative delen av undersøkelsen er styrket ved at det er tatt hensyn til momenter som utgjør en trussel for den eksterne validiteten. Dette gjelder blant annet at de case som er valgt ut ikke er homogene. For det første er casene plukket ut fra både sekundær- og tertiærnæringer, samt at det er case både fra privat og offentlig sektor. Dessuten representerer de fire casene fire totalt forskjellige bransjer. I tillegg er respondentene plukket fra alle organisasjonsnivåer i de fleste aldersgrupper, slik at det på individnivå også er tilstrebet et ikke-homogent utvalg. Det kunne vært ønskelig med en større andel kvinner blant respondentene. Likevel er det slik at kvinneandelen omtrent tilsvarende den kvinneandelen som gjelder for ansatte i de utvalgte casene. En annen trussel mot ekstern validitet som er forsøkt eliminert er faren ved å ha ikke-representative utvalg. Utvalgene er representative i den grad at casene representerer forskjellig plassering langs fullspektrumsmodellens ledelsesdimensjoner. Samtidig er casene representative ved at de representerer ulike næringer, sektorer og bransjer. På individnivå er også representativitet tilstrebet ved at alle organisasjonsnivåer er inkludert, samt at begge kjønn og de fleste aldersgrupper er representert. Respondentene er dessuten valgt ut med anmodning om at det skal gjøres på en mest mulig tilfeldig måte for å sikre et representativt utvalg. Et siste moment som bidrar til å styrke den eksterne validiteten er at skjevheter som skyldes situasjonsspesifikke forhold er forsøkt kontrollert for ved at alle respondentene er bedt om å besvare spørreskjemaet på et fastsatt sted i organisasjonens lokaler på respondentenes eget arbeidssted.

Selv om funnene rundt ulike aspekter ved validitet er lovende påpeker Larsson (in, press) et behov for ytterligere forskning omkring dette p.g.a kontinuerlig mindre endringer i teorien og modellen.

3.5.3 Utvalg

Grunnlaget for å finne et egnet utvalg er en nærmere definert survey-populasjon (Mordal, 1989). I denne undersøkelsen er survey-populasjonen i utgangspunktet alle organisasjoner som har et etablert idésystem som en del av sin virksomhet. Jeg har her forsøkt å begrense populasjonen til de organisasjoner som har et formalisert idésystem, dvs at de i hvert fall har en fastsatt policy på hvordan ideer genereres, vurderes og belønnes. Såpass strenge kriterier

var viktige for å skaffe en nødvendig helhetsforståelse for systemene, samtidig som gitte kriterier sikrer en bedre sammenligning av idésystemene. Ideelt sett burde utvalget vært basert på statistiske sannsynlighetsutvalg, men organisasjoner med etablerte og formaliserte idésystemer var vanskelig å få oversikt over. Det fantes ingen oversikt over dette for Norges del, og inntrykket er at svært få av de største norske selskapene har formaliserte idésystemer. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i de organisasjonene jeg har fått tak i som også har sagt seg villige til å stille opp i undersøkelsen. Formålet med spørreskjemaet er å få en spredning langs lederorienteringen, slik at jeg kan velge ut case med ulike lederorienteringer til mer inngående studier av idésystemene.

I tillegg til å ta stilling til hvilke organisasjoner som skal undersøkes må det vurderes hvem i organisasjonen som skal undersøkes (Meyer, 2001). Kriteriet for hvilken leder og enhet i organisasjonen som ble vurdert var at den lederen hvis lederorientering ble undersøkt er eller i det minste har vært sterkt involvert i den praktiske anvendelsen av idésystemet.

Vedkommende må ha hatt en viss frihet til å tilpasse bruken av idésystemet på sin måte, slik at det ble mulig å undersøke om ulike ledere bruker systemene sine på ulike måter. Dette er avgjørende for å kunne vurdere om bruk av idésystem kan anses som et virkemiddel den gitte lederen har tatt i bruk og utformet, og ikke bare kopiert et allerede utformet og etablert system fra andre instanser i organisasjonen eller eventuell fra en forgjenger.

Når utvalget av ledere og enheter for undersøkelse var valgt ut, måtte jeg i tillegg vurdere hvilke medarbeidere som skulle vurdere lederen. Her har jeg tatt utgangspunkt i Gerry Larssons forskning (in press), for at min bruk av DLQ skal stemme best mulig overens med de kriterier som andre forskere har benyttet. Det innebærer at det i tillegg til den utvalgte lederen ble valgt ut seks andre medarbeidere av lederen for å rate denne. Av disse ble det plukket ut én overordnet, to på samme organisatorisk nivå og tre underordnede. Utvelgelsen av respondentene ble overlatt til kontaktpersonen hos de aktuelle organisasjonen, med anmodning om at det ble tilstrebet et mest mulig variert og tilfeldig utvalg. For en mer detaljert oversikt over uvalgets demografiske egenskaper vises det til beskrevet utvalg tidligere i metodekapitlet. En bedre beskrivelse av de ulike casene gis senere under utvalgspresentasjonen for det kvalitative opplegget.

3.5.4 Kvantitativ dataanalyse

Som nevnt i teorikapittelet vurderes de enkelte utsagn på en skal fra 1 til 9 der 1 er aldri eller sjeldent og 9 ofte eller alltid. Basert på respondentenes vurderinger summeres scorene fra de utsagnene som tilhører en enkelt fasett og divideres med antall utsagn som måler denne fasetten. Slik finner man en gjennomsnittlig score for de ulike fasettene som danner grunnlag for tolkning av lederorienteringen. Jo høyere gjennomsnittsscore, jo høyere orientering har lederen på den målte fasetten, faktoren og ledelsesdimensjonen. Gjennomsnittsscorene kan også benyttes til å sammenligne vurderinger gjort av lederen selv mot vurderinger av lederen gjort fra hans medarbeidere på ulike nivåer. Analysen vil i hovedsak gjennomføres på faktornivå. Unntaket er for transaksjonsledelsesdimensjonen, der analysen skjer på fasettnivå p.g.a inndeling i både positivt og negativt ladede fasetter. Når man bestiller og betaler for DLQ - rapporter hos kommersielle aktører får man ut egne analyser, figurer og tabeller over ratinger fra de ulike medarbeiderkategoriene til den utvalgte lederen. For å begrense omfanget av den innledende kvantitative delen i analysen vil jeg i utgangspunktet kun drøfte de ulike medarbeidernivåene samlet som ett nivå for medarbeidere generelt, men holde leders selv-rating for seg. Likevel bør det påpekes at analysene for ratinger av de ulike nivåene overordnet, likesinnet og underordnet er gjennomført og vurdert. Svar med store avvik fra det de andre respondentene har svart, enten i samme kategori eller i en annen medarbeiderkategori er derfor kommentert og vurdert eksplisitt i analysen, og nødvendige reserverasjoner i forbindelse med tallene blir gjort..

3.6 Kvalitativt forskningsopplegg

Den andre delen av mitt forskningsopplegg tar mål av seg å studere et fenomen preget av manglende struktur, der det er et behov for inngående forståelse for bruken av idésystem i de utvalgte enhetene. En kvalitativ tilnærming og et eksplorativt design på denne delen vil bidra til at jeg kan få den nødvendige helhetlige forståelsen av idésystemene i de enkelte enhetene. Gjennom nærhet til respondentene og et helhetsperspektiv kan den kvalitative tilnærmingen hjelpe meg i å avdekke informasjon om bl.a informantenes erfaringer, atferd, holdninger og tanker omkring idésystemer som et fenomen det eksisterer lite informasjon om utad. En slik kvalitativ tilnærming gir helhetsforståelse gjennom en grundig analytisk beskrivelse av idésystemene.

For min studie vil det være aktuelt å ta utgangspunkt i utvalgte enheter i organisasjoner for å se nærmere på hvordan lederne i disse enhetene bruker idésystemer. En slik tilnærming til et kvalitativt opplegg kan anses som en type case-studie. En case-studie “*consists of detailed investigation of one or more organizations, or groups within organizations, with a view to providing an analysis of the context and processes involved in the phenomenon under study*” (Meyer, 2001). Målet for denne delen av forskningsopplegget er altså å gå inn i utvalgte case for å studere idésystem som fenomen i den utvalgte enheten. Case-studier gir mulighet til det helhetlige perspektivet som en kvalitativ tilnærming tilstreber (Meyer, 2001). Behovet for et eksplorerende design og dybdeforståelse for idésystemene ivaretas gjennom en hensiktsmessig utformet case-studie. Samtidig åpner en slik studie for å ta utgangspunkt i teoretiske eller konseptuelle kategorier som retningsgivende for forskningen og analysen (Meyer, 2001), noe som vil være aktuelt for å undersøke hvorvidt de ulike dimensjonene og faktorene i fullspektrumsmodellen kommer til uttrykk i en organisasjonsenhets idésystem.

Case-studie er et relativt uklart og løst definert begrep som krever at forskeren tar stilling til en rekke valg for gjennomføring og utforming. Disse omfatter valg av case, valg av analyseenhet, tidspunkt for gjennomføring og valg vedrørende datainnsamlingsprosedyren (Meyer, 2001). Valg av case og analyseenhet har med ulike utvalgskriterier å gjøre, og vil bli drøftet senere i dette metodekapittelet.

3.6.1 Tidspunkt for gjennomføring

Ved valg av *tidspunkt for gjennomføring* av undersøkelsen er det to beslutninger forskeren må ta stilling til. For det første må det vurderes *hvor mange datainnsamlinger* som skal foretas. Som påpekt tidligere kunne kanskje et longitudinelt design vært aktuelt for denne studien, men undersøkelsen er her begrenset til en tverrsnittsstudie. Videre må forskeren vurdere *når man skal samle inn dataene*. Igjen kan nevnes at en oppgave med såpass begrensede tidsrammer legger en restriksjon på valgmulighetene her. For min skyld bør ikke det være noe problem når undersøkelsene gjennomføres, da det viktigste jeg må ta stilling til er at dataene samles inn på et tidspunkt der idésystemet har blitt etablert i organisasjonen, slik at effektene av systemet og måten det anvendes på har blitt synlige. Dette er et hensyn som må tas i tilknytning til utvalgskriteriene, dvs ved valg av case.

3.6.2 Datainnsamlingsmetode

Valg av datainnsamlingsmetode i den kvalitative delen bør styres ut fra forskningsspørsmålet og design valget. Det finnes mange ulike datainnsamlingsmetoder for case-studier, og ofte benyttes en form for metodetriangulering (Meyer, 2001). Blant teknikkene som kan benyttes er intervjuer, observasjoner eller dokumentanalyse. I dette forskningsopplegget er den kvalitative delen ment for å få en helhetlig og inngående forståelse av analyseenhetenes idésystemer for å koble det opp mot den lederstil som preger enhetene, og datainnsamlingsteknikk må derfor velges ut fra dette. Lite litteratur er tilgjengelig i de ulike organisasjonene om hvordan deres idésystemer er utformet og fungerer, slik at en dokumentanalyse trolig ikke vil være tilstrekkelig til å få nødvendig innsikt. Observasjon er også mindre aktuelt i dette opplegget da idésystemer ikke er en prosess som tydelig og enkelt kan observeres i sin helhet. En triangulering der både dokumentanalyse, observasjon og intervjuer kunne bidratt til et sterkere og bedre analysegrunnlag, men grunnet problemer både med tilgang og ressurser gjør at jeg har valgt å konsentrere meg mest om intervjuer som datainnsamlingsteknikk i denne utredningen. Intervjuer kan bidra til å sikre den nødvendige helhetsforståelsen av idésystemene ved at ulike oppfatninger på flere nivåer i organisasjonen blir tilgjengelig, samtidig som eventuelle misforståelser kan oppklares umiddelbart. Intervjuer utgjør altså den viktigste datainnsamlingsmetoden i denne oppgaven. I tillegg vil dokumenter som beskriver organisasjonenes retningslinjer for bruk av idésystemet inkluderes i analysen som en type dokumentanalyse. Det presiseres som beskrevet overfor at den nedfelte formelle litteraturen omkring bruk av idésystemer likevel er begrenset, slik at disse dokumentene i hovedsak kun kan brukes til å analysere idésystemenes faktagrunnlag.

Foruten valg av datainnsamlingsmetode må det også tas stilling til hva slags intervju som skal gjennomføres, inklusive type intervju og intervjustruktur, samt hvilke respondenter som skal intervjues (utvalg).

3.6.2.1 Intervjotype

Ulike typer intervju er definert ut fra den personlige kontakten mellom intervjuer og respondent, og omfatter; intervju per post, per telefon og personlig intervju (Ghauri og Grønhaug, 2001).

Et dybdeintervju kan defineres som *"an unstructured, direct, personal interview in witch a single respondent is probed by an experienced interviewer to uncover underlying motivations, beliefs, attitudes and feelings on a topic"* (Malhotra & Birks, 2002).

Et personlig intervju eller dybdeintervju virker ut fra dette å være det mest hensiktsmessige med tanke på å få tak i viktige aspekter ved respondentenes holdninger, tanker etc. omkring idésystemer. Slike personlige intervjuer lar respondenten uttrykke sine tanker og meninger fritt uten at jeg som intervjuer påvirker respondentens svar, og det blir mulig for meg å få et mest mulig korrekt bilde av den informasjonen respondenten besitter. Det innebærer at jeg som intervjuer må være bevisst på ikke å lede respondentens svar, samtidig som jeg må forsøke å tolke og analysere de svar som gis umiddelbart for å stille nødvendige oppfølgingsspørsmål. Det stilles altså relativt strenge krav til intervjuerens intervjukunnskaper, noe som selvsagt ble en utfordring for meg som relativt uerfaren med forskningsarbeid.

Den personlige kontakten og interaksjonen mellom intervjuer og respondent som er viktig i et slikt forskningsopplegg er ikke like sterk ved bruk av intervju per post eller telefon, og et personlig, uformelt intervju er derfor valgt som datainnsamlingsteknikk i det kvalitative opplegget for denne utredningen.

3.6.2.2 Intervjustruktur

Med utgangspunkt i struktur skiller Ghauri & Grønhaug (2002) mellom tre måter å gjennomføre intervjuer på. Intervjuene kan være strukturerte, semi-strukturerte eller ustrukturerte.

Et *strukturert intervju* innebærer at intervjuet er standardisert ved at identiske spørsmål stilles i samme rekkefølge, der svaralternativene er fastsatte på forhånd. En slik struktur tillater

ingen oppfølgingsspørsmål og fleksibilitet i intervjuprosessen, og er derfor mindre aktuelt i den kvalitative delen av utredningen.

Semi-strukturerte intervjuer innebærer at alle respondentene stilles de samme spørsmålene slik de er formulert på forhånd, men at det er fritt fram for å svare med egne ord.

I *ustrukturerte intervjuer* eksisterer bare delvis formulerte spørsmål på forhånd og ingen svaralternativer i forkant av intervjuet. Respondenten gis stor frihet til å diskutere rundt et nærmere fastlagt tema. Intervjuerens rolle blir mer å gi rettleidende spørsmål og holde fokus.

I en eksplorativ studie er målet med intervjuer å se fenomenet som studeres fra respondentenes perspektiv. Dette oppnås best gjennom lav grad av struktur og åpne spørsmål med muligheter for oppfølgende spørsmål. Samtidig bør fokus rettes mot spesielle situasjoner og handlinger, heller enn generelle begreper og oppfatninger (Meyer, 2001). Definisjonen av dybdeintervjuer innebærer dessuten at disse gjennomføres med lav grad av struktur.

Et fullstendig strukturert intervju gir ikke respondenten rom for å ytre egne meninger og tanker utover ferdigformulerte svaralternativer, slik at nyttig informasjon kan bli utelatt. Et strengt strukturert intervju vil heller ikke være hensiktsmessig ettersom det vil begrense muligheten til å gå i dybden på interessant funn gjennom f.eks oppfølgingsspørsmål. Samtidig vil ikke et fullstendig ustrukturert intervju gjøre det mulig å vurdere hypoteser, ettersom det da er vanskeligere å sikre at respondentene blir stilt de samme spørsmålene, slik at sammenligning på tvers av casene blir mulig. På bakgrunn av formulerte hypoteser og behovet for å kunne sammenligne funnene omkring de ulike idésystemene opp mot hverandre vil derfor ikke totalt ustrukturert intervju være godt egnet for mitt formål.

Semi-strukturerte intervjuer kan anses som en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervju. Respondentene står her fritt til å svare med egen formuleringer, samtidig som en gjennomtenkt intervjuguide, der de viktigste spørsmålene er formulert på forhånd muliggjør en bedre sammenligning av den genererte informasjonen. Selv om intervjuguiden virker retningsgivende for intervjuet er det likevel åpent for at jeg kan stille de oppfølgingsspørsmål som jeg mener er nødvendig for å få tilstrekkelig dybdeforståelse av idésystemene. Datainnsamlingen i den kvalitative delen av utredningen er derfor basert på semi-strukturerte intervjuer med utvalgte informanter i de aktuelle enhetene.

3.6.3 Reliabilitet

Som nevnt er reliabilitet viktig for å vurdere hvorvidt en studie er konsistent og stabil over tid, på tvers av forskere og metoder. I forbindelse med kvalitative studier er det et problem at det forventes forskjellige funn når de samme studiene gjennomføres av ulike forskere. Det er likevel viktig å kunne vurdere reliabiliteten også i kvalitative studier, ved å sammenligne de ulike forskeres orientering / perspektiv, deres datainnsamlingsmetoder og analyse (Meyer, 2001). Reliabilitetsbetraktningene er i denne studien tatt hensyn til ved at jeg har drøftet nokså grundig forskningsperspektiv, kriterier for utvalg, datainnsamlingsprosess og dataanalyse som ligger til grunn for denne utredningen. Disse drøftingene og vurderingene bidrar til åpenhet omkring min forskningsprosess, noe som gjør det mulig for andre forskere å vurdere undersøkelsesopplegget og dessuten etterprøve arbeidet ved en senere anledning. En sterk bevissthet om muligheten for etterprøvelse og dessuten omfattende beskrivelser både av teori, metode og analyse gjør sitt til å styrke studien på dette området, og gjør det mulig for andre forskere å gjøre seg opp en mening omkring hvordan genererte resultater fra undersøkelsen har framkommet.

3.6.4 Validitet

Problemene knyttet til validitet i kvalitative studier forbindes ofte med at forskerne arbeider alene i felten med fokus på funn heller enn på hvordan funnene framkommer, samtidig som det oppstår problemer pga begrenset informasjonsbehandlingsevne (Miles & Huberman, 1994). En tilnærming til validitet i kvalitative studier er å ta utgangspunkt i kvantitativ forskning. Meyer (2001) refererer til følgende validitetsbetraktninger i forbindelse med kvalitative case-studier;

3.6.4.1 Objektivitet

Selv om nærhet til respondentene og prosessene er viktig i kvalitative studier, må man likevel være bevisst på at man som forsker ikke blir for involvert i fenomenet eller personene man forsker på for å unngå mulige skjevheter som følge av manglende objektivitet (Meyer, 2001). Jeg har derfor tilstrebet en åpenhet for uventede funn underveis i datainnsamlingen og dataanalysen ved å gjøre mine egne antagelser eksplisitte. Hvordan dette er gjort er presentert

i analysekapittelet. I tillegg er rivaliserende konklusjoner nøye vurdert før endelig konklusjon er fattet.

Foruten disse hensynene for å vurdere objektivitet i studien bør det også tas hensyn til intersubjektivitet. Med det menes hvorvidt andre forskere kan følge tolkningene som gjøres underveis i andres undersøkelser (Meyer, 2001). Intersubjektiviteten i denne utredningen sikres ved at metoder og prosedyrer er beskrevet i detalj, analyseprosessen er forsøkt gjennomført på en eksplisitt og tydelig måte, slik at leserne kan følge argumentasjonen, samtidig som konklusjonene er koblet klart og tydelig til innsamlede data.

3.6.4.2 Begrepsvaliditet

Kvalitative undersøkelser har sin styrke i fleksibilitet og interaksjon mellom intervjueren og informantene. Dette gir en fordel når ulike konsepter og sammenhenger mellom konseptene undersøkes, slik at data og datainnsamlingsmetode bidrar til å styrke begrepsvaliditet / teoretisk validitet og intern validitet. Tilstrekkelig begrepsvaliditet og teoretisk validitet er viktig for at de forklaringene denne studien genererer skal holde mål og være sanne. Et semi-strukturert intervju gir nødvendig fleksibilitet og samhandling med respondentene for å styrke validitetsbetraktningene. Begrepsvaliditeten styrkes også ved at jeg benytter multiple case, i stedet for å snevre det inn til kun ett case.

3.6.4.3 Intern validitet

Intern validitet er en vurdering av gyldigheten av de sammenhenger mellom konsepter en undersøkelse genererer. Et problem i den forbindelse er at kvalitative studiers utforming er slik at nøye undersøkelser for å teste denne gyldigheten ikke er like enkle som for kvantitative studier. Dette problemet tas her hensyn til ved at datainnsamlingsprosessen, dataene og min tolkning av dataene er grundig dokumentert i form av henvisninger til intervjuene og sitater. Intern validitet bedres også ved at det kvalitative opplegget har gjort det mulig for meg å studere sammenhenger i detalj, slik at uklarheter og motsetninger kunne undersøkes i detalj og elimineres.

3.6.4.4 Ekstern validitet

Generalisering til populasjoner kan vanskelig gjøres med utgangspunkt i en kvalitativ dybdestudie ettersom den er basert på personlige erfaringer og subjektive meninger. I stedet menes med generalisering her hvordan funnene kan gjøres gjeldende for teoretiske hypoteser

som spesifiserer under hvilke forhold observert atferd kan antas å oppstå. Den eksterne validiteten styrkes her ved at jeg bruker en multi-case tilnærming, slik kan konklusjonene kan trekkes på bakgrunn av mer enn et enkelttilfelle. I tillegg gjelder de samme momentene her som for ekstern validitet drøftet under den kvantitative undersøkelsen. Utvalg av case og respondenter er nokså heterogent og representativt, samtidig som skjevhetene i forbindelse med situasjonsavhengige forhold er forsøkt kontrollert for ved at alle intervjuene er gjennomført i et separat lokale i respondentenes naturlige element. Disse betraktningene bidrar alle til å styrke undersøkelsens eksterne validitet.

3.6.5 Utvalg

3.6.5.1 Valg av case

Valg av case er ikke det samme som valg av respondenter til kvantitative undersøkelser som gjerne er basert på statistiske utvalg. Utvalg i forbindelse med case-studier dreier seg heller om teoretiske utvalg, der målet er å velge ut case som bidrar til å fylle teoretiske kategorier og bidrar med gode eksempler som analysegrunnlag. Valg av case gjøres i denne utredningen på bakgrunn av DLQ-resultatene. Jeg har valgt ut totalt fire case basert på en ulik fordeling langs dimensjonene i fullspektrumsmodellen, nettopp for å fylle de nødvendige teoretiske kategoriene. Fordelingen blant disse er slik at ett case består av et idésystem preget av en leder som gjennom DLQ er beskrevet som sterkt transformativ, ett case der leder en beskrevet som sterkt transaksjonelt orientert, samt to case med lederorientering mellom disse ytterpunktene, ett case med relativt mer transformativ lederstil og ett med relativt mer transaksjonell lederstil. Casene er altså valgt ut slik at jeg har en spredning i lederorientering. Dette danner grunnlag for sammenligning av funnene fra bruk av idésystemer med ulike lederorienteringer.

Inkluderer her en kort beskrivelse av de utvalgte casene. En mer detaljert beskrivelse av det enkelte case gis dessuten i den kvalitative dataanalysen. Et første moment som bør nevnes er at to av casene er norske organisasjoner, mens to av casene er svenske organisasjoner. Som påpekt tidligere var jeg avhengig av å inkludere svenske organisasjoner i studien for å få tak i gode nok kandidater. I Sverige har man jobbet med idésystemer mer bevisst over lengre tid enn i Norge og tilgangen på svenske organisasjoner med idésystemer er betydelig større enn i Norge. Det kan knyttes noe usikkerhet til et slikt valg, ettersom det er to ulike land, som da

naturligvis kan ha noe ulike utgangspunkt. Likevel er den norske og svenske kulturen såpass lik at jeg mener det ikke er noen problemer med dette. Snarere vil jeg hevde at det å inkludere svenske organisasjoner har bidratt til å berike denne utredningen, ettersom svenske organisasjoner på generelt grunnlag har mer og lengre erfaringer med bruk av idésystemer enn norske organisasjoner. Neste bemerkning i forbindelse med valg av case er at blant de fire utvalgte casene er to av dem produksjonsbedrifter og de to andre tjenesteytende bedrifter, og dermed representerer ulike næringer. Et annet punkt som er verdt å merke seg er at en organisasjon er fra offentlig sektor, mens de tre andre har sitt virke innenfor privat sektor. Alle de fire casene opererer i vidt forskjellige bransjer.

3.6.5.2 Valg av analyseenhet

Dette tar utgangspunkt i utvalget gjort under den kvantitative delen, altså fra enheter med etablerte og formaliserte idésystemer, der lederen har vært involvert i etablering og bruk av idésystemene som beskrevet tidligere i dette metodekapittelet. Noen bemerkninger vedrørende valg av analyseenhet i forbindelse med den kvalitative delen av undersøkelsen er likevel viktig å få med. De to produksjonsbedriftene har begge en tradisjonell hierarkisk organisering bestående av ansatte "på gulvet", mellomledere og ledere på høyere nivåer. For begge disse er det valgt ut én avdeling i organisasjonen, der den utvalgte lederen er mellomleder, mens de øvrige respondentene er ansatte "på gulvet", dvs at deres nærmeste overordnede er den utvalgte mellomlederen / avdelingslederen. Grunnlaget for valg av avdeling er at disse avdelingene er oppgitt av organisasjonenes kontaktperson å være de avdelingene som har mest erfaringer fra bruk av idésystemet i de to organisasjonene, og således er antatt å være de som kan gi best bidrag inn i studien. I de to tjenesteytende organisasjonene er organiseringen en annen, noe som påvirker valg av analyseenhet. Disse to organisasjonene bærer et større preg av prosjektorganisering enn den tradisjonelle hierarkiske organiseringen man ofte ser i industribedrifter. For disse organisasjonene har jeg valgt ut den gruppen eller prosjektet som jobber mest aktivt med bruk av idésystemer og slik kan antas å ha mest erfaringer knyttet til dette. For disse to casene tilsvarende derfor den utvalgte lederen gruppelederen, som er den som har ansvaret for idésystemet i gruppen.

3.6.5.3 Valg av intervjuobjekter

For hvert case har jeg valgt ut fire respondenter for intervju. Dette for å få tak i ulike menneskers perspektiv og meninger, samtidig som det gjør det mulig å sjekke gyldigheten av de ulike respondentenes informasjon gjennom sammenligning. Jeg har valgt å intervju

lederen og tre underordnede. Utvalget er plukket ut blant de som besvarte DLQ - skjemaet. Ett unntak er det for case 3, der en av de underordnede ikke kunne stille opp, slik at den overordnede stilte opp i stedet.

Med et slikt utvalg av informanter får jeg tak i både ledelsens synspunkter på idésystemet, men samtidig også de ansatte som involveres i systemet og er hovedmålgruppen for idégenereringen. Det gir f.eks mulighet til å avdekke hvordan den utvalgte lederen benytter idésystemet for å skape økt motivasjon, sett både fra lederens side og lederens medarbeidere sin side. Ved å bruke flere respondenter kan jeg fange opp ulike effekter og individuelle forskjeller.

3.6.6 Kvalitativ dataanalyse

I validitetsbetraktningene overfor drøftes behovet for en eksplisitt presisering av dataanalysen for å styrke undersøkelsens validitet. Jeg ønsker derfor å presentere de ulike stegene for hvordan dataene er redusert og analysert.

Første punkt i dataanalysen var å skrive ut intervjuene og etablere en kronologi for casene. Dette var en relativt tidkrevende prosess, ettersom mye data ble generert gjennom tilsammen 16 intervjuer. Etter at kronologiene var skrevet opp måtte dataene organiseres og indekseres. Dette ble gjort ved at dataene ble kategorisk indeksert eller kodet, slik at de passet sammen med ulike temaene som representerer viktige elementer i undersøkelsen. Det betyr at de temaene og fasene som berørte det samme, ble strukturert rundt de samme grunnleggende elementene. Strukturen for indeksering tok utgangspunkt i intervjuguiden slik den er beskrevet tidligere i dette kapitlet. Denne er bygget opp rundt fullspektrumsmodellens dimensjoner og faktorer. En grundig strukturert intervjuguide lettet arbeidet med organisering og strukturering av dataene, ettersom dataene allerede i innsamlingsprosessen i stor grad ble organisert etter relevante faser og temaer. Etter at dataene var kodet /indeksert ble dataene fra de ulike casene organisert med utgangspunkt i strukturen fra kodingen, slik at data fra de ulike respondentene i samme case ble samlet i samme dokument. For å gjøre casene mer analytiske ble elementene fra fullspektrumsmodellen introdusert, slik at ulike sider ved de undersøkte idésystemene kunne kobles sammen med teori om fullspektrumsledelse. Dette bidro til å holde fokus i caset og utgjorde samtidig et rammeverk for å kunne sammenligne casene

senere. For å indeksere og organisere dataene kunne jeg dratt nytte av etablerte IT-verktøy som f.eks ATLAS eller NUD*IST. Når jeg likevel har valgt å gjøre dette uten bruk av slike støtteverktøy skyldes det den tidligere nevnte strukturen fra intervjuguiden. Jeg mener denne strukturen var såpass veletablert og passende at selve indekseringen og organiseringen av de store datamengdene gikk greit uten bruk av slike IT-verktøy. Uten et slikt utgangspunkt ville bruk av NUD*IST eller ATLAS vært mer aktuelt.

Før casene ble skrevet opp gikk jeg gjennom all informasjon om de enkelte temaene og fylte inn egne reaksjoner og refleksjoner som virket representative og illustrerte dataene. Dette ble gjort som et ledd i det å tydeliggjøre mine egne antagelser og oppfatninger til dataene i forkant av analysen, slik det er drøftet under validitetsbetraktningene.

Den kvalitative dataanalysen tar altså først for seg disse stegene for de enkelte casene separat. Dette ble gjort for å få bedre kunnskap om det enkelte case som en individuell enhet.. En slik dybdeforståelse av de enkelte casene var hensiktsmessig for å fremheve casenes unike innhold. Etter analysene av de enkelte casene satt jeg igjen med en rekke informasjon om idésystemer og hvordan disse anvendes i praksis. Neste steg var derfor å trekke DLQ-resultatene inn i drøftingen for å sammenligne de utvalgte ledernes lederorientering med bruk av idésystemer.

I tillegg til analyse av de kvalitative intervjuene ble også de utvalgte organisasjonenes nedfelte dokumenter med retningslinjer for bruk av idésystemet brukt for å etablere fakta om idésystemene. Som påpekt tidligere er det formelle som er nedskrevet i forbindelse med idésystemene av relativt begrenset omfang, slik at denne typen dokumentanalyse ble nokså lite omfattende. Forruten å danne et nyttig faktagrunnlag for analysen bidro disse dokumentene til visse reaksjoner og refleksjoner som ble undersøkt nærmere i intervjuene.

3.7 Oppsummerende kvantitativ undersøkelse

Ut fra et ønske om å styrke og kvantifisere den kvalitative hovedundersøkelsen i denne utredningen har jeg valgt å utarbeide et enkelt spørreskjema som er ment å oppsummere intervjuobjektens svar kvantitativt. Dette spørreskjemaet tar kort for seg respondentenes oppfatning av ulike elementer i idésystemet, koblet opp mot fullspektrumsmodellen.

Utarbeidelsen av dette spørreskjemaet er beskrevet under materialbeskrivelse tidlig i metodekapittelet.

Med bakgrunn i at dette kun er ment som et oppsummerende opplegg og derfor er av begrenset omfang vil ikke alle metodisk viktige hensyn drøftes i detalj her. Dette gjelder blant annet betraktninger omkring reliabilitet og validitet. Jeg velger likevel å kommentere kort noen hensyn knyttet til utvalg i forbindelse med undersøkelsen. Ettersom svarene på spørreskjemaet er ment å kvantifisere det respondentene uttrykker i de kvalitative intervjuene gir utvalget seg selv, dvs at utvalget her er det samme som for de kvalitative intervjuene, altså en leder og tre underordnede fra hvert av casene. Selv om spørreskjemaet burde vært distribuert ut til en hel del flere respondenter for å styrke validitets- og reliabilitetshensynene har jeg valgt å begrense det til de som er intervjuet. Hovedårsaken til det er at jeg da kan ha kontroll med det de svarer på de korte spørreskjemaet i forhold til hva de sier i intervjuene. Med en sammenligning av dette vil spørreskjemaet kunne brukes for å styrke den kvalitative undersøkelsens psykometriske egenskaper, ettersom respondentene nå også har uttrykt med tall det de har sagt med ord. Eventuelle feiltolkninger jeg gjør under eller i etterkant av intervjuene kan derfor avklares og tydeliggjøres. En annen årsak er altså formålet med spørreskjemaet, som kun er ment å kvantifisere det intervjuobjektene har sagt. Skulle spørreskjemaet sendes ut til et stort utvalg ville det satt større krav til utarbeidelsen av skjemaet og de metodiske hensynene knyttet til det. Det ville heller ikke vært hensiktsmessig å sende ut et så begrenset spørreskjema til et stort antall respondenter. Da burde spørreskjemaet i tilfelle vært betydelig mer omfattende utformet, noe som ligger utenfor rammene av denne studien. Det presiseres derfor at utvalget på 16 respondenter ikke er stort nok til at utvalget i denne undersøkelsen kan anses som statistisk representativt.

3.8 Forskningsetikk

I forbindelse med et forskningsopplegg er det også knyttet en del etiske vurderinger som en forsker bør ta hensyn til. Med det menes moralske prinsipper og verdier som påvirker hvordan forskeren gjennomfører sitt forskningsopplegg (Ghauri & Grønhaug, 2002). Jeg vil her presentere noen grunnleggende betraktninger som er gjort for å sikre en etisk riktig gjennomføring av denne utredningen. De etiske vurderingene vil prege hele forskningsprosessen.

For det første er det viktig for min del at jeg har tatt hensyn til det moralske ansvar jeg har for å forklare og besvare de spørsmål jeg stiller gjennom utredningen på en ærlig og nøyaktig måte. Dette søkes her gjennomført ved at forskningsopplegget gjøres så klart og tydelig som mulig, slik at lesere av utredningen kan følge de forklaringer og analyser som er gjort. Videre har jeg drøftet både styrker og svakheter ved teorien, det metodiske opplegget og analysen eksplisitt, slik at ingenting bevisst holdes skjult.

Etiske hensyn ved datainnsamling og i relasjonen mellom forskeren og respondentene er også viktige å vurdere. Først og fremst har jeg forsikret meg om at alle deltakere i datainnsamlingen har deltatt frivillig. Forskningssubjektene er videre garantert anonymitet i utredningen og informasjonen er blitt behandlet konfidensielt slik at respondenten ikke skal kunne identifiseres av utenforstående personer. Dette er etter mitt skjønn viktige prinsipper som kan ha stimulert motivasjonen for å delta i undersøkelsen. Samtidig som jeg har vært opptatt av å få informasjon fra forskningssubjektene, anser jeg det som viktig at jeg selv også har bidratt med tilstrekkelig informasjon omkring forskningsopplegget. Jeg har utarbeidet en fylldig prosjektbeskrivelse som presiserer formålet med forskningen, hvem som står ansvarlig for gjennomføring og hvordan informasjonen vil bli brukt underveis og senere, alt for å unngå at respondentene skal føle seg ført bak lyset. I forkant av intervjuene ble dette gjentatt for å sikre at intervjusubjektene var inneforstått med opplegget.

Personvern trekkes også fram som et viktig moment ved etiske vurderinger i forskningssammenheng (Ringdal, 2001). I forbindelse med personlige intervjuer er de viktigste hensynene i den forbindelse at arbeidet gjennomføres med grunnlag i respekt for menneskene man intervjuer. Det omfatter bl.a respekt for individets frihet og selvbestemmelse, respekt for andres verdier og holdninger, samt forsvarlig lagring av identifiserbare opplysninger. Denne grunnleggende respekten er søkt opprettholdt ved å gjennomføre intervjuene med et åpent sinn, der respondentene selv får velge om de vil svare eller ikke.

4 Analyse

4.1 Kvantitativ dataanalyse

Dette kvantitative analyseavsnittet er strukturert slik at de det først gis en generell beskrivelse av de dataene som er generert i denne delen og framgangsmåten for analysen, før dataene analyseres og fortolkes / drøftes for å vurdere hvilken lederstil de utvalgte lederne har. Etter at resultatene på case-nivå er klare, oppsummeres funnene ved å sette case-resultatene opp mot hverandre for sammenligning.

Det presiseres forøvrig at nummereringen av casene er gjort i etterkant av analysen, slik at framstillingen ikke er basert på en vilkårlig rekkefølge, men er nummeret bevisst ut fra analyseresultatene.

4.1.1 Generell beskrivelse av dataene

Som presentert i metodeavsnittet er dataene samlet inn gjennom bruk av Development Leadership Questionnaire (DLQ). Respondentene er bedt om å rangere tilsammen 45 utsagn vedrørende en utvalgt leder, på en skala fra 1 til 9, der 1 tilsvarer svært sjeldent eller aldri og 9 svært ofte eller alltid. Også utvalget ble beskrevet i metodekapittelet.

DLQ er delt inn i ulike nivåer som presentert i metodekapittelet avsnitt 3.4.1.2. Utsagnene i DLQ er indikatorer for modellens fasetter. Fasettene representerer modellens faktorer. I analysen vil respondentenes svar slås sammen til en score for de tilhørende fasettene, og fasettscorene summeres og divideres med antall indikatorer for å finne en gjennomsnittsscore for den gitte faktoren. Den beregnede gjennomsnittsscoren presenteres for alle faktorene i modellen. Analysen av de ulike faktorene er strukturert slik at det presenteres egne verdier for hver av transformasjonsfaktorene, og for "Laissez Faire" - faktoren.

Transaksjonsledelsesfaktorene deles begge inn i de to fasettene, og det presenteres egne verdier for hver av fasettene. Årsaken til det er inndelingen i både positivt og negativt ladede fasetter for hver av transaksjonsledelsesfaktorene.

Det beregnes en gjennomsnittlig score for alle 7 respondentene pr case samlet, som brukes som grunnlag for vurderingen av lederens lederstil slik den kommer til uttrykk gjennom DLQ. Det vil likevel bli presentert gjennomsnittsscorer også for de enkelte medarbeiderkategoriene underordnet, likesinnet og overordnet, samt for leders egenevaluering. Dette for å kunne synliggjøre og kommentere eventuelle store avvik mellom de ulike kategoriene. Leders selvrating rapporteres også sammen med et gjennomsnitt for de andre 6 respondentenes rating, for å sammenligne leders vurdering med andre medarbeidere samlet sett. Det presiseres likevel at analyse, fortolkning og drøfting legger mest vekt på den gjennomsnittlige scoren for alle 7 respondentene samlet, men tatt hensyn til eventuelle store avvik som kan ha påvirket den samlede gjennomsnittsscoren. Vedlagt ligger oversikt over resultatene fra de enkelte casene. DLQ-skjemaet som ble sendt ut til respondentene er også lagt ved.

For hvert case presenteres først en oppsummerende tabell som viser gjennomsnittlig score for alle ratere, for leder i forhold til medarbeiderne samlet og dessuten alle medarbeiderkategorier hver for seg. Alle tabeller er illustrert vha diagrammer for å visualisere og tydeliggjøre analysen og tolkningen. Disse diagrammene er lagt som vedlegg til slutt i utredningen. Oppsummerende oversikt over de enkelte respondentenes besvarelser er også vedlagt utredningen for å dokumentere de resultater som presenteres. Når det i analysen nedenfor vises til enkeltrespondenters rating, er disse altså presentert i vedlegget. De utelates fra selve analysedelen av hensyn til plass og oversiktighet. Beregningene er i oversiktene uthevet med fargelegging, der grønn farge indikerer en positiv tonet faktor eller fasett, rosa farge indikerer delvis negativ tonet fasett og rød farge indikerer en negativt ladet fasett eller faktor. Med positiv og negativ ladning menes her i forhold til hva som er optimalt i følge fullspektrumsmodellen.

4.1.2 Case 1

En bemerkning som bør gjøres i forbindelse med de innsamlede dataene fra dette caset er det som er nevnt under beregninger av Cronbachs Alpha. For utsagn nr 43 har 5 av respondentene ikke forstått hva som menes, slik at de ikke har avgitt svar på dette utsagnet. I analysen er dette løst ved at utsagn 43 er tatt bort i beregningen av gjennomsnittsscoren for de aktuelle respondentene, slik at gjennomsnittsscoren for disse 5 respondentene er basert på 4 utsagn, i stedet for 5. Utover det er alle utsagn vurdert av samtlige 7 respondenter.

Gjennomsnittsscorer

	<u>Alle</u> <u>ratere</u>	<u>Andre</u>	<u>Leder</u>	<u>Leder</u>	<u>Under</u>	<u>Like</u>	<u>Over</u>
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse							
Eksempel	7,33	7,37	7,11	7,11	7,41	7,67	6,67
Omtanke	7,09	7,05	7,30	7,30	7,10	7,25	6,50
Inspirasjon og motivasjon	6,80	6,98	5,75	5,75	6,88	7,19	6,88
Konvensjonelt lederskap/ transaksjonsledelse							
<i>Krav og belønning</i>							
Overenskommelser	6,62	6,78	5,67	5,67	6,44	6,67	8,00
Straff og belønning	4,95	4,94	5,00	5,00	4,89	5,00	5,00
<i>Kontroll</i>							
Nødvendige tiltak	6,67	6,72	6,33	6,33	6,44	6,50	7,67
Overkontroll	5,36	5,38	5,25	5,25	5,25	5,38	5,75
Laissez Faire / La gå - ledelse							
Laissez-Faire	2,55	2,23	2,25	2,25	2,45	2,25	3,75

Andre = Alle medarbeidere sett under ett uten lederens egenvurdering
Under = Underordnet
Like = Likesinnet
Over = Overordnet

For case 1 kan vi se at de gjennomsnittlige scorene for transformasjonsfaktorene og de positive transaksjonsfasettene alle ligger over 6,5. Lederen er vurdert til å utvise noe større grad av transformasjonsledelse enn positiv transaksjonsledelse, spesielt for faktorene eksempel og omtanke, der gjennomsnittet ligger over 7. For de mer negative fasettene for transaksjonsledelse ligger gjennomsnittet omtrent midt på skalaen, altså rundt 5. Manglende ledelse eller "Laissez-Faire" – faktoren er vurdert til å være relativt lav, med et snitt på 2,55.

Verdt å merke seg er at den overordnede vurdering av lederen er lavere enn gjennomsnittet for faktorene "eksempel" og "omtanke", og samtidig høyere for de positive fasettene for transaksjonsledelse. For den tredje transformasjonsledelsesfaktoren "inspirasjon og motivasjon" er likevel lederen vurdert av den overordnede slik at scoren ligger nær gjennomsnittet. For de negative transaksjonsledelsesfasettene har den overordnede vurdert lederen nokså likt med gjennomsnittet, men scoren for "Laissez-Faire" faktoren er noe høyere

enn snittet. De andre respondentene svar samsvarer relativt godt med hverandre, uten noen store avvik mellom den enkelte respondents svar og gjennomsnittet.

4.1.3 Case 2

Gjennomsnittsscorer

	<u>Alle rater</u>	<u>Andre</u>	<u>Leder</u>	<u>Leder</u>	<u>Under</u>	<u>Like</u>	<u>Over</u>
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse							
Eksempel	6,45	6,20	7,67	7,67	6,22	6,44	5,89
Omtanke	6,22	6,12	6,70	6,70	5,93	6,30	6,70
Inspirasjon og motivasjon	6,56	6,43	7,25	7,25	6,29	6,63	7,25
Konvensjonelt lederskap/ transaksjonsledelse							
<i>Krav og belønning</i>							
Overenskommelser	6,11	6,07	6,33	6,33	5,89	6,33	6,33
Straff og belønning	4,89	5,00	4,33	4,33	5,00	5,33	4,33
<i>Kontroll</i>							
Nødvendige tiltak	5,72	5,60	6,33	6,33	5,56	4,00	6,33
Overkontroll	4,00	4,30	2,50	2,50	4,33	4,00	2,50
Laissez Faire / La gå - ledelse							
Laissez-Faire	2,13	2,12	2,20	2,20	2,20	2,00	2,20

Andre = Alle medarbeidere sett under ett uten lederens egenvurdering
 Under = Underordnet
 Like = Likesinnet
 Over = Overordnet

Case nummer 2 består som påpekt tidligere av kun 6 respondenter totalt, ettersom en av spørreskjemaene ikke ble returnert. Det skjemaet som er utelatt skulle vært besvart av en på samme organisatoriske nivå som den utvalgte lederen.

Beregningene av gjennomsnittsscore for alle raterne viser at lederen er vurdert til å score over 6 på samtlige transformasjonsledelsesfaktorer. For den positive transaksjonsledelsesfasetten ”overenskommelser” ligger også scoren over 6, mens den andre positive transaksjonsledelsesfasetten, ”nødvendige tiltak”, ligger nært opptil 6. Begge de negative transaksjonsledelsesfasettene har scorer mellom 4 og 5, men slik at ”straff og belønning” -

fasetten som bare er delvis negativ er vurdert nærmere 5, og den negative fasetten "overkontroll" er vurdert til 4. "Laissez-Faire" – faktoren er vurdert relativt lavt, med en score på 2,13.

Verdt å merke seg i dette caset er at lederens egenvurdering har gitt høyere scorer enn gjennomsnittet for de tre transformasjonsledelsesfaktorene. De positive transaksjonsledelsesfasettene er også noe høyere enn gjennomsnittet, mens de mer negativt tonede transaksjonsfasettene er vurdert lavere av lederen selv enn det gjennomsnittet viser. Lederens vurdering av egen manglende ledelse - orientering ligger nokså nært gjennomsnittet. På tvers av medarbeiderkategoriene er ratingene ellers nokså konsistente og samsvarende. Det kan også nevnes at den overordnede i likhet med lederen selv har vurdert lederens utøvelse av "overkontroll" som relativt lavt, sammenlignet med underordnede og likesinnede. I tillegg avviker den vurderingen personen på samme organisatoriske nivå har gjort av lederen vedrørende orientering omkring "nødvendige tiltak" en god del fra hva de andre respondentene har vurdert på samme fasett. Mens den likesinnede har gitt dette en score på 4,00, viser gjennomsnittet for alle ratere samlet en score 5,72. Totalt sett viser resultatene at lederen har vurdert seg selv noe mer positivt enn gjennomsnittet.

4.1.4 Case 3

Gjennomsnittsscorer

	<u>Alle</u> <u>ratere</u>	<u>Andre</u>	<u>Leder</u>	<u>Leder</u>	<u>Under</u>	<u>Like</u>	<u>Over</u>
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse							
Eksempel	5,32	5,28	5,56	5,56	5,11	5,56	5,22
Omtanke	5,36	5,35	5,40	5,40	5,37	5,35	5,30
Inspirasjon og motivasjon	5,07	5,08	5,00	5,00	5,00	5,31	4,88
Konvensjonelt lederskap/ transaksjonsledelse							
<i>Krav og belønning</i>							
Overenskommelser	6,19	6,17	6,33	6,33	6,11	6,17	6,33
Straff og belønning	5,24	5,11	6,00	6,00	5,00	5,33	5,00
<i>Kontroll</i>							
Nødvendige tiltak	6,10	6,00	6,67	6,67	6,22	5,84	5,67
Overkontroll	4,54	4,46	5,00	5,00	4,25	4,50	5,00
Laissez Faire / La gå - ledelse							
Laissez-Faire	2,37	2,60	1,00	1,00	1,73	2,80	4,80

Andre = Alle medarbeidere sett under ett uten lederens egenvurdering
 Under = Underordnet
 Like = Likesinnet
 Over = Overordnet

I Case 3 ser man av gjennomsnittet for samtlige ratere at de positive transaksjonsledelsesfasettene er vurdert høyere enn de tre transformasjonsledelsesfaktorene. De positive transaksjonsledelsesfasettene scorer begge over 6, mens alle transformasjonsledelsesfaktorene ligger mellom 5,0 og 5,5. Også den noe negativt tonede fasetten "straff og belønning" scorer mellom 5,0 og 5,5, mens den helt negative fasetten "overkontroll" er beregnet til 4,54. "Laissez-Faire" – faktoren er vurdert relativt lavt, til 2,37.

For samtlige respondenter er ratingene forholdsvis konsistente for de fleste faktorer og fasetter. Unntaket er en større spredning mellom respondentenes svar for "Laissez-Faire" – faktoren. For en av respondentene på samme organisatoriske nivå som lederen, og i tillegg den overordnede har lederen betydelig høyere scorer enn gjennomsnittet for denne faktoren. Samtidig har to underordnede og lederen selv vurdert manglende lederskap som svært lite

beskrivende for lederens lederorientering. For en av de underordnede viser bergningene 1,6, mens for en annen av de underordnede og lederen selv er scoren lik 1, som er det laveste tallet som er mulig i denne undersøkelsen.

4.1.5 Case 4

Gjennomsnittsscorer

	<u>Alle ratere</u>	<u>Andre</u>	<u>Leder</u>	<u>Leder</u>	<u>Under</u>	<u>Like</u>	<u>Over</u>
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse							
Eksempel	4,73	4,67	5,11	5,11	4,59	4,67	4,89
Omtanke	4,61	4,52	5,20	5,20	4,50	4,45	4,70
Inspirasjon og motivasjon	4,48	4,35	5,25	5,25	4,29	4,31	4,63
Konvensjonelt lederskap/ transaksjonsledelse							
<i>Krav og belønning</i>							
Overenskommelser	5,71	5,61	6,33	6,33	5,67	5,50	5,67
Straff og belønning	5,00	5,00	5,00	5,00	5,11	4,67	5,33
<i>Kontroll</i>							
Nødvendige tiltak	5,81	5,78	6,00	6,00	5,78	6,00	5,33
Overkontroll	4,79	4,83	4,50	4,50	4,92	4,75	4,75
Laissez Faire / La gå - ledelse							
Laissez-Faire	2,86	2,87	2,80	2,80	2,80	2,90	2,80

Andre = Alle medarbeidere sett under ett uten lederens egenvurdering
 Under = Underordnet
 Like = Likesinnet
 Over = Overordnet

I det fjerde og siste caset som er studert i denne utredningen ser man av gjennomsnittlige beregninger for alle ratere at alle de tre transformasjonsledelsesfaktorene er vurdert lavere enn samtlige av de fire transaksjonsledelsesfasettene. Mens scorene for de tre transformasjonsledelsesfaktorene varierer mellom 4,48 for ”inspirasjon og motivasjon” - faktoren til 4,73 for ”eksempel” - faktoren, varierer scorene for transaksjonsledelsesfasettene fra 4,79 for den negative fasetten ”overkontroll” til 5,81 for fasetten ”nødvendige tiltak”. ”Laissez-Faire” – faktoren har en score på 2,86.

Bemerkelsesverdig i dette caset er at det er høy konsistens mellom de ulike respondentenes svar for alle faktorer og fasetter. Det er likevel verdt å kommentere at lederens vurdering av seg selv viser høyere scorer enn gjennomsnittet for de tre transformasjonsledelsesfaktorene og de to positive transaksjonsledelsesfasettene, men lavere scorer enn gjennomsnittet for den negativt ladede fasetten "overkontroll" og "Laissez-Faire" – faktoren. For fasetten "straff og belønning" tilsvarer lederens vurdering gjennomsnittet. Totalt sett indikerer dette at lederen har vurdert sin lederstil noe mer positivt enn det de gjennomsnittlige beregninger viser, sett i forhold til en optimal lederorientering i et fullspektrumsperspektiv.

4.1.6 Hva betyr disse DLQ - resultatene?

Tabellen under oppsummerer gjennomsnittlige scorer for alle ratere for de fire utvalgte casene. På bakgrunn av tallene i tabellen kan man dra visse slutninger om hvilken lederorientering lederen i de ulike casene har.

Gjennomsnittsscorer alle ratere

	<u>Case 1</u>	<u>Case 2</u>	<u>Case 3</u>	<u>Case 4</u>
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse				
Eksempel	7,33	6,45	5,32	4,73
Omtanke	7,09	6,22	5,36	4,61
Inspirasjon og motivasjon	6,80	6,56	5,07	4,48
Konvensjonelt lederskap/ transaksjonsledelse				
<i>Krav og belønning</i>				
Overenskommelser	6,62	6,11	6,19	5,71
Straff og belønning	4,95	4,89	5,24	5,00
<i>Kontroll</i>				
Nødvendige tiltak	6,67	5,72	6,10	5,81
Overkontroll	5,36	4,00	4,54	4,79
Laissez Faire / La gå - ledelse				
Laissez-Faire	2,55	2,13	2,37	2,86

Som tabellen viser scorer lederen for case 1 høyest på de tre transformasjonsledelsesfaktorene. Case 2, 3 og 4 har gradvis lavere scorer for denne

ledelsesdimensjonen. Tallene som er gjennomsnitt basert på en skala fra 1 til 9 tyder da på at det er lederen i case 1 som har høyest transformativ lederorientering. I case 2 er også scorene over middels på transformativ lederorientering, mens case 3 ligger omtrent på middels og case 4 ligger litt under middels.

Ser man nærmere på transaksjonsledelsesdimensjonen ser man at lederen i case 1 scorer relativt høyt på de positive transaksjonsledelsesfasettene, og rundt middels på de negative fasettene. For den siste ledelsesdimensjonen "Laissez-Faire" er gjennomsnittstallet for case 1 relativt lavt. En slik profil som case 1 nærmer seg den optimale lederprofilen slik den er beskrevet i teori om fullspektrumsledelse. Høyest er orienteringen omkring transformasjonsledelse, mens transaksjonsledelse også er vektlagt, men i noe mindre grad. For transaksjonsledelsesdimensjonen ser vi dessuten at lederen for case 1 har høyere orientering omkring de positive fasettene enn de negative fasettene, også det i tråd med hva som er optimalt i teorien. Verdien for "Laissez-Faire" - dimensjonen relativt lav, og betydelig lavere enn for de andre dimensjonene, noe som også passer inn i beskrivelsen av en optimal lederprofil i et fullspektrumsperspektiv. Lederorienteringen i case 1 kan derfor beskrives som transformativ.

Case 2 ser vi at også har en høyere orientering mot de positivt ladede fasettene for transaksjonsledelse enn for de negativt ladede fasettene, i tillegg til at "Laissez-Faire" - dimensjonen også her scorer lavt. Sammenlignet med case 1 har case 2 omtrent lik orientering i forhold til transaksjonsledelsesfaktorene og fasettene, men noe lavere transformativ orientering. Transformativ orientering er relativt likt vektlagt som de positive fasettene for transaksjonsledelse for case 2, selv om det er en liten overvekt på transformativ orientering. Lederprofilen for case 2 er derfor ikke like nær den optimale transformativ ledelsesprofilen som case 1 er. Likevel kan lederorienteringen i case 2 beskrives som en "transformativ - til - transaksjonell" orientering, dvs hovedsaklig transformativ lederorientering.

I likhet med case 1 og case 2 har også det tredje caset høyere verdier for de positive transaksjonsledelsesfasettene enn for de negative, og dessuten en relativt lav score på "Laissez-Faire" - dimensjonen. Vektleggingen av de fire transaksjonsledelsesfasettene er nokså lik for de tre første casene. Sammenligner vi scorene med vektleggingen av transformasjonsledelsesfaktorene ser vi at scorene for de positive transaksjonsledelsesfasettene er høyere enn for transformasjonsledelsesfaktorene, mens

scorene på de negative fasettene ligger nært opptil scorene for transformasjonsledelsesfaktorene. Lederorienteringen i case 3 vektlegger derfor de positive transaksjonsledelseskomponentene mer enn transformasjonskomponentene, og kan derfor karakteriseres som mer transaksjonell enn case 1 og 2. Likevel er det så vidt over middels transformativ orientering også i dette caset. Lederen i case 3 kan derfor beskrives som "transaksjonelt - til transformativt" orientert, dvs hovedsaklig transaksjonelt orientert. Scorene er slik at lederen i case 3 har en mindre optimal ledelsesprofil enn både case 1 og case 2.

Også case 4 kan karakteriseres som de andre tre casene hva angår scorene på de transaksjonelle fasettene og faktorene. Samtidig kan også dette caset beskrives som relativt lavt orientert omkring "Laissez-Faire" - dimensjonen, selv om gjennomsnittsverdien er noe høyere her enn for de andre casene. Sammenlignes scorene for transaksjonsledelse opp mot scorene på de transformative faktorene i case 4, ser man at samtlige transformative faktorer er vektlagt mindre enn transaksjonsledelsesfasettene. Av de fire utvalgte casene er derfor case 4 det caset med minst gunstig ledelsesprofil, sammenlignet med den optimale profilen som fullspektrumsmodellen beskriver. Ettersom de gjennomsnittlige scorene for fasettene og faktorene som representerer transaksjonsledelse er høyere enn scorene for transformasjonsledelse betegnes case 4 av en transaksjonsledelsesorientering.

De kommenterte avvikene mellom ulike respondenters rateringer i de ulike casene er det umulig å gi en fullstendig forklaring på med den informasjonen jeg sitter med. Det er heller ikke målet for denne utredningen. Hvorfor ulike respondenter vurderer den utvalgte lederens lederorientering såpass forskjellig i noen få tilfeller kan skyldes mange årsaker. For å kunne vurdere disse trengs mer inngående kunnskap om lederens lederorientering på et mer generelt grunnlag, mens fokus her er på å se lederorienteringen i forhold til bruken av idésystemer. Jeg begrenser meg derfor her til å kommentere at det eksisterer noen avvik i enkelte tilfeller, men presiserer at disse funnene tas med inn i analysen når lederstilen settes opp mot idésystemer, for å kunne vurdere om de kvalitative dataene som er samlet inn kan bidra til å forklare avvikene bedre.

I dette avsnittet er DLQ - resultatene presentert og analysert, slik at det har vært mulig å vurdere hvilken lederorientering som preger de utvalgte casene. Funnene herfra vil benyttes videre i analysen som sammenligningsgrunnlag for å vurdere hvorvidt og eventuelt hvordan disse lederorienteringene kommer til syne og preger de respektive idésystemene.

Ideelt sett burde disse DLQ - resultatene vært gjenstand for mer inngående statistisk testing, for å undersøke psykometriske egenskaper mer detaljert. Disse testene kunne gjerne vært gjennomført ved hjelp av parametrisk statistikk som f.eks t-test eller variansanalyse (ANOVA) for å sjekke om forskjellene i ratinger mellom de ulike medarbeiderkategoriene var signifikante eller ikke. Med et så begrenset utvalg som her er brukt per case, vil det imidlertid ikke gi spesielt meningsfulle og hensiktsmessige resultater. Et alternativ kunne være å bruke ikke - parametrisk statistikk som en kjiqvadrat - test, for å studere de nevnte forskjellene i ratinger nærmere. En slik test er basert på krysstabellering, og burde i tilfelle vært gjennomført på indikatornivå, ettersom analysen av tallene på gjennomsnittsnivå ikke gir meningsfulle kategorier å fylle inn i krysstabellene. En slik analyse av 45 indikatorer for 4 case ville blitt nokså omfattende og utover de rammer som ligger for denne oppgaven. Jeg har derfor begrenset analysen til å benytte meg av beskrivende statistikk som middelerverdier. En slik tilnærming kan forsvares ut fra to momenter. For det første er både MLQ og DLQ utarbeidet som et resultat av omfattende statistisk testing, der resultatene fra disse analysene er lagt til grunn for utformingen av skjemaene, slik at spørreskjemaene skal kunne benyttes i praktisk sammenheng, uten omfattende statistisk testing av datagrunnlaget. For meg som bruker skal det derfor i utgangspunktet ikke være nødvendig å gjennomføre statistiske tester som drøftet over, selv om slike tester selvfølgelig ville styrket fortolkningen av resultatene ytterligere. Det andre momentet er at jeg benytter meg av DLQ som et lederevalueringsverktøy, på lik linje med det som selges til næringslivsaktører. I de rapportene som genereres når en organisasjon har kjøpt denne lederevalueringstjenesten inkluderes ikke statistiske vurderinger utover de vurderingene jeg har gjort, dvs middelerverdier. I stedet gjøres referanser til statistiske testinger under utarbeidelse av spørreskjemaene, på lik linje med det resultater jeg har presentert tidligere i denne utredningen (Bass & Avolio, 2003). Ut fra formålet og omfanget av denne delen i utredningen har jeg derfor vurdert det som tilstrekkelig å benytte meg av beskrivende statistikk, og heller gjøre presiseringer og reservasjoner omkring resultatene som følge av begrensede utvalg. Begrunnelse for bruk av så små utvalg er presentert tidligere. Ideelt sett kunne utvalgene vært større og mer omfattende, slik at andre statistiske tester kunne vært benyttet, men dette må i fall bli en oppgave for oppfølgende studier som søker å bekrefte funnene eller undersøke fenomenet i ytterligere detalj.

Ettersom statistiske tester utelates fra dataanalysen er det viktig å gjøre noen eksplisitte reservasjoner i forhold til de presenterte gjennomsnittsverdiene. Reservasjonene går i hovedsak ut på at forskjellene i gjennomsnittsverdier mellom de ulike medarbeiderkategoriene ikke er blitt statistisk testet, slik at det er vanskelig å konkludere klart med at dette er scorere som virkelig beskriver den lederorienteringen som andre respondenter også beskriver at lederen har. Skiller en spesiell respondent eller en medarbeidergruppe seg spesielt fra de verdiene som rapporteres fra andre respondenter, kan det stilles spørsmål til hvorfor dette er tilfellet. Spørsmålet blir da videre å avklare hvilke av disse verdiene som faktisk er de sanne verdiene som kan være representative for lederens lederorientering. I påpekte tilfeller i analysen fraviker gjennomsnittsverdiene for enkelte respondenter relativt mye fra andre grupperes gjennomsnittsverdier. DLQ - resultatene fra disse casene bør derfor anvendes med forsiktighet, slik at man i det minste er tydelig på at det hefter en viss usikkerhet ved dataene. For case 1 gjelder dette spesielt for DLQ - scorene som er gitt av den overordnede, da disse ser ut til å skille seg fra de andre respondentenes vurderinger, da den overordnede vurderinger i all hovedsak er mindre positive enn de andres vurderinger. For case 2 ser det ut som om lederens egenvurdering skiller seg fra de andre respondentenes vurderinger, da lederen har vurdert seg selv mer positivt enn hva de andre respondentene har gjort. I tillegg skiller vurderingen til den ene respondente på samme organisatoriske nivå seg fra de andres vurderinger hva angår fasetten "nødvendige tiltak". I case 3 er DLQ - resultatene relativt konsistente mellom ulike medarbeiderkategorier, men skiller seg fra hverandre for "Laissez - Faire" - faktoren. I case 4, i likhet med case 2, skiller lederens egenvurdering seg fra de andre respondentenes vurderinger, slik at hans vurdering av seg selv er mer positiv enn de andre respondentenes vurderinger av han som leder.

4.2 Kvalitativ dataanalyse

Dette analyseavsnittet har som mål å vurdere de innsamlede dataene fra de kvalitative intervjuene opp mot utredningens problemstilling. Resultatene fra denne kvalitative dataanalysen settes sammen med resultatene fra de kvantitative analysene, og vil slik danne grunnlag for å vurdere hypotesene og besvare forskningsproblemet. Jeg vil først ta for meg det enkelte case, før jeg setter funnene fra disse casene opp mot resultatene fra DLQ - analysen. En måte å organisere en analyse på er å tilstrebe en tredelt struktur, der dataene først beskrives, før de blir analysert og til slutt fortolket ved at analyseresultatene drøftes i lys av

presentert teori. En slik tredeling er ikke like enkelt å følge i en analyse av kvalitative data, og det vil derfor kunne bli en glidende overgang mellom de tre ulike stegene. Jeg har valgt å strukturere analysen slik at jeg først beskriver det enkelte case basert på faktaopplysninger fra dokumenter og intervjuer. Deretter blir dataene som er generert gjennom intervjuene presentert og analysert sammen før de tolkes opp mot DLQ - resultatene. Jeg har valgt en slik struktur for analysen ut fra et ønske om å sikre at respondentenes meninger kommer klart til uttrykk før min tolkning påvirker datapresentasjonen. Dette er i tråd med det som er drøftet i metodekapittelet for å skape et klart skille mellom hva som er respondentenes mening og hva som er min mening, slik at andre kan gå inn å etterprøve mine resultater. Selv om den presenterte tredelingen ikke vil bli absolutt for hele analysen sett under ett, er tredelingen tilstrebet i analysen av den enkelte faktor og dimensjon i fullspektrumsmodellen, for hvert enkelt case. En slik tredeling bidrar til at det er enklere å følge argumentasjonen, ettersom mine vurderinger som fortolker av data framkommer på en eksplisitt måte. Som påpekt er det ikke like enkelt å opprettholde et klart skille mellom de tre nivåene overalt i analysen, men det presiseres at denne tredelingen er intensjonen og at den derfor har lagt grunnlaget for den kvalitative dataanalysen.

Analysen av de kvalitative dataene er i hovedsak bygget opp omkring fastsatte indikatorer på den fullspektrumsfaktoren og dimensjonen som undersøkes i det enkelte avsnitt. Først trekkes inn en beskrivelse av de relevante svarene på de innledende spørsmålene før de analyseres opp mot fullspektrumsmodellens hoveddimensjoner. Etter dette har jeg tatt for meg den enkelte faktoren i modellen og sett hvordan den kommer til uttrykk gjennom lederens bruk av idésystemene. For "idealisert innflytelse" vektlegges gjennom alle casene hvordan lederen framstår som en rollemodell for bruken av idésystemet, hans forpliktelse til systemet, oppfattelsen av verktøyet som seriøst anvendt, lederens atferd på tvers av ideer og situasjoner, hvorvidt lederen anses som nyskapende og innovativ, lederens holdning til risiko slik den kommer til uttrykk i idésystemet og til slutt hvordan etiske og moralske prinsipper er representert i systemet. Indikatorer som analyseres for "inspirerende motivasjon" omfatter hvordan lederen skaper mening og utfordring for medarbeiderne, hvordan medarbeidernes behov er vektlagt i systemet, hvordan individets - og organisasjonens utvikling tas hensyn til og hvordan lederen oppmuntrer til deltakelse i idésystemet. Involvering trekkes også inn som et moment her. "Intellektuell stimulering" blir analysert på bakgrunn av indikatorer som måten lederen legger til rette for utvikling av medarbeidernes evner og kompetanse gjennom idésystemet, hvordan det gjennomføres aktuelle støtteaktiviteter rundt idésystemet, hvordan

medarbeidernes kreativitet og nytenking blir stimulert og dessuten hvordan involvering kan tenkes å bidra til intellektuell stimulering. Siste transformasjonsledelsesfaktor "individualiserte hensyn" blir vurdert gjennom indikatorer som personlig - og økonomisk støtte, personlig samhandling versus formaliserte regler, kommunikasjonsprosessen og lederens tilrettelegging for et støttende læringsmiljø. Transaksjonsledelsesfaktoren "betinget belønning" vurderes ut fra lederens vektlegging av belønning og eventuell straff i sitt idésystem, hvilken type belønning som framstår som viktigst og hvordan andre markeringer utnyttes for å skape oppmerksomhet om den enkelte forslagstiller. "Aktiv ledelse ved unntak", "passiv ledelse ved unntak" og "ikke - ledelse" vurderes alle på bakgrunn av indikatorer som er beskrevet tidligere i analysen. For "aktiv ledelse ved unntak" omfatter dette i hovedsak hvor sterk regelstyring lederen legger opp til. "Passiv ledelse ved unntak" og "ikke - ledelse" integreres sammen og lederens orientering på disse faktorene illustreres gjennom måten lederens seriøsitet og holdning til idésystemet framkommer, hvorvidt han utviser nødvendig forpliktelse, gir tilstrekkelige tilbakemeldinger og involverer sine medarbeidere i ulike idésystemprosesser.

Det enkelte case vil først bli beskrevet med bakgrunn i den informasjon som er generert fra de dokumenter som er gjort tilgjengelige for meg og de kvalitative intervjuene. Disse dokumentene er i all hovedsak dokumenter som beskriver hovedtankene bak idésystemene, samt regler og retningslinjer for hvem som har ansvar for hva, og belønningkriterier. Etter denne beskrivelsen av casene blir dataene presentert, analysert og tolket opp mot fullspektrumsmodellen. Deretter integreres resultatene fra DLQ og intervjuene for en kort sammenligning, før det oppsummerende kvantitative spørreskjemaet for hvert enkelt case til slutt trekkes inn som et eget avsnitt.

4.2.1 Case 1

4.2.1.1 Casebeskrivelse

Case nummer 1 i denne utredningen er en utvalgt enhet i en stor svensk og internasjonal produksjonsorganisasjon, som opererer innen en høyteknologisk bransje. Den utvalgte enheten er en av flere produksjonsavdelinger i selskapet, og består av en mellomleder med ansvar for totalt 10 produksjonsarbeidere. De kvalitative intervjuene er gjennomført med

mellomlederen som utvalgt leder og tre av denne lederens underordnede. Samtlige respondenter var menn, men relativt jevnt fordelt i forhold til alder, dvs fra 23 år til 56 år.

I tilknytning til idésystemet i case 1 er det utarbeidet et eget dokument som beskriver hvordan idésystemet er tenkt å fungere. Det inkluderer bl.a målsetting, beskrivelse av systemet, belønningsregler og organisering av ansvarsforhold. Formålet med idésystemet i dette caset slik det er nedfelt i retningslinjene er at idésystemet skal bidra til en større ansvarsbevissthet, slik at flere tar ansvar, samt en større delaktighet. Inkludert i denne målsettingen ligger også at det søker å fremme engasjement, motivasjon og samarbeid.

Spesielt for dette caset var at man skilte mellom to typer idésystemer. Det ene var koblet inn mot små forbedringsideer i det daglige arbeidet, mens det andre systemet var mer rettet inn mot store og omfattende forslag og innovasjonsideer. Selv om man skilte mellom de to typene ble det presisert at begge systemene var integrert i hverandre, slik at alle forslag av alle typer gikk gjennom samme prosess og de samme personene. Idé- eller forslagsvirksomheten kan her karakteriseres som en desentralisert prosess. Med det menes at alle forslag som kommer inn i første omgang blir vurdert av nærmeste leder. Alle forslag som er av en slik begrenset størrelse at det ligger i den nærmeste lederens ansvar å ta beslutninger om aksept eller forkastelse av ideen, inngår i den første typen idésystem, dvs systemet for små forbedringer. Forslag som vurderes til å være en større forbedring kjøres gjennom hele idésystemet, dvs at vurdering om iverksetting eller avslag gjøres av en egen komité som er spesielt utnevnt for dette formålet. For at en idé også skal bli vurdert gjennom dette systemet må besparelsen eller den økte inntjeningen som følge av ideen minst tilsvare den administrative kostnaden knyttet til å kjøre ideen gjennom hele systemet. For tiden er dette kriteriet satt til minimum 20 000 i besparelse for organisasjonen. Det er opp til forslagstillerens nærmeste sjef å beregne denne besparelsen og dermed også gjøres vurderingen om hvorvidt ideen skal genereres oppover i hierarkiet eller ei.

Et annet særtrekk ved dette caset er at innleveringen av ideer forutsettes gjort på gruppenivå, der den enkelte gruppe må bestå av minst 3 personer. Dette kriteriet har betydning blant annet for belønning av fremmede ideer. Alle små forbedringsideer verdsettes likt, slik at hver enkelt godkjente og gjennomførte idé godskrives med 1 poeng. Fastsatt belønning gis først når gruppen i gjennomsnitt har fått godkjent og gjennomført 3 ideer pr gruppemedlem (3 poeng pr gruppemedlem). Belønningen tilfaller da hver enkelt gruppemedlem, og tilsvarer i underkant

av 1000 kroner. Det gis i tillegg en ekstra premie til de tre gruppene som har gjennomført flest ideer per kvartal. I den utvalgte enheten ble det opplyst at denne ekstrapremien var kinobilletter. Den gruppen som har oppnådd flest godkjente og gjennomførte ideer i løpet av et år får dessuten en premie tilvarende 500 kr per person, men denne premien må gå til en felles gruppeaktivitet. Det gis også belønning på ledernivå, basert på målstyring. Per tiden gjelder at belønning gis til den leder hvis gruppe har fremmet, fått godkjent og gjennomført 10 ideer per gruppedlem. Belønningen tilsvarer drøyt 3 500 kr.

I forbindelse med små forbedringsideer er det satt gitte frister som er de lederen som behandler ideene sitt ansvar å overholde. Fristene er satt til én uke for behandling, dvs vurdering om aksept eller avslag, mens aksepterte ideer skal tilstrebes gjennomført innen to uker. Videre henviser retningslinjene til at arbeidet med idésystemet skal inngå i den daglige driften, slik at tildeling av ressurser og ansvar må organiseres deretter. Det presiseres dessuten at deltakelse i idégenereringen er frivillig. Alle ideer blir i dette caset generert gjennom et egenutviklet IT-system, der forslagstillerne kan følge deres idé gjennom hele prosessen inntil den er ferdig behandlet og gjennomført. En idé blir videre kategorisert av den lederen som behandler ideen, ut fra hvilket område ideen omfatter. Totalt er det 5 ulike kategorier å velge mellom, ut fra hva ideen er ment å forbedre. Disse kategoriene er; prosess, produkt, arbeidsmiljø, miljø og måloppnåelse.

I forbindelse beslutninger om forkastelse av en fremmet idé gis forslagstillerne en mulighet til å klage for å få ideen vurdert på nytt. Er beslutning om avslag tatt av forslagstillernes nærmeste sjef er forslagskomiteen klageinstans, og dersom beslutning om avslag er tatt i forslagskomiteen er ledergruppen klageinstans.

Vurderes en idé som en stor forbedringsidé av en desentralisert leder, sendes altså ideen til forslagskomiteen for vurdering der. Medlemmene i komiteen er representanter for foretaket, med HR-direktøren som komitéleder. I tillegg deltar også representanter fra fagforeninger. Selv om fagforeningen er involvert i komiteen, anses systemet i dette caset i utgangspunktet å være et verktøy som er initiert av ledelsen. Medarbeiderne inkluderes ved at de forsøkes stimulert til å generere ideer, samt at deres representanter er en del av en forslagskomité, men utover det er verktøyet utformet og styrt av organisasjonens ledelse. Møter i komiteen avholdes hvert kvartal, og frister for behandling av ideer er satt til maksimalt to måneder. Ved usikkerhet kan ideen oversendes til organisasjonens ledergruppe for beslutning der. For slike

store forbedringsideer gjelder egne belønningsregler, basert på besparelse eller økt inntjening for organisasjonen. Belønning gis i tre nivåer, slik at en besparelse eller gevinst for organisasjonen på 20 000 - 50 000 kr gir 10 000 kr i belønning, en besparelse på 50 001 - 100 000 kr gir 20 000 kr i belønning og av besparelser som overgår 100 001 kr får forslagstillere 20 % av total verdi for organisasjonen, uten at det er noen øvre begrensning for total belønning.

4.2.1.2 Beskrivelse og analyse av dataene i case 1

Innledningsvis vil jeg først presentere dataene som beskriver de innledende spørsmålene i caset, før jeg går mer spesifikt inn på de faktorene som tar mål av seg å vurdere idésystemene i et fullspektrumsperspektiv.

Innledende spørsmål

De fire respondentenes rolle i idésystemet i det første caset følger nokså naturlig ut fra utvalget av respondenter. En respondent er den utvalgte lederen, som beskriver sin rolle som den som vurderer og tar avgjørelser i forbindelse med små forbedringsideer, og samtidig det første filteret for vurdering også av større ideer. Lederen uttrykker at hans ansvar er å oppmuntre til å bruke systemet for å skape nødvendig framdrift og utvikling. De tre andre respondentene er underordnede av den utvalgte lederen og deres rolle i idésystemet er som forslagstillere. Samtlige respondenter, inklusive lederen har bidratt med egne ideer i idésystemet. Lederen påpeker likevel at dersom han ser noe av praktisk karakter som han ville endret på i sin avdeling, så vil han ofte heller forsøke å stimulere de ansatte til å fremme forslaget enn selv å legge det inn som et forslag. Dette bekreftes senere av en underordnet.

Erfaringene knyttet til organisasjonens idésystem oppleves av samtlige underordnede å være gode. Man føler at lederen tar hensyn til de ideene som leveres inn, behandler ideene seriøst og gir gode og saklige tilbakemeldinger dersom en idé ikke aksepteres. Den ene underordnede mener likevel at det gruppebaserte opplegget for idésystemet kan virke urettferdig til tider, ettersom noen forslagstillere har en hel del flere og bedre ideer enn andre, samtidig som alle i gruppen belønnes likt. Det var ellers enighet blant respondentene om at systemet legger opp til å ønske alle typer ideer velkomne gjennom sin to-delte oppbygning uavhengig av størrelse, innhold, formål eller annet.

Hva som oppfattes som hovedformålet med idésystemet i denne avdelingen var det også relativt like meninger omkring. Lederen uttrykker dette slik:

"På et mer overordnet nivå er det penger og rasjonalisering som står sentralt, men på mer lokalt nivå er menneskene og deres utvikling mer i fokus. Personalet ønsker noe tilbake for jobben de gjør og får i tillegg litt ekstra penger. Det er en måte å tjene noe ekstra. For meg som leder på det lokale nivået er målet å få folk til å tenke forbedringer til daglig og samtidig å utvikle seg som person."

Alle de underordnede oppfatter forbedringer som et sentralt stikkord for idésystemet. Likevel beskrives de mer psykologiske og menneskeorienterte målene som så viktig at man ikke ønsker å rangere disse som et sideordnet mål. Det anses som mer hensiktsmessig å se på det som to likeverdige hovedmål. Forbedringsfokus oppleveres av de ansatte som et virkemiddel for å oppnå kostnadsbesparelser, mens de psykologiske målene man mener framstår som betydningsfulle spesielt omfatter økt motivasjon, engasjement, involvering og selvutvikling / -mestring. Alle respondentene uttrykte en positiv holdning til at avdelingen hadde et idésystem, og to av de underordnede poengterte dessuten at dette var et system som alle organisasjoner burde benytte.

På spørsmål om hvordan den enkelte opplever at idésystemet fungerer i sin avdeling svarte alle at de var godt fornøyd. En respondent formulerte det som "i hvert fall ikke dårligere enn i andre avdelinger", og poengterte at han mente det skyldtes at deres avdeling har høy kompetanse og derfor har et godt utgangspunkt for å dra nytte av idésystemet. Lederen som også var fornøyd med måten systemet fungerte presiserte at det var en utfordring å finne balansen mellom hva som var ett forslag og hva som kunne deles inn i flere forslag. Han mente det var et ledelsesspørsmål som skilte en del av lederne, ved at noen brøt det ned i flest mulige forslag av belønningshensyn, mens andre kjørte en strengere linje. Selv tilstrebet han en balanse, slik at engasjementet og motivasjonen ble holdt oppe samtidig som en kunstig oppdeling av ideer søktes unngått.

Respondentenes gode erfaringer med det lokale idésystemet, deres positive holdning og tilfredshet om måten idésystemet fungerer på illustrerer at idésystemet i denne enheten anvendes på en måte som gjør at både leder og medarbeidere er fornøyd. En grunn til at man er så fornøyd kan være lederens fokus på medarbeiderne og deres utvikling. Både lederen og medarbeiderne uttrykte at man opplevde dette som viktig eller avgjørende for at systemet fungerer som det gjør. Et slikt sterkt menneskefokus stemmer godt overens med de

karaktistika som kan gjøres av en transformasjonsleder. Her er nettopp stimulering individets utvikling, motivering av medarbeiderne, hensyn til de ansatte som mennesker og ikke bare et middel for økt inntjening viktige elementer. Lederens positive holdning til systemet og hans måte å hjelpe de ansatte til å fremme ideer på kan også ses på som en måte å gå foran med et godt eksempel for avdelingens idésystem. Positive holdninger, økt tilfredshet, sterk motivasjon og sterkt engasjement er alt beskrivende for faktorene i transformasjonsledelsesteori.

Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse

Intervjuspørsmålene tok først sikte på å undersøke hvordan bruken av idésystemet kunne belyse lederens vektlegging av idealisert innflytelse som en av transformasjonsledelsesfaktorene.

Lederen uttalte selv at han var praktisk orientert og ofte deltok i den praktiske utøvelsen av arbeidet i sin avdeling. Han har selv gått veien om produksjonen i egen avdeling før han ble oppgradert til avdelingsleder. Gjennom denne involveringen i arbeidet oppdages ofte ting som kunne vært gjort annerledes og som burde vært kjørt inn som en idé i idésystemet. I stedet for selv å stå for disse ideene og få anerkjennelse for det, involverer han sine underordnede og forsøker å påpeke overfor disse at de bør bruke idésystemet som verktøy for å få gjennom de nødvendige endringene. En underordnet uttaler at lederen har oppfattet betydningen av å inkludere de ansatte for at avdelingen skal utvikle seg videre, og at han er mer orientert mot virkninger for de ansatte ved å ta i bruk idésystemet, heller enn å fokusere på de kortsiktige økonomiske gevinstene for avdelingen eller organisasjonen som helhet. Lederen mener det bør være opp til andre å vurdere om han går foran som et godt eksempel for hvordan idésystemet skal benyttes, men refererer til at han forsøker å gi sine underordnede et puff for å sende inn ideer. Alle tre underordnede karakteriserer lederen som en god rollemodell for idésystemet, og mener at lederens bruk av idésystemet er konsistent med de hensyn som er forsøkt formidlet fra lederen vedrørende hensikten med idésystemet. Dette gjelder blant annet at de ansatte føler at det er den kompetansen de sitter inne med som er med på å drive utviklingen videre i avdelingen, og at måten den utvalgte lederen anvender idésystemet på bidrar til å understreke det.. Den ene underordnede ønsket likevel å presisere at hans grunnlag

til å svare på spørsmålene kanskje ikke var like godt som for de andre, ettersom han bare hadde vært ansatt i avdelingen i 18 måneder.

Mens en av respondentene sier han ikke har opplevd eksempler gjennom idésystemet som kan illustrere at lederen er nyskapende, hevder begge de to andre underordnede at lederen i stor grad viser evne til nytenking. Dette mener de kan illustreres gjennom at nyskapende ideer som kommer inn blir tatt i mot på en seriøs måte, og at de som oftest blir gjennomført. I tillegg uttaler den ene at lederen alltid har en fiks løsning på de problemer som måtte dukke opp, og at den ansatte i slike tilfeller blir oppfordret av lederen til å fremme den nye løsningen som en idé gjennom idésystemet. Lederen beskriver dessuten seg selv som en innovativ person innen den bransjen han arbeider, og at videreutvikling av produkter og prosesser er noe av det han legger mye vekt på gjennom måten idésystemet formidles og benyttes overfor sine medarbeidere.

Lederens forpliktelse til idésystemet illustreres også gjennom en samlet oppfatning av at avdelingens idésystem er et seriøst verktøy som lederen bevisst bruker for å fremme de mål som kommuniseres og ligger til grunn for idésystemet. En av de underordnede påpeker at han mener lokale forhold og lokal ledelse er avgjørende for hvorvidt idésystemet benyttes på en seriøs måte eller ikke. Denne respondenten referer til samtaler med ansatte i andre avdelinger der idésystemet ikke blir ansett som et like seriøst ledelsesverktøy, men at det heller ses på som en naturlig del av lederens oppgaver og derfor ikke trengs settet i system.

En beskrivelse av hvordan respondentene oppfattet prosessen for vurdering, behandling, beslutning og tilbakemelding var nyttig informasjon for å kunne vurdere lederens bruk av idésystemet. Selv om det knyttes en del regler til denne prosessen, hadde lederen i dette caset relativt frie tøyler for å tilpasse seg til de ulike elementene i den beskrevne prosessen. Det synliggjøres blant annet ved at man hadde et desentralisert system, der den lokale lederen var den som gjorde alle vurderinger og beslutninger vedrørende alle ideer som genererte verdier under 20 000 kr for organisasjonen. I tillegg er systemet designet slik at alle tilbakemeldinger til forslagstillerne skal skje via desentralisert leder. Dette presiseres gjennom at lederen uttalte bekymring for forskjellsbehandling på tvers av avdelinger, som følge av en desentralisert vurderings- og beslutningsprosess. Likevel hevdet lederen at han i sin avdeling vektla meget sterkt at alle ideer skulle få en lik behandling. Grunnlaget for vurderings- og beslutningsprosessen var lagt gjennom retningslinjene for systemet og elementene som lå

innbakt i IT-systemet, mens mer subjektive vurderinger måtte gjøres av lederen selv. Lederen sa at han alltid forsøkte å behandle alle ideer rettferdig, og at det aldri var kommet inn noen klager som kunne sette hans behandling i tvil. Denne uttalelsen bekreftes av de underordnede som også har et inntrykk av en rettferdig behandling i sin avdeling. En underordnet mente likevel at det var en viss urettferdighet knyttet til at belønning ble gitt på gruppenivå, slik det er beskrevet tidligere i dette avsnittet. Dette er likevel utenfor den utvalgte lederens myndighetsområde, og kan derfor ikke inngå i vurderinger om den utvalgte lederens rettferdige behandling av ideer i sin avdeling. Også med hensyn til de tilbakemeldinger som blir gitt medarbeiderne uttrykte de underordnede tilfredshet. Samtlige forslag som ikke ble godkjent ble gitt en begrunnet, saklig og utfyllende forklaring, med oppfordring om å stå på og komme opp med nye ideer. Ideer som godkjennes gis ingen begrunnelse for, men en beskjed sendes om at ideen er godkjent og gjennomføringen utføres av forslagstilleren eller andre relevante ansatte avhengig av hvem ideen omfatter. En av de underordnede oppsummerte vurderings- og beslutningsprosessen som følger:

"Det er en trygghet å vite at alle ideer som kommer inn får en seriøs behandling. Over tid lærer man seg hva som kreves for at en idé skal bli akseptert. Når man fremmer en idé kan man derfor ha klare forventninger om hva som blir utfallet. Vi lærer oss derfor raskt hvilke ideer som er verdt å fremme, og trenger ikke bruke tid på å foreslå ideer vi vet er på kanten og ikke holder mål."

Ser man nærmere på hvordan lederens holdning til risiko kommer til uttrykk gjennom hans bruk av idésystemet, uttalte lederen at hans vurderinger av risiko i hovedsak baserte seg på medarbeidernes vurderinger. Det presiseres at det med risiko her menes økonomiske usikkerhet i form av usikre estimater eller usikkerhet om hvorvidt ideen genererer den inntjeningen eller kostnadsbesparelsen man antar at den kan medføre. Lederen uttrykte en åpen tilnærming til risikofylte ideer, og stolte på at de betraktninger og vurderinger forslagstillerne hadde gjort var gjennomtenkte. Slik sett hadde ikke lederen noen problemer med å satse på ideer som var beheftet med usikkerhet. Han presiserte likevel at de fleste av de ideene han bedømmer og beslutter iverksettelse for i hovedsak var små ideer, slik at et eventuelt ugunstig utfall ikke ville ha de store økonomiske effektene. Det var derfor enklere å ha en åpen risikotilnærming, enn om man forvaltet store summer. Forslag som omfatter større økonomiske effekter blir sendt komiteen for behandling, slik at relevante eksperter kan gjøre de nødvendige beregningene for å ta en beslutning om ideens risiko. Slike ideer faller således utenfor den utvalgte lederens arbeidsområde, og vil derfor ikke kunne legges til grunn i denne analysen. På spørsmål om hvilken oppfatning de underordnede hadde av lederens

risikoholdning i forbindelse med idésystemet henviste to av respondentene til svarene de hadde omkring lederens åpenhet for nye ideer. De mente at lederen som en nyskapende person måtte tørre å satse på nye ideer, selv om det innebar en viss risiko, og at lederen derfor kunne anses som nokså risikovillig. Han hadde ved flere anledninger vist at han torde å satse på ideer på ukjente og tildels usikre områder. Den tredje underordnede hadde ikke opplevd noen situasjoner som satte han i stand til å gjøre en vurdering av lederens risikoholdning.

Foruten at lederen ble beskrevet som en person som vektla rettferdighet i stor grad hadde ingen av de underordnede noen eksempler på at etiske eller moralske prinsipper ble særlig vektlagt i idésystemet. I likhet med lederen mente de at dette var prinsipper som gjennomsyret organisasjonen som helhet, og derfor ikke var spesielt knyttet opp til idésystemet. Lederen mente likevel at det kanskje ville vært fornuftig å inkludere etikk og moral som et eget aspekt ved organisasjonens idésystem.

En transformativt orientert leder beskrives blant annet som en rollemodell eller et godt eksempel som medarbeiderne søker å etterligne og følge. Den utvalgte lederen i dette caset ble beskrevet av sine underordnede som en god rollemodell ettersom han ofte var synlig ute i produksjonen og brukte anledningene aktivt til å stimulere nye ideer. En av de underordnede beskriver det slik:

"NN er en synlig leder som ofte hjelper oss i situasjoner der vi møter problemer. Han har tidligere vært en av oss ute i produksjonen og kjenner godt til hvordan vi arbeider, og har derfor ofte forslag om hvordan vi kan gjøre ting annerledes. Han lar likevel oss diskutere og bestemme hvordan vi skal løse problemene, men kommer gjerne med råd. Jeg mener NN med sin atferd og bakgrunn representerer vår avdeling og våre medarbeidere på en veldig god måte, og han er også et godt eksempel på at hardt arbeid lønner seg."

Utsagnet illustrerer en leder som viser sine medarbeidere vei dersom man møter på problemer og dessuten bruker de mulighetene han har til å stimulere de ansattes idégenerering. I tillegg beskrives han som en leder som representerer enheten utad på en god måte. En annen underordnet bekreftet dette mer konkret ift idésystemet, og mente at det var mye lederens fortjeneste at deres avdeling hadde kommet topp tre i konkurransene om flest genererte forslag pr gruppe medlem i organisasjonen som helhet. Alle disse momentene taler for at den utvalgte lederen er bevisst sin rolle som eksempel for de ansatte og forsøker å representere sin avdeling på en best mulig måte. Lederens bakgrunn fra produksjonsnivå i avdelingen kan antas å ha vært til god hjelp i så måte.

Lederens forpliktelse er en annen indikator på en idealisert innflytende leder. Forpliktelse til systemet er illustrert gjennom respondentenes enighet om at idésystemet i denne enheten framstår som et veldig seriøst anvendt verktøy. Lederens rettferdige behandling av alle ideer sammen med fylldige og velbegrunnede tilbakemeldinger dersom en idé blir avslått, bidrar til å underbygge forståelsen av lederen som forpliktet til de oppgaver som hører med til idésystemet.

En åpenhet for nye ideer og bevisst innsats på å stimulere de ansatte til å tenke nytt og bryte med tradisjonelle tankemønstre bidrar også til å gi et inntrykk av en idealisert innflytende leder som går foran med et godt eksempel for sine medarbeidere. En av de underordnede uttalte følgende om lederen som en nyskapende person:

"Han er hele tiden oppdatert på det nyeste innen teknologien, og kjenner derfor til alternative løsninger hvis problemer oppstår. Han stimulerer oss til å undersøke disse nye mulighetene ytterligere og oppfordrer oss til å sende inn forslag eller ideer på nye måter å gjennomføre prosessene på. Når nye ideer kommer inn er han dessuten veldig nysgjerrig på hvordan vi har kommet fram til ideen. Han tenner gjerne på de nye ideene umiddelbart og viser et glødende engasjement."

Respondentens utsagn bidrar til å tegne et bilde av en innovativ og nysgjerrig person, som også forsøker å få sine medarbeidere med seg på å undersøke nye muligheter. Dette er egenskaper som transformasjonsledelsesteori nevner som illustrative for en idealisert innflytende leder. Koblet opp mot lederens interesse for og søken etter nye muligheter kan også hans holdning til risiko være en indikator på lederens transformativ orientering. Det er tidligere beskrevet at lederen ble vurdert til å være nokså risikovillig, blant annet fordi han lot de ansattes vurderinger være rådende for om en idé burde implementeres eller ikke. Lederen påpekte selv at det å stole på medarbeidernes vurderinger ikke var veldig risikofyllt, ettersom dette gjaldt ideer av relativt begrenset økonomisk effekt. At lederen likevel er så åpen for nye, ukjente og kanskje usikre måter å gjennomføre prosesser og utvikle produkter på, støtter likevel oppunder et syn på lederen som heller mer i retning av risikovilje enn risikoaversjon.

En høy etisk og moralsk standard kjennertegner også en idealisert innflytende leder. I dette caset ble lederen beskrevet som å være moralsk bevisst, men det presiseres at etikk og moral er lite eksplisitt vektlagt ifm idésystemet. Sett i et idésystemperspektiv er det derfor vanskelig å vurdere hvorvidt bruken av idésystem reflekterer lederen på dette området. Det bør likevel

nevnes at en etisk eller moralsk betraktning som rettferdighet kan eksemplifisere lederens perspektiv på dette området ettersom alle ideer som kom inn har blitt tilstrebet en rettferdig behandling. Dette bekreftes også av de underordnede.

Inspirerende motivasjon

Blant viktige elementer for inspirerende motivasjon er å gi mening og utfordring, noe som kan komme til uttrykk bl.a gjennom vektlegging av medarbeidernes behov i idésystemet. Lederen mente at hans medarbeideres behov var en viktig del av det han tenkte på når han arbeidet med idésystemet. Som eksempl på dette brukte nevnte han at medarbeidernes involvering i idésystemet var et viktig moment i de personlige utviklingssamtalene lederen hadde med den enkelte medarbeider. Dessuten påpekte han at han jobbet litt ekstra med de medarbeiderne som var mer tilbaketrukkne og ikke så offensive, for at også disse skulle ta del i idéarbeidet. Mens en av de underordnede refererte til at deres behov ble vektlagt gjennom gode belønningsrutiner, mente de to andre at individuelle behov som selvutvikling og anerkjennelse også ble tatt hensyn til av lederen.

Betydningen av individets utvikling ble også presisert ved at de to samme underordnede uttalte at de følte at lederen vektla deres utvikling sterkere enn avdelingens eller organisasjonens utvikling når han arbeidet med idésystemet. De mente likevel at også avdelingens utvikling ble vektlagt noe. Den tredje underordnede sa også at hans utvikling som person ble vektlagt og at lederen gjorde mye for å få fram dette. Lederen selv mente han forsøkte å ta hensyn til begge deler, men han presiserte at individenes utvikling måtte komme før organisasjonens, ettersom en organisasjons utvikling raskt ville bremses opp dersom individene ikke utviklet seg.

Et annet viktig moment i f m inspirerende motivasjon er hvordan lederen oppmuntrer sine medarbeidere til å komme med ideer. Lederen uttrykker selv at dette er avhengig av den enkelte leder:

"Alt avhenger av leders interesse og engasjement til å stimulere sine medarbeidere. Leders holdning og mening om systemet er avgjørende. En diskusjon som ofte eksisterer er om det her er noe som inngår i ditt vanlig arbeid. Noen mener at dette er noe man bør arbeide med uansett uten at det må settes i system, og vil derfor heller ikke belønne de ansatte for det. De

mener det hele skal skje naturlig. Jeg mener at systemet er en måte å få det til å skje naturlig, og er nødvendig for å gjøre det til en del av mitt vanlige arbeid."

Videre referer lederen til at han søker å oppmuntre sine underordnede til å delta med ideer på flere måter. Det vektlegges bl.a i medarbeidersamtalene, og lederen bruker også systemet aktivt for å stimulere motivasjon og engasjement. I tillegg hevdet lederen at han til en viss grad vektla belønning når han forsøkte å motivere de ansatte til å komme med ideer. Måten han kunne belønne på var i følge lederen noe begrenset gjennom de omtalte retningslinjene. De underordnede bekrefter også at belønning i form av penger blir vektlagt noe for å stimulere til deltakelse. To av de underordnede mente i tillegg at lederen bevisst oppsøker medarbeiderne for å opprettholde gløden og engasjementet omkring idégenereringen. Lederen utnytter dessuten mer konkrete situasjoner til å oppmuntre de ansatte til å sende inn forslag, slik det er beskrevet tidligere.

En leder med fokus på inspirerende motivasjon vil i likhet med en idealisert innflytende leder være bevisst på at den lederstil som utøves utviser en forpliktelse til de arbeidsoppgavene det forventes at medarbeiderne skal ta del i. Dette er drøftet under idealisert innflytelse, der det kom fram at lederen viste at han forpliktet seg til idésystemet og tilstøtende arbeidsoppgaver. I tillegg legges det vekt på at forventinger til egne og andres bidrag er tydelige og forståtte. At forventningene til hvordan idésystemet blir anvendt i avdelingen er klare for den enkelte framkommer fra sitatet som er nevnt under beskrivelsen av dataene fra idealisert innflytelse i forrige avsnitt.

Et annet viktig trekk ved en leder som vektlegger inspirerende motivasjon er at han eller hun skal gi mening og utfordring for de ansatte. At lederen i denne enheten ikke har vurdert å integrere støtteaktiviteter til idésystemet, som f.eks kurs i kreative øvelser tyder på at han kanskje ikke vektlegger det å utfordre medarbeidernes kreativitet like sterkt. På en annen side kommer det fram både fra hovedformålet med idésystemet og ellers fra respondentenes utsagn at individets utvikling er viktig for avdelingen. Lederen uttrykker f.eks at individets utvikling er en forutsetning for at avdelingen og organisasjonen skal kunne utvikle seg. Slik sett kan det virke som om betydningen av å utfordre medarbeiderne og skape et meningsfylt arbeid likevel er forstått og vektlagt. Dette forklares også gjennom en av de underordnedes uttalelser:

"Både individets - og organisasjonens utvikling vektlegges. Personene beviser og utvikler sin kompetanse, samtidig som organisasjonen kan dra nytte av denne kunnskapen. Jeg oppfatter

det slik at lederen mener det er viktigst at jeg utvikler meg som person. Som jeg sa tidligere er han ofte nede i produksjonen hos oss, og bruker disse anledningene til å utfordre oss og skape diskusjoner dersom vi har noen uløste problemer. Jeg mener det er veldig bra at NN pusher oss på denne måten, og føler at det gir meg god motivasjon til å jobbe videre for å finne en løsning på problemet."

En annen av de underordnede uttaler dessuten:

"Jeg føler at idésystemet i vår avdeling fungerer svært bra. Alle organisasjoner burde ha et lignende system. For min egen del har muligheten til å fremme mine ideer og faktisk bli hørt medført en mer meningsfylt arbeidsdag, spesielt når jeg ser at mine forslag blir gjennomført og fungerer. Det gir meg god selvtillit. At jeg i tillegg får en belønning i form av penger for å foreslå mine ideer gjør at jeg føler meg verdsatt og ansett som en viktig person for at arbeidet i avdelingen skal bli gjort."

Disse utsagnene tyder på at lederen har anvendt idésystemet på en slik måte at de ansatte føler seg satt pris på for den de er og den jobben de gjør. Selv om det ikke legges opp til kurs eller andre aktiviteter i forbindelse med idésystemet, er det tydelig at medarbeidernes behov for å ha en meningsfylt og utfordrende jobb forsøkes hensyntatt gjennom idésystemet. At medarbeidernes behov står sentral for lederen når han arbeider med idésystemet uttalte han også direkte. Denne uttalelsen støttes dessuten opp av de to av de underordnede som hevdet at lederen satte fokus på deres behov for selvutvikling og anerkjennelse når idésystemet ble diskutert på avdelingsmøter. Ut fra dette virker det som om lederen arbeider aktivt for å nå det hovedformålet som lederen kommuniserte for det lokale idésystemet i sin avdeling. Medarbeidernes behov prioriteres sterkt gjennom lederens håndtering av idésystemet, noe som kan tolkes som et tegn på transformasjonsledelse uttrykt gjennom inspirerende motivasjon.

Et annet moment som kjennetegner ledere som scorer høyt på "inspirerende motivasjon" - faktoren er fokuset på involvering av medarbeiderne og oppmuntring til deltakelse. Som referert tidligere la lederen vekt på å oppmuntre de ansatte til å delta i idésystemet, blant annet gjennom å integrere idésystemet i medarbeidersamtalene. En synlig og aktiv deltakelse fra lederen i produksjonen der medarbeiderne oppmuntres til å utvikle konkrete ideer og utforske mulige løsninger kan også anses som en måte å oppmuntre til deltakelse på. I tillegg la lederen ekstra vekt på å forsøke og stimulere deltakelsen til de ansatte han så at ikke deltok like mye som andre. Foruten en innsats for å oppmuntre og stimulere de ansatte til å delta i problemløsning og idégenerering kom det også fram at lederen la vekt på å involvere

medarbeiderne i idésystemet på de områder der retningslinjene tillot det. Et eksempel på dette er at han initierte diskusjoner omkring uløste problemer, og la vekt på at alle berørte personer på avdelingen skulle få fremmet sitt syn og delta i diskusjonen. Hva gjelder involvering og beslutningsdeltakelse omkring hvilke ideer som skal godkjennes eller avslås legger retningslinjene en begrensning for hvordan medarbeiderne kan involvere her. Behandling av ideer og beslutninger skal tas av lederen, og man står her bare fritt til å involvere medarbeiderne dersom noe er uklart omkring ideen som er fremmet. Hvis lederen fikk inn ideer som ikke var detaljert nok beskrevet til at han forsto hva som mentes, påpekte han at han oppsøkte forslagstilleren / -ene personlig for å få avklarende info. Dette kan også anses som en måte å involvere forslagstillerne på i vurderingsprosessen, ettersom de gis muligheten til å presisere ideen, heller enn at ideen blankt avslås med begrunnelse at ideen var for uklar. Et annet viktig punkt ift involvering er at lederen lot de ansatte være med å bestemme hvilke årlige mål man skulle ha for idésystemet, mht antall ideer per ansatt. Den viktigste formen for involvering av medarbeiderne hevdet både lederen og de underordnede at skjedde ved at forslagstillerne selv fikk ansvaret for gjennomføring av godkjente ideer. Betydningen av dette synliggjøres gjennom følgende uttalelse fra en underordnet:

"Muligheten til å få delta på gjennomføring og iverksetting av egne ideer tror jeg er veldig viktig for å sikre eierskap til de ideene vi fremmer. Når jeg vet at jeg selv kan få delta i implementeringsprosessen bidrar det til at jeg er mer motivert til å sende inn mine ideer. Jeg vet at ideen ikke bare blir liggende på et skrivebord et sted, men får selv muligheten til å sørge for at ideen kommer til nytte. Å legge opp til en slik arbeidsdeling tror jeg er veldig smart gjort av NN."

Intellektuell stimulering

Foruten at individuell utvikling og stimulering vektlegges som en del av hovedformålet ved idésystemet i denne avdelingen, uttrykte i tillegg to av de underordnede at lederen bevisst søkte å stimulere deres evner og kompetanse gjennom idésystemet. Det at forslagstilleren ofte fikk ansvaret for gjennomføring av egne ideer mente de at var en måte å utvikle deres kompetanse på. Den tredje underordnede mente at lederen kunne utnytte idésystemet bedre for å stimulere den enkeltes kompetanseutvikling, mens lederen selv ikke var spesielt bevisst på dette, og mente at dette var elementer som ikke var en del av idésystemet, men som heller ble kjørt gjennom kompetanseutviklingsprogrammer mer generelt for avdelingen og organisasjonen. Å integrere slike utviklingsprogrammer i idésystemet hadde han ikke reflektert noe over, ettersom det ikke hadde vært i fokus for idésystemvirksomheten.

Støtteaktiviteter som var ment for å fremme effektene av idésystemet var heller ikke spesielt mye vektlagt i idésystemet. Også her refererte lederen til avdelingseksterne opplærings- og utviklingsopplegg. En underordnet mente likevel at den opplæringen man fikk i bruken av IT-systemet for innlevering av ideer var nødvendig for at den enkelte skulle fremme sine ideer, og så derfor på denne opplæringen som en viktig støtteaktivitet. I tillegg mente en annen at det å inkludere diskusjon omkring idésystemer i medarbeidersamtaler og på alle gruppemøter var avgjørende for at det var så sterkt bevissthet omkring idésystemet i avdelingen.

De underordnede oppfattet ikke at det ble rettet spesielle tiltak mot dem for å øke deres kreativitet, men de mente det at man selv fikk ta del i gjennomføringen og dessuten det at man ble stimulert til å kjøre diskusjoner omkring problemer som oppsto bidro til å sette tankeprosessene i sving hos den enkelte. Lederen hadde heller ikke på dette området reflektert noe spesielt på om noe måtte gjøres for å øke medarbeidernes kreativitet. Han mente at den kompetansen medarbeiderne satt inne med, samt de tette koblingene og diskusjonene mellom medarbeiderne internt og mot han som leder hadde vært tilstrekkelig for å holde avdelingen oppdatert på nye ting. Likevel presiserte han at tanken på å kjøre kurs for å stimulere kreativitet var interessant, og mente at det var et av de tiltakene han ville vurdere nærmere.

En av de underordnede mente at den nødvendige stimulansen til å utvikle kompetansen ikke var nødvendig å gjøre eksplisitt gjennom egne kurs eller aktiviteter. Han mente at måten lederen hadde valgt å bruke idésystemet på bidro til at den enkeltes kompetanse ble utnyttet og utviklet, og dessuten at den enkeltes kompetanse ble tydeliggjort gjennom idésystemet. Dette uttrykte han slik:

"Måten idésystemet fungerer på her gjør at man kan bevise svart på hvitt at man er kompetent. Det at vi har et slikt system bidrar til at vi kan utvikle vår kompetanse gjennom det daglige arbeidet, ettersom systemet stimulerer oss til å tenke nytt og undersøke nye løsninger på problemene som dukker opp. Det hjelper også på egen selvfølelse at man føler seg kompetent og synliggjør det overfor andre."

Et av elementene som vektlegges ved "intellektuell stimulering" er hvor mye innsats en leder legger inn for å utvikle de ansattes evner og kompetanse. Mens to av respondentene mente dette ble tatt hensyn til ved at man selv fikk ta del i gjennomføringen av ideene, mente den tredje underordnede at lederen kunne utnytte idésystemet bedre for å utvikle deres

kompetanse. Lederen selv uttrykte lite bevissthet omkring dette, men henviste til eksterne kompetanseutviklingsprogrammer. Med dette som utgangspunkt kan det virke som om lederens fokus på intellektuell stimulering ikke er veldig sterkt, eller at det i hvert fall ikke er bevisst vektlagt. At hovedformålet med det lokale idésystemet i denne avdelingen ble beskrevet å være personlig utvikling for den enkelte medarbeider stemmer derfor dårlig overens med et slikt inntrykk.

Lederen uttrykte dessuten at han ikke hadde fokusert spesielt sterkt på å legge til rette for støtteaktiviteter i idésystemet som kunne bidra til å stimulere de ansattes evner. Han henviste igjen til utviklingsprogrammer på et mer generelt grunnlag. Det at han integrerte idésystemet i medarbeidersamtalene og avdelingsmøtene kan likevel tolkes som en type støtteaktivitet som er ment å stimulere de ansattes utvikling. I tillegg var det utviklet rutiner for opplæring i IT-systemet tilknyttet idésystemet, for å legge til rette for at alle kunne delta med sine ideer. Uten mulighet til å fremme sine ideer ville ikke de ansatte kunne bruke idésystemet som et utviklingsverktøy overhodet, slik at også dette kan ses på som et viktig bidrag for å sikre den enkeltes utvikling.

Selv om lederen ikke uttrykte en klar bevissthet på å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling kom det fram at måten han anvendte idésystemet på mot sine medarbeidere bidro til at de ansatte likevel følte seg stimulert:

"Jeg mener det er sløsing med ressursene å sende oss på eksterne kurs for å stimulere våre kreative evner. Det er mye viktigere at det legges til rette for å bruke den kreativiteten som ligger i oss. Idésystemet er et nyttig verktøy for å oppnå dette, så lenge lederen er åpen for de nye ideene og gir oss mulighet til å utvikle de ideene vi har. Min oppfatning er at vi i vår avdeling gis nokså mye frihet til å arbeide med de ideene vi har og utforme disse slik at de kan sendes inn i idésystemet. I tillegg tror jeg det er avgjørende at vi får delta på gjennomføringen av våre egne ideer, og selv bestemme hvordan vi vil gjøre dette. Vi er en gjeng med såpass mye og oppdatert teknisk kompetanse at vi ikke har noen problemer med å tenke ut nye måter å gjøre ting på og deretter gjennomføre det."

Selv om man ikke kunne referere til noen konkrete tiltak mente altså den underordnede at idésystemet på et mer generelt grunnlag la opp til intellektuell stimulering. Kreativitet og nytenking ble stimulert gjennom arbeid med ideer i alle ledd i idésystemprosessen, helt fra idéutvikling til idéverksetting, og var slik sett en naturlig del av hele prosessen. Ingen konkrete aktiviteter var ellers rettet inn mot å stimulere kreativitet, utover at medarbeiderne ble oppfordret til å diskutere problemer i fellesskap for å komme fram til konstruktive

løsninger. Lederen påpekte likevel at han syntes mer konkrete tiltak for å stimulere medarbeiderne til å bli mer innovative og kreative virket som et interessant område å arbeide videre med for å utvikle avdelingens idésystem ytterligere.

Et annet poeng som kan tolkes i retning av intellektuell stimulering er lederens fokus på å stimulere til diskusjon og involvere de ansatte i problemløsningsprosessene og fastsettelse av avdelingens lokale mål for idégenereringen.

I tillegg til de nevnte punktene overfor bør ytterligere et poeng drøftes i tilknytning til denne transformasjonsledelsesfaktoren. Det tar for seg spørsmålet om hvordan systemet er utarbeidet for å ta hensyn til utnyttelse av ekstrapotensial i de fremmede ideene. Lederen hevdet at heller ikke dette var spesielt vektlagt i idésystemet, men overlatt til vurderingen de ansatte gjorde før de leverte inn sine ideer. Han mente at prosessene før innlevering av ideer ble gjennomført så grundig av de ansatte, at eventuelt ekstrapotensial ville bli oppdaget og inkludert i ideen. Derfor la han ikke opp til ekstra innsats for å undersøke slike mulige synergieffekter av den enkelte idé.

Individualiserte hensyn

De underordnede uttrykker at de får nødvendig personlig støtte til å komme med sine ideer, og at lederen legger opp til en tett dialog som fremmer den personlige interaksjonen mellom partene. En god tone og velfungerende kommunikasjon mellom partene beskrives av samtlige respondenter. Medarbeiderne uttrykte dessuten at de følte at de ble gitt nødvendig ansvar til å gjennomføre endringer man har forslått gjennom idésystemet. I tillegg er de underordnede tilfredse med at lederen legger til rette for et støttende læringsmiljø, der andre medarbeidere involveres i faglige diskusjoner før eventuelle ideer fremmes. Alle respondentene mente at personlig samhandling preget arbeidet med idésystemet i denne avdelingen i mye større grad enn de formaliserte retningslinjene. Lederen fikk av en underordnet ros for at han hadde satt et personlig preg på systemet, selv om han på visse områder var begrenset fra det som følger av retningslinjene.

Individualiserte hensyn uttrykkes i dette caset bl.a gjennom at ansvaret for gjennomføring av ideene legges til de ansatte. Man har selv anledning til å bestemme hvordan denne gjennomføringen skal skje, dog innenfor gitte økonomiske rammer der det er aktuelt. Dette

kan anses som en form for ansvardeling eller bemyndiggjøring, noe som er sentralt også i denne transformasjonsledelsesfaktoren. Betydningen av å delegerer ansvar og gi medbestemmelse til de ansatte er påpekt i tidligere avsnitt overfor.

Andre tegn på individualiserte hensyn i et idésystem kan være at forslagstillerne får nødvendig personlig støtte og tilstrekkelige ressurser til å videreutvikle sine ideer. Som påpekt tidligere uttalte lederen at han la spesielt vekt på å støtte opp om de som var mest tilbaketrukkne i avdelingen for å stimulere også disse til deltakelse. I tillegg mente han at hans tilstedeværelse ute i produksjonen bidro til at det var enklere å følge opp den enkelte personlig. Det at lederen selv ga andre muligheten til å fremme ideer som han selv sto bak kan også ses på som en måte å gi personlig støtte på. Lederens vektlegging av personlig støtte og dessuten tilstrekkelig ressurser til idéutvikling illustreres gjennom følgende utsagn:

"De ansatte som er litt mer tilbaketrukkne og forsiktige forsøker jeg å vie litt ekstra oppmerksomhet. Selv om de ikke roper høyt er disse likefullt en viktig ressurs for avdelingen. Er det noen som føler at de har en idé, men er usikre på hvordan ideen skal fremstilles står alltid døren på gløtt hos meg. Alle medarbeiderne vet at de er hjertelig velkomne til å stikke innom for en prat. De som trenger ekstra oppbakking får det. Skulle det trenges andre ressurser til å utvikle ideene før de leveres inn i idésystemet er jeg også villig til å stille disse ressursene til rådighet, men selvfølgelig innenfor de økonomiske rammene som budsjettene tillater. Ellers er mine erfaringer at diskusjoner innad i gruppene ofte er et like effektivt virkemiddel for å utvikle ideene. Det er sjeldent snakk om utvikling av ideer som krever store økonomiske ressurser, men heller at man trenger støtte og innspill fra andre på hvordan man skal angripe ideen for å utvikle den til å bli gjennomførbar."

At medarbeiderne blir oppfordret til å diskutere de problemene man møter og de ideene man kommer opp med kan også tolkes som et uttrykk for at lederen søker å legge til rette for et støttende læringsmiljø, som også er et trekk ved en leder som scorer høyt på denne transformasjonsledelsesfaktoren. At lederen selv deltar i diskusjonen ved å gi råd når han har mulighet til det understreker lederens innsats for å fremme et støttende læringsmiljø.

Et grunnleggende kjennetegn ved individualiserte hensyn er at medarbeidernes behov blir hensyntatt. Hvordan dette gjøres er drøftet tidligere, og det kom fram at de underordnede var godt tilfreds med måten lederen tok hensyn til deres behov. Spesielt vektlagt var behovene for selvutvikling og anerkjennelse.

Andre momenter som bør drøftes ifm med individualiserte hensyn er lederens vektlegging av personlig samhandling ift formaliserte regler og dessuten måten kommunikasjonen fungerer på i avdelingen. Det ble påpekt av lederen at han alltid forholdt seg til de retningslinjene som er utarbeidet for idésystemet, men at han forsøkte å sette sitt personlig preg på idésystemet der han hadde muligheten til det. De underordnede støtter opp om dette, og alle tre underordnede uttrykte at lederen la større vekt på en personlig samhandling enn regler og retningslinjer i sitt idésystemarbeid. En av de underordnede uttrykte:

"Lederen vår bruker mye tid på å snakke sammen med oss som jobber i produksjonen. Vi kjenner hverandre godt, og vet hva vi står for. Alle kjenner de grunnleggende reglene for belønning og hvem som skal ta avgjørelsene for hvilke ideer som blir akseptert og ikke. Disse reglene preger ikke måten vi forholder oss til idésystemet på, men jeg vil heller si at den personlige dialogen og samhandlingen mellom NN og oss er avgjørende for at systemet virker som det gjør. Vårt tette og gode forhold til lederen gjør denne personlige kontakten mulig, og jeg tviler sterkt på om avdelingen kunne levere like sterke resultater for sitt idéarbeid uten en så god tone mellom oss og vår nærmeste overordnede."

I tillegg til at dette gir inntrykk av en personalisert tilnærming til idésystemet bekrefter respondentenes mening det de andre respondentene uttrykte vedrørende kommunikasjonsprosessen ifm idésystemet. Alle var godt fornøyd med kommunikasjonen og mente at et nært forhold mellom lederen og medarbeiderne i avdelingen var en viktig årsak til at man hadde et såpass lavt nivå av konflikter. At lederen tok seg tid til å lytte på de ansattes meninger, samtidig som han også ga råd og kommenterte med egne meninger illustrerer en toveis kommunikasjonsprosess der lederen både viser engasjement, forpliktelse og respekt for medarbeiderne sine.

Transaksjonsledelse og ikke - ledelse

Betinget belønning

Følgende utsagn kan illustrere lederens vektlegging av belønning i idésystemet:

"Jeg forklarer det slik at systemet er en viktig måte å sikre en viss framdrift på, eller en utvikling. Og forklarer hvorfor utvikling er viktig, samtidig som de mål vi måles etter blir gjennomgått. Men man påviser jo også at det finnes en gulrot ved at man får noe tilbake ved å ytre sine ideer. Den store gulroten og det som vektlegges mest er likevel at det her er en ypperlig mulighet til å påvirke sin egen situasjon. Penger snakker jeg veldig lite om, men spør

heller om det er noe man irriterer seg over eller vil gjøre annerledes for å trives bedre på jobb, og forklarer at man har muligheten til å gjøre noe med det."

Det samme inntrykket gir også to av lederens underordnede som uttalte at belønningen stimulerer til motivasjon, men at de ikke har inntrykk av at dette er det lederen vektlegger mest når han forsøker å stimulere medarbeiderne til å delta med sine ideer. Den tredje underordnede mener også at lederen vektlegger andre ting enn monetær belønning, men at monetær belønning likevel framstilles som viktigste motivasjonskilde for medarbeiderne.

Lederen uttrykker videre at han gjerne skulle belønnet sine underordnede med andre ting enn penger, men at han er relativt bundet av systemets retningslinjer gitt fra høyere hold i organisasjonen. Det er derfor enighet blant alle de fire respondentene om at penger er den form for belønning som blir mest brukt. På spørsmål om hvorvidt belønning oppleves som avgjørende for at systemet skal fungere hevdet lederen at belønning i hvert fall bidro til å forenkle begrunnelsen for hvorfor man benyttet idésystem i avdelingen. Dessuten mente han at belønning gjorde bruken av systemet mer effektivt. En av de underordnede mente en monetær belønning absolutt var avgjørende for at systemet skulle fungere, mens de to andre mente det var viktig, men bare en av flere aktuelle måter å stimulere motivasjon på.

På spørsmål om hvilke andre typer belønning enn penger man så som mest hensiktsmessig for å stimulere idégenerering svarte lederen at en tydeligere anerkjennelse av gode ideer sammen med ros og oppmuntrende ord virket mest nærliggende. Han mente også at en valgmulighet mellom ulike belønningsformer som f.eks middag, reiser eller penger kunne være hensiktsmessig. To av de underordnede vurderte også ros og anerkjennelse som viktige belønningsformer, mens en den tredje mente det å få mer ansvar også kunne være nyttig.

Av andre markeringer som arrangeres for å rette oppmerksomheten mot idésystemet eller belønne gode ideer mente respondentene at dette var for lite vektlagt, og at dersom lederen hadde mulighet til slike former for belønning kunne det vært interessant å prøve ut.

Det at lederen selv uttalte at han legger noe vekt på monetær belønning når han søker å motivere deltakelse i idésystemet kan tyde på en viss orientering i retning transaksjonsledelse og betinget belønning. Lederen uttrykker samtidig et ønske om å belønne med andre former enn penger, og nevner blant annet en valgfri ordning der forslagstilleren selv kan få velge

belønning. I tillegg vektlegges belønning i form av ros og anerkjennelse fra flere av respondentene, inklusive lederen. Det kan derfor tyde på at lederen vektlegger medarbeidernes situasjon også i betraktninger vedrørende belønning, slik at transaksjonsorienteringen derfor trolig ikke kan karakteriseres som overdreven.

Belønning anses som en viktig del for å stimulere deltakelsen både av lederen selv, og av de underordnede som vurderte lederen på dette området. En positiv form for betinget belønning kan derfor tolkes som relativt mye vektlagt i denne enheten. De mer negative formene for forsterkning i form av straff var det likevel enighet om at lederen ikke benyttet seg av. Alle de tre underordnede bekreftet dette, og en av dem formulerte seg som følger:

"Jeg er nok av den oppfatning at NN bruker belønning som et av flere argumenter for at vi skal sende inn våre ideer til vurdering. Selv om det ikke er et overdrevent fokus på at belønningen skjer i form av penger har nok NN sagt ved flere anledninger at dette er en utmerket måte for oss å tjene en ekstra slant på. Jeg føler likevel at også andre former for belønning blir tatt hensyn til, og da kanskje spesielt at idésystemet bidrar til å utvikle vår kompetanse og kunnskap videre.

Det har aldri vært snakk om å straffe noen for ikke å delta med sine ideer eller for å komme med dårlige ideer. Jeg er overbevist om at NN har såpass innsikt i oss medarbeiderne at han har forstått at et opplegg med straff kun ville hatt en negativ virkning på idésystemet i avdelingen. Vi er tross alt oppegående mennesker som også ønsker å påvirke vår egen hverdag til det bedre, uten å fremme idiotiske eller spesielt dårlige ideer".

At det er lite fokus på å arrangere andre markeringer for å belønne eller skape blest om spesielt gode ideer kan skyldes en del begrensninger i retningslinjene. Lederen står likevel fritt til å hedre gode ideer med positiv omtale på avdelingsmøter eller andre markeringer. Når han likevel ser bort fra slike markeringer kan det tolkes som en type transaksjonsledelse, ettersom han da kun fokuserer på ideen som er kommet inn, og ikke gir forslagstilleren øvrig oppmerksomhet som belønning. På en annen side kan dette være et uttrykk for et ønske om ikke å favorisere noen av forslagstillerne for å unngå uheldige virkninger som f.eks misunnelse, ettersom det kan kunne påvirke de ansattes oppfatning av rettferdig behandling av ideer og konsistent atferd for lederen i idésystemet. Tolket på denne måten kan det derfor like gjerne være et tegn på en transformativ orientering ved at likebehandling og konsistent atferd er vektlagt.

Ledelse ved unntak - Aktiv, samt Ledelse ved unntak - Passiv og Ikke - ledelse

Lederens orientering for disse faktorene kan basere seg på de svarene som er referert tidligere. For aktiv ledelse ved unntak gjelder det spesielt for spørsmålene knyttet til formaliserte regler og retningslinjer og hvordan vurderings-, beslutnings- og belønningsprosessen gjennomføres i den utvalgte enheten. Passiv ledelse ved unntak og "laissez-faire" - ledelse kan vurderes på bakgrunn av spørsmålene omkring idésystemet som et seriøst verktøy, leders forpliktelse til idésystemet, samt hvordan involvering av medarbeiderne gjøres og hvordan vurderings-, beslutnings- og belønningsprosessen kan karakteriseres for den utvalgte avdelingen.

Aktiv ledelse ved unntak er en lederorientering med sterkt fokus på regler og overholdelse av disse. I dette caset presiserte lederen at han hadde et visst fokus på å overholde retningslinjene som er utarbeidet for hele organisasjonen, men at han utover dette hadde lite fokus på formaliserte regler i sitt arbeid med idésystemet. I stedet ble prosessen karakterisert som personlig og menneskeorientert. Reglene legger selvfølgelig et grunnlag for bruken av et idésystem, men anses ikke som det styrende for hvordan idésystemet fungerer i den utvalgte enheten. I stedet refereres det flere ganger til at lederen har nokså stor frihet til å tilpasse sin bruk av idésystemet slik han mener det er fornuftig. Rutiner for innlevering er utformet gjennom et IT-system som lederen har relativt lite innflytelse over. Han legger derimot litt innsats på å stimulere de ansatte til felles innsats og diskusjoner i forkant av innlevering av ideen. Det presiseres likevel at de ansatte selv står fritt til å gjennomføre nødvendige diskusjoner og drøftinger som de selv vil, og at formelle regler ikke betyr noe i den sammenheng. Ved vurdering og beslutning omkring ideene har ikke lederen noen fastsatt mal for hvordan ideene skal behandles. I stedet er det mye opp til lederen selv å bestemme, og det er gjerne heller lederens vurderinger enn fastsatte retningslinjer som preger denne prosessen. Alt i alt gis det inntrykk av at lederen av denne enheten ikke fokuserer spesielt sterkt på regler i sin utøvelse av idésystemet. Han presiserte likevel at han overvåket avvik fra de standarder som var satt for idésystemet, og at nødvendige justeringer ble iverksatt ved behov. Sitatet under er hentet fra intervjuet med den utvalgte lederen og eksemplifiserer lederens syn på bruk av formaliserte regler:

"Den personlige samhandlingen er nok absolutt viktigst. Regler og rutiner har man så mye av andre steder. Jeg tror dessuten ikke at denne formen for ledelsesverktøy er spesielt egnet til å styres gjennom fastlagte regler. Det er riktignok noe dokumenter å forholde seg til, men jeg føler likevel at jeg gis stor frihet til å bruke idésystemet slik jeg mener er best. Den beste

måten å håndtere dette på er å involvere medarbeiderne så mye som mulig og la disse være med å bestemme om idésystemet skal bli en suksess eller ikke. For mye regler og bestemmelser tror jeg vil skape en mer negativ holdning til systemet og derfor hindre at idésystemet blir like velfungerende som i dag."

Et motargument mot en svak regelstyring er at lederen ved bruk av belønningssystemer holder fast ved de regler som gjelder for organisasjonen som helhet, heller enn å utvikle egne belønningsformer, selv om han for visse typer belønning står relativt fritt til å utvikle egne belønningsformer.

Passiv ledelse ved unntak og ikke-ledelse ser ikke ut til å være en egnet beskrivelse av denne lederens bruk av idésystem. Flere uttalelser illustrerer at idésystemet i denne avdelingen håndteres på en seriøs måte og at de ansatte anser idésystemet som et seriøst verktøy innrettet på å forbedre forholdene også for dem, og ikke bare for organisasjonen. Lederens sterke forpliktelse til idésystemarbeidet og fokus på å involvere de ansatte der det er naturlig, sammen med grundige og gode tilbakemeldinger på ideer bidrar også til å styrke synet på at denne lederens lederstil ikke domineres av manglende ledelse eller passiv transaksjonsledelse.

Det avsluttende og oppsummerende spørsmålet søkte å la respondentene reflektere over hvorvidt måten lederen benyttet seg av idésystemet på var egnet til å beskrive den lederstil lederen ellers utviste på andre områder i sitt arbeid. Samtlige respondenter opplyste at de mente lederen hadde relativt stor frihet til å tilpasse bruken av idésystemet slik han ville, selv om det lå visse retningslinjer i bunnen. Lederen mente selv at han brukte idésystemet overfor sine underordnede på en slik måte at det kunne anses som et uttrykk på hans lederorientering. Dette illustreres med følgende sitat:

"Systemet er et verktøy i mitt lederskap, og er en del av min lederstil. Man har fått tilgang til et verktøy som man har lært å anvende som et nyttig hjelpemiddel eller verktøy i daglig ledelse. Det har vært et hjelpemiddel for meg, og blitt en del av min lederatferd."

Lederens underordnede uttrykte også enighet omkring dette. De mente at den utvalgte lederens lederorientering generelt tok mye hensyn til medarbeiderne, og at de var godt fornøyd med måten deres avdeling ble ledet på.

Sitatet og medarbeidernes støtte til det synet som formidles der kan tolkes som at de betraktninger som er gjort for lederens lederstil gjennom kartlegging av lederens bruk av idésystemet, kan danne et sammenligningsgrunnlag for dataene som er generert vha. DLQ.

4.2.2 Case 2

4.2.2.1 Casebeskrivelse

Den utvalgte enheten i dette caset er en del av en større norsk offentlig tjenesteytende organisasjon. Enheten er én av fem likestilte grupper som jobber med idésystem i denne organisasjonen, hver i sin egen region.

I forbindelse med den idévirksomheten i organisasjonen er det utarbeidet en egen håndbok som beskriver idésystemets funksjon, design, organisering og gjennomføring, slik det er tenkt at systemet skal fungere på administrativt plan. Formålet med idésystemet uttrykkes her at er å stimulere de ansattes initiativ og kreativitet, og dessuten bidra til at nytenking og utvikling blir en del av det daglige arbeidet i organisasjonen. Som viktige delmål i den forbindelse nevnes høyere effektivitet og forbedret kompetanse gjennom hele organisasjonen, samt en bedre arbeidssituasjon, reduserte kostnader og økt trivsel. I tilknytning til dette nevnes også et mål om bedre service og en mer kundesvennlig organisasjon. Idésystemet ses også som et nyttig verktøy i HMS-arbeid.

Prosessen knyttet til utredning, behandling og belønning av ideer er delt inn i to nivåer, et lokalt - eller regionalt nivå og et sentralt nivå. På regionalt nivå er det satt sammen en egen nemnd knyttet til idésystemet, bestående av 5 medlemmer. To medlemmer velges av regional ledelse, to av fagforeningene og ett medlem representerer den enheten som har det faglige ansvaret for den ideen som skal behandles. Lederen for den regionale nemnda har ansvaret for den daglige driften av idésystemet i sin region og fungerer som kontaktperson overfor alle forslagstillerne i denne regionen. Lederen anmodes likevel om å benytte seg av kontaktpersoner ute i de mer lokale enhetene for å samordne idégenereringen. Disse kontaktpersonene blir likevel mer et bindeledd for de andre ansatte, og utgjør slik sett ikke et eget ledernivå i virksomheten. Den regionale lederen har i tillegg ansvar for å samarbeide og utvikle forholdet til den stedlige ledelsen, slik at disse stimuleres til deltakelse og forpliktelse til idésystemet. Alle ideer skal i utgangpunktet leveres inn til regional nemnd for behandling

der. Ideer som ikke kan behandles av den regionale nemnda skal ferdigbehandles av en sentral nemnd. Slike ideer kan f.eks være ideer som berører andre regioner i landet eller ideer som berører områder utenfor den regionale ledelsens myndighet og ansvarsområde. Utover dette har den sentrale nemnda ansvaret for at systemet fungerer etter hensikten, samt å vurdere retningslinjene kontinuerlig. Den sentrale nemnda består av totalt seks representanter, der en person er fagperson, to er valgt ut av ledergruppen og tre medlemmer representerer fagforeningene. De ansatte er godt representert i både regionalt og sentralt utvalg, slik at systemet i denne organisasjonen ikke kan anses som en ensidig toppstyrt prosess, men heller som en samarbeidsprosess mellom ledelsen og de ansatte. For alle møter som holdes i nemndene føres det egne møtereferater, som benyttes som tilbakemeldingsgrunnlag til forslagstillerne. Det er lederen av den regionale nemnda som har ansvaret for at tilbakemeldinger gis til forslagstillere i sin region. Det er også regionledelsens oppgave å sørge for at premierte ideer blir gjennomført.

Alle ansatte på alle nivåer kan komme med ideer, enten individuelt eller sammen med andre. Eventuelle premier deles likt mellom forslagstillerne dersom ideen er levert inn av en gruppe. Ved vurdering av ideene er det tre hensyn som må tas. Disse omfatter nytteverdi / inntjening, praktisk, teknisk og / eller administrativ iderikdom og nedlagt arbeid. Alle ideer sendes først til en fagstab eller fagavdeling som uttaler seg i forbindelse med ideen, basert på en utredning av ideen. Denne uttalelsen oversendes regional eller sentral nemnd som en del av beslutningsgrunnlaget, avhengig av hvilken nemnd som skal behandle forslaget.

Premiering gjøres i hovedsak kun for iverksatte ideer. Det åpnes likevel for å gi innleveringspremier og motivasjonspremier. En innleveringspremie kan benyttes for å premiere alle som kommer med en idé, mens en motivasjonspremie f.eks kan gis dersom det er nedlagt omfattende arbeid uten at ideen gjennomføres. Man premieres da for utvist interesse og initiativ. Motivasjonspremier kan også gis ut ved innlevering av ideer, men må gis i form av gjenstander der verdien maksimalt kan være 300 kr. Det er spesifisert tre hovedtyper av premier som forslagstilleren selv kan velge blant. Disse omfatter pengepremier, gavekort og gjenstandspremier. I tillegg kan det gis spesielle premier i tilknytning til spesielle kampanjer eller konkurranser. Det legges i tillegg til rette for at det kan gis ekstrapremier eller spesielle utmerkelse for ekstraordinær innsats i forbindelse med idésystemet. Betydningen av å skape bles omkring en idé, f.eks gjennom utdeling av premier eller innlegg i internavis blir

også vektlagt i håndboka. Hovedregelen er at ideer premieres ut fra beregnet nytteverdi. Den regionale nemnda kan premiere forslag med inntil 50 000 kr. anbefaler den regionale nemnda at ideen skal belønnes utover dette, blir ideen sendt til sentral nemnd for avgjørelse der. Det sentrale utvalget kan i tillegg premiere en idé slik at total premie blir 100 000 kr. For ideer der det er mulig å beregne en nytteverdi er grunnlaget for belønning basert på en beregning av nettoinnsparing det første hele året ideen er i bruk. Beregningsgrunnlaget er slik at forslagstiller belønnes med 35% av de første 100 000 kr innspart, 10% av de neste 100 000 kr innspart og 5% av innsparinger over 200 000 kr. For forslag der nytteverdi ikke kan beregnes vil premien kunne være gjenstand for skjønn, men likevel etter mer detaljerte regler spesifisert i en egen mal. Et spesielt trekk ved den utvalgte enheten i denne organisasjonen var at man her har innført egne mål for idésystemet i lederens målkort, slik at disse blir vurdert på bakgrunn av de resultater man oppnår i den sammenheng. Dette er ikke gjennomført for de andre regionene i organisasjonen. Som en del av en offentlig organisasjon vil likevel ikke høy måloppnåelse kunne medføre økt monetær belønning for lederne.

Knyttet til den regionale behandlingen av ideer er det spesifisert rettlede tidsfrister. Først skal som nevnt en fagavdeling gi sin uttalelse. Denne uttalelsen skal gis etter nærmere spesifiserte tidsfrister fra regionalt utvalg. Deretter skal det regionale utvalget gjøre sin behandling og ta en beslutning. Denne vurderingsfasen skal søkes gjennomført innen 4 uker. Total behandlingstid skal ikke overskride 2 måneder. For behandling i det sentrale utvalget gjelder egne tidsfrister. En vurdering fra fagpersoner forutsettes her gjennomført innen 1 måned. Samlet sett bør vurdering av ideer som går gjennom både regional - og sentral nemnd ikke ta mer enn 4 måneder. Organisasjonen har selv utarbeidet et eget IT-system for idésystemet, som alle regioner benytter. Forslagstilleren kan selv velge om han / hun vil legge inn sin idé direkte i systemet, eller om ideen fremmes til regional nemnd på papir eller andre måter. Den regionale lederen har ansvaret for at alle ideer legges inn i databasen. IT-systemet er utformet slik at alle har tilgang på systemet via Intranet, og dermed kan følge ideens vei gjennom alle faser i prosessen.

Idésystemet gir en mulighet for å klage dersom forslagstilleren ikke er fornøyd med behandlingen av ideen sin. En slik klage sendes til regional nemnd for uttalelse der, før den videresendes til sentral nemnd for endelig avgjørelse. Frist for å klage er satt til 1 måned.

I retningslinjene for idésystemet er det satt opp kriterier for hva en idé bør bestå av når den leveres inn. Disse kriteriene innebærer at ideen bør beskrive hvilken ordning / rutine som er i bruk, mangler ved nåværende ordning / rutine, nytt forslag til løsning, samt fordeler ved det nye forslaget, inkl mulige besparelser. Et annet moment som vektlegges i håndboka er at ideer som har et potensial for videreutvikling skal utnyttes videre. Dette skal skje i samråd med fagavdeling og organisasjonens FoU-virksomhet.

4.2.2.2 Beskrivelse og analyse av dataene i case 2

Innledende spørsmål

Alle de fire respondentene i dette caset har bidratt med ideer gjennom organisasjonens idésystem. Lederen påpekte likevel at han i den posisjonen han satt i dag ikke kunne fremme egne ideer, men heller la opp til at noen av hans medarbeidere kunne fremme disse på hans vegne. Årsaken til dette var at han selv var med i utvalget som sto for bedømmingen av ideene.

De tre underordnede av lederen uttrykte alle at de var fornøyde med de erfaringene de hadde fra deltakelsen i idésystemet. En av de underordnede hadde aldri fått noen penger for sine ideer, men likevel mottatt belønning i form av deltakelsespremie og motivasjonspremie. En annen respondent hadde fått en liten slant penger for sitt forslag, mens den tredje hadde fått en stor belønning på nærmere 100 000 kr. Selv om han aldri hadde fått noen penger uttrykte den først nevnte av de underordnede at han mente idésystemet fungerte på en tilfredstillende måte. De tre andre respondentene mente at det alltid var rom for forbedringer, så også for idésystemet, men at det ellers fungerte ok. Lederen var den som var mest kritisk til hvordan han mente systemet fungerte.

Det var litt forskjellige oppfatninger av hva som var hovedformålet med idésystemet. Lederen formulerte seg slik:

"Her er hovedformålet å bringe hele organisasjonen videre ved hjelp av de som har skoen på. De skal kunne fortelle hva vi må gjøre for å komme videre, hvordan overfører vi kompetanse til andre, hvordan utvikler vi oss selv, hvordan klarer vi å utvikle hele organisasjonen slik at vi klarer å tilpasse oss dagens og morgendagens situasjon. Samtidig må vi drive mer og mer kostnadseffektivt. Uansett hva vi gjør her, hvis vi klarer å gjøre ting billigere får vi mer igjen

for pengene.... Det er et samspill mellom psykologiske sider og økonomiske sider som er hovedformål. Man kan ikke si at det er det ene eller det andre, det er alltid et samspill. Ingen av delene er sterkest vektlagt. Det varierer med tid og situasjon."

Mens en av de underordnede også oppfattet de to målsettingene som likeverdige uttrykte de to siste respondentene at de opplevde de økonomiske gevinstene som følge av kostnadsbesparelser som det formålet lederen la sterkest vekt på. Det ble presisert fra alle respondentene at man mente idésystemet ikke la noen begrensninger på hvilke ideer man ønsket fremmet, men var åpen selv for den minste idé. Lederen presiserte likevel at det var viktig at ideen hadde en nytteverdi for at det skulle være noe poeng å behandle den.

Basert på respondentenes uttalelser om hovedformålet er det to aktuelle tolkninger som kan kobles opp mot lederorientering. Et system der hovedformålet tar sikte på direkte økonomiske effekter for organisasjonen tyder på at det er ideen og dens effekter som står i fokus for lederen. Dette gir indikasjoner på en transaksjonsorientert lederstil. At også menneskelige og mer psykologisk orienterte mål også blir presentert som et av hovedmålene ved idésystemet kan tyde på at lederen også har innsett verdien av idésystemet som et verktøy for å dra bedre nytte av de menneskelige ressursene. Dette er mer i tråd med en transformativ lederorientering. Utgangspunktet gir altså et inntrykk av en leder med fokus både på transaksjons - og transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse

"Regionlederen vår er veldig positiv og gir et positivt inntrykk overfor oss. Han promoterer forslagsystemet overfor oss ansatte og sier det ikke spiller noen rolle hva slags idé det er. Poenget er å tørre å komme med ideen og legge den fram. Trenger noen hjelp til dette stiller han gjerne opp personlig og gir oppmuntrende ord til de som trenger det. Jeg er villig til å påstå at han statuerer et godt eksempel og er en person som de fleste ser opp til."

Dette sitatet refererer til en av de underordnedes svar på spørsmål om de så på sin leder som en god rollemodell for hvordan idésystemet skulle anvendes. Også de to andre underordnede uttrykte samme positive holdning til lederen som et godt eksempel, men den ene poengterte at det ikke var så enkelt for lederen å stå fram som et så godt eksempel for alle i regionen ettersom det var tildels store geografiske avstander. Lederen mente selv at han viste vei og at hans engasjement i både utvikling av retningslinjer og IT-systemet tydeliggjorde hans

forpliktelse til idésystemet. Samtidig mente han at han oppførte seg overfor sine ansatte på en slik måte at de kunne vite hvordan man skulle benytte seg av systemet.

De tre underordnede ga sin støtte til oppfatningen av lederen som sterkt forpliktet til regionens idésystem og arbeidet tilknyttet dette. To av dem uttrykte også at de mente det var godt samsvar mellom lederens "liv og lære", og at lederen utviste en konsistent atferd i alle fasene av idésystemprosessene.

Lederen beskriver seg selv som "kreativ til tusen", og begrunner det med at han i lang tid har arbeidet med utvikling og gjennom dette arbeidet lært at man må være åpen for nye løsninger eller nye måter å arbeide på. De underordnede uttrykker et mer nyansert bilde på dette.

"Nnnnn.. Tja. Det har litt lett for å gå litt i samme spor. Kunne kanskje tenkt meg at han våget å prøve litt nye vinklinger. Det må settes press på ovenfra for å få han med på å prøve ut nyvinninger. Men når man først diskuterer ting nærmere er han ikke så vanskelig å overbevise om at det må satses litt friskt."

Dette sitatet illustrerer en underordnets mening om lederen som en innovativ person. En annen av de underordnede fortalte at han oppfattet at de lå litt i lederens posisjon i idésystemet å være innovativ, men mente at det var andre utvalgsmedlemmer som kommuniserte behov for nysgjerrighet og kreativitet tydeligere enn lederen. Den siste underordnede mente han ikke hadde noe gode erfaringer fra lederens bruk av idésystemet på dette området, og ønsket derfor å avstå fra å svare.

I tråd med respondentenes uttalelser om en leder som viste sterk forpliktelse til idésystemarbeidet, ble det også sagt at idésystemet i denne regionen fungerte på en måte som ga et inntrykk av idésystemet som et seriøst ledelsesverktøy. De underordnedes beskrivelse av vurderings- og beslutningsprosessen bidro til å understreke systemet som et seriøst verktøy. Prosessen ble beskrevet som både rettferdig og grundig, samtidig som man alltid fikk tilbakemeldinger på ideer som ikke ble godkjente. At tilbakemeldingene var basert på referater fra utvalgsmøtene mente en underordnet sørget for at man alltid fikk begrunnede og saklige forklaringer på hvorfor ideene ikke ble akseptert.

På direkte spørsmål om lederens risikovilje kom det også noe motstridende svar fra lederen og de underordnede. Lederen så sammenhengen mellom risikovilje og nysgjerrighet for det ukjent og uttalte:

"Risiko er ingen fare, ikke i XX. Her tar vi risikoen for en investering, og viser det seg at det var dumt, ja ja så er det gjort. Vi har avsatt midler til å satse, noe som kanskje skiller offentlig sektor fra privat sektor. Når det gjelder sånne ting som er veldig usikkert er det helt avhengig av hvilket arbeidsområdet det er under. Ideene kan bli satt på vent til strategiene for det aktuelle satsningsområdet er klargjorte, slik at utviklingen og satsningen skjer i tråd med våre strategier. Slike usikre ideer blir noen ganger videresendt til FoU - avdelingen for en nærmere analyse der."

De underordnede uttrykker ikke den samme oppfatningen av lederens risikovilje, og en av dem refererte igjen til at han mente det var utvalgets fortjeneste at risikofylte ideer kunne bli akseptert innimellom. Den andre underordnede henviste til sin kommentar på spørsmålet om lederens bruk av idésystemet kunne gi et inntrykk av lederen som innovativ og nyskapende, og mente at han heller ville beskrive lederen som risikonøytral til risikoovers, enn risikovillig. En underordnet hadde ingen meninger om lederens risikovilje i sammenheng med idésystemet og mente derfor det var bedre å la andre svare på dette.

Samtlige underordnede uttalte at de mente etikk og moral gjennomsyret organisasjonen, men så det likevel som aktuelt å integrere egne prinsipper for idésystemet. En av de underordnede trodde at dette kunne være et viktig moment for å kvalitetssikre vurderings - og beslutningsrutinene, selv om han ikke hadde opplevd at det hadde vært noen etiske problemstillinger i den forbindelse så langt. Lederen mente at etiske og moralske prinsipper ikke var nødvendig å trekke inn i idésystemet, men at det var tilstrekkelig at det var utformet retningslinjer for dette på et mer overordnet nivå.

Inntrykket som formidles av lederen som en god rollemodell for regionens idésystem, og hvordan han legger opp til at dette skal benyttes kan tolkes som en måte å utøve idealisert innflytelse på. At lederen i tillegg engasjerer seg i utviklingen av systemet og systemets tilpasning til endrede samfunnsforhold tyder på en leder med stor interesse for idésystemet som gjør det klart at han forplikter seg til å bruke systemet i best mulig hensikt. At lederens atferd også beskrives som konsistent og tydelig bidrar til å skape klare forventinger styrker dessuten inntrykket av lederen som idealisert innflytende.

Det at lederen oppfattes å bruke idésystemet som et seriøst verktøy av sine underordnede kan også nevnes som et argument for høy grad av transformativt fokus. Et illustrerende eksempel på dette er:

"Jeg tror de aller fleste av de som har erfaringer fra idésystemet i vår region kan si seg enige med meg når jeg hevder at NN utviser et sterkt engasjement og en solid forpliktelse til regionens idésystem. Et slikt glødende engasjement som han viser og forsøker å smitte over på oss mener jeg viser klart og tydelig at dette er et system han er svært positiv til. Mange andre ledelsesinitierte programmer og systemer har blitt en fiasko som følge av manglende forankring i ledelsen. Det har medført et useriøst opplegg omkring systemene som har bidratt til å så tvil om ledelsens hensikt med å bruke ressurser på slike ting. Slik jeg opplever NNs bruk av idésystemet i vår region, mener jeg viser at systemet er tilstrekkelig forankret hos ledelsen. Idésystemer framstår som et veldig seriøst og viktig verktøy i vår region, og det tror jeg vi kan takke blant annet NN for."

Lederen beskriver seg selv som en nyskapende person som liker å ta noen sjanser, noe som også stemmer bra overens med en idealisert innflytende leder. At de underordnede derimot beskriver lederen som lite innovativ og åpen for det ukjente, samtidig som deres inntrykk av lederen ikke er at han er risikovillig, men heller litt forsiktig i forhold til risiko, er eksempler på momenter som reduserer oppfatningen av lederen som sterkt transformativt orientert.

Idésystemet i den utvalgte regionen har ikke integrert egne prinsipper for etisk og moralsk atferd, men baserer seg på retningslinjer utarbeidet for organisasjonen som helhet. Det at lederen i tillegg uttaler at han ikke ser noen spesiell verdi av å inkludere slike prinsipper spesifikt i idésystemet kan kanskje trekkes inn som et lite poeng i analysen. En sterkt transformativ leder kjennetegnet ved en høy etisk og moralsk standard ville trolig lagt mer vekt på å integrere slike prinsipper. Han / hun ville vel neppe avslått et forslag om å vurdere og integrere etiske retningslinjer i idésystemet på en slik måte som den utvalgte lederen her gjør.

Inspirerende motivasjon

Lederens fokus på inspirerende motivasjon kan illustreres gjennom tidligere drøfting av lederens forpliktelse og engasjement i forbindelse med idésystemet. Foruten disse momentene kan inspirerende motivasjon blant annet komme til uttrykk gjennom lederens vektlegging av medarbeidernes behov, og måten lederen legger til rette for å gi de ansatte mening og utfordring.

"Det er helt klart at systemet tar hensyn til medarbeidernes behov. Vi har f.eks hatt tilfeller der noen har vært sterke motstandere og så har man involvert seg eller blitt kastet inn i systemet gjennom f.eks medlem i ei gruppe. Etter en stund sier de gjerne at vi lærte jo faktisk noe av dette og fikk god innsikt i hvilke problemer organisasjonen faktisk har.... Behovet for anerkjennelse er vektlagt. Vi bruker ganske ofte metoder for å tilfredsstille dette behovet, f.eks gjennom internavis. Her er det populært å komme. Andre behov som vektlegges er at man får noe for det i form av penger / premier."

"Man oppfordres og oppmuntres til sette ideen ut i livet og promotere ideen også til andre regioner. Det hele har vært en veldig positiv opplevelse som absolutt har gitt mersmak."

Det øverste sitatet beskriver lederens syn på hvordan han mener at medarbeidernes behov blir vektlagt, mens det nederste sitatet er en underordnets syn på hvordan han oppfatter at sine behov blir tatt hensyn til gjennom lederens bruk av idésystemet. Begge sitatene underbygges av de to andre underordnede som beskriver en leder som har fokus på at medarbeiderne skal være fornøyde og føle seg verdsatt for den de er og den kompetansen de sitter inne med.

En leder som vektlegger inspirerende motivasjon vil som nevnt søke å gi medarbeiderne en meningsfylt og utfordrende hverdag. En måte lederen kan gjøre dette på er å vektlegge medarbeidernes utvikling som individ. Fra intervjuene kom det fram at idésystemet var et verktøy for å stimulere den individuelle utviklingen. Lederen henviste til retningslinjene der det var presisert at "den enkelte skal få drive med utvikling og kreativitet i forbindelse med jobben, på en daglig basis". Lederen mente han la stor vekt på at de ansatte ble gitt muligheten til dette, bl.a ved å støtte opp om de medarbeiderne som trengte litt ekstra oppmerksomhet for at også de skulle jobbe med idégenerering. Et annet eksempel som ble nevnt av lederen var at han initierte spesielle kampanjer der medarbeiderne fikk ta del i problemformulering og - løsning for å komme fram til gode løsninger på konkrete problemer som enheten opplevde. I forbindelse med disse kampanjene la han spesielt vekt på å kommunisere et ønske om utradisjonelle og kreative ideer dersom det var naturlig.

Også de underordnede mente at lederen rettet fokus mot deres faglige og personlige utvikling. Dette kan illustreres ved sitatet under:

"Det er klart man blir stimulert og utvikler seg selv som person dersom man har fått en idé ut i livet og man får ta del i videreutvikling, implementering og bruk av ideen. Systemet er et bra verktøy i så måte. Gode ideer løftes dessuten så høyt opp at alle får greie på hvem som har kommet med ideen og hvordan den virker. Det gir god motivasjon og anerkjennelse."

En av de underordnede poengterte likevel at han ikke oppfattet det som bevisste taktikker eller strategier i sammenheng med idésystemet, men at det heller lå innbakt i andre tiltak i enheten. En annen av de underordnede sa at han opplevde at lederen vektla organisasjonens utvikling minst like mye som individets, og mente det ble illustrert gjennom måten lederen formidlet hovedformålet med idésystemet i hans enhet. Han påpekte at han oppfattet at lederen kommuniserte at hovedformålet var "*en stadig utvikling og forbedring av organisasjonen for å møte framtidens krav om å være en effektiv offentlig organisasjon.*"

Den utvalgte lederen uttrykte at han la en del vekt på å involvere de ansatte i sin bruk av idésystemet. Et eksempel han tok fram var ifm med kampanjene som er nevnt overfor. Et annet eksempel var at medarbeiderne ble involvert i form av høringer da retningslinjene for idésystemet ble revidert for ikke lang tid tilbake. I tillegg er medarbeiderne representert i utvalget som behandler ideene som kommer inn. To av de tre underordnede støttet seg til dette synet og mente de ble tilstrekkelig involvert og informert om hvordan idésystemet ble benyttet i deres enhet. Den ene av disse uttrykte dessuten at selv om han personlig ikke var involvert i behandlingsprosessen, oppfattet han det som et veldig positivt signal at medarbeiderrepresentanter tok del i denne prosessen. Han mente at dette sa mye om den lederorienteringen som preget hele hans region. Den tredje av de underordnede uttrykte ikke samme entusiasme for måten lederen involverte de ansatte på, men mente at det burde være flere muligheter til å involvere de ansatte i idésystemet på.

På spørsmål om hvordan lederen legger opp til å oppmuntre de ansatte til å delta med sine ideer ramset lederen selv opp flere konkrete eksempler. Blant disse var at han sørget for å uttrykke en klar forpliktelse til idésystemet, slik at de ansattes nødvendige tillitt til systemet var på plass. I tillegg nevntes muligheten for anerkjennelse og ros for gode og kreative ideer. Han uttrykte det også som en selvfølge at han presiserte mulighetene for å tjene en god slant med penger hvis man hadde en god idé. Et tiltak en av de underordnede trakk fram var at lederen sto bak en egen stand for idésystemet på regionens kulturdager. Han mente dette var en ypperlig mulighet til å markedsføre idésystemet, og ga lederen ros for å ha utnyttet denne muligheten. En annen av de underordnede uttrykker også tilfredshet med måten medarbeiderne oppmuntres til deltakelse på:

"Dette arbeidet har vært veldig positivt regionalt. Når vi har seksjonsmøter deltar regional leder og forteller om systemet og ideene som strømmer inn. Det virker positivt på alle som jobber i regionen, også det enkelte individ."

Lederen og den underordnedes uttalelser om at medarbeidernes behov står sentral i lederens bruk av idésystemet er et poeng som taler for en transformativ lederorientering uttrykt gjennom "inspirerende motivasjon". Argumentet styrkes i tillegg av at også de to andre respondentene formidlet et inntrykk av en medarbeiderfokusert leder. Ytterligere argumenter som taler for et sterkt fokus på inspirerende motivasjon er at lederen selv oppfattet idésystemet som et verktøy for å stimulere de ansatte, og henviste til at dette var i tråd med den oppfatningen han hadde av hovedformålet med idésystemet. En underordnet understreker også et slikt transformativt perspektiv. En annen underordnets uttalelse om at han ikke oppfattet dette som bevisste valg for idésystemet, men heller som en del av andre tiltak i organisasjonen kan tolkes som at den transformative orienteringen kanskje likevel ikke er veldig sterk. Et sterkt fokus på organisasjonens utvikling i måten lederen utøvde sin lederatferd på i idésystemet bidrar også til å så noe tvil om lederen som en sterkt fokusert transformasjonsleder. Ulike respondenter har noe forskjellig oppfatning på dette området, og mens noen mente lederens arbeid var godt egnet til å gi medarbeiderne utfordringer og mening, uttrykte andre at de også kunne se tegn på at dette ikke alltid ble tatt hensyn til. En jevnt over positiv holdning til lederens medarbeiderfokus tyder likevel på en viss grad av transformasjonsorientering.

Lignende resultater kan også sies at kom fram etter spørsmål om lederens stimulering til involvering og beslutningsdeltakelse. Noen av respondentene, inklusive lederen mente at dette ble høyt prioritert, mens en av de underordnede mente mer innsats på området kunne være hensiktsmessig. Alt dette kan tolkes som et uttrykk for en delvis transformativ orientering, slik det forespeiles gjennom "inspirerende motivasjon" - faktoren.

Måten lederen selv beskrev hvordan han oppmuntret til deltakelse, og hvordan de andre respondentene også stilte seg positive til lederens atferd på dette området kan styrke oppfatningen av transformasjonsfokus hos denne lederen. At lederen samtidig påpekte at han framhever medarbeidernes mulighet til å få en belønning og tjene noe ekstra da han skulle beskrive hvilke behov hos medarbeiderne han fokuserte på, er mer i tråd med en transaksjonsorientert lederstil uttrykt gjennom "betinget belønning". En slik orientering understrekes også i lederens svar på hvordan han forsøkte å oppmuntre medarbeiderne til

deltakelse. En av de underordnedes oppfatning av lederen som sterkt fokusert på organisasjonens utvikling og hvordan gode ideer kunne fremme denne, kan også ses på som et mer transaksjonelt fokus, ettersom lederen på denne måten legger stor vekt på ideen eller transaksjonen i seg selv, og ikke uttrykker et like sterkt fokus på medarbeiderne.

Intellektuell stimulering

Lederen uttrykte en bevissthet om betydningen av å la de ansatte utnytte sin kreativitet og utvikle seg gjennom det daglige arbeidet. De nevnte kampanjene som ble gjennomført trakk han også her fram som et eksempel på hvordan han la til rette for at medarbeiderne kunne utvikle sine evner og kompetanse. En av de underordnede uttalte at han ikke oppfattet det som "...en aktiv og bevisst strategi av lederen å fremme medarbeidernes kompetanse..." gjennom bruk av idésystemet, men at det heller var mer indirekte effekter. En annen av de underordnede formidlet en noe mer positiv holdning til lederens vektlegging av deres kompetanse, selv om også han understrekte at han ikke oppfattet det som en bevisst taktikk fra lederens side.

"Jeg sitter igjen med en følelse av at NNs anvendelse av idésystemet i vår region fungerer på en tilfredstillende måte. Et velfungerende systemet som det vi har mener jeg er alfa og omega for hvordan vi som mennesker får utnyttet vår faglige kapasitet... Jeg har ingen erfaringer fra at NN gjennomfører noen bevisste handlinger for dette formålet. Jeg ser det heller slik at idésystemet på generelt grunnlag blir utnyttet slik at vi får utviklet våre ferdigheter og brukt kompetansen på en annerledes måte."

Aktuelle støtteaktiviteter for å fremme virkninger av idésystemet ble omtalt som lite vektlagt i denne regionen. Verken lederen eller de underordnede kunne gi eksempler på at slike tiltak ble gjennomført. Etter noe betenkningstid uttalte likevel lederen at en stand på organisasjonens kulturdager måtte kunne anses som en slik støtteaktivitet. Han presiserte videre:

"Vi kunne håpet at vi kunne fått gjennomført flere slike aktiviteter, men har vel ikke gjort mye av det ennå"

En av de underordnede uttrykte manglende fokus på støtteaktiviteter, og la spesielt vekt på at det ikke ble gitt opplæring i bruk av idésystemets IT-system.

"Vi får ingen opplæring i bruk av IT eller lignende. Det må man tilegne seg selv. Jeg tror det kan bli et hinder for de som ikke er like IT-kyndige. Allikevel tror jeg ikke dette er et veldig stort problem ettersom man kan ta en telefon til lederen for å fortelle om ideen, så hjelper regionlederen deg med å få ting ned på papiret og inn på PC."

Den samme underordnede sa videre at han mente den regionale lederen kanskje burde brukt mer tid på aktiviteter rettet inn mot å øke engasjementet og forpliktelsen til distriktslederne. Selv om disse ikke hadde noe spesifikt ansvar ift idésystemet, mente han at økt fokus på idésystemet i distriktsledernes daglige arbeid kunne være et tiltak for å fremme bl.a involvering og motivasjon, og dessuten bedre holdningene.

På direkte spørsmål om det ble gjennomført tiltak for å stimulere medarbeidernes kreativitet og nysgjerrighet svarte lederen:

"Nei. Jeg har heller ingen tro på at slike aktiviteter kan bidra til å stimulere idégenerering. Jeg tror at dersom du har et problem og ser et problem, og du klarer å hisse opp folk til å irritere seg over problemet, så er det noen som kommer med løsning. Ingen gidder å sitte og gjøre en kjedelig eller tungvinn jobb. Latskap og irritasjon har generert mange ideer. Selvfølgelig kunne jeg tatt med mine medarbeidere på samlinger, kurs eller kulturaktiviteter for å øke deres tankevirksomhet, men jeg tror neppe effektene av slike tiltak ville vært store nok til at de lot seg forsvare økonomisk."

Heller ikke de underordnede mente det ble gjennomført spesielle tiltak for å øke deres nytenking. To av dem understrekte at man ifm nærmere spesifiserte kampanjer ofte kunne bli oppfordret til å tenke utradisjonelt og komme opp med kreative løsninger. Dette uttrykte også lederen ifm et annet spørsmål under intervjuet.

Ideer som kommer inn der man oppfatter et mulig potensial for videreutvikling blir analysert i nærmere detalj av fagavdelinger eller FoU-avdelingen. Lederen opplyste at det var det regionale og det sentrale utvalgets oppgave å initiere slike oppfølgende undersøkelser, og at forslagstilleren ikke bevisst ble involvert i denne prosessen. Deres delaktighet var her begrenset til å konkretisere den ideen han eller hun hadde fremmet, og la det være opp til andre instanser og personer å vurdere hvordan ideen kunne utnyttes for organisasjonen.

Ut fra lederens formulering av hovedformålet med idésystemet ble det synliggjort at stimulering til utvikling av medarbeiderne og deres kompetanse også var viktige målsettinger for lederen. At lederen vektlegger slike hensyn så tungt i sin beskrivelse av hovedformålet anses som et tegn på en transformativt orientert lederperson. Når direkte økonomiske mål som

kostnadsbesparelser og organisasjonsutvikling samtidig poengteres som like viktige målsettinger gjør det likevel sitt til at lederen også kan beskrives vha. elementer i transaksjonsledelsesteori.

Lederen ble beskrevet av sine underordnede som ikke å ha et bevisst forhold til utnyttelse av evner og utvikling av kompetanse i sammenheng med idésystemet. En slik beskrivelse passer dårlig overens med en beskrivelse av en transformasjonsleder som vektlegger intellektuell stimulering. Likevel hevdet lederen at kreativitet og nytenking ble stimulert gjennom idésystemet og kampanjer i den tilknytning. En av de underordnede ga også støtte til at idésystemet fungerte på denne måten. Det kan derfor tyde på at medarbeidernes bruk og utvikling av kompetanse likevel blir stimulert av lederen. At dette blir beskrevet som mer vilkårlig bidrar likevel til å redusere lederens transformasjonsledelsesfokus noe.

Et begrenset fokus på intellektuell stimulering kommer også til syne gjennom måte lederen har lagt til rette for, eller ikke lagt til rette for, støtteaktiviteter som kan gi den nødvendige stimuleringen. Lederen hadde selv problemer med å komme på et eksempel som beviste fokus på slike aktiviteter, men refererte til slutt til kulturdagene som et tiltak. Han uttrykte dessuten at det nok var for lite fokus på dette slik det var per i dag, og at han skulle ønske det var mulig å gjøre mer med det i framtiden. En underordnet konkretiserte et relativt lite fokus på støttende aktiviteter på følgende måte:

"Jeg er overbevist om at det finnes mange aktiviteter og tiltak som kan integreres i idésystemet for å stimulerer deltakelse og utvikling. Et område jeg mener bør få mer fokus fra lederens side går ut på å involvere distriktssjefene mer i idésystemet. Det er tross alt disse som har den daglige kontakten med medarbeiderne ute i regionen, og er i best posisjon til å påvirke medarbeidernes faglige og personlige utvikling."

Denne respondenten uttrykker at han oppfatter dette som en av oppgavene til den regionale lederen, og at aktiviteter for å fremme individets intellektuelle stimulering må være initiert fra regionledelsen for å sette litt press på distriktslederne til å integrere idésystemet bedre i sitt daglige arbeid. At lederen ikke har lagt stor vekt på dette i sitt arbeid til nå gjør at det kan argumenteres for en relativt svak transformasjonsorientering mht "intellektuell stimulering".

Manglende fokus på opplæring i IT-systemet er et annet moment som hindrer utvikling og deltakelse, ettersom personer med dårlige IT-kunnskaper kanskje vil avstå fra å fremme sin idé. Dette argumentet svekkes likevel av at den underordnede samtidig uttrykker en

tilfredsstillende personlig støtte fra lederen til den enkelte, slik at de med eventuelle IT-problemer får den hjelp de trenger til å fremme sine ideer. Denne personlige støtten drøftes som et moment under faktoren "individualiserte hensyn".

Lederens syn på kreativitetsfremmende aktiviteter eller tiltak som økonomisk ressursløsning tegner et bilde av en leder med svakt fokus på å utvikle medarbeidernes innovative ferdigheter, og dermed også et svakt fokus på transformativ atferd. Når lederen likevel oppfordrer de ansatte til utradisjonelle tilnærminger og nytenking ifm deltakelse i spesielle problemløsningsprosesser taler det for at transformativ hensyn likevel gis et visst fokus i lederens arbeid.

Mens involvering i problemløsning ifm kampanjer gir inntrykk av en inkluderende leder med fokus på sine medarbeider, blir bildet et annet når det er spørsmål om lederens stimulering til deltakelse i videreutvikling av ideer. At medarbeiderne her kun i svært begrenset grad involveres og får ta del i videreutviklingen av egne ideer eller undersøkelsen av mulig ekstrapotensial tyder på at medarbeidernes intellektuelle utvikling ikke stimuleres i særlig grad av lederen. En intellektuelt stimulerende leder kan antas å involvere sine medarbeidere i flest mulig av enhetens prosesser for å fremme individets utvikling og kreativitet. I dette caset oppgis det at dette kun tas hensyn til i begrenset grad, slik at en beskrivelse av lederen som transformativ ikke kan tillegges spesielt vekt i denne sammenhengen. Det bør samtidig nevnes at en beskrivelse av lederen som delvis transformativ orientert i forrige avsnitt også kan gjøres gjeldende her. Det kan begrunnes i lederens og de underordnedes beskrivelse av lederen som relativt sterkt fokusert på involvering ellers i idésystemet, selv om han ikke la like mye til rette for involvering i videreutviklingsprosessen for ideene.

Alt i alt tegnes her et inntrykk av en leder som på noen områder forsøker å stimulere sine medarbeideres kompetanse og ferdighet gjennom utøvelse av en intellektuell stimulerende lederstil. Samtidig gir andre momenter et inntrykk av at lederen ikke legger bevisst vekt på dette, og at lederstilen derfor ikke kan anses som gjennomført mht den transformasjonsledelsesfaktoren som her vurderes. En delvis transformativ orientering kan derfor være dekkende også for dette elementet i lederens lederstil.

Individualiserte hensyn

I forrige avsnitt ble det henvist til at en av de underordnede uttalte at han oppfattet lederen som å være bevisst på å gi medarbeiderne den nødvendige personlige støtten for å komme opp med og fremme ideer. Lederen selv uttrykte også at han oppfattet det som sitt ansvar som regional leder av idésystemet å sørge for at hans regionmedarbeidere fikk den nødvendige støtten fra ledelsen. Han presiserte at han forsøkte å være tilstede for den enkelte i idésystemet, og la sterk vekt på at alle som trengte hjelp kunne henvende seg til han. Dette mente han at han kommuniserte klart utad til medarbeiderne. Et konkret eksempel han mente eksemplifiserte dette var at man avholdt allmøter ute i distriktene. I tilknytning til disse fikk de som hadde noen spørsmål mulighet til å stille dem i etterkant av møtet, da man gjerne knyttet inn noen sosiale aktiviteter ifm møtene.

En av de underordnede kommenterte i tråd med andre uttalelser han gjorde at han mente det ville være hensiktsmessig å inkludere distriktslederne tydeligere i idésystemet og gi disse noe av ansvaret for at forslagstillerne ute i distriktene fikk nødvendig personlig støtte:

”Skulle jeg komme med et råd til regionlederen måtte det være at han bør forsøke å skape et større engasjement hos lederne ute i distriktene. En måte å få til dette på tror jeg er å involvere de mer i idésystemet og gi mer ansvar til distriktslederne for at idésystemet skal fungere godt nok. Distriktslederen er den som står arbeiderne nærmest til daglig, og sitter slik sett i en mer gunstig posisjon for å påvirke dem til økt innsats. Distriktslederens nærhet til medarbeiderne er nok avgjørende for at alle skal oppleve ledelsen som støttende og oppmuntrende.”

De tre underordnede oppfattet det som lite relevant for dem om det ble stilt nødvendige ressurser til posisjon for videreutvikling av ideene, ettersom de ikke hadde en spesielt aktiv rolle i denne prosessen. To av dem henviste derfor til regionlederen for å få svar på dette. Den tredje mente det likevel kunne være hensiktsmessig at slike ressurser ble gjort tilgjengelige, fordi det kunne være nødvendige med ressurser som PC, diverse IT-programmer, lokaler e.l for i hele tatt å utvikle en idé i første omgang. Lederen sa at han oppfattet det som viktig å sørge for at ikke manglende ressurser skulle legge en begrensning på ideene som kom inn, og mente at dette ble gjennomført tilfredsstillende i hans organisasjon. Måten det ble gjennomført på var at relevante fagavdelinger og FoU-virksomheten hvert år fikk tildelt relativt store pottar i budsjettet som var ment å sikre dette ressursgrunnlaget.

To av de underordnede og lederen selv uttalte at de oppfattet personlig samhandling som beskrivende for idésystemprosessen i deres region. Den fjerde respondenten mente at personlig samhandling til en viss grad ble vektlagt, men at retningslinjene og reglene som var

utarbeidet likevel framsto som viktige gjennom lederens bruk av idésystemet. Han nevnte bl.a at belønningskriterier aldri ble avviket og at lederen brukte henvisninger til retningslinjene når han ga en tilbakemelding på ideer som ikke ble aksepterte. Lederen uttrykte dette om sin vektlegging av formaliserte regler:

”Jeg syns ikke det er avgjørende i hele tatt, men når det blir så mange og det blir så desentralisert så er det helt nødvendig å ha noen felles retningslinjer slikt at det blir gjort likt. Men det må ikke bli for detaljorientert. Reglene er mest fremtredende på de områdene som tradisjonelt har vært regelstyrt, altså innenfor elementer av idésystemet som omhandler økonomi og administrasjon. På disse områdene er nok reglene mer styrende for min atferd enn ellers.”

Samtlige respondenter beskrev kommunikasjonen i tilknytning til idésystemet som velfungerende. De underordnede mente de hadde en god tone med regionlederen, og regionlederen uttalte at han la vekt på å føre en nær dialog med medarbeiderne. Han mente det var avgjørende for at systemet skulle fungere tilfredstillende.

To av de underordnede mente at mulige synergieffekter som følge av gode ideer ikke ble tilstrekkelig utnyttet. Den ene sa han mente lederen både regionalt og sentral gjorde for lite for å utnytte dette. Den tredje underordnede mente at manglende involvering i videreutvikling av ideene illustrerte at lederen ikke la opp til et støttende læringsmiljø. Lederen mente på sin side at han forsøkte å vie oppmerksomhet til læringsmiljøet i regionen ved å stimulere til deltakelse og involvering. Igjen ble kampanjene han iverksatte benyttet som et eksempel. Han presiserte likevel at det var mye opp til den enkelte medarbeider om læringsmiljøet i regionen ble utnyttet skikkelig, og begrunnet det med at det var medarbeidernes samspill gjennom diskusjoner og samtaler som la grunnlaget for at man kunne dele erfaringer og lære av hverandre.

Et utgangspunkt for en leder som utøver ”individualiserte hensyn” er at den enkeltes behov og hensyn blir vektlagt. Lederen beskriver seg selv, og blir også beskrevet av noen underordnede som en person med sterkt fokus på å gi medarbeiderne personlig støtte til å utvikle ideer og fremme dem for regionutvalget. Et slikt fokus stemmer godt overens med en transformasjonsleder som utviser ”individualiserte hensyn”. At en underordnet poengterte at lederen burde gi mer ansvar til distriktslederne og skape engasjement blant disse for å sikre at alle får nødvendig støtte og tillitt til idésystemet, kan likevel tyde på at lederen har noe å gå på ift å øke sin transformativ orientering.

Lederens fokus på å sikre tilstrekkelige ressurser ifm idésystemet kan tyde på forpliktelse og seriøs håndtering fra lederens side. At disse ressursene stilles til disposisjon gjennom budsjettene og ikke utarbeides som konkrete tiltak kan vurderes om en måte for lederen å skyve dette fra seg på. At ressursene i tillegg stilles til disposisjon i faggrupper og FoU-avdelingen, og ikke er disponible for en stor mengde av forslagstillerne tyder på at medarbeiderne er glemt i denne prosessen. Som en underordnet påpeker kan manglende ressurser tenkes å hemme idéutviklingen i utgangspunktet, og dessuten gi et dårligere inntrykk av lederens seriøsitet med idésystemet.

I tråd med ”individualiserte hensyn” kom det fram at lederen la vekt på å stimulere en personlig samhandling mellom aktørene i systemet. Et sterkt fokus på personlig interaksjon i de fleste ledd tyder på at lederen har innsett betydningen av å følge opp den enkelte på en god måte. En slik beskrivelse av lederen kan tyde på en transformativ orientering som kommer til uttrykk gjennom ”individualiserte hensyn” – faktoren. Både lederen selv og en av hans underordnede formidlet samtidig et inntrykk av et relativt sterkt fokus på regler slik de var nedfelt i idésystemets retningslinjer. Spesielt viktig framsto dette ifm økonomiske og administrative betraktninger. Et slikt fokus kan tyde på at lederen også har en delvis transaksjonsorientering.

En god tone mellom de ansatte og regionlederen forsterker inntrykket av lederen som transformativ. At han vektlegger en tett dialog med sine underordnede som et avgjørende element i et vellykket idésystemarbeid understreker dette inntrykket.

Den transformativ orienteringen kommer også til uttrykk gjennom lederens vektlegging av kompetanseoverføring som en del av hovedmålsettingen med idésystemet. Her uttrykkes et transformasjonsfokus gjennom tilretteleggingen for et støttende læringsmiljø.

Transformasjonsfokuset framstår likevel som svekket gjennom uttalelser fra de underordnede om at de oppfattet at for lite ble gjort for å utnytte mulighetene som lå i dette. At lederen i tillegg uttrykte at han mente det var opp til medarbeiderne selv å skape et godt læringsmiljø, illustrerer en passivitet hos lederen i forhold til dette momentet. Selv om funnene er tvetydige framstår lederens orientering omkring denne faktoren verken som spesielt sterkt - eller svakt transformativ.

Transaksjonsledelse og ikke - ledelse

Betinget belønning

Den utvalgte lederens vektlegging av belønning i sitt arbeid med idésystemet beskrives av en av de underordnede:

"Han formidler ikke noe sterkere fokus på det enn på andre elementer i idésystemet. Men det er klart det er et virkemiddel, eller lokkemiddel til å komme med et forslag og delta, og at det derfor brukes for hva det er verdt."

Selv mente lederen at han hadde størst fokus på at målet var å få fram endringer, men at disse endringene genererte premier mente han likevel var nødvendig å legge en del vekt på. Han så på disse premiene som en viktig motivasjonskilde. De to andre underordnede uttrykte også en formening om at belønning som motivasjonskilde ble relativt mye vektlagt i lederens arbeid med idésystemet. Et eksempel som ble nevnt var at allmøtene som ble arrangert alltid inneholdt en bolk med belønning, og dessuten at man brukte personer som hadde fått en stort slant med penger som et foregangseksempel for å vise at det nyttet å sende inn ideene.

Som påpekt tidligere ifm dette caset kom det fram at belønningen i hovedsak var knyttet til penger eller gjenstander. Lederen påpekte likevel at muligheten for å komme i internavisa eller bli framhevet på ledermøtene også var former for belønning der medarbeideren var mer i fokus. En av de underordnede mente at det kanskje kunne vært lagt mer vekt på muligheten til selv å få være med på implementering av ideene som en belønningsform, ettersom han oppfattet dette som den beste belønningen med hele systemet. Han oppfattet det slik at de fleste ville bidra med ideer fordi man opplevde et problem, og at man da i tillegg kunne få delta på å løse dette problemet i praksis oppfattet han som spesielt inspirerende og meningsfylt. Lederen uttalte i denne sammenhengen at han ikke oppfattet motivasjon i form av kroner og øre som en forutsetning for at systemet skulle fungere, men at det bidro til at arbeidet ble enklere, og at engasjementet og interessen ble holdt oppe.

Av andre typer arrangementer som ble opplyst som en type belønning var de nevnte allmøtene der tidligere forslagstillere som var premiært ble presentert og gitt ros for sin idé. Lederen uttrykte selv at han oppfattet dette som et tiltak for å vise at det nyttet, og at presentasjonen av disse ideene var nokså økonomisk fokuserte, med stor vekt på at forslagstillerne kunne tjene noen ekstra månedslønner på en relativt enkel måte. Foruten disse allmøtene nevnte også en

av de underordnede at han hadde opplevd en liten markering ifm ledermøtet i regionen, og at den anerkjennelse lederne ga ble oppfattet som svært positivt av forslagstilleren selv. Lederen poengterte at dette ikke var en vanlig form for "belønning" eller markering, men at det hadde skjedd ved en anledning.

At medarbeidernes behov og psykologiske mål blir framstilt som to likestilte formål ved idésystemet kan tolkes både som et argument for transformativ lederorientering og transaksjonell lederorientering, og er slik sett ikke det punktet som alene legger grunnlaget for en vurdering av lederens lederstil i ene eller andre retningen for dette caset.

En ikke spesielt bevisst holdning til å kommunisere belønning som et veldig sentral element i idésystemet tyder på at lederen ikke vektlegger belønning som et veldig nødvendig element i idésystemet. Dette uttalte han også nokså klart. En slik atferd tyder på at transaksjonen eller ideen i seg selv ikke er det som vektlegges sterkest av lederen.

"Gode forslag skal ha belønning. Penge - eller gjenstandspremier vektlegges relativt mye her, men er ikke hovedfokus alene. Psykologiske sider er like viktige."

At de underordnede og lederen selv likevel mente belønningsfokuset kom fram gjennom hans arbeid som en motivasjonskilde til å delta, tyder på at ideens innhold gis en viss grad av fokus likevel. En slik tilnærming er egnet til å beskrive en transaksjonsorientert leder.

Flere steder i beskrivelsen og analysen av de transformativ ledelsesfaktorene kommer det fram at lederen har et relativt bevisst forhold til å fremme belønning som motivasjonskilde. Dette sammen med et nokså bevisst forhold til og etterlevelse av regler bidrar til å styrke en oppfatning av lederen som en transaksjonsleder. Det at lederen ved flere anledninger ble beskrevet som å legge stor vekt på selve ideen støtter også opp om dette synet.

Hovedfokus på monetære former for belønning, og relativt lite fokus på andre former for belønning kan også tolkes som at lederen har et visst transaksjonelt fokus. At dette følges opp med et mer transformativt fokus illustreres gjennom de underordnedes uttalelser om at andre former for belønning også ble brukt, om dog mer sporadisk. Markeringer som bevisst ble rettet mot forslagstillere eller potensielle forslagstillere, enten som belønning for en god idé, eller som en motivasjonskilde for å fremme gode ideer er en del av lederens fokus på

belønning. Slike markeringer kan kanskje beskrives som en indikator på transformasjonsledelse, i den grad markeringene benyttes som en seremoni e.l tiltak for å skape blest rundt en person. Markering på regionledermøtet kan tolkes som en slik transformativt orientert markering. At dette kun har skjedd én gang, og ikke er noe lederen er spesielt bevisst på tyder kanskje likevel på at det er mer tilfeldigheter enn en bevisst transformasjonsorientering som ligger til grunn. Fremhevelse av gode ideer og deres generering av belønning på allmøter kan også være en slik type markering for den forslagstilleren som blir satt i fokus. Dette siste eksempelet oppfattes likevel som mer orientert mot belønning som motivasjonskilde overfor potensielle forslagstillere, heller enn en måte å skape blest rundt forslagstilleren som allerede har blitt belønnet, og svekker derfor dette eksempelets inntrykk av transformasjonsledelsesorientering. Straffereaksjoner nevnes ikke som et element noen av respondentene har et forhold til ifm idésystemet, og lederens fokus på straff som en type forsterkning ser derfor ut til å framstå som relativt lavt.

Ledelse ved unntak - aktiv, samt ledelse ved unntak - passiv og ikke - ledelse

Fokus på fastsatte rutiner og regler med aktiv overvåking av overholdelsen av disse er en indikator på en transaksjonsleder med aktiv ledelse ved unntak. Et visst fokus på formaliserte regler og vektleggingen av at disse ble tilstrebet overholdt er et moment som kan trekkes fram i den sammenhengen:

"Retningslinjene legger grunnlaget for mitt arbeid med idésystemet, men det utgjør ikke den mest vesentlige delen av det. Ser jeg at noen ikke overholder våre retningslinjer vil jeg likevel bruke min posisjon til å poengtere dette og rette opp eventuelle avvik. Jeg har ikke noe godt eksempel på hvordan dette er gjort ift medarbeiderne, men jeg kjenner til et par tilfeller ifm mitt engasjement i det regionale utvalget...."

Dette tyder på en leder med et visst fokus på at nødvendige tiltak settes inn for å justere for avvik fra gitte regler, noe som stemmer godt overens med en beskrivelse av en transaksjonsleder. At dette tilhører sjeldenhetene og ikke utgjør en vesentlig del av lederens arbeid tyder likevel på at transaksjonsfokuset ikke er spesielt sterkt.

Idésystemet i denne regionen er beskrevet som et seriøst verktøy ledet av en leder med sterk forpliktelse til systemet og dets tilhørende aktiviteter. Dette, sammen med en nokså sterk bevissthet på å involvere de ansatte og stimulere til beslutningsdeltakelse der det framstår som naturlig, kan alt regnes opp som eksempler på at lederen ikke kan beskrives som å ha et passiv

forhold til ledelsesoppgavene ifm idésystemet. Grundig og seriøs behandling av ideer som ikke aksepteres gjennom tilfredsstillende tilbakemeldinger understreker dette. En beskrivelse av lederen som ikke - leder virker ut fra dette å være en dårlig beskrivelse som ikke gjenspeiler virkeligheten i dette caset.

På spørsmål om hvordan respondentene oppfattet lederens bruk av idésystemet som et riktig bilde på hans lederstil på andre områder i organisasjonen svarte en av de underordnede:

"Jeg føler at NN har satt et personlig preg på idésystemet i vår region. Andre regioner har ikke klart å få til et like velfungerende system, og det tror jeg har med ledelsen å gjøre. Han står ikke bak dette alene, men har fått god hjelp fra de andre i utvalget. Hans posisjon som regionleder for idésystemet gjør uansett sitt til at hans lederstil preger måten idésystemet fungerer på her. I hvert fall innenfor den frihet han gis til å utforme et personlig preg."

Også lederen selv mente at han hadde lyktes i dette, men ville samtidig gi ros til dyktige medarbeidere og utvalgsrepresentanter både regionalt og sentral. Han sa igjen at han følte retningslinjene la et nødvendig grunnlag for han å styre etter, men at han oppfattet det slik at han sto relativt fritt til selv å påvirke hvordan idésystemet skulle fungere. Han presiserte nok en gang at dette ikke var hans fortjeneste alene..

En nødvendig frihet til å sette preg på systemet med egen lederstil og en bekreftelse fra både lederen selv og hans underordnet gjør sitt til at dette caset bør kunne vurderes som et interessant case ut fra det som er formålet med denne studien.

4.2.3 Case 3

4.2.3.1 Casebeskrivelse

Det tredje caset i denne utredningen er en utvalgt enhet i en stor svensk og internasjonal industriorganisasjon. Den utvalgte enheten er utgjør en av en hel rekke avdelinger som tar del i produksjonen av det ferdige produktet. Den utvalgte lederen i enheten er arbeidsleder ved avdelingen og har det operative driftsansvaret for idésystemet i denne avdelingen. I dette caset ble det et lite avvik fra det tiltenkte utvalget for de kvalitative intervjuene. I stedet for at den utvalgte lederen og tre underordnede ble intervjuet som planlagt, ble den utvalgte lederen intervjuet, og i tillegg to underordnede og én overordnet. Dette mener jeg likevel ikke

utgjorde en begrensning i studien, ettersom den overordnede kjente minst like godt til idésystemet i organisasjonen som helhet og i den utvalgte avdelingen spesifikt som en tredje underordnet ville gjort.

I forbindelse med studien av case nummer 3 fikk jeg tilgang på noen dokumenter som beskriver organisasjonens idésystemer. Mens ett dokument beskriver regler og retningslinjer for systemet på generell basis, har jeg også hatt tilgang på ytterligere to dokumenter som tar for seg regler for belønning og bedømming av ideer mer spesifikt. Fra dokumentene framkommer det at formålet med idésystemet her er å stimulere og engasjere medarbeiderne til å kjenne seg delaktige i organisasjonens virksomhet. I tilknytning til disse hovedmålene nevnes også at man ønsker å ivareta de ansattes kunnskap og erfaring, slik at man kan finne nye måter å forbedre organisasjonen på.

Case 3 omfatter et type desentralisert idésystem. Tidligere hadde denne organisasjonen egne ansatte som kun jobbet med vurdering og behandling av ideer som kom inn. I dag er dette omorganisert, slik at det i første omgang er forslagstillers nærmeste sjef som har ansvaret for utredning, bedømming, gjennomføring og beslutning omkring sine underordnedes ideer. Disse lederne kalles i idésystemet for driftsansvarlige, noe som innebærer at de har ansvaret for den daglige driften av idésystemet i sin avdeling. Den driftsansvarliges overordnede har i tillegg et introduksjons- og ledelsesansvar overfor de driftsansvarlige som opererer under han / henne i f m idésystemet. Tidligere var idésystemet et resultat av en avtale mellom ledelsen og de ansattes representanter gjennom fagforeningene. I dag er denne tilnærmingen endret, slik at bruk av idésystem i organisasjonen ikke lenger kan anses som et samarbeidsprosjekt, men er et verktøy som initieres og vedtas av organisasjonens ledelse.

I dette caset skiller man ikke mellom to typer systemer, men man skiller ansvaret for endelige avgjørelser ut fra hvilke gevinster eller besparelser en idé genererer. Ideer som kan betraktes som små forbedringer blir vurdert, bedømt og vedtatt av driftsansvarlige, som også har ansvaret for at ideene gjennomføres. Bedømmingen av ideene er basert på et poengsystem, der ideene gis poeng etter belønningsnivåer fra 1 til 5 for totalt seks gitte kriteriekategorier. Disse kategoriene er ideens bidrag til økt produktivitet, material- og kostnadsbesparing, kvalitetsforbedring, sikkerhet/miljø, annet, samt ekstrapoeng. Dette poengsystemet er designet for å unngå tidkrevende utredninger for enhver idé. Ett poeng tilsvarer 50 kroner. Inntil 20 poeng har driftsansvarlige ansvar for å godkjenne eller avslå ideen. Overstiger bedømmingen

av ideen 20 poeng (eller 1000 kr) må den driftsansvarlige utarbeide en kalkyle over de gevinster og de kostnader ideen genererer. Denne kalkylen sendes så til en komité som så overtar ansvaret for vurdering og aksept / avslag. Systemansvarlige har utarbeidet nokså omfattende og formaliserte regler og maler for hvordan slike kalkyler skal utformes, og hva som skal inngå. Avhengig av hva slags type idé det dreier seg om, finnes det detaljerte beskrivelser for hvordan kostnader med administrering og gjennomføring skal beregnes, samt hva som skal ligge til grunn for beregninger av gevinster eller kostnadsbesparinger.

Poengene den enkelte genererer blir samlet i et eget register, og den enkelte kan selv velge om han / hun vil ta ut poengene i form av penger eller varer i bedriftens egen butikk. Det er opp til medarbeiderne selv å vurdere om de vil fremme forslagene individuelt eller i gruppe. Dersom forslaget fremmes av en gruppe vil tildelte poeng blir fordelt likt på alle gruppe-medlemmene. Gruppeinnlevering av ideer stimuleres ved at gruppeforslag belønnes med dobling av poengene sammenlignet med et individuelt forslag. Det er ikke lagt opp til noen alternative belønningsformer eller konkurranser gjennom retningslinjene, men dette overlates til den enkelte driftsansvarlige å vurdere nytten av. De driftsansvarlige stimuleres ikke gjennom monetær belønning for sine resultater i f m idésystemet, men mål for idésystemet er lagt inn i målkortet til den enkelte og kontrolleres aktivt i forhold til oppnådde resultater.

Det er ikke satt noen formelle tidsfrister for når en idé skal være behandlet og eventuelt gjennomført, men viktigheten av kort behandlingstid presiseres. En tilbakemelding om ideens status i behandlingsprosessen skal likevel gis til forslagstilleren innen en måned. Alle tilbakemeldinger uansett når de gis er det driftsansvarlig som har ansvaret for. Den driftsansvarlige får dessuten automatisk purringer pr e-post når ideen er 6 måneder og 12 måneder gammel, uten at den er ferdigbehandlet, slik at man minnes på at ideen fortsatt ligger på vent. I forbindelse med informasjonsansvaret den driftsansvarlige har overfor forslagstillerne påpekes betydningen av sosial kontakt med personene som har levert inn forslag.

Et eget IT-system er utviklet av organisasjonen selv, og er designet slik at forslagstilleren selv legger inn sin idé med tilhørende beskrivelse av hvorfor ideen fremmes og hvilken betydning den vil ha for virksomheten. Dette er et system alle har tilgang til via organisasjonens Intranet. Forslagstilleren har da mulighet til å spore sin idé hele veien gjennom idésystemets prosesser

for vurdering, bedømming, beslutning og gjennomføring. I tillegg til at forslagstilleren har mulighet til å legge ideen inn på PC selv, er det også et eget skjema tilgjengelig for skriftlig utfylling dersom man ikke har PC tilgjengelig eller ikke har nødvendige kunnskaper om PC-bruk.

Forslagstilleren gis en mulighet til å klage på et vedtak gjort vedrørende belønning av hans / hennes idé. Denne muligheten ligger åpen inntil ett år etter at beslutning er tatt. En slik klage rettes til den enhet eller person som har behandlet ideen, slik at et vedtak gjort i komiteen skal påklages til komiteen, mens en klage på vedtak gjort av driftsansvarlig skal rettes til den driftsansvarlige.

Et element ved dette caset som er verdt å nevne er at forslag som det ikke kan gjøres vurdering av eller tas beslutning på av driftsansvarlig, ikke automatisk sendes opp til forslagskomiteen for behandling der. Ideen sendes da i stedet på remiss til en annen avdeling eller enhet i organisasjonen, som så bedømmer og beslutter. Dette er spesielt aktuelt dersom det er ideer som også medfører endringer for andre enheter eller avdelinger i organisasjonen. Et annet moment er at organisasjonen i blant utnytter idésystemet til å kjøre kampanjer, slik at man gir dobbelt opp med poeng for ideer innen områder man ønsker spesielt mange eller gode ideer.

Vurderes en idé som så god at samlet poeng overstiger 20 (1000 kr) skal ideen altså sendes til en forslagskomité for vurdering der. Her utredes de kalkylene som er utarbeidet av driftsansvarlig eller i en remissbehandling, før nødvendige beslutninger tas. Andre oppgaver som tilfaller denne komiteen er ansvar for å stimulere utviklingen av idésystemet, samt ansvar for kontinuerlig vurdering av rutiner og regler i takt med utviklingen. De ideer som blir akseptert på grunnlag av kalkyler og beslutninger i forslagskomiteen utbetales kun i form av penger. Hovedregelen er i slike tilfeller at forslagstiller skal belønnes med halvparten av første års gevinst eller besparelse for virksomheten, men begrenset slik at belønningen ikke overstiger 500 000 kr.

4.2.3.2 Beskrivelse og analyse av case 3

Innledende spørsmål

Samtlige respondenter i dette tredje caset har fremmet en idé gjennom organisasjonens idésystem. Den overordnede som er intervjuet her presiserte likevel at hans idé ikke har gått gjennom idésystemet som den utvalgte lederen har ansvaret for. Hans erfaringer fra egen idé i idésystemet er derfor ikke så interessant mtp å vurdere den utvalgte lederen. Mens en av de underordnede sa seg "OK" fornøyd med sine erfaringer fra å ha levert inn en idé, uttrykte den andre stor misnøye pga for lang behandlingstid og lite konsistent vurderingsprosess.

"Basert på egne erfaringer kan jeg ikke hevde at jeg er tilfreds med måten idésystemet fungerer på i vår avdeling. Avdelingslederen bruker for lang tid på bedømming av ideene og bruken av idésystemet minner mer om skippertak enn kontinuerlige og likeverdige behandlingsrutiner. Det er absolutt behov for en større bevissthet på hvilke signaler dette sender ut til oss ansatte."

Den utvalgte lederen uttrykte selv tilfredshet om hvordan idésystemet fungerte i den utvalgte enheten. Lederens overordnede sa seg "passe fornøyd", og begrunnet dette med at det var store rom til forbedringer på enkelte områder. Et område han la spesielt mye vekt på var lederens behandlingstid for ideene, som han mente var i overkant lang ift de standarder som var etablert for idésystemet.

Hovedformålet med idésystemet slik han brukte det, mente lederen var å forbedre virksomheten. Han formidlet derfor et fokus til sine underordnede at man var ute etter ideer som kunne forbedre avdelingen og drive dens utvikling framover. Dette oppga han som den største biten av systemet. Å skape en forpliktelse blant de ansatte til organisasjonen så han på som en mer sideordnet målsetting ved idésystemet. Den overordnede og de underordnede bekreftet lederens syn på hovedformålet, og den ene underordnede uttrykte seg slik:

"Vi har fått banket inn i hodet at det er kontinuerlige forbedringer, for hele tiden å kunne være konkurransedyktige i f t andre organisasjoner."

Den overordnede mente at et sideformål med systemet også var å skape engasjerte medarbeidere, og at dette var noe av det hans underordnede jobbet bevisst med gjennom idésystemet.

Alle respondentene var enige om at idésystemet ønsket de fleste typer ideer velkomne, men både den overordnede og lederen poengterte at man ikke ønsket hverdagslige småting

fremmet som egne ideer i systemet, men at disse måtte håndteres gjennom daglige rutiner. Lederen sa selv at det var de økonomiske ideene som var den viktigste biten i hans idésystem.

At tre av respondentene uttrykte en ok tilfredshet om hvordan idésystemet fungerte i avdelingen tyder på at man jevnt over var fornøyd med idésystemet, og at menneskene derfor følte at deres behov ble vektlagt. Den ene underordnede uttrykte en sterk misnøye med lederens behandlingsrutiner og behandlingstid, noe som tyder på en medarbeider som ikke føler seg verdsatt. Han beskriver videre prosessen som preget av manglende konsistens og ulikheter i behandlingen, noe som kan ses på som to momenter som taler mot en sterk transformativ lederorientering, ettersom en transformasjonsleder kan karakteriseres av fokus på rettferdighet og konsistent atferd.

At hovedformålet i tillegg legger mest vekt på innholdet ved selve ideen, og de menneskelige effektene rangeres som et sideordnet mål taler også i mot en sterk transformativ orientering. Fokus på idé eller transaksjon er heller et kjennetegn ved en sterkt transaksjonsorientert leder. At menneskeorienterte mål likevel vektlegges noe gjennom idésystemet kan likevel tyde på en viss grad av transformativ atferd hos den utvalgte lederen.

Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse

Lederen mente han forsøkte å lede avdelingen sin på best mulig måte utad mot andre avdelinger, og brukte sitt fokus på å følge de instruksjoner som er gitt for poengbedømmelser av ideene som et eksempel på at han går foran som et eksempel for bruken av idésystemet. Han mente dette illustrerte rettferdighet og seriøsitet, noe han mente medarbeiderne ville anstrenge seg for å følge opp. Han uttrykte dette som en måte å gi de ansatte en sikkerhet om at prosessene fungerer tilstrekkelig bra. Den ene underordnede som uttalte seg negativt til måten idésystemet ble ledet på følger opp denne kritikken her ved å poengtere at manglende prioriteringer og beslutningsvegring fra lederens side ikke gjør at han vil beskrive lederen som en god rollemodell. Respondentens holdning dokumenteres gjennom følgende sitat som er et svar på om han vurderer lederen som en god rollemodell for avdelingens idésystem:

"Han maser jo på at vi skal levere forslag selvfølgelig, men i og med at vi har forslag som er over 6 måneder uten at vi har fått noen respons på de så kan jeg ikke påstå at han er noe godt eksempel."

Også den overordnede uttrykker tvil om hvorvidt lederen framstår som et godt nok eksempel gjennom sitt arbeid med idésystemet. Han påpekte igjen lang behandlingstid som et av flere eksempler på at lederen ikke var seriøs nok i sitt arbeid. Den overordnede poengterte at dette var tatt opp med lederen tidligere, og at man hadde sett en viss forbedring en periode, men at han nå hadde et inntrykk av at man var tilbake til de samme problemene. En av de underordnede mente at lederens forpliktelse til systemet ikke var god nok, og begrunnet dette synet med at lederen ikke prioriterte arbeidet med idésystemet nok, slik at behandlingstiden ble lang. Den andre underordnede uttrykte et lignende syn da han hevdet at avdelingslederens lederatferd ikke samsvarte med de foreskrevne forventningene fra retningslinjene og at lederens positive ytringer om idésystemet ikke ble utført i praksis.

Lederen uttrykte også selv at han for tiden hadde visse problemer med sitt idésystemarbeid, og begrunnet det med følgende:

"Akkurat nå fungerer det ikke så bra. Det er fordi jeg tidligere har hatt en idéansvarlig som hjelper til å få forslagene til å rulle kontinuerlig i behandlingen. Han har hjulpet meg med å holde hjulene i gang. Nå har jeg mistet denne personen og vært foruten en stund, slik at jeg må finne en ny for å komme tilbake på sporet. Så akkurat nå er det en liten motbakke."

Som et resultat av manglende forpliktelse og dårlig engasjement mente en av de underordnede at idésystemet vanskelig kunne beskrives som et seriøst verktøy i deres avdeling. At det var så innarbeidet i hele organisasjonen ellers var likevel et tegn på at verktøyet var ment seriøst fra høyere hold, men at deres driftsansvarlig ikke klarte å formidle denne seriøsiteten på en tilfredstillende måte. Den andre underordnede beskrev lederens bruk av idésystemet kort og konkret som "useriøst". Den overordnede ga et noe mer nyansert bilde på situasjonen da han hevdet at den utvalgte lederen nok hadde innsett viktigheten av systemet. Han uttrykte at hans oppfatning var at lederens intensjon var å bruke det som et seriøst verktøy, men at manglende tid og dårlige prioriteringer forhindret gjennomføringen av intensjonen.

Tilbakemeldingsrutinene for innleverte ideer var et av de momentene som en underordnet trakk fram for å illustrere manglende forpliktelse og lite seriøsitet. Han hevdet at alle tilbakemeldinger gikk via en arbeidsleder, og at det sjeldent ble gitt noen direkte

tilbakemelding til den enkelte forslagstiller. Den andre underordnede beskrev tilbakemeldingsrutinene som vilkårlige uten preg av faste rutiner. Hun poengterte dessuten at det tok for lang tid. Da tilbakemeldingen endelig kom var den lagt inn i IT-systemet, og det var opp til den enkelte selv å få tak i den. Utover automatiske tilbakemeldinger når ideene var ferdig behandlet ble det kun gitt muntlig beskjed til arbeidslederen, som så fikk ansvaret for å formidle dette videre. Avslag på ideene var bare unntaksvis begrunnet på en måte de underordnede beskrev som tilfredstillende. Også den overordnede opplyste at tilbakemeldingsrutinene ikke fungerte 100%, men at forslagstilleren alltid fikk rede på at utfallet av behandlingen på et eller annet vis. Lederen henviste til retningslinjene for tilbakemeldinger, og mente han selv fulgte disse til punkt og prikke. I disse var det beskrevet at tilbakemeldinger i hovedsak skulle skje via organisasjonens IT-system.

Lederen uttrykte at han ikke så på seg selv som så veldig nyskapende, men at han hadde en åpen tilnærming til ideer. Det så han på som helt essensielt for at avdelingen og organisasjonen skulle henge med på i konkurransen om kundene og i den teknologiske utviklingen. Den ene underordnede støtter opp om dette synet:

"NN er åpen for forslag og nytenking, men jeg tror nok at dersom han prioriterte det høyere og tok beslutninger raskere for å få mer fortgang i sakene, så ville han tjent på det i lengden. Da ville det blitt et slikt verktøy som han snakker om at det skal være.

For mindre ideer uten store økonomiske konsekvenser viser han en vilje til gjennomføring. Det forutsetter selvfølgelig at ideene faktisk er blitt behandlet da, men de erfaringer jeg har med det er at litt utradisjonelle ideer mottas med stor interesse og nysgjerrighet."

Den overordnede poengterte at det å være åpen for nye ideer var grunnleggende for at systemet i hele tatt skulle ha noen mening. På dette punktet følte han at den utvalgte lederen gjorde en grei jobb, og han hadde ikke noe inntrykk av at innovative eller kreative ideer ikke ble motsatt med samme iver som mer tradisjonelle ideer, snarere tvert i mot.

Økonomisk usikkerhet og risiko mente lederen at ble håndtert gjennom retningslinjene for idésystemet, og han la stort fokus på å følge disse. Alle ideer med verdi over 1000 kr må behandles ved at det utarbeides kalkyler. Ifm disse kalkylene uttalte lederen:

"Dersom kalkylen er risikofylt blir det som regel et avslag på ideen, men da kan man gå inn å belønne forslaget som en god idé med inntil 5000 kr. Forslagskomiteen tar den endelige avgjørelsen på slike ideer, men jeg leverer en innstilling og beskrivelse av kalkylen jeg har

utarbeidet. Min innstilling og mine kommentarer legges til grunn for komiteens avgjørelser. Hvert forslag behandles separat og kontrolleres ut fra verdsettelse som finnes i kalkylene. Jeg er veldig nøye på at alt skal gå rett for seg på dette området."

Den overordnede sa at han oppfattet lederen som nokså kritisk i tilfeller som var beheftet med risiko, men at han mente det var en naturlig reaksjon i en slik jobb som lederen hadde.

Samtlige respondenter oppga at etikk og moral var en viktig del av arbeidet, også ifm idésystemet. Lederen nevnte igjen sitt sterke fokus på rettferdighet i behandlingsprosessen som et eksempel på at moralske prinsipper var viktige for han. At lederen tilstrebet en likhet i sitt arbeid med idésystemet uttalte også to av de andre respondentene. Den ene underordnede mente at alle ideer ble behandlet likt, men at det felles for alle var en altfor lang behandlingsprosess. Etikk og moral ble opplyst av lederen at ikke var integrert i idésystemet, men preget systemet gjennom et sterkt fokus på slike prinsipper på generelt plan i organisasjonen.

Mens lederen selv mente han var et godt eksempel til etterfølgelse, var ikke de andre respondentene like overbeviste om det. Legges lederens eget syn til grunn er dette et uttrykk for en transformativ orientering, ettersom han er bevisst sin posisjon som rollemodell for avdelingens idésystem. At de andre respondentene vurderte lederen som et dårlig eksempel med lav forpliktelse til idésystemet tyder likevel på at den transformativ orienteringen ikke er spesielt sterk på dette området. Når lederen i tillegg bekrefter selv at han har problemer med å få tid til å arbeide med idésystemet viser det en manglende forpliktelse og seriøsitet som ikke stemmer bra overens med en transformasjonsleders karakteristika. At lederen også tidligere har hatt problemer med dette kan ses på som et tegn på at det ikke er manglende ressurser i form av en idéansvarlig som er problemet, men at det faktisk skyldes lederen selv. Det bør i denne sammenhengen legges til at den overordnede sa at andre driftsansvarlige ikke benyttet seg av idéansvarlig, men likevel klarte å opprettholde et tilfredstillende nivå for behandlingsrutinene. De underordnedes uttalelser om at de mente lederen ikke klarte å formidle en tilstrekkelig seriøsitet i idéarbeidet kan også tolkes som et tegn på at lederen ikke utøver idealisert innflytelse slik teori om transformasjonsledelse beskriver. Den overordnede forsøkte å støtte lederen på at han hadde en intensjon om seriøs håndtering av idésystemet, men at det var andre forhold han ikke taklet som medførte en manglende seriøs behandling av ideer. Dette kan kanskje ses på som et lite motargument mot en svak

transformasjonsorientering. Det bør likevel vektlegges at det er den utøvde lederstilen som bør tas med i vurderingen, og ikke intensjonen om lederstil.

En beskrivelse av tilbakemeldingsrutinene som mangelfulle eller fraværende tyder på at dette er et punkt som lederen vier lite oppmerksomhet. Det i seg selv kan tolkes som et tegn på manglende seriøs bruk av systemet, eller i beste fall dårlige prioriteringer fra lederens side. Uansett beskrives rutinene for tilbakemelding som såpass lite tilfredstillende av de underordnede at det er vanskelig å se dette som et tegn på en transformativ orientering. At tilbakemeldingene noen ganger gis personlig til arbeidslederen som gis ansvar for å føre beskjeden videre kan kanskje oppfattes som en form for ansvarsdelegering og forsøk på å skape en positiv dialog med medarbeiderne, noe som er mer i tråd med transformasjonsledelse. Lederens uttalelse om at han vektlegger reglene sterkest, og i hovedsak benytter IT-systemet for å gi tilbakemeldinger, selv om han vet at ikke alle har umiddelbar tilgang på en PC, svekker likevel argumentet som taler for transformasjonsorientering. I stedet kan stort fokus på regler og overholdelse av disse heller ses på som en mer transaksjonsorientert ledertilnærning, som kan være beskrivende for lederens tilbakemeldingsprosedyrer.

Alle respondenter støttet opp om et syn på lederen som åpen for nye ideer og utradisjonelle løsninger. At lederen tilstreber en nysgjerrighet og åpen tilnærning mot nye ideer, kan ses på som en måte for han å vise at han vil bruke systemet på en seriøs måte og ønsker å satse på de ideene som kommer inn. Når lederen senere både beskriver seg selv og blir beskrevet av den overordnede som å være nokså motvillig mot å ta risiko, stemmer det dårlig overens med et ønske om å satse på utradisjonelle ideer på ukjente områder. Liten risikovilje er ikke et kjennetegn ved en transformasjonsleder, og et inntrykk av den utvalgte lederen som risikoavers i sitt arbeid med idésystemet tyder derfor ikke på en sterk transformativ orientering.

Lederen mente at det viktigste moralske prinsippet han fokuserte på ifm idésystemet var likhet og rettferdighet.

"Det er den driftsansvarliges etiske og moralske holdning som er avgjørende for om et viktig prinsipp som rettferdighet får tilfredstillende fokus i arbeidet. Det er veldig viktig. I forbindelse med belønninger og ikke belønninger er det viktig at vi har en fastsatt linje som vi kan rette oss etter, og ikke avvike fra den. Ved avvik er det risiko for at systemet og

virksomhetens tillitt går tapt. For min del er rettferdighet viktig i alle ledd, uansett innhold, form eller person. Jeg skulle ikke klare å behandle forslag ulikt eller urettferdig."

En av de underordnede følger opp: *"Alle behandles likt. Han tilstreber åpenhet og holder ingenting skjult."*

Disse sitatene sammen med de andre respondentenes ytringer bidrar til å tegne et bilde av en leder med sterkt fokus på rettferdighet som et moralsk prinsipp å etterleve. En likhet i behandling av ideene kan argumenteres å forbedre det dårlige inntrykket av lederens manglende seriøsitet i sitt arbeid. At rettferdighet vektlegges så sterkt illustrerer at lederen faktisk viser litt hensyn til de ansatte og kanskje har en intensjon om seriøs behandling, slik hans overordnede påpekte. Dette sterke fokuset på en moralsk riktig atferd kan tolkes som en type transformativ atferd, og veier slik sett litt opp for et inntrykk av manglende transformativ orientering på andre indikatorer for idealisert innflytelse.

Inspirerende motivasjon

"Hva gjelder medarbeiderne så bruker jeg å holde alle likeverdige. Så forsøker jeg å vurdere forslagene ut fra nøyaktig hva de er og belønne dem deretter. Jeg gjør ikke opp eller ned på personalet."

Sitatet overfor er hentet fra intervjuet med lederen, og er lederens svar på hvordan medarbeidernes behov blir vektlagt i idésystemet han har ansvaret for. Lederen påpekte også mer eksplisitt at de viktigste behovene han forsøkte å tilfredsstille var behovet for rettferdighet og dessuten et behov for belønning. Han uttrykte videre at han så på poengbelønning som en god måte å stimulere de ansattes motivasjon på.

"Får man sine forslag belønnet får man en bedre selvfølelse, men utover det er det ikke noe spesielt fokus på medarbeidernes behov. Et unntak er det grønne kortet, der det blir oppmerksomhet rundt hvem som har vunnet en reise e.l. Men det forutsetter at man har levert inn 10 forslag og hatt hell med seg i lotteriet."

Også den overordnede mente lederen i all hovedsak benyttet belønningssystemet for å oppmuntre de ansatte til å delta med sine ideer, og sa at de hadde diskutert andre motivasjonskilder enn det generelle poengsystemet, men at lederen hadde uttrykt at han verken så noen klar nytte i dette eller at han mente han ville ha tid til å gjennomføre andre tiltak.

Den ene underordnede uttrykte at det ikke var så nøye for hans del om idésystemet tok hensyn til hans behov, ettersom han bidro med sine ideer ut fra et ønske om å gjøre arbeidet lettere for seg selv. Den andre underordnede mente også at hennes behov som medarbeider ikke var spesielt vektlagt utover poengsystemet, men uttrykte samtidig at hun gjerne skulle sett mer spesifikke tiltak som var ment å forbedre deres motivasjon. Selv om de fleste bidro med ideer fordi det ville gjøre deres arbeidsdag enklere, følte hun at en del andre viktige ideer kanskje ble glemt med det motivasjonsfokuset idésystemet hadde i dag.

For å sikre at den enkelte medarbeider skal oppfatte sitt arbeid som meningsfylt sier transformasjonsledelsesteori at lederen må legge til rette for å gi den ansatte utfordrende muligheter i arbeidet. Både lederen selv, den overordnede og en av de underordnede henviser til andre områder i organisasjonen ved spørsmål om idésystemet legger til rette for utvikling og stimulering av individets kompetanse og interesse for arbeidet.

Kompetanseutviklingsprogrammer gjennomføres, men ikke som et ledd i idésystemet. Lederen uttaler at han anser slike tiltak som for omfattende med den tid som stilles til rådighet til arbeid med ideer per i dag. Han har heller ikke reflektert spesielt over andre og mindre tidkrevende tiltak som kan iverksettes for å gi de ansatte en mer utfordrende og meningsfylt jobb. Da respondentene ble bedt om å beskrive hvordan organisasjonens utvikling ble vektlagt til sammenligning med individets utvikling svarte en av de underordnede slik:

"Det er organisasjonens utvikling som driver en til å komme med forslag. Medarbeidernes utvikling får ikke spesielt fokus i vår avdeling. Her er det organisasjonen som er i fokus. Organisasjonen er for stor til å få følelsen av å bli verdsatt for den man er som person og at min utvikling blir verdsatt. Systemet blir for stort og upersonlig."

Den andre underordnede uttalte også et lignende standpunkt, og presiserte at lederen også la mest vekt på dette når det var snakk om idésystemet på avdelingsmøter e.l.

En involvering av de ansatte i idésystemets vurderings- eller beslutningsprosesser ble ikke sett på som naturlig verken av lederen eller hans overordnede. Dette hevdet de at var en lederoppgave. At medarbeiderne ble invitert og oppfordret til å komme med sine ideer mente lederen i seg selv var en form for involvering. Andre forsøk på å få bidrag fra de ansatte ute i produksjonen så han på som uhensiktsmessig bruk av ressurser. De underordnede på sin side sa de gjerne skulle sett at de ble mer inkludert i arbeidet, og trodde de ville ha mye å bidra med. De mente likevel i samsvar med det lederen og den overordnede sa, at det ikke var

naturlig å delta i vurderingen og beslutninger omkring sine egne medarbeideres ideer, men trodde at de kunne involveres på andre måter. De nevnte bl.a at økt involvering i videreutvikling av ideer og gjennomføring av ideene kunne være en vei å gå. En av de underordnede mente dessuten at deltakelse i idésystemet kunne stimuleres ved å kjøpe inn flere PC'er, slik at alle fikk tilgang på idésystemets IT-system. Å kjøre konkrete kampanjer for å løse konkrete problemer man støtte på var også et tiltak som denne underordnede mente ville fremme involvering blant de ansatte. Hun påpekte også at hun trodde dette ville gi mer mening til arbeidet, ettersom man så at man var en viktig del av problemløsningsprosessen i avdelingen, og fikk prøvd seg på andre områder enn bare standard produksjonsoperasjoner.

Tvetydige forventninger til behandlingsrutinene og manglende forpliktelse til idésystemet fra lederens side slik det er drøftet i forrige avsnitt, kan tolkes i retning svak transformativ orientering. Dette inntrykket forsterkes av at det fra den overordnedes uttalelser kommer det fram at lederen har uttalt at han ikke så noen nytte av andre former for motivasjonstiltak enn det som idésystemet legger opp til på generell basis. Motivasjonskilden er her begrenset til belønning i form av poeng som kan veksles inn i varer eller penger. At lederen ikke ser for seg andre aktuelle tiltak, og at han heller ikke vil ha tid til slikt kan tyde på en mangelfull prioritering i arbeidet med idésystemet. Dette tyder igjen på lav forpliktelse til idésystemet og dets hensikt. At lederen selv påpeker at det medarbeidernes behov ikke er spesielt vektlagt av han vurderes som et tegn på en leder med lite bevissthet på ledelsesfaktoren "inspirerende motivasjon". Et argument som kan forklare et slikt lavt fokus på dette er at en av de underordnede mente det var unødvendig å bruke ressurser på slike tiltak, ettersom han oppfattet det som motiverende nok i seg selv at hans ideer kunne medføre enklere måter å gjøre hans arbeid på. Den andre underordnedes syn tyder likevel på at noen av medarbeiderne uttrykker et ønske om at deres behov blir verdsatt, og at lederen derfor ikke klarer å ta hensyn til disse behovene. En leder som svikter på dette området vil neppe kunne beskrives som sterkt transformativt orientert.

Lederens hovedfokus på organisasjonens utvikling og manglende fokus på individets utvikling bidrar heller ikke til en vurdering av lederen som bevisst på sin rolle som motivator for medarbeiderne. Ettersom individets utvikling ikke vektlegges i nevneverdig grad i lederens bruk av idésystemet, signaliserer ikke lederen at han legger spesielt vekt på å skape en meningsfylt og utfordrende hverdag for sine ansatte. Når en transformativt orientert leder beskrives som en leder som vektlegger inspirerende motivasjon ved å gi de ansatte mening og

utfordring, er det en beskrivelse som passer dårlig for den utvalgte lederen i dette caset. Lederens uttalelse om at han ikke har vurdert andre tiltak som aktuelle for å fremme disse hensynene understreker dette ytterligere.

Et annet moment som gir et inntrykk av svakt fokus på denne transformasjonsledelseskomponenten er respondentenes beskrivelse av hvordan de ansatte involveres, eller ikke involveres, og hvorfor de ikke involveres. De underordnede nevner en rekke konkrete tiltak som de mener kunne vært iverksatt for å øke involveringen og stimulere til deltakelse i idésystemet. Disse konkrete forslagene er i seg selv et bevis på at medarbeiderne har noe å bidra med, og at lederen kanskje kunne vurdere å inkludere sine underordnede mer for å få tak i slike ideer. I stedet formidlet lederen et syn på medarbeiderinvolvering og beslutningsdeltakelse som unaturlig i en idésystemsetting, og eksemplifiserer gjennom det svak vektlegging av "inspirasjon og motivasjon" - faktoren.

Intellektuell stimulering

Lederens fokus på å utvikle de ansattes kompetanse og evner uttrykkes som nokså svak av hans underordnede:

"Det eneste jeg kan tenke meg at forbedrer min kompetanse i dette idésystemet er dersom jeg skulle få muligheten til delta på gjennomføring av en idé jeg selv har forslått. Da må jeg kanskje sette meg inn i saker jeg ellers ikke ville lært noe om. Dette skjer i veldig liten skala, og jeg føler ikke at det er noe det blir tatt spesielt hensyn til."

Lederen uttrykker noe lignende selv:

"Det skjer ikke på en eksplisitt måte, men skjer gjennom andre. Personalavdelingen gjennomfører til eksempel ulike kurs for kompetanseheving eller lignende innimellom. Selv forsøker jeg å få folk til å tenke hva som er bra for produksjonen og hva som gjør det enklere for dem å jobbe. Mennesket er jo alltid lat av natur. Kan man finne enklere måter å gjøre ting på så er jo det en fordel. Utover dette har jeg ikke inntrykk av at mine underordnede ønsker spesielle utviklingstiltak, som er særegne for denne avdelingen."

Det ble formidlet at heller ikke aktuelle støtteaktiviteter var spesielt vektlagt av lederen. Selv mente han at man ikke benyttet slike tiltak fordi man ikke hadde tenkt i de baner i deres avdeling. På spørsmål om opplæring i IT-systemet ble gjennomført som en slik type aktivitet, svarte lederen at dette var en oppgave han ikke hadde tatt seg av, men at det var laglederens

ansvar å gi nødvendig innføring til de som måtte trenge det. En av de underordnede svarte bare kort og konkret at slike aktiviteter ikke fantes i deres avdeling. Den overordnede mente på sin side at slike aktiviteter ikke ble et naturlig satsningsområde for avdelingslederen fordi andre enheter i organisasjonen tok seg av slike oppgaver.

Som et oppfølgingsspørsmål til aktuelle støtteaktiviteter spurte jeg om noen former for kreativitetsfremmende tiltak var benyttet i avdelingen. Lederen mente at han hadde som mål å få de ansatte til å tenke mer, men at han møtte dårlige holdninger hos medarbeiderne ift nytenking. Han uttalte samtidig:

"Så dypt og hardt engasjement har vi ikke lagt ned. Eneste måten jeg forsøker å stimulere dette på er gjennom belønningssystemer og spesifikke måneder der spesielle mål settes i fokus og gis ekstrapoeng... Jeg ser vel en verdi av å kunne ta i bruk lignende kurs, og det er en morsom tanke, men jeg vet ikke om det er gjennomførbart. Det koster jo en del og i tillegg er det ikke sikkert man får med alle på lignende kurs."

De to underordnede uttrykker på sin side at de ikke føler noe behov for å stimuleres til nytenking av lederen, fordi de selv kjenner prosessene og metodene så godt at de har det nødvendige grunnlaget og erfaringene til å komme opp med nye ideer.

Et annet spørsmål som tok mål av seg å få tak i informasjon om hvordan de ansattes intellekt ble stimulert, var spørsmålet om lederens involvering av de ansatte. Dette er referert i forrige avsnitt, og det presiseres derfor bare her at en slik involvering ble beskrevet som lite vektlagt, samtidig som en av de underordnede mente økt involvering, spesielt i prosessene for videreutvikling av ideer og gjennomføring av ideene, var en av flere veier å gå for å oppnå dette. Lederen uttrykker kort at medarbeiderne ikke blir involvert i videreutviklingsprosessen, mens den overordnede mente dette var opp til lederen å avgjøre dersom det ble aktuelt, men at han selv ikke kjente til noe eksempel der den utvalgte lederens avdeling selv hadde fått ansvar for videreutvikling av ideer. Verken lederen eller den overordnede mente det var hensiktsmessig å ta i bruk de ansatte for å undersøke eventuelt ekstrapotensial i de ideer de hadde fremmet. Hvis medarbeiderne hadde hatt noe å bidra med her ville de lagt dette med som en del av ideen hevdet de. Da var det bedre å overlate disse vurderingene til forslagskomiteen eller FoU-avdelingen utdypet lederen.

Lederens eget syn på og hans underordnedes syn på hvordan medarbeidernes utvikling ble vektlagt gjennom idésystemet i denne avdelingen kan ikke sammenlignes med den atferd som

forventes av en transformasjonsleder med fokus på intellektuell stimulering. Lederen oppga som grunn at han ikke mente de ansatte så noe behov for tiltak på dette området, men mente at de ansattes stimuli i hovedsak skjedde gjennom arbeidet, ved at man aktivt søkte enklere måter å gjennomføre ting på fordi man var for lat til å være tilfredse med tungvinne arbeidsprosesser. Dette synet på menneskene i avdelingen er heller ikke spesielt karakteristisk for en transformasjonsleder.

En begrenset bevissthet om og interesse for aktuelle støtteaktiviteter tilknyttet idésystemet understreker inntrykket av en leder med relativt lite fokus på transformasjonsledelse. At den overordnede mente slike aktiviteter ikke lå som et naturlig fokusområde i et idésystem kan vanskelig benyttes som et argument for at lederen ikke skal vurdere det i hele tatt. Et slikt fokus bør kunne antas å være viktig for enhver leder med en sterk transformativ orientering, og bør derfor ikke settes til side med en begrunnelse i at man ikke har hatt et slikt fokus i deres avdeling. Dette er det opp til lederen å få fram i lyset, og begrunnelsen om at han ikke har vektlagt dette fordi det ikke har vært tradisjoner for det i hans avdeling illustrerer snarere en leder som selv ikke kan karakteriseres som innovativ og nyskapende.

At de underordnede ikke formidlet noe ønske om fokus på stimulering til nytenking kan kanskje ses på som en årsak til at lederen ikke vektla dette spesielt mye. Dette kan da brukes som et argument på at lederens fokus på transformasjonsledelse kanskje ikke kommer som best til uttrykk gjennom denne indikatoren. Lederens utsagn om at han så på slike tiltak som morsomme og interessante kan kanskje indikere et visst transformativt fokus. Dette svekkes samtidig av at lederen uttalte at han ikke hadde lagt ned så mye engasjement eller innsats på slike områder. Han påpekte likevel et par eksempler på det han mente var kreativitetsfremmende tiltak, og eksemplifiserer slik sett en atferd som er mer i tråd med transformasjonsledelsesteori, selv om det ikke virker som om det er en bevisst lederatferd.

At lederen ikke benytter idésystemet til å involvere sine underordnede og samtidig hevder at han ikke mener det er naturlig med deltakelse fra medarbeiderne i en del av prosessene tilknyttet idésystemet, kan heller ikke tolkes som et argument for en sterk vektlegging av intellektuell stimulering. Samlet sett får man et inntrykk av en leder som ikke har sett noe behov for, ei heller ser et spesielt behov for intellektuell stimulering i sin avdeling. Få

argumenter taler for en sterk transformativ orientering, men gir heller en forventning om en leder som scorer lavt på denne transformasjonsledelsesfaktoren i en lederevaluering.

Individualiserte hensyn

"Det ligger på driftsansvarliges nivå å hjelpe til og gi denne støtten, og der skiller det veldig mye på hvilken avdeling du jobber i, og hvordan sjefen er. Sjefens holdning til idésystemet er avgjørende for hvor mye innsats han legger ned både med tanke på ideene og medarbeiderne. Den personlige støtten er derfor i stor grad person- eller lederavhengig. I NNs tilfelle er jeg nok av den oppfatning at han gjerne kunne stått fram bedre som en leder og vist mer omsorg for arbeidsstokken enn det jeg har inntrykk av at han gjør i dag. Det er litt for enkelt å skyldte på manglende tid."

Den overordnedes syn på hvordan lederen sikrer personlig støtte til sine medarbeidere er referert over. Dette er et syn som også en av de underordnede uttrykker. Lederen mente selv at han gjorde det han kunne for at medarbeiderne skulle kunne bidra med ideer, innenfor de rammene han er gitt ifm idésystemet. Han poengterte at han dessverre ikke hadde noen mulighet til å gi støtte utover rosende ord og motiverende samtaler. Det skyldtes i følge lederen at mer økonomiske former for støtte var betinget av kalkyler for hvilke gevinster de medførte for organisasjonen. Dette mente han var en begrensning ved systemet, ettersom det ikke var mulig å få økonomisk støtte til idéutvikling på et tidlig stadium, og at mange derfor fort kunne gi opp å jobbe videre med eventuelle løse tanker man hadde. Den andre underordnede uttrykte også at hun mente lederen gjorde sitt beste for at medarbeiderne skulle føle seg trygge på å levere inn ideer. Som eksempel på hvordan han ga sin støtte nevnte hun at han innimellom gikk rundt i produksjonen og snakket med produksjonsarbeiderne om deres bidrag i idésystemet. Så lederen at en mulighet til å gjøre noe annerledes mente hun at han ville påpeke dette for den som jobbet med oppgaven, og at han slikt ga et inntrykk av å støtte den enkelte til å fremme en idé som løsning på problemet.

En personlig interaksjon med medarbeiderne uttrykkes som viktig både fra lederen og hans overordnedes side. Den overordnede ga en utfyllende kommentar om at han også oppfattet at lederen vektla dette gjennom sitt idéarbeid. Den ene underordnede pekte igjen på at lederen var synlig i produksjonslokalene og at han ofte forsøkte å initiere diskusjoner for å finne løsninger på problemer man hadde. Hun mente at dette var et uttrykk for at lederen la vekt på en personlig samhandling med medarbeiderne. Den andre underordnede mente likevel at den personlige samhandlingen gjerne kunne vært ennå mer vektlagt, og brukte som eksempel at teamlederne var de som fikk ansvar for opplæring i IT-system, og dessuten ansvaret for å

formidle tilbakemeldinger på avslåtte ideer. Han uttalte at dette burde være utmerkede anledninger for lederen til å utvise en personalisert interaksjon med medarbeiderne.

Selv om det tydeliggjøres et fokus på personalisert interaksjon viser sitatet under at lederen også tillegger formaliserte regler en del vekt i sitt arbeid med idésystemet:

"Jeg har regelverket i bakhodet hele tiden. Kan ikke fravike disse. Jeg kan bruke systemet slik jeg kjenner er riktig, men legger stor vekt på at reglene overholdes. Dette tror jeg medarbeiderne er inneforstått med... Spesielt viktig er reglene for bedømming av ideer. Jeg er opptatt av rettferdighet, og er veldig bevisst på dette når jeg vurderer reglene. Det er utarbeidet en egen mal for bedømming av ideer, og denne er helt avgjørende for mitt arbeid med idésystemet. Uten denne malen ville jeg nok måtte bruke betydelig mer tid og energi på å vurdere ideene som kom inn."

Den overordnede beskrev kommunikasjonsprosessen i tilknytning til avdelings idésystem med følgende ord:

"Tanken er at det mellom forslagstilleren og driftsansvarlig skal være en kontakt. Systemet bygger opp omkring dette som prinsipp. Disse treffes jo daglig, og gjerne flere ganger daglig, slik at begge partene har mulighet til å kommunisere med hverandre. Det var nettopp derfor den desentraliserte ordningen ble opprettet. En personlig kommunikasjon mellom lederen og den underordnede er altså veldig viktig, og nærmest en forutsetning for at systemet og arbeidet i avdelingen ellers skal fungere. Betydningen av dette føler jeg NN er inneforstått med, slik at han fører en personlig dialog med sine."

Både lederen og de underordnede bekreftet dette.

På spørsmål om hvordan lederen utnyttet idésystemet til å skape et støttende læringsmiljø uttrykte en av de ansatte at han ikke kunne se at dette ble vektlagt spesielt mye. Manglende involvering og deltakelse fra de ansattes side ble oppgitt som en grunn til dette synet. Den andre underordnede uttrykte et lignende syn, og hevdet at manglende fokus på idésystemet på avdelingsmøtene var et konkret eksempel på det. Det at lederen ikke utnyttet de mulighetene han hadde til å diskutere og overføre erfaringer mellom medarbeiderne, mente hun viste at lederen ikke tok tilstrekkelig hensyn til dette momentet. Lederen uttrykte dessuten selv at han ikke hadde brukt nok tid på å reflektere over hvordan han kunne utnytte systemet til slike formål, men at det kanskje burde vært gjort. Den overordnede uttalte at dette dessverre ikke var et punkt han hadde reflektert spesielt over ved idésystemet, og at han derfor ikke kunne ytre noen god formening om hvordan lederen utnyttet et slikt element i idésystemet.

En av indikatorene på en individualisert leder som drøftes her er hvordan lederen vektlegger personlig støtte til medarbeiderne ifm ideene deres. Både over - og underordnet uttrykte en viss skepsis til hvordan lederen gjennomførte dette. Denne skeptiske holdningen av personene rundt lederen kan tolkes som et tegn på at han ikke har klart å fokusere nok på en støttende lederatferd, slik den kommer til syne gjennom transformasjonsledelsesfaktoren "individualiserte hensyn". Lederen mente likevel at han forsøkte å gjøre sitt beste for å sikre den nødvendige støtten, og fikk støtte fra en mer positivt innstilt underordnet. Disse funnene indikerer en viss tvetydighet, ved at to av respondentene uttrykker misnøye med leders personlige støtte, mens de to andre vurderte lederens personlige støtte som tilfredsstillende innenfor de rammene han opererte. Lederens ønske om å stille nødvendige økonomiske ressurser tilgjengelig allerede i den initielle idéutviklingsfasen, kan argumenteres for å være et moment som taler for en transformativ orientering. At han begrenses fra å stille slike ressurser tilgjengelig bestemmes fra høyere nivåer i organisasjonen, og bør derfor ikke tillegges vekt i denne analysen. Det kan derfor virke rimelig å slå fast at lederen ikke utmerket seg spesielt sterkt i noen ende av skalaen mht denne indikatoren for transformasjonsledelse, men at en egnet beskrivelse kan være en transformativ orientering omtrent "midt på treet".

Tre av respondentene uttalte at personlig samhandling framsto som en viktig del av idésystemet. Dette kan anses som et argument for transformasjonsledelse, ettersom det stemmer bra overens med beskrivelser av en transformasjonsleder i litteraturen. At en siste underordnet mente personlig interaksjon ikke var sterkt nok vektlagt i lederens bruk av idésystemet, toner derimot ned inntrykket av lederens transformativ orientering noe. Lederens egen uttalelse om at han også hadde sterkt fokus på retningslinjene, og at disse utgjorde en viktig del av hans arbeid ifm idésystemet er mer i overensstemmelse med beskrivelser for en transaksjonsorientert leder.

Kommunikasjonsprosessen ble beskrevet som tilfredsstillende av alle parter, og en personlig tone ble uttrykt som beskrivende for hvordan lederens kommunikasjon med medarbeiderne fungerte. Dette er trekk som også kjennetegner en transformasjonsleder, og tolkes derfor som et tegn på lederens bevissthet om å ta individualiserte hensyn. At lederen likevel ikke utnytter mulighetene som ligger i å skape et støttende læringsmiljø omkring idésystemet svekker derimot inntrykket av at lederen er bevisst på å utvise en transformativ orientering gjennom denne ledelsesfaktoren. Igjen er det en viss tvetydighet omkring hva funnene viser, ettersom noen momenter taler for, mens andre taler mot en transformasjonsorientert avdelingsleder.

Transaksjonsledelse og ikke - ledelse

Betinget belønning

"Jeg forsøker å bruke forslagsystemet til å stimulere selvutvikling hos den enkelte. En del er redde for å fremme egne ideer og tenker det er best jeg ikke sier noe, men holder det for meg selv. Kan man da plukke fram det og vise dem at man får en belønning for det man bidrar med, bruker den enkelte å vokse. Men det krever at man kjenner personalet sitt godt..... Jeg vil si jeg har et sterkt fokus på belønning for å fremme deltakelse når jeg snakker med mine ansatte. Akkurat det her med at man får ut det i penger og har muligheten til å gjøre noe ekstra er veldig viktig for mange."

Dette er bare et av flere utsagn som illustrerer at lederen vektlegger belønning nokså sterkt når han formidler hensikten med idésystemet, og arbeider med det. De andre uttalelsene som illustrerer dette er gitt fra både overordnet og underordnet. For å dokumentere dette tas også en av de underordnedes uttalelser med:

"Hvis spørsmålet om belønningsfokus tar sikte på pengebelønning så vil jeg si at det er veldig sterkt fokus på det...."

Lederen uttrykte at hans måte å belønne på var basert på retningslinjene og at han forholdt seg til disse. Det var derfor bare poeng som var en aktuell belønning slik han så det. Poengene kunne som presisert veksles inn i varer eller penger. Også den overordnede oppfattet det som om penger var det eneste som ble vektlagt i denne avdelingen, men la til at han ikke hadde en oppfatning av at retningslinjene la noe begrensning på å bruke andre typer belønning som ikke var økonomisk baserte. Samtlige fire respondenter var av den oppfatning at belønning i form av penger var avgjørende for at man fikk inn såpass mange ideer.

"Jo det kan være fordelaktig innimellom med ulike typer markeringer. Eksempelvis å få en blomst eller et lite måltid. Poengforslagene er nok fortsatt best på sikt, og jeg har derfor ikke brukt noe tid eller penger på andre tiltak foreløpig. Jeg føler heller ikke at slike tiltak blir vektlagt spesielt i retningslinjene, og har derfor ingen problemer med å se bort fra dem."

Over refereres lederens svar på sitt syn på å bruke ulike markeringer som en form for belønning av gode ideer. Den overordnede pekte på at lotteriet som ble arrangert måtte være en slik markering, der vinneren fikk oppslag i internavisa. Han sa at han mente dette lotteriet kunne være et viktig tiltak, men at den utvalgte lederen kanskje ikke brukte lotteriet som et viktig element for å oppmuntre medarbeiderne til å sende inn ideene sine. De underordnede støttet opp om lederens utsagn av at markeringer ble tillagt lite fokus.

Gjennom formuleringen av hovedformålet med idésystemet illustrerer lederen et transaksjonsfokus der selve ideen og kvaliteten på den er det viktigste. Kilden til ideen, medarbeideren, vektlegges i mindre grad som en mer sideordnet målsetting. Dette gir et argument for en leder med relativt sterkt transaksjonsfokus, men samtidig også et visst transformativt fokus, ettersom medarbeiderne i det minste inkluderes som en sideordnet målsetting for lederen.

Sterkt fokus på monetær belønning i form av penger eller varer formidles av alle fire respondentene. Et slikt fokus stemmer bra overens med de vurderinger som er gjort for en transaksjonsleder, og forsterker derfor argumentet for transaksjonsledelse som ble presentert over. Ytterligere understreking av dette blir gjort tydelig gjennom et manglende fokus og vilje til å vurdere andre former for markeringer for å skape blest rundt medarbeiderne som kilde til gode ideer.

Ledelse ved unntak - aktiv, samt ledelse ved unntak - passiv og ikke - ledelse

Sitatene som refereres over for å beskrive belønningsfokuset gir også klare henvisninger til en leder som legger stor vekt på å følge de regler som er trukket opp for bruken av idésystemet, og i tillegg gjør en begrenset innsats for å komme opp med noe ekstra utover disse reglene. Et sterkt regelfokus er også formidlet og referert andre steder i intervjuene, og bidrar også til å beskrive lederen som en regelorientert og transaksjonsfokusert leder. Sitatet under gjør også sitt til å forklare hvordan lederen forholder seg til disse reglene:

"Jeg er alltid bevisst på at det finnes regler for de fleste områder av mitt arbeid i idésystemet. Derfor er jeg ytterst forsiktig med å gjøre ting som vil kunne fravike disse retningslinjene. Jeg vet at det sitter folk som overvåker at reglene overholdes, slik at jeg vil få klar beskjed hvis de ikke overholdes. For å unngå reprimander satser jeg derfor heller på en litt ekstra forsiktighet i forhold til reglene, og oppdager jeg noen avvik, enten hos meg eller mine medarbeidere forsøker jeg å utbedre dette umiddelbart."

En sterk fokusering på formaliserte regler og et bevisst forhold til å unngå avvik eller utbedre eventuelle feil raskt er i tråd med hva man kan forvente av en leder beskrevet vha "aktiv ledelse ved unntak". At mye fokus rettes mot nødvendige tiltak for å rette opp i feil og uønskede situasjoner understreker dette. At det samtidig blir formidlet et delvis fokus på

personlig samhandling og ikke bare regelstyring myker opp inntrykket noe, og gir antydninger om at lederorienteringen også inneholder elementer av transformasjonsledelse.

Både de underordnede og den overordnede har gitt beskrivelser av den utvalgte lederen illustrerer manglende seriøsitet og liten forpliktelse. Sammen med dårlige tilbakemeldinger og lite fokus på involvering er dette elementer som tyder på en lederstil med trekk av ikke - ledelse. At det negative inntrykket for noen av disse momentene modereres noe bidrar til en tolkning som gjør at ikke - ledelse er veldig sterkt beskrivende for lederen, men i det minste en delvis passende beskrivelse.

Den overordnede hevdet at regler og retningslinjer for idésystemet her kun var ment for å danne det nødvendige grunnlaget for å ta i bruk idésystemet. Hele poenget med et desentralisert system var å la lokale ledere få ta del i vurderingene og beslutningene, og slik sett sette sitt preg på systemet i sin enhet. Grunnleggende retningslinjer for å sikre rettferdig behandling var uansett viktige mente han. Lederen sa selv at han nok kunne gjøre mer for å sette et personlig preg på systemet, og at han følte seg fri nok til å gjøre det. Han presiserte likevel at han ikke oppfattet det som hensiktsmessig at de lokale lederne skulle lage sine "egne lokale systemer", ettersom det ville gå utover prinsippene for rettferdighet og likhet.

Begge de to underordnede ga sin støtte til den overordnedes uttalelse om at de oppfattet at lederen kunne gjøre mye som han ville og selv utforme idésystemet slik han eller hun mente det var hensiktsmessig. I deres avdeling følte de ikke at lederen hadde brukt spesielt mye tid eller energi på å få til dette. Den ene underordnede sa det slik:

"Jeg har forstått det slik at andre avdelinger har fått til en betydelig bedre flyt i sin idésystemprosess. Det tror jeg ene og alene skyldes at de har en leder som tar seg tid til å arbeide med ideene. Det våre kollegaer i andre avdelinger har sagt at de har satt pris på er at deres leder har laget seg egne rutiner for behandling, der det settes av en avmålt tid hver dag til dette arbeidet. Den tiden som ikke går med til behandling av ideer, bruker disse lederne på idéfremmende tiltak overfor de ansatte. Et slikt ledelsesperspektiv mangler vi i vår avdeling."

4.2.4 Case 4

4.2.4.1 Casebeskrivelse

Et fjerde og siste case som er studert nærmere i denne utredningen tar for seg en enhet innenfor et stort norsk og internasjonalt konsern innenfor tjenesteytende sektor. Den utvalgte enheten er bare en av mange enheter i konsernet som jobber aktivt med en eller annen form for generering av sine medarbeideres ideer. Den utvalgte lederen for caset har blant annet ansvaret for idésystemet i den utvalgte gruppen, og har derav fått tittelen idévakt.

I dette caset bør det påpekes at faktagrunnlaget for presentasjon av organisasjonen og casets idésystem ikke er basert på dokumentanalyse, men kun på den informasjon respondentene har gitt gjennom intervjuene. Det skyldes at foretakets retningslinjer for bruk av idésystemet ikke var gjort tilgjengelig for offentligheten. Det er altså utarbeidet slike regler og retningslinjer skriftlig, men jeg hadde ikke tilgang til disse. Jeg fikk likevel opplest hva som formelt er nedskrevet som formålet med organisasjonens idésystem. Formålet er i retningslinjene opplyst å være et tiltak for å få fram gode ideer til nye produkter og tjenester. Idésystemet anses som et verktøy for å fremme nyskaping i organisasjonen, og det er dessuten et forsøk på å skape et bedre samspill mellom konsernets innovasjonsaktiviteter.

Idévirkosomheten i denne bedriften er organisert slik at en egen avdeling innen konsernet har det overordnede ansvaret for innovasjoner og nyskaping i konsernet. Disse har derfor også det overordnede ansvaret for konsernets idésystem. På et mer operativt nivå er det utnevnt idévakter som har det daglige ansvaret for drifting av systemet. Idévakten har blant annet ansvaret for at ideene kommer inn, at behandlingen går riktig for seg, samt at riktig instans får ideen videresendt for vurdering og beslutning. Han / hun har i tillegg ansvaret for at forslagstilleren får tilbakemelding på sine fremmede ideer. Idévakten har altså ansvaret for den første vurderingen og bedømmingen av en idé, men han / hun sender forslaget videre til andre, enten i eller utenfor sin egen enhet for endelig avgjørelse. Avgjørelsene om avslag eller aksept gjøres i de enhetene som berøres sterkest av den fremmede ideen, og disse får også ansvaret for gjennomføringen av ideen. Avdelingen med det overordnede ansvaret for idésystemet har ansvaret for utarbeidelse og oppdatering av retningslinjer, samt gjennomføring av kampanjer / konkurranser og belønningsfastsettelse i form av penger. I tillegg til kampanjer eller konkurranse legges det opp til at det årlig skal gjennomføres en egen uke for å fremme organisasjonens innovasjonsevne. Dette er en egen dugnad som søker å stimulere til flest mulig nye ideer i løpet av en uke. Idésystemet i denne organisasjonen er initiert og driftet av ledelsen, uten at representanter fra de ansatte er involvert i spesielle utvalg eller komiteer, og systemet kan slik sett anses som ledelsesstyrt.

Idésystemet legger ikke opp til noen spesifikke kriterier for hvordan ideene skal bedømmes og vurderes, men det påpekes at det avgjørende er om ideen kan generere betydelig omsetning for organisasjonen på lengre sikt. I tillegg vurderes muligheten for om ideen kan bli et nytt tjeneste - eller produksjonsområde for organisasjonen i løpet av de kommende fem årene. Det presiseres likevel at alle ideer blir behandlet konfidensielt og etter strenge regler for vurdering og behandling, uten at disse reglene ønskes konkretisert. Det legges opp til at det er store ideer som ønsket fremmes, mens små eller mindre omfattende ideer inkluderes i den daglige drift ellers i organisasjonen, og slikt sett holdes utenfor idésystemet. Ideer kan fremmes enten individuelt eller som en gruppe.

Premiering av ideene avgjøres som nevnt av avdelingen med overordnet ansvar for virksomhetens idégenerering. Premieringen av ideer er basert på et konkurranseprinsipp, der de tre ideene som er vurdert til å være viktigst for organisasjonen belønnes hver år. Avgjørelsen omkring hvilke ideer som er de tre mest betydningsfulle tas av en spesielt utnevnt jury. Vinneren av konkurransen får tildelt 20 000 kr, og i tillegg mulighet til å få permisjon og finansiering i inntil et halvt år for å utvikle ideen videre og utrede ideens muligheter. De ideene som blir rangert som nummer 2 og 3 får 10 000 kr hver. Foruten disse monetære belønningene er det opp til den enkelte idévakt å bruke andre former for belønning. Det presiseres at det ikke settes av egne midler til slik belønning fra høyere hold, men at det er opp til den enkelte avdeling å vurdere.

Det gjennomføres en konkurranse hvert år, der de ulike ideene må gjennom to runder, en innledende runde for sortering av gode ideer, og en finalerunde for de mest lovende ideene. Det presiseres ellers at retningslinjene legger opp til at behandling av ideer skal skje raskest mulig, slik at man har fått tilbakemelding før selve konkurransen avholdes. Det er ikke utviklet et eget IT-system for idésystemet generelt, slik at den enkelte ansatte ikke kan følge sin idé reise gjennom de ulike vurderingsprosessene i ulike instanser. En idé fremmes ved at man sender inn forslaget til en spesiell e-post adresse, der den ansattes avdeling må presiseres, og vil derfra gå til relevant idévakt, før den eventuelt videresendes til andre ressurser. Det er ikke lagt opp til at idésystemet skal inneholde egne rutiner for å håndtere klager med tilknytning til de ulike stegene i idégenereringsprosessen.

4.2.1.2 Beskrivelse og analyse av dataene fra case 4

Innledende spørsmål

Blant de innledende spørsmålene som ble stilt var et spørsmål vedrørende respondentenes engasjement i idésystemet. To av respondentene som ble intervjuet opplyste at de hadde hatt ideer som hadde vært med å konkurrere om belønning. Begge disse to var underordnede av den utvalgte lederen for enheten. Lederen og en av de underordnede hadde ikke bidratt med egne ideer. Lederens erfaringer med idésystemet i den posisjon han satt var likevel tilstrekkelige til at han kunne bidra med nyttig informasjon. Den underordnede mente også selv å kjenne så godt til hvordan systemet fungerte at også hennes informasjon kunne anses som nyttig i min undersøkelse. Kun to av respondentene har derfor egne erfaringer fra det å levere inn ideer gjennom idésystemet. Begge uttrykte at de var passe fornøyd med hvordan det fungerte, men at det nok gjerne var en del de ville endret på dersom de skulle ledet den samme prosessen. Det presiseres at ingen av de to nådde opp i konkurranse slik at de fikk noen form for monetær belønning.

Det var enighet blant samtlige respondenter at idésystemet var utformet for å fange opp de store og gode innovasjonsideene, og at små og mindre betydningsfulle ideer økonomisk sett ikke var ment å genereres gjennom dette idésystemet.

Hovedformålet med idésystemet uttrykte lederen at var:

”Våres idésystem legger i hovedsak vekt på å fremme selskapets innovasjonskapasitet for å skape nye tjenester som kan styrke vår konkurranseposisjon i framtiden”.

Også de andre respondentene uttrykte at de hadde oppfattet hovedformålet med systemet å være økt fokus på nyskaping og innovasjon for å øke selskapets inntjening på lang sikt, mens mer menneskelig relaterte formål i liten grad ble vektlagt gjennom idésystemet. Ut fra at dette var formålet med systemet oppfattet respondentene at systemet fungerte tålelig bra, men alle de tre underordnede uttalte at et bredere fokus for idésystemet kanskje kunne økt interessen og engasjementet rundt idésystemet, både blant de ansatte på lavere nivåer i organisasjonen og blant toppledelsen.

Det at hovedformålet med idésystemet ser ut til å være ensidig fokusert mot direkte økonomiske mål, samtidig som at menneskeorienterte mål ikke vektlegges i nevneverdig grad

kan i lys av teori vurderes som et tegn på en lite transformativt orientert lederstil. Begge de to kvinnelige underordnede mente at lederen sto nokså fritt til å bruke idésystemet på sin måte, selv om hovedformålet var gitt ovenfra. Den ene uttalte det slik:

”Selv om hovedformålet med idésystemet er å øke medarbeidernes fokus på nyskapende virksomhet, mener jeg det ikke er noe i veien for å integrere elementer som medfører fordelaktige effekter både for medarbeiderne og organisasjonen i samme åndedrag. Riktignok er NN bundet av regler og retningslinjer for hvordan systemet skal opereres på en del områder, men samtidig er mye opp til den lokale lederen å utnytte sine lederegenskaper til å rettlede, motivere og stimulere sine underordnede til å komme opp med ideer. Utøver han sin lederoppgave på en riktig måte mener jeg alt ligger til rette for å oppnå gode virkninger også for oss medarbeiderne som ikke når opp i konkurransene. Økt deltakelse i systemet bør være et mål for alle nivåer, og da må man også sette fokus på de som er ideenes opphav, ikke bare på den store ideen.”

Foruten å gi et inntrykk av en lederstil som ikke verdsetter medarbeiderne i særlig stor grad, gir denne uttalelsen et inntrykk av at lederen kun fokuserer på ideen eller transaksjonen mellom medarbeiderne og organisasjonen, og ikke vurderer kilden til ideen som en viktig ressurs for enheten.

Transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse

Lederen beskriver at hans involvering i idésystemet er begrenset til å være idévakt, og gjennom det ha det lokale ansvaret for idégenereringen i sin enhet. Han påpeker videre at hans engasjement i idésystemet kanskje ikke er så stort som det burde være, men at andre oppgaver stjeler så mye tid at han ikke får fokusert nok på å jobbe med idégenereringen. Han tror derfor heller ikke at hans medarbeidere vil beskrive han som et godt eksempel for hvordan idésystemet bør driftes.

Denne antakelsen bekreftes delvis av lederens underordnede, der en blant annet uttaler:

”Jeg tror ikke lederen vår bruker den nødvendige tiden for å kunne få til et idésystem som alle blir fornøyd med. I det daglige snakkes det sjeldent om idésystemer, og det hele bærer mer preg av å være et ”skippertakssystem” der kun tilmålt tid noen få ganger i året brukes til å stimulere ideer. En årsak til dette tror jeg er mangel på tid, men også noe prioriteringer. Hadde NN hatt bedre tid til å bruke ifm idésystemet tror jeg nok han kunne stått fram som et bedre eksempel overfor oss andre.”

De to andre underordnede mente også lederen hadde en del å gå på i forhold til å fremstå som en god rollemodell for hvordan de ansatte skulle arbeide med idégenerering. De påpekte likevel at en bedre forpliktelse og større engasjement i idésystemet fra høyere hold antagelig ville satt mer press på de lokale lederne til å benytte systemet på en mer seriøs måte. Selv om lederen mente han benyttet idésystemet som et seriøst verktøy i tråd med de instruksjoner han var gitt for systemet, mente de tre underordnede at systemet ikke bar preg av å bli seriøst nok i varetatt. Manglende prioriteringer ble oppgitt som en grunn til dette synet, for svak forpliktelse fra lederen og andre ledes side ble oppgitt som en annen.

På spørsmål om hvorvidt lederen mente han anvendte idésystemet på en måte som indikerte en nysgjerrighet for det nye og en interesse for det nyskapende og innovative, svarte lederen at dette, i tråd med formålet, var noe av det han la mest vekt på i sitt idésystemarbeid. De underordnede uttrykte også en viss forståelse for det, og hevdet blant annet at det ble kommunisert at det i all vesentlighet var nye og ”grensesprengende” ideer man var på utkikk etter. Man opplevde også ellers at lederen brukte utradisjonelle og nyskapende metoder for å skape blest rundt idédugnaden man hadde en gang årlig. Disse metodene var i hovedsak knyttet til markedsføringen av den nevnte idédugnadsuken, men et tiltak som ble fremhevet var at det var blitt arrangert to sekvenser med kreative øvelser for å stimulere de ansatte til nytenking. En av de kvinnelige underordnede mente likevel at inntrykket av en innovativ leder ble noe falmet ved at lederen ellers benyttet seg av en nokså gammeldags lederstil, uten å legge spesielt vekt på moderne virkemidler for å skape engasjement og interesse for idésystemet.

De underordnedes syn på lederens manglende forpliktelse til og seriøs anvendelse av idésystemet ble poengtert også gjennom de tilbakemeldingsrutinene den utvalgte lederen benyttet seg av. Begrunnelsene for hvilke ideer som ble forslått videre for deltakelse i konkurransen og hvilke som ikke ble ansett som aktuelle å satse videre på, framsto for to av de underordnede som relativt uklare. Noen fikk en saklig begrunnet forklaring, mens andre aldri mottok noen annen tilbakemelding enn en muntlig om at ideen ikke gikk videre denne gang. Det påpekes at en mulig årsak til dette kan være at de som gjør den endelige behandlingen av ideen i første instans i konkurransen i varierende grad tar seg tid til å begrunne avslagene.

I tråd med fokuset på nyskapende ideer mente lederen at han var forpliktet til å utvise en relativt stor risikovilje. Dette bekreftes også av de underordnede, ved at flere ”ville” ideer i deres øyne er blitt sendt videre for vurdering. Lederen påpekte likevel at det var enklere for han å godkjenne risikofylte ideer, ettersom det ikke var han som tok de endelige beslutningene for idéimplementering.

Idésystemet fokuserte ikke eksplisitt på etiske og moralske prinsipper, men samtlige respondenter mente at disse prinsippene var så integrert i den daglige driften at det ikke var nødvendig med egne etiske betraktninger ifm idésystemet.

Respondentene i dette caset, inkludert lederen selv, mente at lederen vanskelig kunne karakteriseres som et godt eksempel for hvordan idésystemet bør benyttes. Lederen begrunnet dette med at tiden ikke strakk til, mens de underordnede i tillegg mente manglende forpliktelse og engasjement ifm idésystemarbeidet var noe av årsaken til at lederen ikke kunne vurderes som en rollemodell. Ut fra disse meningsytringene tyder det på at en sterk transformativ lederorientering ikke er veldig beskrivende for den utvalgte lederens lederstil. Det at en respondent hevdet at lederen ville framstått som et bedre eksempel for deres enhet dersom han hadde nok tid til å jobbe med dette arbeidet, kan likevel indikere at de underordnede har tiltro til og en oppfatning av at lederen ”kan hvis han vil”, og at transformasjonsledelsesorientering likevel ikke ligger så fjernt fra lederen likevel.

Til støtte for at lederen likevel har en viss transformativ orientering kan det også argumenteres for at beskrivelsen av lederen som en nysgjerrig og nyskapende person er i tråd med teoriens beskrivelse av en idealisert innflytende leder. Den ene underordnedes utsagn om at lederens lederstil i idésystemsammenheng ikke kunne betraktes som innovativ og nyskapende utgjør likevel et motargument for lederens åpenhet mot det nye. På en annen side uttalte lederen følgende om sitt forhold til risiko:

”I mitt engasjement som ansvarlig for idésystemet i min enhet er jeg nærmest forpliktet til å utvise en vilje til å ta risiko. Det ville sendt usedvanlig tvetydige meldinger hvis jeg først skulle forsøke å oppmuntre de ansatte til å komme opp med nyskapende ideer for så å være restriktiv på hvilke ideer som slipper gjennom nåløyet. En nyskapende idé er jo nesten per definisjon beheftet med risiko, og ønsker man slike nyskapende ideer må man tørre å ta noen sjanser. Når det er sagt, tror jeg det er viktig å presisere at det ikke er jeg som tar de endelige avgjørelsen for hvilke ideer som skal gjennomføres, og at det derfor er enklere for meg å ta risiko i mine vurderinger, og heller overlate til andre å vurdere om risikoen er for stor.”

Dette illustrerer altså at lederens bruk av idésystemet på den ene siden kan karakteriseres vha idealisert innflytelse som følge av en sterk risikovilje. Samtidig påpeker lederen selv at denne risikoviljen nesten er påkrevd og kanskje uansett ikke fullt ut representabelt for den generelle risikoholdningen hans.

Lederens rutiner for tilbakemeldinger var et annet moment som ble nevnt av lederens underordnede. Man opplevde dette nærmest som manglende rutiner, ettersom noen ble gitt gode tilbakemeldinger, mens andre ikke fikk annet enn et muntlig avslag på sin idé. Dette kan hevdes å være en illustrasjon på lederens anvendelse av idésystemet, ved at manglende tilbakemeldinger gir uklare forventinger til behandlingen av og responsen på de fremmede ideene. Sviktende tilbakemeldingsrutiner tyder på mangelfull seriøsitet og forpliktelse fra lederens side, noe som stemmer dårlig overens med kjennetegn for transformasjonsledere. Et moment som bør trekkes inn her er at en respondent mente en mulig årsak til de manglende og lite konsistente tilbakemeldingene kunne være manglende seriøsitet i andre vurderende ledd i idésystemet.

Selv om lederen oppfatter sin egen atferd som konsistent i en idésystemsammenheng, er ikke alle medarbeiderne enige i det. Lederen hevdet selv at det var stor konsistens mellom hva han sa og hva han gjorde. Han skapte ingen forventinger om at andre ideer enn de som har et stor potensial for organisasjonen vil bli sendt videre til konkurransen, noe som stemmer overens med den instruksjonen han er gitt. Flere av de underordnede påpekte likevel at de ikke kunne se at idésystemarbeidet bar preg av å være spesielt konsistent, ettersom systemet til tider kunne karakteriseres som et "skippertakssystem". De hevdet videre at tilfeldighetene avgjorde hvor mye og hvilken innsats som ble rettet inn mot dette arbeidet, og at de derfor ikke kunne se at lederen utviste noen konsistent atferd i denne sammenhengen. Mangel på klare forventinger og tydelig atferd fra lederens side kan vurderes som et tegn på svakere transformativ orientering i tråd med de indikatorer som presenteres for idealisert innflytelse i teori om fullspektrumsledelse.

Inspirerende motivasjon

"Jeg tror at idésystemets hensikt bidrar til å skape mer enn store nok utfordringer for den enkelte medarbeider. Skal ideene som fremmes nå fram i kampen om å bli premiert må ideen være godt gjennomtenkt. I tillegg må ideen være av en slik størrelse at den kan generere større verdier for organisasjonen, helst i løpet av kort tid. Det stilles relativt strenge krav til

hva slike ideer skal inneholde, og det å komme opp med en slik idé vil jeg anses som en utfordring for de fleste.”

Dette sitatet er hentet fra intervjuet med den utvalgte lederen og er et svar på hvordan han benytter seg av idésystemet for å gi sine ansatte nødvendige utfordringer å strekke seg etter. De underordnede hadde et annet syn på hvordan idésystemet ga dem nødvendige utfordringer og mening. De uttrykte enighet om at de ideene som lederen etterspurte gjennom idésystemet kunne karakteriseres som en stor utfordring. Likevel mente de at det burde være andre typer utfordringer som ble vektlagt i idésystemarbeidet. En av de underordnede mente at idésystemet la opp til å tenke for stort. I stedet ønsket hun at man kunne bryte ned ideene i mindre deler, og heller sette av tid til å arbeide spesifikt med utvikling av større ideer, gjerne i form av gruppearbeid eller lignende. Hun mente at en utfordring kommunisert slik som lederen gjorde, heller var egnet til å skremme en del av medarbeiderne fra å bidra med ideer, enn å stimulere dem til deltakelse.

Lederen uttalte at han forsøkte etter beste evne å ta hensyn til sine medarbeideres behov når han arbeidet med idésystemet. Som eksempler på det nevnte han blant annet at han la til rette for at kreative øvelser kunne integreres med idésystemaktiviteter. Det var ved to anledninger innleid ekstern hjelp for å stimulere de ansattes kreativitet og nysgjerrighet, og han presiserte at dette var noe som var spesielt for hans enhet, ment som en prøveordning. De underordnede uttrykte tilfredshet med disse øvelsene og to av dem understrekte at de gjerne ville ha flere lignende aktiviteter. Det ble sagt at slike initiativ fra lederens side ble oppfattet som svært positivt av medarbeiderne, og at de følte at dette satte deres behov i sentrum for ”en stakket stund” som en av respondentene formulerte det. Foruten disse kreative øvelsene mente alle de underordnede at lite eksplisitt ble gjort for å hensynta deres behov.

”At vi skal utvikle oss som individer ligger i liten grad integrert i idésystemet. Riktignok var de nevnte kreative øvelsene et bidrag som kan knyttes til en slik individuell utvikling, men utover det legger NN svært lite vekt på betydningen av medarbeiderutvikling gjennom sitt idésystemarbeid. Det gjennomføres innimellom ulike kompetanseutviklingsprogrammer og kurs som er rettet inn mot vår utvikling på generelt nivå, men dette integreres ikke i idésystemaktivitetene. Hver gang det er snakk om idégenerering i vår enhet er det sentrale hva vi kan gjøre for å utvikle og drive organisasjonen videre. Det er aldri snakk om hva som kan gjøres for at vi skal utvikle oss videre som personer, selv om jeg tror dette kanskje kunne være et like naturlig utgangspunkt for at også organisasjonen skal utvikle seg.”

Dette utsagnet eksemplifiserer den holdningen de ansatte hadde til leders vektlegging av den enkeltes utvikling og behov. En annen underordnet mente dessuten at et behov som penger

heller ikke ble særlig vektlagt gjennom idésystemet, ettersom det var en så lang vei fram til en topp tre plassering. Dessuten mente vedkommende at belønningen var altfor liten ift innsats for at pengepremieringen kunne anses som en motivasjonskilde.

Andre former for belønning som var ment å stimulere de ansattes motivasjon var knyttet til den årlige idédugnaden. Lederen nevnte at han sto bak et middagsarrangement for alle som deltok på idédugnaden i hans enhet, for å vise at han satte pris på de ansattes engasjement. Han så ikke for seg andre måter å belønne de ansatte på, ettersom man hadde nokså stramme økonomiske vilkår å forholde seg til. Også de underordnede uttrykte en positiv holdning til den omtalte middagen, selv om to av dem kommenterte at dette ikke ble en spesifikk belønning for de som var flinke til å komme med ideer, men heller en mer generell belønning uansett innsats. I følge lederen var den omtalte idédugnaden og de belønningsreglene for idésystemet det han brukte som hovedmomenter for å oppmuntre de ansatte til å komme opp med ideer. I tillegg kunne idésystemet komme opp til diskusjon også i andre situasjoner, f.eks når noen i hans enhet hadde en idé han så på som spesielt god og han fremhevet denne ideen overfor de andre ansatte som et eksempel å følge.

En leder som vektlegger inspirerende motivasjon søker også å fremme deltakelse og involvering blant sine ansatte. Med hensyn til den innsatsen som ble lagt ned ifm idésystemet mente lederen at deltakelse og involvering var relativt godt vektlagt. Som eksempel nevnte han idédugnaden, der samtlige ansatte ble oppfordret til å være med og utvikle potensielle nyvinninger. Denne uken beskrev lederen som et felles løft for hans avdeling, med det mål å komme fram til gode ideer i felleskap. Han påpekte samtidig at denne uken la opp til at de ansatte skulle ha mulighet til å diskutere med hverandre og sammen komme fram til interessante løsninger. De tre underordnede uttrykte på sin side at de ikke følte at lederen la spesielt vekt på å involvere dem i de ulike fasene av idésystemvirksomheten. En av dem formulerte seg som sitert under:

”Å arrangere en idédugnad noen dager i året blir bare en dråpe i havet. Selv om vi da får muligheten til å snakke sammen og diskutere mulige ideer er dette langt fra nok til at jeg føler meg deltakende i organisasjonens idésystem. I stedet opplever jeg det slik at det er helt opp til meg selv å ta initiativ til å delta i idéutviklingen, og at lederen gjør lite for å fremme min deltakelse.”

Selv om lederen mener idésystemet og hans bruk av det legger opp til å gi de ansatte en utfordring å strekke seg etter, er de ansatte av en annen mening. Måten en leder bidrar til å gi

meningsfylt og utfordrende arbeid til medarbeiderne er et av flere indikatorer på en leders vektlegging av transformasjonsledelsesfaktoren ”inspirerende motivasjon”. Lederen uttrykte her et relativt passivt forhold til det hele ved at det eneste han gjør er å videreformidle systemets hovedformål. Ingen konkrete tiltak kunne nevnes for å gi de ansatte utfordring i tilknytning til idésystemet. Dette argumentet forsterkes av de andre respondentene som ikke mener at lederen gjør nok gjennom sitt engasjement i idésystemet til å gi dem inspirerende utfordringer å strekke seg etter.

At lederen ved to anledninger har lagt til rette for stimulering av de ansattes kreativitet kan anses som et virkemiddel for å fremme medarbeidernes motivasjon. Dette tiltaket er kanskje spesielt relevant for dette caset, ettersom man her er på utkikk etter de store nyskapende ideene, samtidig som at kreativitet ofte er en nødvendighet for å komme opp med disse. Tilrettelegging for slike aktiviteter der medarbeidernes utvikling også får oppmerksomhet kan tolkes som et uttrykk for en transformativ lederorientering hos lederen. De underordnedes støtte til betydningen av dette tiltaket forsterker dette argumentet. På en annen side kan de underordnedes etterlysning av andre tiltak som er ment å ta hensyn til deres behov vanskelig ses på som et argument for en sterk transformativ orientering. At de belønningene idévaktene legger opp til i sin bruk av idésystemet heller ikke anses som tilfredsstillende for å fremme medarbeidernes motivasjon bidrar heller ikke til å styrke dette inntrykket. Selv om noe tyder på at lederen har forsøkt å anvende idésystemet for å stimulere medarbeidernes utvikling og hensynta deres behov, tyder altså andre funn også på det motsatte. At lederen forsøkte å bruke gode ideer som referanseideer som eksempel på godt idéarbeid, kan nevnes som et argument for at lederen forsøkte å oppmuntre sine medarbeidere til å delta med lignende ideer. Det er likevel viktig å bemerke her at de underordnede oppfattet det som om det var ideen som ble presentert som et eksempel å følge, og ikke personen som hadde kommet opp med ideen.

Inntrykket av lederens transformativ orientering svekkes ytterligere dersom man ser på hvordan individets utvikling blir vektlagt i organisasjonens utvikling. Lederen anser det som sin oppgave og sin instruks å videreformidle et syn der det er organisasjonens utvikling som står sentralt, og har ikke lagt ned energi på å vurdere individets utvikling nevneverdig. Et unntak er altså at han la til rette for kreative øvelser blant sine ansatte som et virkemiddel for å generere flere og bedre innovative ideer.

Et annet litt tvetydig funn i dette caset er knyttet til hvordan lederen har brukt idésystemet til å involvere medarbeiderne og stimulere deres deltakelse. Lederen mener selv at dette er tatt hensyn til på en tilfredstillende måte. De underordnede på sin side uttrykker at lederen kunne gjort betydelig mer for å inkludere de ansatte i idésystemets faser. Et moment som kan være oppklarende i denne situasjonen er et sitat av lederens uttalelser:

”Jeg oppfatter at noe av poenget med organisasjonens idésystem er å gjøre genereringen mest mulig enkelt og minst mulig ressurskrevende. Jeg anser det derfor ikke som like hensiktsmessig å bruke mye tid på å involvere mine medarbeidere i idésystemets faser. Foruten idédugnadsuken er det mye opp til den enkelte om man har noen ideer man vil bidra med. Min enhet består av mange høyt kompetente medarbeidere som ofte gjør selvstendig arbeid. Mange arbeider derfor ofte best alene og utvikler like gjerne de beste ideene på egenhånd. Jeg mener det vil ha større effekt for min enhet dersom jeg legger forholdene til rette for deltakelse og involvering i beslutningsprosesser på andre områder i vår virksomhet.”

Det virker ut fra dette som om deltakelse og involvering i idésystemet ikke er noe lederen vektlegger sterkt i utøvelsen av sitt idésystemansvar. Dermed kan også dette trekkes inn i totalvurderingen av lederens transformativ lederorientering, som et moment som trekker ned styrken på lederens vektlegging av transformasjonsledelsesfaktoren ”inspirerende motivasjon”.

Samlet kan lederens transformasjonsledelsesfokus beskrives som moderat til lav hva angår ”inspirerende motivasjon” - faktoren. Dette begrunnes med flere eksempler på at medarbeidernes behov og utvikling bare sporadisk blir hensyntatt gjennom måten lederen anvender idésystemet på. Samtidig gis også eksempler på det motsatte ved f.eks tilrettelegging for kreativ stimulering, noe som styrker inntrykket av en viss grad av transformativ orientering.

Intellektuell stimulering

Lederen påpekte at mesteparten av hans innsats på å utvikle sine medarbeideres evner og kompetanse i ikke lå integrert i idésystemet, men heller lå knyttet opp til andre arbeidsområder. Han mente likevel at forsøkene med kurs for kreativitetsutvikling var et godt eksempel på at han hadde satt medarbeidernes utvikling på dagsorden også i idésystemet. Han uttalte videre:

"Jeg vet ikke om man kan definere det som en støtteaktivitet, men jeg mener nok at det å arrangere en idédugnad en gang i året kan anses som et viktig tiltak for å fremme idégenerering. Uten denne dugnaden er jeg sikker på at idéarbeidet ville blitt borte blant alle andre oppgaver som må gjøres. Idédugnaden er med på å forbedre alles kompetanse. Det skjer gjennom faglige diskusjoner og andre aktiviteter som er rettet inn mot overføring av læringseffekter mellom mennesker."

Det at man har lagt til rette for utvikling gjennom kurs i nytenking og idédugnader oppfattes også av de underordnede som et steg i riktig retning. To av de underordnede mente likevel at det burde være mulig å integrere andre utviklingstiltak i idésystemet for å fremme fokus på medarbeiderne og deres kompetanse. Den tredje underordnede mente også at det burde vurderes aktuelle tiltak som kunne bidra til å skape mer blest og interesse for enhetens idésystem. Hun mente at interessen per i dag var så laber at idésystemet ikke framsto som et nyttig verktøy for å stimulere utvikling av de ansattes evner og ferdigheter. Selv om idédugnaden var et tiltak som var fast integrert i systemet hadde man ikke hørt mer om andre lignende kurs som de nevnte kreative øvelsene. Det var to år siden sist et slikt kurs var gjennomført, og alle tre underordnede uttrykte bekymring for at man ikke kom til å få oppleve lignende senere.

Et positivt element med den typen idésystem man hadde i denne organisasjonen mente lederen var at systemet la opp til å undersøke og dra nytte av mulig ekstrapotensial i de ideene som ble fremmet. Han presiserte videre at det var opp til aktuelle fagområder å undersøke slike mulige ekstraeffekter og at han kun var involvert i det dersom det var ideer som berørte hans fagområde. De underordnede mente det ikke var noe bevisst fokus i deres avdeling på å utforske og granske ideene i detalj i søken etter ekstragevinster. Den ene uttalte heller at hun mente manglende fokus på dette også under idédugnaden var noe av det som gjorde at idédugnaden mistet noe av sin hensikt i hennes øyne.

At det har vært fokus på medarbeidernes utvikling i idésystemet illustreres delvis gjennom tiltak som kurs i nytenking og idédugnadsuken. Disse tiltakene kan anses som en måte for en leder å utøve intellektuell stimulering på. At tiltakene i de ansattes øyne oppfattes som ufullstendige og / eller mer vilkårlige aktiviteter svekker derimot et syn på den utvalgte lederens intellektuelle stimulering.

"Vi er selvstendige individer og styrer mye av vår arbeidsdag selv. Derfor kan vi også bestemme selv hvordan vi vil utvikle oss faglig. Ser vi muligheter til å delta på eksterne kurs

eller kurs på andre områder i konsernet kan vi selv melde oss på disse. Slik sett får vi selv ansvaret for den utviklingen vi trenger, og lederen trenger ikke bruke så mye tid og ressurser på å arrangere interne utviklingssystemet. Når det gjelder idésystemet mener jeg likevel det kunne være på sin plass å gjennomføre noen tiltak som kan bidra til å stimulere vår interesse og nysgjerrighet. Uten en grunnleggende nysgjerrighet og interesse for det nye og ukjente tviler jeg på at noen vil komme opp med en idé av det formatet som forventes her."

Denne underordnedes uttalelse kan gi inntrykk av at det ikke er så nøye at lederen ikke har lagt altfor mye vekt på å stimulere de ansatte, og at det slik sett ikke kan forventes at lederen skal score spesielt høyt på denne ledelsesfaktoren. At det likevel presiseres av den underordnede et ønske om at slike tiltak burde vært gjennomført illustrerer at det kanskje kunne være på sin plass å legge noe mer vekt på det fra lederens side. Alt i alt tyder lite på at det er en konsistent bevissthet om verdien av en slik lederatferd hos denne lederen, og at de tiltak som gjennomføres er gode forsøk på å stimulere de ansatte, men at det i deres øyne ikke er tilstrekkelig i en idésystemsammenheng.

De underordnedes inntrykk av at ideenes ekstrapotensial ikke ble bevisst utforsket og utnyttet internt i deres enhet er et annet moment som kan trekkes fram som et tegn på manglende transformativ lederorientering i denne forbindelsen. For at de ansattes skal føle seg stimulert er det viktig at de får delta i vurderingen av et slikt mulig ekstrapotensial, og som den ene underordnede påpekte burde idédugnaden være en ypperlig anledning til å integrere dette. Når det likevel ikke gjøres er også det et poeng som svekker inntrykket av en intellektuell stimulerende leder. At lederen påpeker at han selv gjennomfører nødvendig utforskning innen sitt arbeidsområde kan ses på som at han er bevisst på å dra nytte av alle muligheter som ligger i ideen. Når han likevel ikke inkluderer medarbeiderne tilstrekkelige i dette kan det se ut som om lederen ikke er like bevisst på å dra nytte av alle mulighetene som ligger i medarbeiderne.

Funnene for "intellektuell stimulering" er altså ikke helt klare og entydige. På den ene siden legger lederen opp til å stimulere sine medarbeidere gjennom faglige diskusjoner i en egen idédugnadsuke og kreative øvelser gjennom egne kurs. Samtidig gis det et inntrykk av at disse anstrengelsene er mer sporadiske og tilfeldige enn bevisste handlinger fra lederens side, slik at de underordnede ikke kan si seg fornøyd med måten lederen deres anvender idésystemet for å utvikle deres kompetanse. At de heller ikke får ta del i utforskningen og utviklingen av interessante ideer på deres fagfelt styrker heller ikke synet på lederen som spesielt bevisst på å stimulere sine medarbeideres intellektuelle utvikling.

Individualiserte hensyn

Enheten som undersøkes nærmere i dette caset er som tidligere påpekt preget av en relativt flat struktur der de enkelte besitter stor og ofte spesifikk kunnskap innen sitt spesialområde. En av de underordnede uttalte i den forbindelse:

"De fleste i denne enheten sitter inne med spisskompetanse innen gitte spesialområder. Det burde derfor være naturlig å involvere oss i vurderinger og behandlinger av ideer som berører våre kunnskapsfelter. At vi ikke får delta mer aktivt i disse prosessene og gis ansvar ifm idésystemet mener jeg er en sløsing med den kompetansen organisasjonen sitter inne med."

Det uttrykkes også av de andre underordnede at man føler seg relativt lite bemyndiggjort og at det ansvaret man får tilknyttet idésystemet i all hovedsak er begrenset til ansvar for å komme opp med og fremme egne ideer. Det presiseres at man ikke har opplevd større ideer som har blitt bestemt iverksatt i tilknytning til deres enhet, slik at man ikke vet hvordan man ville blitt involvert og gjort delaktig i en slik iverksettingsprosess.

Personlig støtte og samhandling var ikke karakteristika som respondentene mente kjennetegnet idésystemet. Lederen uttalte riktignok at han selv deltok aktivt under idédugnaden og gjennom dette ga personlig støtte, men sa videre:

"Den personlige støtten er nok ikke like viktig for mine medarbeidere. Dette er folk som ofte selv vet best hva som skal gjøres, og har man noen problemer diskuterer man sammen med sine medarbeidere. Jeg trenger sjeldent å gripe inn å støtte den enkelte aktivt i sitt arbeid. Dette gjelder også i sammenheng med idésystemet. Det har nok hendt at noen har henvendt seg til meg for å få råd til hvordan de skal gå fram med en idé, og da har jeg selvfølgelig hjulpet til. Jeg tror at den enkelte medarbeider føler at han får den nødvendige personlige støtten han trenger gjennom sitt daglige arbeid og diskusjoner med sine nærmeste medarbeidere."

Økonomisk støtte har jeg liten anledning til å bidra med for å utvikle den enkelte idé. Dette ligger innbakt i systemet som en av belønningen for den beste ideen vært år. Disse får permisjon inntil et halvt år, samt finansiering til å videreutvikle sin idé. Ideer som ikke blir vurdert som like attraktive for organisasjonen bruker vi ikke ekstra ressurser på å arbeide videre med. Dessuten mener jeg at det å sette av en hel uke til idédugnad er en måte å støtte opp idéaktivitetene."

De underordnede støtter dette synet og mener at den personlige støtten kanskje ikke var like viktig i en slik sammenheng. To av dem uttrykte likevel at de mente det burde stilles bedre

ressurser tilgjengelig for å utvikle en potensielt verdifull idé. Ettersom idésystemet søkte de store og innovative ideer, mente de det ofte kunne være nødvendig med ekstra ressurser for i hele tatt å kunne utvikle en slik idé.

Alle tre underordnede mente lederen la stor vekt på de regler som var presisert i forbindelse med idésystemet. Dette gjaldt bl.a at reglene for vurdering og beslutning så vidt de kjente til ble fulgt nøye opp. Lederen uttrykte også selv et sterkt fokus på å følge spillereglene om var formulert for idésystemet. Han oppfattet det slik at dette var viktig for å sikre en lik gjennomføring av idéopplegget gjennom hele organisasjonen, og dessuten at det var vektlagt i den instruksen han var gitt. Den personlige samhandlingen ifm idésystemet nevnte alle fire respondentene at i hovedsak var knyttet til idédugnaden og tilhørende middag. Likevel oppfattet alle en slik personlig interaksjon som et positivt virkemiddel for å stimulere interesse og engasjement.

På spørsmål om hvordan man ville karakterisere kommunikasjonsprosessen uttalte en av de underordnede:

"Generelt oppfatter jeg det som om vi har en grei tone med lederen. Ser man det i forhold til idésystemet, føler jeg kanskje ikke at det eksisterer en spesielt tett dialog mellom partene. Vi diskuterer til tider potensielle ideer oss i mellom, men det er ikke mye dialog som går direkte på idésystemet. Spesielt ikke opp mot lederen. Unntaket er selvfølgelig i idédugnadsuken når fokus er nettopp på å snakke ideer og idésystem.

De diskusjoner og work-shops som arrangerer i forbindelse med idédugnaden tror jeg er en nyttig måte for oss i enheten til å dele erfaringer vi har omkring spesielle ideer. Jeg sitter ofte igjen med ny kunnskap og viktige betraktninger som jeg kan ta med meg dersom jeg får en glimrende idé."

Idédugnaden fremstår gjennom dette sitatet som et nyttig virkemiddel som lederen benytter for å fremme kommunikasjon og støtte opp om læringsmiljøet i sammenheng med idésystemet. Lederen poengterte også at han oppfattet idédugnaden som et viktig tiltak i så måte. Utover idédugnaden oppfattet likevel de underordnede at det ble gjort lite for å bedre læringsmiljøet og kommunikasjonsprosessen i tilknytning til idésystemet. Det ble igjen påpekt at man hadde et positivt inntrykk av idédugnaden, men at den alene ble for lite til å skape et velfungerende idésystem.

De underordnede uttrykker en delvis misnøye med hvordan deres leder tar hensyn til de individuelle behovene den enkelte medarbeider har. Dette tydeliggjøres gjennom de momenter som er referert overfor. For eksempel hevdes det at involvering og beslutningsdeltakelse i altfor liten grad er vektlagt i forhold til den kompetanse den enkelte sitter inne med. Manglende støtte fra lederen og lite deltakelse i idésystemets prosesser er tegn på en svakere transformativ orientering uttrykt gjennom "individualiserte hensyn".

At medarbeiderne i tillegg mente de fikk lite støtte både personlig og økonomiske til å jobbe videre med sine ideer kan styrke inntrykket av svak transformativ orientering. Det bør likevel nevnes at både lederen og medarbeiderne her mente en sterk personlig støtte ikke var påtrengt i det vanlige arbeidet, og at det kan være en grunn til manglende fokus på dette fra lederens side. Samtidig ytres et ønske om noe personlig veiledning i idésystemsammenheng og dessuten vektlegges det at man så et behov for økonomisk støtte til videreutvikling av ideer. Det virker derfor likevel ikke som om det er spesielle trekk ved enheten eller situasjonen som er avgjørende for at lederen ikke vektlegger en slik lederorientering i dette tilfellet.

Et sterkt regelfokus ble påpekt av en av de underordnede:

"Så vidt meg bekjent utføres alle lederoppgavene rundt idésystemet her etter de reglene som er utarbeidet av toppledelsen. Selv på områder der det presiseres at idévaktens står fritt til selv å vurdere hvilke ordninger som skal benyttes, følges de anbefalinger som er gitt i retningslinjene nokså slavisk. Dette er selvfølgelig viktig for å sikre rettferdig behandling av ideene, men jeg mener lederen så absolutt kunne frigjøre seg selv litt og se om det ikke finnes alternative måter å utføre disse lederoppgavene på. Det er mange veier til målet."

Et slikt sterkt fokus på reglene og nedtonet fokus på en personlig samhandling er drøftet i den teoretiske sammenligningen som et tegn på mer transaksjonsledelse enn transformasjonsledelse. At idédugnaden er organisert slik at både personlig støtte og annen nødvendig støtte fremmes denne uken, samtidig som fokus da er rettet mot personlig interaksjon mellom deltakerne, tyder likevel på at den transformativ orienteringen ikke er helt utelatt.

Dette kan også overføres til andre indikatorer på "individualiserte hensyn". En god toveis - kommunikasjon og støttende læringsmiljø er attributter på en leder med fokus på individualiserte hensyn. At de underordnede ikke uttrykker tilfredshet med dette i den daglige driften av idésystemet kan vurderes som et tegn på manglende transformativ vurdering.

Samtidig nevnes det at lederen vektlegger disse elementene i idédugnaden en gang i året, slik at et delvis fokus på transformasjonsledelse ikke kan utelukkes her heller.

Transaksjonsledelse og ikke - ledelse

Betinget belønning

En av de underordnede hevdet at belønningen som ventet dersom man vant konkurransen var det som lederen vektla for å stimulere medarbeiderne til deltakelse. De to andre mente at den anerkjennelsen som lå i å vinne en slik konkurranse også ble noe vektlagt. Enige var likevel alle tre om at belønning var det lederen kommuniserte til dem som viktigste grunn til å delta. I tillegg til belønning argumenterte han for at dette var en måte å bidra til å styrke organisasjonens konkurransekraft på lengre sikt.

"Det er opp til meg hvilke former for belønning jeg vil legge vekt på. I retningslinjene for konkurransen er det spesifisert hvilken belønning som vanker for de tre beste ideene. Den beste får 20 000 kr og mulighet til permisjon og finansiering i et halvt år for å jobbe med ideen videre. Nummer to og tre får 10 000 kr hver. Utover denne belønningen kan jeg legge opp til å belønne innsats i idésystemet for min enhet. Det bevilges ikke ekstra penger til dette formålet, så det ligger en viss økonomisk begrensning på hvilke belønningsformer jeg kan benytte. Jeg har valgt å belønne alle som deltar under ett. Det gjøres en gang årlig i sammenheng med idédugnaden. Belønningen består i en middag på byen for hele gruppa, og jeg har inntrykk av at dette er noe de andre er fornøyd med. I tillegg gjør jeg et poeng av at de som kommer med i konkurransen med sin idé og havner blant topp tre vil få mye oppmerksomhet og beundring av andre i organisasjonen. Dette forsøker jeg å formidle som en motivasjon til å delta med sin idé."

Sitatet refererer til den utvalgte lederens svar på spørsmål omkring belønningsformene i idésystemet.

Ingen spesielle markeringer ble arrangert i tilknytning til idésystemet. En av de underordnede mente likevel at opplegget med idédugnad var en slik type markering i forbindelse med idéutviklingen. Han refererte til at man gjennomførte workshops og presentasjoner av aktuelle ideer, og at han oppfattet dette som en måte å gi oppmerksomhet til den innsatsen som var lagt ned ifm idéutviklingen. At det hele ble avsluttet med en felles middag styrket respondentens følelse av å bli belønnet for innsatsen.

Lederens sterke vektlegging av belønning i sitt arbeid med enhetens idésystem tyder på en relativt sterk transaksjonsledelsesorientering. At arbeidet i tillegg i varierende grad tok hensyn til medarbeiderne og de mulighetene som ligger hos dem, men heller satte ideen i sentrum for sin oppmerksomhet bidrar også til å styrke inntrykket av en sterkt transaksjonsorientert leder.

At lederen selv ikke så det som viktig å arrangere andre markeringer for å belønne medarbeidernes innsats tyder heller ikke på at belønningen ble gitt for å stimulere de ansatte, men heller at det ble gitt belønning som en respons på ideene som var kommet inn. Et motargument mot dette synet var at lederen arrangerte middag for alle deltakerne samlet, uavhengig av hvem som hadde generert flest eller best ideer. På disse middagene var det de sosiale og menneskelige sidene som ble vektlagt, og ikke bare den gode ideen i seg selv.

Lederens argumentering for at det var mulig å få ros og anerkjennelse hvis man nådde opp i konkurransen var en annen måte lederen mente han uttrykte belønning overfor sine medarbeidere på. Det skinner likevel gjennom her at det er ideen som blir belønnet, og ikke den ansatte. Hadde lederen vurdert mennesket som like viktig som ideen, hadde han muligheten til å inkludere belønningsformer for å vise sin begeistring for den ansattes innsats. At dette fokuset ble utelatt kommer fram fra en av de underordnedes uttalelser:

"Jeg tror det er en oppfatning blant de ansatte her at våre idébidrag kun blir belønnet dersom de gir økonomiske gevinster for organisasjonen. Vår innsats og engasjement blir ikke tatt mye hensyn til gjennom belønning, i hvert fall ikke med mindre ideen man fremmer når helt til topps. Jeg mener lederens taktikk om å pushe oss til å komme med gode ideer i det minste er delvis feilslått. Vi har riktignok alle forutsetninger på plass for å komme opp med gode ideer, men uten et nødvendig engasjement og et annet fokus fra ledelsens side tror jeg ikke interessen for å delta blir spesielt stor."

Disse momentene skaper alle et inntrykk av en leder som fokuserer sterkt på den instruks og de regler han arbeider etter, med det formål å få tak i ideer som gir organisasjonen størst mulig inntjening. Et slik fokus er egnet til å beskrive en leder med et relativt sterkt transaksjonsfokus, der elementer av belønning er en viktig del av lederens lederatferd. Det bør nevnes at lederen ikke ble beskrevet som en leder som benyttet spesielle straffemetoder i sitt arbeid, slik at det ikke er noen indikatorer her på at dette elementet ved transaksjonsledelse er viktigere for denne lederen enn en gjennomsnittlig transaksjonsleder.

Ledelse ved unntak - aktiv, samt ledelse ved unntak - passiv og ikke - ledelse

Basert på framstillingen av respondentenes ytringer overfor kan det virke som om formaliserte regler er en viktig del av denne lederens lederorientering i sitt arbeid med idésystemet. En sterk vektlegging av regler og rutiner for blant annet vurdering og beslutninger omkring hvilke ideer som bør sendes videre for behandling og hvilke som ikke er egnet til det, bidrar til å eksemplifisere en relativt sterk orientering i retning av aktiv ledelse ved unntak. At lederen også uttrykte at han sjeldent måtte gripe aktivt inn for å gi personlig støtte til de ansatte kan tolkes som et tegn på at han faktisk overvåker situasjonen og kun griper inn dersom han ser det er behov for det. En slik lederatferd er også et tegn på at aktiv ledelse ved unntak blir vektlagt relativt mye av denne lederen.

Flere momenter gir dessuten et inntrykk av en passiv leder som også i visse tilfeller ikke tar sin lederoppgave spesielt seriøst i forbindelse med idésystemet. En rekke eksempler kan nevnes, blant dem at han ikke prioriterte arbeid med idésystemet tilstrekkelig, at han ikke viste at han var forpliktet til systemet i sin enhet, at medarbeiderne i liten grad ble involvert i systemprosessene og dessuten at tilbakemeldingsrutinene var uklare og ga inntrykk av en lite seriøs behandling. Disse eksemplene bidrar alle til å tegne et inntrykk av en leder som overlater mye til sine medarbeidere og stoler på at disse klarer seg selv, samtidig som tilfeldigheten også kan få utspille sin rolle i hans måte å jobbe med idésystemet på. De underordnedes oppfatning av lederens bruk av idésystemet som lite seriøst understreker også dette. Lederen la heller ikke skjul på at mye av hans arbeid med idésystemet fungerte slik at det var opp til den enkelte å ta systemet i bruk, samt at han ikke hadde tid til å jobbe skikkelig med idésystemet for at det skulle bli et seriøst ledelsesverktøy i hans enhet. Alt i alt skaper dette en oppfatning av at lederens måte å håndtere arbeidsoppgavene ifm idésystemet kan karakteriseres som en relativt sterk "ikke - ledelse" orientering, eller i det minste en passivitet i lederrollen. Dette synet modereres likevel av andre eksempler som er drøftet over, inklusive bevisst innsats i idédugnadsuken og tilrettelegging for kreative øvelser. Slik sett kan man derfor ikke konkludere klart med at lederen er en "ikke - leder", selv om flere konkrete eksempler bidrar til å styrke inntrykket av at lederen benytter taktikker som kan beskrives som "Laissez-Faire" - ledelse i sin måte å arbeide med idésystemet på.

I forbindelse med det avsluttende spørsmålet for intervjuet poengterte flere av respondentene at de mente idésystemet i deres organisasjon ikke kunne sammenlignes med andre idésystemer de hadde hørt om. De mente en manglende forankring fra toppen av, kombinerte

med at systemet var relativt fersk og at tilnærmingen til bruk av idésystem her var noe annerledes enn vanlig gjorde sitt til at dette idésystemet kunne oppfattes som relativt ulikt andre systemer. Det ble likevel presisert at lederens oppgaver som idévakt likefullt burde tas seriøst:

"Idévakten har et ansvar for at idésystemet fungerer. Selv om systemet her ikke legger opp til en involvering fra lederens side bør generelle lederoppgaver tas på alvor også her. Jeg føler at NN ikke har innsett det til det fulle, men at han heller lar systemet rulle avgårde på egne hjul, uten å bruke sin posisjon som idévakt til "to make a difference". Han har i alle fall en alle tiders mulighet til det som idévakt."

Dette sitatet illustrerer slik jeg ser det at lederen i dette fjerde caset har blitt satt i en posisjon der mye legges opp til han for hvordan idésystemet skal fungere. Klarer ikke lederen å forplikte seg til og prioritere de oppgavene som ligger innen hans ansvarsområde som leder i denne sammenhengen, så vil det bli merkbart i måten systemet fungerer på. Det at dette er et litt annerledes system ser jeg på med stor interesse, og mener det er et sunt bidrag inn i undersøkelsen.

4.3 Kvalitative funn sammenlignet med DLQ – resultatene

Denne delen tar for seg en sammenligning og vurdering av resultatene fra DLQ-scorene, sammenlignet med funnene fra den kvalitative analysen. Sammenligningen begrenser seg i hovedsak til lederstilsnivå / dimensjonsnivå, for å se hvordan en beskrivelse av en transformasjonsleder eller transaksjonsleder gjennom intervjuene samsvarer med beskrivelsene fra DLQ. Faktor- og fasettnivå trekkes kun inn ved drøfting av mer uklare momenter i funnene.

4.3.1 Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 1

Beskrivelsene som er gjort av lederen gjennom DLQ - skjemaet viser at den utvalgte lederen er vurdert til å score relativt høyt på alle de tre transformasjonsledelseskompomentene. Disse funnene støttes i nokså høy grad opp av de funn som er generert i den kvalitative undersøkelsen. Samtlige av de fire transformasjonsledelseskompomentene ser ut til å prege lederens bruk av idésystemet i sterk grad. For "idealisert innflytelse" og individualiserte

hensyn" som representeres gjennom hhv. "eksempel" og "omtanke" i DLQ, samsvarer DLQ - resultatene godt med de indikatorene som er brukt for å vurdere bruken av idésystemet, og det er lite som sår tvil om at dette er en leder med sterkt transformativ orientering. De to faktorene "inspirerende motivasjon" og "intellektuell stimulering" er i DLQ slått sammen til en faktor "inspirasjon og motivasjon". Mens "inspirerende motivasjon" også ble presentert som sterkt vektlagt i de kvalitative intervjuene, er funnene mer tvetydige for "intellektuell stimulering". Samlet som en faktor skulle det kunne bety en noe lavere grad av transformativ lederorientering for faktoren "inspirasjon og motivasjon" i DLQ. Dette viser også DLQ - resultatene, selv om det skiller såpass lite fra de andre faktorene at det vanskelig kan sies å være et klart funn. At lederens fokus på transformasjonsledelse likevel beskrives som nokså sterk gjennom inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering samlet sett, samsvarer likevel bra med DLQ - resultatene, som uttrykker en leder med en høy transformativ orientering. Et godt samsvar mellom undersøkelsene kan derfor sies å være funnet, selv om resultatene fra spørsmål omkring "intellektuell stimulering" i den kvalitative undersøkelsen er noe tvetydige.

Flere momenter fra den kvalitative analysen tyder også på et visst transaksjonsfokus hos lederen som her er undersøkt. I forhold til DLQ- resultatene stemmer også dette bra med at lederen er vurdert nokså høyt for de positive fasettene for transaksjonsledelse. Dette omhandler blant annet at han søker enighet omkring oppgaver og ansvar med sine ansatte, og at han bruker belønning som et bevisst verktøy for å motivere og synliggjøre nytten av idésystemet. I tillegg framstilles han som en leder som er handlingskraftig og som iverksetter og gjennomfører tiltak som trengs. Lederen er rangert rundt midt på skalaen for de mer negative fasettene for transaksjonsledelse.

Det er ikke like klart hva som gjør at lederen vurderes til omkring middels på disse områdene, men noe fokus på regler og overvåking av overholdelsen av disse kan forklare noe av det som kommer fram i DLQ - resultatene. Samsvaret mellom de funn som er generert gjennom DLQ og de funn som framkommer fra den kvalitative undersøkelsen er ikke like tydelige på fasettnivå, men aggregert opp til lederstilsnivå kommer det tydeligere fram at lederen i tillegg til en sterk transformasjonsorientering også har et relativt høyt transaksjonsfokus. Spesielt gjelder dette for de positive sidene ved transaksjonsledelse. At de mer negative sidene blir vurdert til en lavere score er rimelig å anta ut fra det høye transformasjonsfokuset. En leder som f.eks er bevisst sine medarbeideres behov for anerkjennelse, ansvar og deltakelse vil

neppe bli beskrevet som en transformasjonsleder dersom et slikt fokus suppleres med straffetiltak og sterk kontroll og overvåking av medarbeidernes arbeidsutøvelse. At lederevalueringen gir lave scorer på ikke - ledelse dimensjonen stemmer også bra med den oppfatningen av lederen som formidles gjennom intervjuene.

Respondentenes beskrivelse av hovedformålet i tråd med en transformativ lederorientering ser ut til å stemme godt overens med de funn som DLQ rapporterer. At lederen hovedformål med idésystemet er menneskeorientert gir klare indisier på en transformativ tilnærming. Samtidig tillegges også forbedringer, fokus på økonomi og ideen i seg selv et visst fokus, slik at også transaksjonstilnærmingen kan anses å være reflektert gjennom det hovedformål som formidles for den utvalgte enheten i dette caset.

4.3.2 Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 2

DLQ - resultatene for case 2 viser en leder som scorer over middels på transformasjonsledelse, men likevel lavere score for alle de tre transformasjonsledelseskompomentene enn hva som var tilfellet for case 1. Ser man så på funnene fra den kvalitative analysen ser man at alle transformasjonsledelseskompomentene kommer til uttrykk i lederens bruk av idésystemet, og at det er flere likheter med case 1. For alle de fire transformasjonsledelsesfaktorene i fullspektrumsmodellen er funnene i analysen likevel noe tvetydige. Det framkommer en rekke momenter som taler for en relativt sterk transformativ orientering. Samtidig er det momenter ved lederens bruk av idésystemet som ikke er typisk for en transformasjonsleder, og som taler for en svakere transformativ orientering i case 2. Sammenlignet med funn fra case 1 er det derfor tydelig at bevisstheten om og fokus på de elementene i en lederstil som karakteriseres som transformativ ikke er like sterkt for den utvalgte lederen i dette caset. Likevel er det en rekke sterke argumenter som gir inntrykket av at betydningen av en transformativ orientering er forstått og derfor forsøkt integrert gjennom lederens lederstil. Alt i alt ser det derfor ut som om DLQ - resultatene for transformasjonsledelsesdimensjonen også i dette caset reflekteres gjennom måten idésystemet blir utnyttet og anvendt av den utvalgte lederen. En relativt sterk transformativ orientering er beskrivende for funnene, men de er likevel ikke like sterke og tydelige som funnene fra case 1.

Sammenlignet med case 1 viser DLQ - scorene i case 2 en relativt lik lederstil mht transaksjonsledelse. De mer positivt relaterte sidene ved transaksjonsledelse scorer lederen nokså høyt på, mens de negative fasettene ligger lederen under middels, og noe lavere enn lederen i case 1, selv om forskjellene er små. Et relativt sterkt fokus på belønning i form av penger, og uttalelser som setter ideen i fokus framfor personen støtter oppunder et syn på en relativt sterkt transaksjonsorientert leder, i likhet med det som er presentert for case 1 over. Samtidig presiseres det at verken straff eller sterkt kontroll og overvåking av medarbeiderne er noe som kjennetegner denne lederen i vesentlig grad, slik at lave scorer for de negative transaksjonsledelsesfasettene ikke er uventet. Totalt sett formidles et inntrykk av en leder med nokså sterkt fokus på "positiv transaksjonsledelse", noe som stemmer bra overens med DLQ - scorene. Samtidig beskrives lederen som nokså bevisst på transformativ elementer i sin lederstil, og elementer for de negative sidene med transaksjonsledelse er slikt sett ikke spesielt beskrivende for den utvalgte lederen, også det i tråd med hva DLQ - resultatene indikerer. I likhet med det DLQ - resultatene viser, uttrykker også den kvalitative analysen at lederen tar sin oppgave med idésystemet seriøst, og leder sine medarbeidere på en måte som ikke kan karakteriseres som manglende ledelse eller ikke - ledelse.

At hovedformålet beskrives som både å være fokusert på økonomiske sider og mer menneskeorienterte sider tyder på en leder med fokus både på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette reflekteres gjennom DLQ ved at begge ledelsesdimensjoner scorer relativt høyt. At lederen her oppfattes som noe mindre transformasjonsleder enn den utvalgte lederen i case 1 uttrykkes også gjennom respondentenes oppfatning av hovedformålet, ettersom to av respondentene oppfattet de menneskeorienterte sidene som noe mindre vektlagt som målsetting med idésystemet enn de økonomiske gevinstene ved dette systemet. De oppfattet heller de menneskeorienterte målsettingene som sideordnede mål. Samtidig mener de to andre respondentene at menneskeorienterte målsetninger kan likestilles med økonomisk orienterte mål. Det framstår dermed ikke helt klart hva som er best beskrivende for lederens lederorientering ut fra uttrykt oppfatning om hovedformålet med idésystemet, men en beskrivelse av delvis transformasjonsorientering og delvis transaksjonsorientering kan se ut til å være passende ut fra både DLQ og intervjuene.

4.3.3 Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 3

I case 3 viser DLQ - scorene at lederen er vurdert til å ha lavere transformativ orientering enn lederne i de to foregående casene. For alle transformasjonsledelseskomponentene i DLQ ligger scoren så vidt over middels. Samtidig er DLQ - scorene for transaksjonsledelseskomponentene relativt likt med de to andre casene. Det illustrerer en leder som er mindre transformasjonsorientert, men likevel like sterkt transaksjonsorientert. Ser vi dette i lys av den kvalitative analysen ser vi at funnene omkring lederens transformativ orientering til en viss grad også kommer til uttrykk gjennom lederens bruk av idésystemet. En rekke momenter og argumenter i analysen tyder på en leder med et relativt svakt transformativt fokus. At det likevel foreligger noe bevissthet om dette hos lederen kommer til syne ved at noen momenter, spesielt for "individualiserte hensyn", vektlegges nokså sterkt ved utøvelsen av idésystemet. Alt i alt tegnes et bilde av en leder med nokså begrenset transformativ orientering, og man kunne kanskje forvente at han ville scoret lavere enn det man faktisk ser av DLQ - resultatene. Lederen påpeker likevel flere steder at han skulle ønske at han kunne gjøre ting litt annerledes og mer i tråd med en transformativ orientering. Han skylder delvis på systemet for at han ikke får nok frihet til å utøve sin egen lederstil, og delvis på seg selv for at så ikke blir gjort. Det kan derfor tyde på at en noe mer positiv beskrivelse av lederen gjennom DLQ kan være en følge av at hans medarbeidere oppfatter han som noe mer transformativt orientert enn det som kommer til uttrykk gjennom idésystemet. De kvalitative dataene er ikke så tydelige at man kan vurdere hvorvidt den utvalgte lederen burde score 4 eller 5 på DLQ - skjemaet. Tatt det i betraktning stemmer funnene fra den kvalitative analysen likevel nokså bra overens med det DLQ - resultatene viser. Lederen beskrives som transformativ på noen punkter, men samtidig som betydelig mindre fokusert på de transformative elementene på en del andre momenter. Totalt sett summeres det opp i en leder som kan beskrives som delvis transformativt orientert, men med mindre bevisst fokus på transformasjonsledelselementer i sin lederstil i idésystemsammenheng sammenlignet med case 1 og 2.

Lederen av den utvalgte enheten i dette caset er vurdert gjennom DLQ til å være nokså sterkt transaksjonsorientert. Spesielt for de positive sidene av transaksjonsledelse ligger scorene høyt, og en del over middels. For de mer negative fasettene er scorene omkring middels. Sett i

sammenheng med funnene fra den kvalitative analysen ser det ut til å være nokså godt samsvar mellom funnene fra de to undersøkelsene. Den kvalitative analysen refererer til en leder med sterkt fokus på belønning, og i all vesentlighet monetær belønning. I tillegg formidles et inntrykk av en leder med sterkt fokus på å overholde regler og retningslinjer, og samtidig overvåker disse for å ta hensyn til nødvendige tiltak. Disse karakteristikene samsvarer godt med en vurdering av lederen som scorer høyt på de positive transaksjonsledelsesfasettene. At straff ikke er et avgjørende trekk ved lederens lederstil, samtidig som lederen uttrykker at han ikke bruker tid og ressurser på å kontrollere medarbeidernes ytelse i idésystemet i nevneverdig grad kan være en forklaring på at scoren på de negative fasettene ikke er like høye. Alt i alt gis det likevel et inntrykk av en leder som legger stor vekt på å overholde regler og bruker belønning aktivt som virkemiddel for å stimulere deltakelse, noe som stemmer bra overens med funn fra den kvantitative undersøkelsen der lederen er vurdert som en relativt sterkt transaksjonsorientert leder, mens et noe mindre fokus på de transformativene sidene av en lederorientering.

Som påpekt i den kvantitative analysen er det nokså store variasjoner i vurderingen av lederen som en "ikke - leder". Den kvalitative analysen indikerer at lederen av den utvalgte enheten her benytter seg av idésystemet på en måte som kan indikere delvis mangelfull ledelse, eller ikke - ledelse. Sammenlignet med DLQ - scorene gis ikke det samme inntrykket her for gjennomsnittsverdien av alle ratere. Ser man derimot på hva den overordnede og de likesinnede har svart på denne dimensjonen, kan man anta at "ikke - ledelse" i det minste delvis vil være beskrivende for denne lederen. Funnene er altså noe tvetydige for respondentene sett under ett, men kan likevel tyde på at beskrivelsen av lederens lederstil som delvis manglende ikke er langt fra det inntrykket som formidles av flere av respondentene i den kvantitative undersøkelsen.

Lederen er i dette caset beskrevet som å helle mer i retning av transaksjonsorientering enn transformasjonsorientering. Denne beskrivelsen er i tråd med det fokus som formidles gjennom hovedformålet med idésystemet i denne enheten. Økonomiske mål og sterkt fokus på ideen i seg selv som hovedmål tyder på en leder med relativt høyt transaksjonsfokus. En beskrivelse av menneskeorienterte og psykologisk orienterte mål som sideordnet mål illustrerer likevel en viss grad av transformasjonsledelsesfokus. Dette tyder på et relativt godt samsvar mellom DLQ - funnene og funnene fra de kvalitative dybdeintervjuene.

4.3.4 Kvalitative funn sammenlignet med DLQ - resultatene for case 4

Gjennomsnittsverdiene fra DLQ - undersøkelsen rapporterer om en leder med relativt svak transformasjonsorientering i dette caset. Verdiene ligger under middels (dvs under 5). Den kvalitative analysen beskriver i god overensstemmelse med dette en leder med forholdsvis svakt fokus på transformasjonsledelseskomponentene i fullspektrumsmodellen. De fleste momenter i analysen tyder på en leder som ikke best beskrives som en transformasjonsleder. Det at det uttrykkes en viss grad av transformasjonsorientering gjennom både "inspirerende motivasjon" og "intellektuell stimulering" illustrerer at det likevel finnes elementer av transformasjonsledelse i den utvalgte lederens lederorientering. Dette stemmer godt overens med DLQ - scorene som rapporterer en delvis, men lav transformasjonsorientering.

DLQ - skjemaet gir derimot et inntrykk av relativt sterkt fokus på transaksjonsledelse, spesielt på de positive fasettene. Høyt belønnings - og regelfokus, samtidig som det er ideen heller enn mennesket bak ideen som står sentral i lederens utøvelse av arbeidet tyder på at funnene fra DLQ - undersøkelsen også kommer til uttrykk gjennom lederens bruk av idésystemet. At de negative fasettene også her tillegges noe mindre vekt passer godt overens med at fokus på bruk av straff eller overvåking ikke er høyere her enn normalt. DLQ - beskrivelsen av lederen som en transaksjonsleder på lederstilsnivå ser ut fra lederens fokus på og bruk av idésystemet ut til å være nokså godt beskrivende for den lederstilen som ble formidlet gjennom intervjuene.

Mindre tydelig er det at funnene fra den kvalitative analysen gir inntrykk av en leder som beskrives med karakteristika typisk for en ikke - leder, mens DLQ - resultatene ikke viser noe spesielt sterkt inntrykk av lederen som ikke - ledende. En mulig årsak til dette kan være at lederen i DLQ er vurdert på generell basis, mens den kvalitative undersøkelsen gir svar på lederens lederorientering ift idésystemet. Lederen nevner flere steder at han bevisst ikke utøvde spesifisert atferd eller iverksatte visse tiltak fordi han så på det som uhensiktsmessig i sammenheng med idésystemet, men at slike tiltak heller var rettet mot enheten på et generelt grunnlag. Dersom det er årsaken kan det tyde på at lederens lederstil ikke kom til uttrykk gjennom hans måte å lede idésystemet på, og at det for denne ledelsesdimensjonen i dette caset kanskje ikke var hensiktsmessig å sammenligne DLQ - resultatene med funnene fra den kvalitative undersøkelsen.

Hovedmålet som formidles tyder på en leder med sterkt transaksjonsfokus og lavere transformasjonsfokus, ettersom det er et ensidig fokus på direkte økonomiske målsettinger. Dette stemmer bra overens med de resultater som uttrykkes gjennom DLQ - analysen.

4.4 Kvantitativ oppsummerende undersøkelse (spørreskjema)

Etter at de kvalitative dybdeintervjuene var ferdige ble respondentene bedt om å kvantifisere de svar de hadde gitt i intervjuene. Hvert av de første 7 spørsmålene tar sikte på å måle én av faktorene i fullspektrumsmodellen, mens ytterligere to spørsmål er inkludert for å kvantifisere respondentenes oppfatning av hovedformålet med idésystemet. Under presenteres resultatene fra denne kvantitative oppsummerende undersøkelsen på case nivå. Samtidig presenteres de ulike variablene / spørsmålene i skjemaet, med en forklaring av hva de er ment å måle. For oversiktlighetens skyld er spørsmålene strukturert om ved analysen, slik at de følger strukturen i fullspektrumsmodellen, med de to spørsmålene om hovedformål til slutt. Det presiseres igjen at skjemaet kun er ment for å teste og tydeliggjøre de funnene som er dratt ut fra den kvalitative analysen, og nødvendige statistiske forutsetninger om utvalgsstørrelse er ikke oppfylt. Samtidig er heller ikke statistiske tester for standardavvik, varians etc gjennomført, men gjennomsnittsverdiene presenteres som et grunnlag for sammenligning med funnene fra de to første analytiske stegene i utredningen.

Resultater (gjennomsnittsscore for skala 1 - 5):

	II v8	IM v5	IS v3	IH v1	BB v2	LUV-A v4	LUV-P v9	Formål v6	Formål v7
Case 1	4,50	4,25	4,25	4,75	3,75	3,00	4,75	4,50	3,50
Case 2	4,00	3,75	3,25	3,50	4,00	3,50	4,25	3,50	3,75
Case 3	3,00	2,75	2,75	3,00	4,25	4,00	2,75	2,75	4,00
Case 4	2,25	2,00	2,50	2,25	4,25	4,50	1,50	2,00	4,50

Forklaring av variablene:

Variabel	Spørsmål
v1	I hvilken grad tas dine individuelle behov hensyn til i idésystemet
v2	I hvilken grad vektlegges belønning i form av penger i idésystemet
v3	I hvilken grad stimuleres dine kreative evner gjennom aktiviteter knyttet til idésystemet
v4	I hvilken grad preger formaliserte regler idésystemet
v5	I hvilken grad anvendes idésystemet slik at det gir deg økt motivasjon
v6	I hvilken grad opplever du at idésystemets hovedmål har fokus menneskene i organisasjonen
v7	I hvilken grad opplever du at idésystemets hovedmål har fokus på direkte økonomiske konsekvenser
v8	I hvilken grad oppfatter du deg selv / den utvalgte lederen som et godt eksempel for bruk av idésystemet
v9	I hvilken grad oppfatter du idésystemet som et seriøst satsningsområde for din enhet / leder
Måler	
v1	Individualiserte hensyn IH
v2	Betinget belønning BB
v3	Intellektuell stimulering IS
v4	Ledelse ved unntak - aktiv LUV-A
v5	Inspirerende motivasjon IM
v6	Formål
v7	Formål
v8	Idealisert innflytelse II
v9	Ledelse ved unntak - passiv LUV-P

Resultatene reflekterer analyseresultatene fra både den kvantitative undersøkelsen med DLQ og den kvalitative undersøkelsen relativt godt. Ser vi på de fire transformasjonsledelsesfaktorene viser resultatene her en relativt høy score for case 1, og en gradvis lavere score for transformasjonsledelse for de øvrige casene, slik at case 2 betegnes som nokså transformativt orientert, case 3 som noe mindre transformasjonsfokus og case 4 nokså lite transformativt fokus. Dette stemmer bra overens med de DLQ - resultatene som er drøftet tidligere. Dessuten støtter tallene godt opp om inntrykket fra den kvalitative undersøkelsen, der bruken av idésystemer framsto som mest transformativ for case 1 og gradvis lavere transformativ orientering for de andre casene, med case 4 som det caset med lavest fokus på transformasjonsledelseskomponentene.

Scorene for de to transaksjonsledelsesfaktorene "betinget belønning" og "ledelse ved unntak - aktiv" er relativt like for alle fire casene, i tråd med det DLQ - analysen rapporterte. En noe svakere transaksjonsorientering tydeliggjøres for de mest transformativt orienterte casene (case 1 og delvis case 2). Også dette stemmer bra overens med de resultater den kvalitative analysen genererte, der samtlige av de fire casene gir inntrykk av et visst fokus på

transaksjonsledelsesdimensjonen. Den kvalitative analysen ga likevel et inntrykk av at case 3 og 4 hadde et noe sterkere fokus på transaksjonelle elementer, i tråd med det funnene i denne oppsummerende analysen illustrerer. Dette støttes dessuten opp av DLQ - analysen der case 3 og case 4 scoret relativt høyere på transaksjonsledelse enn transformasjonsledelse og derfor anses å ha en sterkere transaksjonsorientert leder.

Spørsmål 9 som tar for seg "passiv ledelse ved unntak" og "ikke - ledelse" dimensjonen må tolkes noe annerledes enn de øvrige spørsmålene. Slik spørsmålet er stilt vil de som vurderer sin enhet høyt på denne variabelen være de som anser lederen å benytte idésystemet som et seriøst verktøy, og slik sett antas å ha lavt fokus på passiv ledelse eller ikke - ledelse. Motsatt vil de som gir sin leder en lav score på dette spørsmålet se på bruken av verktøyet som useriøst, noe som er mer i tråd med en passiv leder eller "la det skure" - ledelse. En slik tolkning tydeliggjør at det er de casene som er beskrevet å ha størst transformasjonsorientering som er vurdert til å bruke idésystemet mest seriøst. En slik tolkning stemmer bra overens med teori for fullspektrumsledelse. Her er det medarbeidernes behov og følelser som er i fokus for lederen, og klarer han / hun å bruke systemet på en måte som tar hensyn til dette, er sjansene også store for at medarbeiderne opplever lederens bruk av idésystemet som seriøst. Samtidig ser vi at de lederne som er beskrevet å ha et høyere transaksjonsfokus både i sin generelle lederstil og i sin bruk av idésystemet scorer lavere på spørsmål om hvorvidt medarbeiderne oppfatter lederens bruk av idésystemet som seriøst. Dette inntrykket bekrefter momentene som ble synliggjort gjennom den kvalitative analysen, og er kanskje spesielt beskrivende for case 4, der respondentene beskrev lederens bruk av idésystemet som å bære nokså stort preg av manglende seriøsitet og andre "ikke - ledelse" - elementer.

Spørsmål 6 i spørreskjemaet som tar sikte på å undersøke respondentenes oppfatning av hovedmålet med idésystemet har preg av et transformativt fokus, mens spørsmål 7 søker å måle det samme for et idésystem med transaksjonsfokus. I tråd med de andre funnene både i denne delen av analysen og i de forutgående analysene ser vi at de casene som er beskrevet med høyest transformasjonsfokus også er de casene som scorer høyest på spørsmål 6. Casene som gjennom DLQ og den kvalitative analysen er vurdert å ha lavt transformasjonsfokus, blir gjennom spørreskjemaet vurdert til å legge relativt liten vekt på medarbeiderne i idésystemet. For spørsmål 7 ser vi at fordelingen er motsatt av hva den var for spørsmål 6, men at spredningen mellom laveste og høyeste gjennomsnittsverdi ikke er like stor her som for

spørsmål 6. Det betyr at det er her er de mest transaksjonsfokuserte lederne som gis høyest scorer på spørsmål 7, mens scorene er noe lavere for de transformasjonsfokuserte lederne. At spredningen mellom laveste og høyeste verdi for spørsmål 6 er høyere enn for spørsmål 7 tyder på at de transaksjonsorienterte lederne ikke legger like mye vekt på transformasjonsledelselementer, som transformasjonsorienterte ledere legger på transaksjonsledelselementer. Lavere spredning mellom verdiene som reflekteres tyder på at de transformasjonsorienterte lederne altså i tillegg har et bevisst forhold til transaksjonsledelselementene, men at disse ikke vektlegges like sterkt som transformasjonsledelselementene. Både fordelingen av gjennomsnittsverdiene mellom casene og spredningen mellom gjennomsnittsverdiene kommer til syne gjennom den kvalitative undersøkelsen og DLQ - analysen. Analysen har der vist at ledere som kan beskrives som transformasjonsledere også har et relativt sterkt fokus på transaksjonsledelse, men at ikke det samme gjelder i motsatt tilfelle. Funnene omkring respondentenes oppfatning av hovedmålene ved deres idésystemer har også en teoretisk logikk, ettersom teori om transformasjonsledelse nettopp fokuserer på menneskene, slik det er presentert i teorikapittelet. Det samme gjelder også for spørsmål 7, som reflekterer teoretiske betraktninger for transaksjonsledelse der transaksjonen og de økonomiske verdiene er det som står sentralt.

Selv om dette spørreskjemaet ikke er utfyllende testet for statistiske mål ser det ut til å illustrere det bidraget det var ment å gi. Formålet med denne oppsummerende undersøkelsen var å forsøke og kvantifisere noen av de uttalelsene respondentene ga i de kvalitative intervjuene. Kun ett spørsmål måler hver av faktorene i fullspektrumsmodellen, og det kunne kanskje med fordel vært flere. Likevel ligger det litt utenfor formålet og rammene av denne studien, og kan heller være et fokus for eventuelle oppfølgingsstudier. Som et styrkende argument bør det nevnes at spørreskjemaet er utformet i tråd med de retningslinjer som er gitt for oppbygging av slike spørreskjemaer, og at det derfor ikke bør anses som et problem å benytte seg av skjemaet. Den høye konsistensen mellom svarene på spørreskjemaet og de funnene som er generert fra den kvalitative undersøkelsen gjør i tillegg sitt for å styrke tilliten til undersøkelsene i denne utredningen. Høyt samsvar mellom respondentenes kvalitative og kvantitative svar styrker funnene i den empiriske studien, og gjør det enklere å kunne konkludere på visse sammenhenger.

Det er tidligere påpekt at funnene fra DLQ - analysen og funnene fra den kvalitative analysen er nokså konsistente, dog med noen små unntak. Relativt høyt samsvar mellom de to forutgående analysene bekreftes og tydeliggjøres ytterligere gjennom dette kvantitative spørreskjemaet, og spørreskjemaet kan dermed ses på som en måte å styrke funnene fra undersøkelsens hovedanalyser. Spørreskjemaet kobler fullspektrumsledelse sammen med idésystemer og er slik sett egnet til å oppsummere analyseresultatene fra DLQ - undersøkelsen og de kvalitative intervjuene. Alt i alt tyder de ulike analysene og funnene på at ledernes generelle lederstil reflekteres relativt godt gjennom måten disse lederne benytter seg av idésystemer på.

5 Drøfting

Tidligere er analyseresultatene fra de ulike undersøkelsene i utredningen presentert og satt opp mot hverandre. Funnene fra disse analysene vil nå drøftes mer i detalj i forhold til presentert teori og forskning, og slik kobles opp mot de teoretisk forankrede hypotesene som er presentert i introduksjonskapittelet.

5.1 Ledelsesteori sammenlignet med effektive idésystemer

Transformasjonsteori og teori om fullspektrumsledelse som er presentert tidligere sier at ledere skal tilstrebe en høyest mulig grad av transformativ orientering. Teorien bygger på empiriske funn gjennom de siste drøye tjue årene, og tilsier at ledere med en sterk transformativ orientering er mer effektive enn ledere uten denne orienteringen på de fleste testede områdene. Samtidig fremmer den teori og empiri som et utarbeidet i tilknytning til idésystemer visse kjennetegn for effektive idésystemer, slik det er referert til Robinson & Schroeder (2004) i teorikapittelet. Det vil derfor være interessant å se nærmere på om effektive idésystemer kan kobles opp mot effektive lederorienteringer. Innledningsvis drøftes derfor funn omkring lederorientering og ledernes bruk av idésystemer for å undersøke hvorvidt det er samsvar med teori om effektive idésystemer. Dette er interessant for å kunne vurdere om idésystemer er et velegnet verktøy for å uttrykke en leders lederorientering. En leder beskrevet som å ha en effektiv lederstil bør kunne antas å bruke sitt idésystem på en effektiv måte, mens lederorienteringer som ikke anses som like effektive kanskje heller ikke kan antas å ha like effektive idésystemer.

Spesielt case 1, men i nokså høy grad også case 2, kjennetegnes av transformasjonsledelse og anses ut fra teori som preget av en effektiv lederorientering. Case 3 og 4 kjennetegnes på sine side som preget av mindre effektive lederorienteringer pga. sterkere transaksjonsfokus enn transformasjonsfokus. Kobler man disse funnene opp mot teori for effektive idésystemet kan man gjøre visse betraktninger om hvorvidt lederstil kommer til uttrykk gjennom bruk av idésystemer.

Både case 1 og case 2 er betraktet som å ha et sterkt fokus på medarbeiderfokuserte taktikker for å oppmuntre til deltakelse og stimulere motivasjonen til medarbeiderne. Som supplerende til medarbeidersentrerte taktikker benyttes også belønningssystemer som stimulans. I tillegg beskrives idésystemene i begge casene som seriøse verktøy med seriøs behandling av ideer. Idésystemene i disse to casene kan derfor sies at kjennetegnes av punkt 1 for de empiriske funnene omkring idésystemer. Her fremheves betydningen av å oppmuntre til idégenerering og ønske alle ideer velkomne. Også i case 3 og 4 oppmuntres potensielle forslagstillere til å fremme sine ideer. Disse skiller seg likevel fra de to første casene ved at fokus i hovedsak er på belønningssystemer, samtidig som respondentene ikke hadde et like sterkt inntrykk av at idésystemet var et seriøst ledelsesverktøy i disse casene. Selv om belønning er en av momentene som trekkes fram som en måte å oppmuntre ideer på, vil et ensidig fokus på dette, uten å sette medarbeiderne og deres behov i fokus kunne medføre dårlige incitament til å fremme ideer på lengre sikt. I tillegg nevnes det i den introduserte forskningslitteraturen at personlig involvering fra lederens side kjennetegner effektive systemer. En slik personlig involvering sikrer et inntrykk av systemet som et seriøst verktøy, og bidrar til å skape en følelse blant medarbeiderne av at lederen faktisk ønsker at ideene skal strømme inn. Også her skiller de transformativt orienterte casene seg fra de mer transaksjonsorienterte casene. Transformasjonslederne ser ut til å være mer bevisst på aktiv deltakelse og involvering i de ulike prosessene, og viser tydeligere at de har innsett betydningen av selv å være en aktiv aktør i idésystemet. Disse betraktningene tyder på at de mer transformativt orienterte lederne i større grad enn transaksjonslederne har tatt innover seg betydningen av å oppmuntre ideer og ønske de velkomne, i tråd med beskrivelsen av effektive idésystemer.

Neste punkt som nevnes for effektive idésystemer er at det bør være enkelt å fremme ideer. Med unntak av case 4 hadde alle casene et egenutviklet IT-system for å generere ideer. Gjennom disse ble det lagt fram at idégenereringen var betydelig forenklet sammenlignet med innlevering per papir. At case 1 og 2 hadde sterkere fokus på opplæring i IT-systemet enn case 3 tyder likevel på at lederne her var mer bevisste på dette punktet enn lederen i case 3. Dette argumentet støttes opp av at case 3 ikke ga alle tilgang på PC'er for å fremme ideer gjennom IT-systemet, noe som kan anses som en begrensning på muligheten til å fremme ideer for alle ansatte. Case 4 benyttet seg av mail for å fremme ideer, noe som i seg selv er relativt enkelt for ansatte i en slik organisasjon. Det legges likevel ikke opp til spesifikke elementer som må være beskrevet for den enkelte idé, slik at den enkelte forslagstiller selv må finne ut av hvilke momenter som er sentrale å huske og nevne når ideen fremmes. En slik

vilkårlighet i idégenereringen kan virke begrensende på enkelte, i tillegg til at ideer kan bli forkastet som følge av dårlige og utilstrekkelige beskrivelser av ideen ved idéinnlevering. Det tyder derfor på at case 1 og 2, og delvis case 3 har innsett betydningen av dette momentet, mens lederen av case 4 ikke er like bevisst på å legge til rette for enkel idéinnlevering. I forskningslitteraturen presiseres det dessuten at systemene ikke bør legge opp til et ensidig fokus på store og komplekse ideer. Spesielt for case 4 tyder dette på at det ikke er et idésystem som er spesielt effektivt, slik empiriske resultater antyder. Det påpekes videre i den presenterte litteraturen at forenkling av idégenereringen også kan gjøres ved å gi nødvendig støtte, tid og tilgang til informasjon for å utvikle ideer man har, som ennå ikke er fremmet i idésystemet. Ser man disse empiriske resultatene i f t funnene fra denne utredningen tyder mye igjen på at transformasjonslederne er mer effektive som ledere av idésystemer enn transaksjonsledere. Dette begrunnes i at det både i case 1 og delvis også i case 2 kom fram at så vel personlig støtte som økonomisk støtte ble vektlagt av lederne, mens case 3 og 4 ikke hadde det samme fokuset på disse betraktningene.

Et annet moment ved effektive idésystemer er at evaluering av ideene bør skje raskt og effektivt. For case 1 og 2 uttrykkes et tilfredsstillende forhold til dette, mens det spesielt for case 3 gis et inntrykk av svært lang og varierende evalueringstid. Case 4 hadde ingen spesielle frister, men en årlig konkurranse som utgangspunkt gjorde sitt til at ideer ikke nødvendigvis ble behandlet før det nærmet seg konkurransen og at det derfor kunne ta flere måneder før ideene ble evaluert. Igjen skapes et inntrykk av at lederne i case 1 og 2 har innsett betydningen av å utforme idésystemet slik at det fungerer effektivt, mens lederne i case 3 og 4 ikke er like bevisste på dette. Robinson & Schroeders forskning referer til at rask og effektiv evaluering best sikres gjennom desentraliserte idésystemer, og dessuten at forslagstillerne selv i størst mulig grad bør ta del i utforming og gjennomføring av egne ideer. Case 1 har et desentralisert system som beskrives som velfungerende der alle bestemmelser inntil en viss økonomisk grense tas på lokalt nivå. I tillegg er det her sterkt fokus på involvering av medarbeidere i de idésystemprosessene der det er naturlig. Også case 3 har et desentralisert system, men dette fungerer ikke like bra, samtidig som flere ideer her sendes på remiss for behandling i andre avdelinger. Ut fra forskningslitteraturen er derfor ikke case 3 sitt idésystem like effektivt på dette punktet. Case 2 har en mer sentralisert form for evaluering, selv om den skjer regionalt. Det er derfor ikke like tydelig at en delvis transformativ orientering kommer til uttrykk på dette området. Case 4 har et klart sentralisert system, og framstår igjen som det idésystemet som er minst effektivt i f t den litteraturen som er presentert for idésystemer.

I tilknytning til evalueringstiden nevnes presise, konstruktive og informative tilbakemeldinger som et fjerde punkt for effektive idésystemer. Det presiseres her at gode tilbakemeldinger tjener fire funksjoner, som en effektiv leder bør ta hensyn til. Både case 3 og 4 karakteriseres av mangelfulle og dårlige tilbakemeldingsrutiner, og gir dermed et inntrykk av ledere med lite innsikt i betydningen av dette. Lederne av case 1 og 2 beskrives på sin side av respondentene som bevisste på å gi gode tilbakemeldinger, i god tid og med gode rutiner for hvordan dette skal fungere. Spesielt vektlegges tilbakemeldingens funksjon som opprettholder av engasjement mye vekt i disse to casene. En slik beskrivelse tyder på at lederne har innsett hvor viktige tilbakemeldingsrutinene er i sammenheng med idésystemet, og tyder på at disse ledernes bruk av idésystemer er effektiv, samtidig som de er beskrevet som effektive ledere gjennom transformasjonsledelsesteori. .

Det femte punktet som er empirisk bevist å være viktig for effektive idésystemer er at implementeringen skal være rask og enkel. Viktige elementer her er tilstrekkelige ressurser, og dessuten at implementeringsprosessen gjennomføres på lavest mulig nivå i organisasjonen. I case 1 fikk forslagstillerne selv delta i implementeringsprosessen, og dermed styre hastigheten på dette etter egen tidsplan. Dette kan antas å være en effektiv måte å gjennomføre ideene på, ettersom det oftest er forslagstilleren selv som kjenner best til hvordan implementeringen bør skje. For case 2 gjaldt også at forslagstillerne selv fikk delta på iverksetting. For de små ideene skjedde dette raskt og effektivt, mens større ideer måtte kjøres gjennom budsjettene før de kunne iverksettes. At forslagstillerne så langt det lot seg gjøre likevel selv fikk delta på implementeringen forenkler prosessen og kan antas å gjøre den mer effektiv. I case 3 hevdet de underordnede at de ikke fikk ta del i gjennomføring av større og mer faglig relaterte ideer i like stor grad som i små og enkle ideer. De enkle ideene var gjerne gjennomført av arbeiderne før de ble evaluert, og var slik sett gjenstand for en rask implementering. Store ideer ble implementert ved å inkludere fageksperter fra andre områder og ledelsen, og kunne være mer tungrodd. I case 4 ble implementering lite vektlagt, ettersom kun et fåtall ideer pr år ble implementert som en direkte følge av idésystemet. Forslagstilleren fikk likevel selv ta del i dette ved at man kunne "vinne" permisjon til å videreutvikle ideen. Ettersom man kun søkte de store og innovative ideene ligger det litt i kortene at man her ikke satser aktivt på en rask og enkel implementering, men heller en gradvis og mer nøyaktig vurdering og gjennomføring etter at ideene var integrert i strategier o.l. Tilgang på riktige og nødvendige ressurser er i følge litteraturen en nødvendighet for å sikre rask og enkel

implementering. Analysen synliggjorde at lederen i både case 1 og case 2 ble beskrevet som å være fokusert på å skaffe de nødvendige ressursene, mens dette fokuset ikke var like sterkt for lederne i case 3 og 4. Også her tyder derfor mye på at transformasjonsledere er de som benytter seg av idésystemet på en mest effektiv måte.

Å tilrettelegge for å undersøke ideene for ekstrapotensial er et sjette punkt som kjennetegner effektive idésystemer. Litteraturen henviser her spesielt til utnyttelsen av synergieffekter gjennom ulike deler av organisasjonen, enten som en push - eller en pull - prosess. Selv om lederen av case 1 uttrykker at han ikke legger vekt på dette etter at ideene har kommet inn, er tilrettelegging for diskusjoner mellom ansatte o.a momenter ved hans bruk av idésystemet tegn på at ideene mer indirekte blir vurdert for ekstrapotensial. I case 2 kommer det fram at ekstrapotensial bevisst blir undersøkt og utnyttet ved ideene. Likevel blir ikke medarbeidere og forslagstillere inkluderte i disse prosessene, slik at en transformativ lederorientering kanskje ikke kommer like godt til uttrykk gjennom disse aktivitetene. For case 3 var det lite fokus på å utnytte ekstrapotensial i ideene, og i den grad det ble gjort ble medarbeiderne heller ikke her inkludert i det arbeidet. For case 4 var nettopp noe av poenget å få tak i de store ideene med stort ekstrapotensial for hele organisasjonen samlet, slik at dette var nettopp noe av det som ble vektlagt ved bedømming av ideene. For samtlige case gjaldt det at man ikke la bevisst vekt på systematisk å undersøke og utnytte synergieffekter til andre områder i organisasjonen, men at dette skjedde mer vilkårlig i enkelte tilfeller. Totalt sett er funnene omkring dette momentet relativt uklare og vanskelige å tolke i lys av lederorientering. Lite tyder her på at undersøkelse av mulig ekstrapotensial og synergieffekter er en bevisst handling som kjennetegner ledere med spesielle lederorienteringer, men at det heller var relativt lite fokus på dette på tvers av alle lederorienteringene. I forhold til presentert empiri for effektive idésystemer er det derfor mindre tydelig at effektive ledere benytter idésystemet effektivt mht dette punktet.

Det nest siste kjennetegnet ved effektive idésystemer som nevnes i Robinson & Schroeder (2004) er at menneskene bør anerkjennes og suksessfulle ideer feires. Det fokuseres i litteraturen på ulike former for anerkjennelse, og det nevnes blant annet bruk av lotterier eller andre former for trekninger. Både case 1 og 2 gir inntrykk av en leder som er bevisst sine medarbeideres behov for anerkjennelse. Spesielt i case 2 ble det også vektlagt at man belønnet gode ideer ved å framheve disse på ledermøter og allmøter for å sette forslagstilleren litt i sentrum for oppmerksomheten. I case 3 var også slike tiltak i fokus for lederens

oppmerksomhet, bl.a ved at det ble presisert en mulighet for å havne i internavisa dersom man hadde en spesielt god idé og at man fikk anledning til å delta i lotteri. Case 4 ble kjennetegnet av at den som vant konkurransen fikk anerkjennelse og at dennes suksess absolutt ble feiret. Andre ideer som var gode, men ikke nådde fram i konkurransen fikk imidlertid svært lite fokus, og flere uttrykte at man mente lederen burde legge mer vekt på å få til dette. Selv om én enkelt knallidé ble feiret og forslagstilleren anerkjent ble ikke andre stimulert på samme måte, slik at man her neppe kan snakke om en leder som har tatt betydningen av dette momentet spesielt innover seg. Ser man lederorienteringer i f t dette punktet er det heller ikke her like klart at effektive ledere ut fra transformasjonsledelsesteori er alene om å benytte seg av effektive elementer i sine idésystem. Samtlige case har elementer av anerkjennelse som kan tolkes som effektive, og det er derfor ikke en klar kobling mellom effektiv lederorientering og effektiv bruk av idésystemer på dette punktet.

Det siste punktet som empiriske undersøkelser har bevist at er effektive i et idésystem omhandler at idésystemenes ytelse måles, vurderes og forbedres. Disse oppgavene er ikke tillagt den enkelte leder spesifikt i de utvalgte casene, men gjennomføres heller av bestemte personer eller organer på andre steder i organisasjonen. De inngår således ikke som et element i de utvalgte ledernes lederorienteringer, og er derfor heller ikke relevante å drøfte i den sammenhengen som her studeres.

De fleste momentene for effektive idésystemer som er drøftet over viser transformasjonsorienterte ledere skiller seg relativt mye fra transaksjonsorienterte ledere i f t deres bruk av idésystemer. Mens transformasjonsledere i de utvalgte casene her ser ut til å ha utformet sin bruk av idésystemene på en slik måte at de tar innover seg betydningen av det forskningslitteraturen beskriver som effektive systemer, har ikke transaksjonslederne klart å få til dette i like stor grad. Transaksjonsledelse er effektivt i visse situasjoner, som f.eks der en sterkt styrende hånd og overvåking fra lederen er viktig, slik som i belønningsøyemed. Likevel tyder funnene her på at transformativt orienterte ledere er bedre egnet til å utforme og utnytte effektive idésystemer enn det transaksjonsorienterte ledere er. Et idésystem er en relativt kompleks oppgave å lede, og inkluderer en rekke ledelsesoppgaver som ser ut til å være egnet for å gjenspeile lederens lederorientering. En lederstil som betraktes som effektivt på et generelt grunnlag ser derfor ut til å skape mer effektive idésystemer enn det lederstiler som er mindre effektive på generell basis. Totalt sett ser det derfor ut som om ledernes bruk av idésystemer i de utvalgte casene her nokså godt reflekterer den lederorienteringen en leder

har generelt sett. Unntak fra dette ser likevel ut til å være punkt 6 i drøftingen som tar for seg hvordan lederen legger til rette for å undersøke mulig ekstrapotensial og synergieffekter ved ideene, og punkt 7 som beskriver at effektive idésystemer anerkjenner mennesker og feirer suksessfulle ideer.

5.2 Hypotese 1

En transformasjonsleder anvender idésystemer på en måte som uttrykker sterkt medarbeiderfokus.

Fra DLQ - analysen viser resultatene at det er lederne i case 1 og case 2 som kan beskrives som transformasjonsledere. Case 1 har en leder som scorer relativt høyt på transformasjonsledelse, mens case 2 har en leder som scorer noe lavere, men fortsatt slik at hans lederstil heller mer i retning av transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse. I forbindelse med denne hypotesen vil det derfor være mest hensiktsmessig å vurdere funnene fra disse to casene. Den kvalitative analysen og den oppsummerende kvantitative analysen viser at lederen i case 1 spesielt, men også lederen i case 2 bruker idésystemet på en måte som uttrykker en transformativ lederorientering. Den kvalitative analysen undersøker nærmere hvilke elementer i lederens bruk av idésystemet som kan illustrere dette.

I den presenterte forskningslitteraturen i teorikapittelet refereres det til idealisert innflytelse (II) eller karismatisk ledelse som første faktor i fullspektrumsmodellen. Det viktigste kjennetegnet ved en leder som utøver II framstilles her å være at lederen framstår som en rollemodell for sine medarbeidere. I den konteksten det er snakk om her vil det si at lederen viser vei og står fram som et eksempel for hvordan idésystemet ønskes anvendt i enheten. Et ønske om å identifisere seg med, og etterligne lederen preger gjerne lederens medarbeidere. Andre viktige attributter forskerne har kommet fram til ved II er lederens risikovilje, evne og vilje til nytenking, gjensidig respekt, en konsistent lederatferd, seriøsitet og høy etisk og moralsk standard. Samtlige av disse attributtene er vurdert for ledernes bruk av idésystemer i analysen, og kan her bidra til å gjøre en vurdering av hvorvidt en transformasjonsleder utøver II gjennom sitt idésystem, på en måte som viser at lederen har et sterkt medarbeiderfokus slik hypotese 1 foreslår. Gjennom analysen av casene kommer det bl.a fram at lederne i case 1 og 2 framstår som gode eksempler for sine medarbeidere på hvordan man skal utnytte seg av

idésystemet. I tillegg utviser lederne en lederatferd som betraktes som nyskapende, der de ansatte oppfordres til å tenke i nye baner og bryte med eksisterende tankemønstre. En rettfærdig og seriøs behandling av ideer viser at lederne tar sine medarbeidere seriøst, behandler dem med respekt og utviser tillitt til medarbeidernes evner og ferdigheter. Det samme understrekes gjennom gode tilbakemeldingsrutiner. Alle disse momentene er trekk ved en leder som i transformasjonsledelsesteori anses som effektive ved at de skaper et forbilde medarbeiderne vil søke å etterligne, og en organisasjon eller enhet som beveger seg i samme retning. Det er likevel noen momenter som kan nevnes som motargumenter for hypotese 1. At lederen i case 2 ikke beskrives som spesielt risikovillig eller innovativ gjør sitt til at hans posisjon som eksempel eller forbilde for sine medarbeidere svekkes noe. I tillegg ser ingen av de to lederne noen nytte i å integrere etiske og moralske prinsipper på en eksplisitt måte i idésystemet. En leder som er beskrevet som transformasjonsleder ville trolig hatt sterkt fokus også på disse momentene i et idésystem. Ettersom dette delvis mangler her kan det tyde på at ikke transformasjonslederne er like bevisst sin rolle som rollemodell for sine medarbeidere i en idésystemsammenheng. Selv om lederne i disse casene ikke utmerker seg like klart som et godt eksempel på alle attributtene for idealisert innflytelse, er helhetsinntrykket likevel at begge lederne tar i bruk idésystemet i sin enhet på en måte som relativt tydelig kan kobles opp mot idealisert innflytelse og transformasjonsledelse. Medarbeiderne framstår her som en viktig del av ledernes arbeid, og lederne opptrer på en måte som uttrykker et sterkt medarbeiderfokus. Det bør dessuten presiseres at lederen i case 1 scoret høyere på denne transformasjonsledelsesfaktoren enn lederen av case 2, selv om forskjellene ikke var veldig store. Dette inntrykket ble også tydeliggjort gjennom den kvalitative undersøkelsen og det oppsummerende spørreskjemaet. Det burde derfor forventes at lederen i case 2 ikke har et like sterkt fokus på å stå fram som et godt eksempel for sine medarbeidere som lederen i case 1.

Den andre transformasjonsledelsesfaktoren som presenteres i forskningslitteraturen er inspirerende motivasjon (IM). Forskning gjennomført av Bass o.a har kommet fram til at en av de viktigste indikatorene for IM - faktoren er lederens fokus på å gi mening og utfordring til medarbeidernes arbeid. Faktoren har ellers mye til felles med II - faktoren nevnt over, som f.eks lederens forpliktelse til arbeidet, evne til å skape klare forventninger og seriøsitet i lederrollen. Involvering av medarbeiderne og beslutningsdeltakelse nevnes videre i litteraturen som viktige karakteristika ved en transformasjonsleder med fokus på IM. Også for IM utmerker spesielt case 1, men også i nokså stor grad case 2 seg med et sterkt

medarbeiderfokus i sin måte å skape motivasjon omkring idésystemet på. Medarbeiderne i begge casene uttrykte at de følte deres behov ble tatt hensyn til og at deres individuelle utvikling framsto som minst like viktig som organisasjonens utvikling. Det ble formidlet et inntrykk av begge lederne som sterkt fokuserte på å gi sine medarbeidere et utfordrende og meningsfylt arbeid, og at medarbeiderne i hovedsak følte seg involvert og delaktige i de oppgaver som knyttet seg til idésystemet. Funnene som refereres her er heller ikke for denne faktoren like tydelige for lederen i case 2 som for lederen i case 1. En leder som lederen i case 2, som fokuserer sterkt på organisasjonens utvikling framfor individets utvikling, samtidig med at enkelte medarbeidere ikke føler at deres situasjon blir tilstrekkelig vektlagt stemmer dårlig overens med transformativ lederes fokus på medarbeiderne i sin bruk av idésystemet. Noen medarbeideres uttalelser om at de mente lederen kunne gjøre mer for å involvere dem og fremme beslutningsdeltakelse kan også ses på som et argument som svekker hypotese 1. Igjen bør det likevel poengteres at det ikke er spesielt overraskende at lederen i case 2 uttrykker et noe lavere medarbeiderfokus på dette området enn lederen i case 1, ettersom DLQ - resultatene viste en at lederen i case 2 hadde en lavere transformativ orientering på transformasjonsledelsesfaktoren "inspirasjon og motivasjon".

Fokus på intellektuell stimulering (IS) er en annen av transformasjonsledelsesfaktorene som kan gi et inntrykk av ledernes medarbeiderfokus. I den tidligere presenterte litteraturen framkommer det at IS blant annet skjer ved at lederen søker å utvide sine medarbeideres bruk av egne evner. Innovasjon og kreativitet er viktige elementer i en slik lederatferd, og leder søker bevisst å stimulere medarbeiderne til å bryte med tradisjonelle tankemønstre for å komme opp med nye løsninger. Inkludering av medarbeiderne er også viktig i IS - faktoren. Funnene som beskriver lederen i case 1 er ikke så tydelige for denne faktoren som de er for de to nevnte faktorene overfor. Her gis et inntrykk av en leder som mer ubevisst klarer å ta hensyn til medarbeiderne, uten at det er en bevisst strategi eller et tydelig medarbeiderfokus. Et slikt funn kan så tvil om hvorvidt hypotese 1 er sann eller ei. Det er likevel argumenter som støtter opp om denne lederen som sterkt medarbeiderfokusert, også i tilknytning til IS - faktoren. Et sentralt element her er at han bevisst stimulerer de ansatte til å diskutere problemer for å komme fram til gode løsninger, og åpne seg for nytenking. Lederen uttrykker dessuten en sterk interesse for å vurdere tiltak som fremmer kreativitet og nyskaping på andre måter, og uttrykker dessuten at det viktigste for han er at medarbeiderne får brukt den kompetansen de besitter, og at man selv skal kunne få forme sin egen arbeidsdag. Han poengterer videre at han lar de ansatte ta del i gjennomføringen av ideene, og lar det være opp

til dem selv å gjøre ting på sin måte så lenge de blir gjort. I case 2 er funnene for denne faktoren noe tvetydige. På den ene siden beskrives lederen som en person som innimellom utnytter sin posisjon i idésystemet til å fremme medarbeidernes utvikling og stimulere deres kreativitet. Samtidig skapes et inntrykk av at dette ikke er en gjennomført lederatferd, men at det bare utøves innimellom. Manglende fokus på støtteaktiviteter og kreativitetsfremmende tiltak styrker argumentet om at dette er en leder beskrevet som transformativ, men som ikke er spesielt bevisst på sine medarbeideres utvikling. Bildet er likevel ikke like svart som det her kan gis inntrykk av, ettersom lederen ved gitte anledninger som f.eks spesielle kampanjer faktisk tar hensyn til at medarbeiderne må utvikle seg og få bruke sitt potensial. Verken lederen i case 1 eller case 2 ser ut fra dette ut til å kunne utmerke seg som sterkt medarbeiderfokuserte mht denne faktoren. For case 2 er kanskje ikke dette så uventet ettersom lederen her er vurdert noe lavere for faktoren "inspirasjon og motivasjon", men det kan kanskje argumenteres for at et sterke fokus på medarbeiderne gjennom IS burde kommet til syne for lederen i case 1, ettersom han scorer relativt høyt på denne faktoren i begge de kvantitative undersøkelsene. Begge lederne anvender idésystemet slik at medarbeiderfokus delvis kommer til uttrykk gjennom IS, men et *sterkt* medarbeiderfokus kan ikke sies å være beskrivende for måten disse lederne utøver IS i sine idésystemer. Ses denne transformasjonsledelsesfaktoren separat er det tvil om det gis tilstrekkelig støtte til hypotese 1.

Litteratur omkring transformasjonsledelse og fullspektrumsmodellen refererer til den tredje transformasjonsledelsesfaktoren som individualiserte hensyn (IH). En transformasjonsleder med sterkt fokus på IH presenteres i litteraturen som en leder som vektlegger den enkelte medarbeiders behov for støtte og utvikling. Forholdet mellom lederen og medarbeideren beskrives som personlig. To ytterligere attributter ved en leder som vektlegger IH nevnes også i litteraturen. Disse omfatter lederens tilrettelegging for et støttende læringsmiljø, samt hvordan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider fungerer. En sterk transformativ orientering og sterkt medarbeiderfokus synliggjøres igjen for lederen i case 1 ifm transformasjonsledelsesfaktoren IH. Også for lederen i case 2 uttrykkes et sterkt medarbeiderfokus gjennom måten idésystemet utviser IH på. Noen uttalelser om at mer kunne vært gjort for å styrke dette ytterligere svekker inntrykket, men i likhet med drøftingen over er dette forventet ettersom lederen i case 2 scorer noe lavere på denne faktoren. Mye tyder derfor på at disse to transformativt orienterte lederne i stor grad formidler et sterkt medarbeiderfokus gjennom sin måte å ta i bruk idésystemet på.

Ledernes belønningsfokus kan også ses på som et tegn på hvor sterkt medarbeiderfokus lederne har. I fullspektrumsmodellen er det transaksjonsledelsesfaktoren betinget belønning (BB) som refererer til ledernes fokus på belønning. BB - faktoren presenteres i litteraturen som en faktor som beskriver ledere som vektlegger konstruktive transaksjoner og positiv forsterkning. Måten en leder legger opp til å stimulere motivasjon og deltakelse på gjennom belønning kan være illustrerende for hvilken type lederorientering den utvalgte lederen har. En leder som kun belønner med bakgrunn i selve ideen og dens innhold, uten å legge særlig vekt på medarbeideren som opphav til ideen, kan vanskelig ses på som en transformasjonsleder slik eksisterende forskningslitteratur beskriver transformasjonsledere. I stedet vil en slik leder kunne anses som en leder med fokus på transaksjonsledelse, uttrykt gjennom BB. For begge casene vektlegges belønning i form av penger til en viss grad for å motivere til innsats. Likevel er ikke dette det lederne kommuniserer utad som viktigste ved sin bruk av idésystemet. I case 1 bruker lederen argumentet om at medarbeiderne selv kan påvirke og skape sin egen arbeidsdag som en motivasjonskilde for å delta i idésystemet. Fokus på monetær belønning er noe sterkere i case 2, men likevel legges det også her opp til å oppmuntre de ansatte på andre måter. Anerkjennelse er et viktig stikkord for begge case, og antyder at medarbeideren står sentralt i måten ideene belønnes på. Det påpekes likevel for begge case at andre former for belønning enn penger gjerne kunne vært mer vektlagt, noe som kan tolkes som et motargument for at medarbeiderfokus er spesielt sterkt blant disse lederne. En relativt fornuftig balanse mellom monetær belønning og andre belønningsformer oppveier likevel for dette, og oppfatningen av to ledere som setter stor pris på sine medarbeidere og tydeliggjør dette gjennom idésystemet er fortsatt sterkt. Inntrykkes styrkes ytterligere av at begge lederne uttrykker medarbeiderfokus som viktige hovedmål for deres idésystemer. Dette bekreftes også gjennom den oppsummerende kvantitative analysen. Lederen i case 2 uttrykker menneskeorienterte målsettinger som likestilt med økonomiske målsettinger, og viser igjen at hans medarbeiderfokus kanskje ikke er like sterkt som for lederen i case 1. Det presiseres likevel igjen at dette er i tråd med hva man burde kunne forvente ettersom denne lederen ikke er vurdert som like sterkt transformativt orientert som lederen i case 1.

De funn som her er drøftet opp mot hypotese 1 har en relativt klar teoretisk logikk i forhold til transformasjonsledelsesteori og teori om fullspektrumsledelse. Sentralt for alle faktorene i transformasjonsledelsesteori er at det er medarbeiderne som er i fokus for lederens handlinger, og at det er den måten lederen agerer på i f t sine medarbeidere som er avgjørende for

hvorvidt lederen klarer å utnytte de menneskelige ressursene på en effektiv måte. Det at de to transformativt orienterte lederne i disse to casene ikke beskrives som sterkt medarbeiderfokuserte mht utøvelse av intellektuell stimulering synes derimot å være et funn som ikke støtter tydelig opp om dette. På lederstilsnivå er det likevel klart at lederen i case 1 kan beskrives som en transformasjonsleder som tar sterkt hensyn til de medarbeiderne han styrer over, og samtidig lar dette komme til uttrykk gjennom måten han utformer og anvender idésystemet på. For lederen i case 2 er hans medarbeiderfokus noe svakere enn for lederen i case 1, men på lederstilsnivå kan også denne lederen beskrives som delvis transformativt orientert. Det er ut fra dette ikke overraskende at denne lederen benytter seg av idésystemet på en måte som ikke like tydelig viser et sterkt medarbeiderfokus som lederen i case 1, selv om også lederen i case 2 utviser et nokså sterkt og bevisst fokus på sine medarbeidere.

Drøftingen over kan også relateres til teori om idésystemer. Teori om idésystemer kategoriserer idésystemene ut fra hovedformål, der psykologiske mål anses som en måte å sette fokus på medarbeiderne. Et idésystem utformet slik at hovedformålet har fokus på enhetens menneskelige ressurser kjennetegnes i følge Ekvall (1971) ved at medarbeiderne oppmuntres til å fremme sine ideer, og at disse ideene faktisk blir tatt hensyn til. Det poengteres videre at dette er idésystemer som ønsker å fremme medarbeidernes engasjement og motivasjon eller bedre holdningene. Forskningen refererer til en rekke gunstige effekter for medarbeiderne i slike tilfeller, og inkluderer mellom annet økt utnyttelse av kompetanse, økt selvtillit, bedre selvfølelse og mer interessant og engasjerende arbeid. At transformasjonslederne legger stor vekt på menneskeorienterte mål i sin utøvelse av idésystemene sine kan således tolkes som et tegn på at psykologiske målsettinger er viktige og medarbeiderfokus sterkt hos slike ledere. Som påvist innledningsvis i avsnittet ser det ut til at transformativ ledere er bedre egnet til å utforme effektive idésystemer. Effektive idésystemer har kjennetegn som kan ses i sammenheng med transformasjonsledelse som en effektiv lederstil. En transformativ leder som gjennom sitt idésystemarbeid utviser et sterkt medarbeiderfokus ser ut til å være langt på vei mot et velfungerende og effektivt idésystem. De effektene ved bruk av idésystemer som er referert i teorikapittelet illustrerer hvilke resultater en transformativt orientert leder kan oppnå ved å bruke idésystemet i tråd med sin lederorientering. En transformasjonsleder med sterkt medarbeiderfokus kan f.eks utnytte idésystemet til å skape bedre holdninger, høyere ytelse, sterkere forpliktelse og et bedre initiativ hos medarbeiderne, som til syvende og sist vil kunne bidra til en forbedret bunnlinje.

Selv om ikke alle attributter for alle transformasjonsledelsesfaktorene er like tydelige på at lederne har et sterkt medarbeiderfokus, gir en helhetsvurdering av ledernes bruk av idésystemer ikke grunnlag for å forkaste hypotese 1. Kun få unntak, eksempelvis noe tvetydige funn for "intellektuell stimulering" setter denne hypotesen i tvil, mens en hel del momenter taler for at disse to transformativt orienterte lederne har et sterkt medarbeiderfokus i sin anvendelse av idésystemet. Funnene er tydeligere for lederen i case 1 enn for lederen i case 2, men som påpekt flere ganger anses dette som forventet ettersom lederen i case 2 ikke er vurdert til å være like sterkt transformativt orientert som lederen i case 1. Dette er tatt hensyn til ved drøftingen av holdbarheten til hypotese 1.

5.3 Hypotese 2

En transaksjonsleder anvender idésystemer på en måte som uttrykker sterkt fokus på transaksjonen (ideen) og organisasjonen.

DLQ - analysen indikerer at det er case 3 og 4 som i hovedsak beskrives som transaksjonsorienterte case, men slik at case 4 bærer sterkere preg av transaksjonsledelse enn case 3. Drøftelsen av denne hypotesen vil derfor i hovedsak bygge på analyseresultatene som vedrører disse to casene. I tillegg beskrives også case 1 og 2 som noe fokusert på transaksjonsledelse, slik at elementer fra disse to casene også kan trekkes inn der det er naturlig for å illustrere hvordan transaksjonsfokuset utspiller seg i form av fokus på transaksjon og organisasjon.

Det momentet som tydeligst gir støtte for denne hypotesen er måten hovedformålet med idésystemene oppfattes av respondentene. Sett i forhold til tidligere introdusert forskning er det Ekvalls betraktninger omkring formålene ved idésystemer som legger rammene for en diskusjon omkring dette. I vurderingen av hypotese 1 overfor er det allerede presisert at et av hovedformålene med slike systemer er psykologisk baserte, og at idésystemer med et slikt hovedformål gjerne kjennetegnes av en transformativ lederorientering. Ekvall presenterer videre tre andre hovedformål med bruk av idésystemer. Blant disse er direkte økonomiske målsettinger, som kan kobles tydeligere til transaksjonsledelse. Et slikt formål legger vekt på innholdet i selve ideen eller transaksjonen, og vurderer hvordan ideen kan utnyttes best mulig

mht enheten eller organisasjonen. Medarbeideren som står bak ideen gis ikke spesielt mye oppmerksomhet. En slik målsetting illustrerer i følge Ekvall (1971) dessuten at fokus i stor grad er på innovasjon og nyskaping for å bedre organisasjonens konkurransekraft. Foruten disse to hovedformålene presenterer litteraturen også indirekte økonomiske mål og humanitære mål som aktuelle hovedformål. begge disse inneholder elementer av både transformasjons - og transaksjonsledelse. I case 1 og 2 beskrives direkte økonomiske mål som delmål eller jevnstilte mål med mer medarbeiderorienterte mål. Dette indikerer også et transaksjonsfokus i disse casene. For case 3 er dette snudd på hodet, slik at hovedmålet med idésystemet framstår som å være direkte økonomiske mål, men slik at medarbeiderorienterte mål er en sideordnet målsetting. For case 4 er dette enda tydeligere ved at det primært er økonomiske mål som står sentral. I tråd med transaksjonsledelsesteori slik det er presentert i teorikapitlet er dette sterkere former for transaksjonsledelse fordi de retter fokus mot den transaksjonen som skjer mellom leder / organisasjon og medarbeiderne. Transaksjonen i denne sammenhengen er ideen som gis av medarbeideren som et bidrag til organisasjonen eller lederen slik at disse kan dra nytte av den. Lederen benytter seg av lovnader om belønning (eventuelt trusler om straff) for å rette søkelyset mot ideen og de direkte økonomiske effektene dette har for organisasjonen. Spesielt i case 3 og 4 er fokuset i hovedsak rettet mot direkte økonomiske effekter for organisasjonen, på en slik måte at det framstår som om ideen i seg selv er betydelig viktigere enn den personen eller de personene som fremmer ideen. Et slikt fokus stemmer dårlig overens med den teorien som er presentert vedrørende effektiv bruk av idésystemer. Det gjelder først og fremst ved at transaksjonsfokuset ser bort fra betydningen av medarbeideren som forslagstiller og kilde til ideer, slik det er drøftet innledningsvis i dette avsnittet. I tillegg nevnes det som presentert i den teoretiske sammenligningen mellom fullspektrumteori og idésystemet at belønning i form av penger ikke alltid er den rette måten å belønne gode ideer på. Dette er et hensyn som bør vurderes av ledere med sterkt transaksjonsfokus, slik at ikke belønningen som er ment for å få tak i de gode ideene som gir økonomiske gevinster for organisasjonen får motsatt effekt. Sammenlignes case 3 med case 4 ser man at case 3 også har et visst medarbeiderfokus ettersom medarbeidereffekter er rangert som et sideordnet mål for dette idésystemet. Dette kan kanskje trekkes fram som et argument som svekker hypotese 2, ettersom dette gir et inntrykk av en transaksjonsleder med både fokus på medarbeiderne og på transaksjonen. Dette kan gjøre det vanskelig å argumentere for at en slik leder har et ensidig sterkt fokus på transaksjon og organisasjon, sider medarbeiderfokus også gjør seg gjeldende. I den forbindelse bør det presiseres at lederen i case 3 er beskrevet som noe mer transformativt

orientert, eller sagt på et annet vis som noe mindre transaksjonsorientert enn lederen i case 4. At fokus på idé eller transaksjons derfor ikke er like sterkt i case 3 kan derfor ikke sies å være uventet.

Den første faktoren for transaksjonsledelse som presenteres i litteraturen er den femte av faktorene i fullspektrumsmodellen. Denne transaksjonsledelsesfaktoren er gitt navnet betinget belønning (BB), og vektlegger som påpekt tidligere hvordan lederne benytter seg av lovnader om belønning som en positiv forsterkning for å få medarbeiderne til å yte i tråd med det beste for organisasjonen. Koblet opp mot idésystemer betyr det at en transaksjonsleder som vektlegger BB - faktoren lover sine medarbeidere belønning på bakgrunn innholdet i den ideen som fremmes, uten å belønne medarbeideren for utvist initiativ eller andre momenter som ikke knyttes direkte til ideen. Fokus er altså på selve ideen og hvordan den kan gi et nyttig bidrag til organisasjonen. Belønning skjer da gjerne i form av monetær belønning, ofte på bakgrunn av en fastsatt prosentandel av økt inntjening eller sparte kostnader. Ser man nærmere på hvordan lederne i case 3 og 4 tok i bruk elementer fra transaksjonsledelsesteori i sine idésystemer er BB - faktoren et naturlig utgangspunkt. Denne bygger delvis på det som er drøftet rett overfor, ved at belønning brukes som virkemiddel for å skaffe organisasjonen de gode og mest økonomisk lønnsomme ideene. Belønning, og da i hovedsak i form av penger benyttes her som en positiv forsterkning eller konstruktiv transaksjon, på en slik måte at medarbeiderne blir lovet en sum penger som belønning for å ha fremmet økonomisk lønnsomme ideer. Er belønningen i tillegg basert på f.eks en viss andel av kostnadsbesparelser eller økt inntjening styrker dette argumentet for sterkt fokus på betinget belønning og positiv forsterkning. For case 3 er det tydelig at betinget belønning er relativt sterkt vektlagt ettersom belønning vektlegges sterkt i lederens bruk av idésystemet. Samtidig framkommer det at denne belønningen skjer i form av penger, mens lederen ikke viser en spesiell vilje til å se nærmere på andre belønningsformer. At andre belønningsformer ikke er vurdert for idésystemet, spesielt belønning som setter medarbeiderne i fokus, tyder på at lederen ikke ønsker å rette fokus på andre elementer enn ideen i seg selv og de gevinster den genererer for enheten eller organisasjonen. Dette bidrar derfor til å støtte opp om hypotesen om at transaksjonsledere har et sterkt fokus på transaksjonen og organisasjonen. Ser vi nærmere på case 4 tydeliggjøres også dette ettersom det her er ideen og belønning av denne som står sentralt. Mer medarbeiderrelaterte former for belønning er ikke mye vektlagt, men fokus er på å få tak i de store, innovative ideene som i løpet av kort tid kan generere store økonomiske verdier for organisasjonen. Disse funnene taler dermed for at transaksjonsorienterte ledere

fokuserer sterkt på ideen i seg selv og gevinstene for organisasjonen i sin anvendelse av idésystemet. Et moment som kan anses å svekke støtten til denne hypotesen er det faktum at transaksjonslederen i case 4 også til en viss grad kommuniserte betydningen av anerkjennelse og ros for medarbeiderne som en belønning. Selv om dette ikke ble fremmet som en veldig betydningsfull del av lederens atferd, ble det påpekt av flere at dette var noe lederen hadde formidlet til medarbeiderne. Styrken av denne typen belønning kan diskuteres, ettersom det er såpass langt fram for å vinne konkurransen. Det faktum at lederen faktisk har ytret disse hensynene i et forsøk på å forklare overfor medarbeiderne hva de kan få igjen for ideen sin tyder dog på at det ikke bare er organisasjonen som står i fokus, men også medarbeiderne.

Et annet transaksjonsledelsesmoment som kan kaste lys på denne hypotesen er ledernes vektlegging av regler i sin utøvelse av idésystemet. Transaksjonsledelsesteori inkluderer faktoren "aktiv ledelse ved unntak" (LVU-A) som et kjennetegn på en transaksjonsorientert leder. Litteraturen refererer til LVU-A som kjennetegnet ved at lederen vektlegger regler sterkt og overvåker overholdelsen av disse reglene aktivt. Et poeng som framheves i teorien er at lederen griper inn kun når arbeidet ikke utføres etter gitte forventninger eller forskrifter. Retningslinjene som er utarbeidet for organisasjonenes idésystemer kan anses som en forskift i så måte, som lederen aktivt styrer etter, og legger sterkt fokus på å overholde. En LVU-A - tilnærming vil komme til syne gjennom måten lederen tar hensyn til og fokuserer på formelle regler i sin bruk av idésystemet. En leder som vektlegger reglene sterkt lar disse være styrende i de fleste vurderinger og avgjørelser, mens en transformasjonsleder heller legger vekt på frihet og individuell tilpasning til den enkeltes behov, med andre ord et medarbeiderfokus. Reglene er ofte utformet på generelt nivå i organisasjonen, mens den enkelte leder i større eller mindre grad står fritt til å tolke og bruke disse reglene slik han / hun mener er hensiktsmessig. Et visst nivå av regler er nødvendig for ethvert idésystem. Et sterkt regelfokus tyder på at det er organisasjonen som settes i fokus ved å overholde de retningslinjer som er utarbeidet, til det beste for organisasjonen som helhet. Samtidig gir reglene ofte bestemmelser for hvilke elementer ved selve ideen som er avgjørende for om den ene eller den andre avgjørelsen tas. Elementer som tilsynegjør medarbeiderfokus utelukkes i vurderingene og avgjørelsene, mens det er innholdet i ideen og forhold knyttet til denne som er viktig. Både for case 3 og 4 har lederne et bevisst forhold til reglene og disse reglene tillegges sterk vekt i alle ledd av idésystemet. En aktiv overvåking av hvorvidt reglene overholdes styrker også inntrykket av at disse lederne utøver en form for "aktiv ledelse ved unntak". En sterk regelfokusering sammen med aktiv overvåking av overholdelsen av reglene

bidrar til å styrke argumentene for at transaksjonsledere fokuserer sterkt på selve ideen og organisasjonen. Også her bør det påpekes at funnene ikke er like tydelige for case 3 som for case 4, ettersom lederen i case 3 også tillegger personlig samhandling vekt i sitt idésystemarbeid. Det er derfor tydelig at denne lederen ikke har et like sterkt fokus på regler og idé i seg selv, som lederen i case 4, men at han i tillegg legger noe vekt på medarbeidernes situasjon. Støtten til hypotesen kan derfor kanskje sies å bli noe begrenset. Igjen bør det likevel poengteres at dette synes å være relativt godt samsvarende med forventningene, ettersom denne lederen ikke er beskrevet som like transaksjonsorientert som lederen i case 4.

I forbindelse med vurderingen av transaksjonslederens fokus på transaksjon og organisasjon i tilknytning til sine idésystemer bør det også nevnes at funnene her kanskje ikke er så rett frem som man kanskje får inntrykk av. Fra den kvalitative analysen ble det tydeliggjort at lederen i case 4 beskrives relativt høyt på ikke - ledelse, og kanskje ikke like godt lar seg beskrive som en transaksjonsleder slik DLQ - analysen viser. Dersom det ligger noe bak denne inkonsistensen, slik at lederen kanskje ikke har et så sterkt transaksjonsfokus som det tidligere er argumentert for, er ikke denne sammenligningen mellom lederens lederatferd som transaksjonsorientert og hans fokus på transaksjonen og organisasjonen nødvendigvis gyldig. Skulle det være slik at lederen heller burde vært beskrevet som en "ikke - leder" enn som en transaksjonsleder i idésystemsammenheng kan ikke funnene fra case 4 legges til grunn for å vurdere hypotese 2, og det vil være vanskeligere å finne støtte for hypotesen. Sammenligningen mellom DLQ - resultatene og resultatene fra den kvalitative undersøkelsen munner alt i alt ut i at lederen kan beskrives som transaksjonsorientert på tross av en liten inkonsistens i funnene. Så fremt denne slutningen kan sies å være korrekt kan både case 3 og 4 legges til grunn for en drøfting av hypotese 2. Med dette som grunnlag tyder mye på at analyseresultatene støtter opp om hypotesen, slik at det synes rimelig å anta at transaksjonsledere anvender idésystemet på en måte som uttrykker et sterkt fokus på transaksjonen og organisasjonen. Både teoretisk logikk og funn i denne utredningen støtter opp om dette. Den oppsummerende kvantitative undersøkelsen styrker i tillegg dette synet, ettersom både lederen i case 3 og 4 her vurderes som transaksjonsorienterte, slik at det mest framtrede argumentet mot støtte for hypotesen svekkes.

5.4 Hypotese 3

Transformasjonsledere og transaksjonsledere har ulike hovedmålsettinger for bruk av idésystemer.

For hypotese 3 presiseres det under hypotesepresentasjonen i introduksjonskapittelet at denne hypotesen baserer seg på den litteraturen som er presentert av Ekvall (1971) vedrørende kategorisering av hovedformål med idésystemer. Ekvall skiller i sin forskning mellom 4 typer hovedformål. Som presisert inkluderer disse blant annet direkte økonomiske mål. Dersom direkte økonomiske mål er hovedmålsettingen med et idésystem hevder Ekvall at hensikten er å fange opp rasjonaliseringsideer som kan bidra til å øke inntjeningen eller redusere kostnadene, slik at bedriftens konkurransevne øker. Idésystemet kan derfor også betraktes som et verktøy for å øke organisasjonens innovasjonskapasitet med økt økonomisk inntjening som ønsket resultat. En slik tilnærming er det presisert ved flere anledninger tidligere i utredningen at stemmer best overens med en transaksjonell lederorientering. En annen hovedmålsetting som nevnes i den omtalte litteraturen er psykologiske mål eller mål rettet inn mot enhetens menneskelige ressurser. Her er ikke lenger økonomiske mål så viktige, men fokus er heller på å skape engasjerte og motiverte medarbeidere med gode holdninger. Tanken som ligger bak dette er at gunstige effekter for medarbeiderne på sikt vil gi gunstige effekter også for organisasjonen. Et slikt fokus er mer i samsvar med en transformativ lederorientering. Som to målsettinger som ligger mellom de to presenterte målsettingene overfor, nevnes indirekte økonomiske mål og humanitære mål. Begge disse kan ses på som en blanding av transformasjonsfokus og transaksjonsfokus, avhengig av hvordan de er vektlagt. Med indirekte økonomiske formål rettes fokuset mot å skape bedre solidaritet blant medarbeiderne, samt skape en forståelse av hvorfor rasjonalisering er viktig og nødvendig. Humanitære mål presenteres som mer rettet mot økt sikkerhet og komfort.

Denne hypotesen er delvis drøftet i sammenheng med de andre to hypotesene. Her kommer det fram at de transformativt orienterte lederne vektlegger fokus på medarbeidere sterkt i sine hovedmålsetninger med idésystemet, mens de transaksjonsorienterte lederne legger sterkest vekt på direkte økonomiske mål, og slikt gir inntrykk av at det er ideen og organisasjonen som er viktigst, ikke medarbeiderne. Ut fra denne drøftingen tyder mye på at det er klare forskjeller mellom transformasjonsledere og transaksjonsledere mht hvilke hovedformål de ulike lederorienteringene vektlegger. Også disse funnene har sin klare teoretiske logikk. En

transformasjonsleder er nærmest per definisjon en leder med sterkt medarbeiderfokus, og det forventes derfor at hans / hennes mål med bruk av idésystem stemmer overens med et slikt fokus. Empiriske funn fra tidligere forskning er referert i teorikapittelet. Her ble det påpekt at transformasjonsledere er mer effektive enn andre ledere blant annet som følge av deres evne til å skape mer tilfredse medarbeidere og høyere ytelse fra medarbeiderne. For å oppnå slike effekter synes det tydelig at medarbeiderne bør tillegges et sterkt fokus på de områder lederen har mulighet til å øve innflytelse på sine underordnede. Det faktum at de transformativt orienterte lederne har et sterkt medarbeiderfokus i sine målsettinger virker derfor ikke overraskende ut fra et teoretisk resonnement. Disse betraktningene stemmer dessuten godt overens med den empiri som eksisterer fra forskning på idésystemer. Et av de fire sentrale hovedmålene med idésystemer er mål rettet mot menneskelige ressurser eller psykologiske mål. Inkludert i disse ligger målsettinger om økt tilfredshet, bedre ytelse, økt engasjement, bedret motivasjon og bedre holdninger. Alle disse momentene er eksempler på hvordan en transformativt orientert leder tenker og handler. Når det så viser seg at de transformativt orienterte lederne har et sterkt fokus på medarbeidere samsvarer det derfor godt med teoretiske betraktninger og empiriske funn.

Ser man nærmere på transaksjonsledelsesteori får man også et inntrykk av en teoretisk intuitiv støtte til at transaksjonsorienterte ledere har sterkt fokus på direkte økonomiske målsettinger til det beste for organisasjonen eller deres enhet. For en transaksjonsleder er fokus på den transaksjonen som foregår mellom medarbeiderne og organisasjonen eller lederen, mens medarbeideren i seg selv ikke tillegges spesielt vekt. Både de direkte og de mer indirekte økonomiske målene som presenteres i teorikapittelet kan dermed sies å være et uttrykk for en transaksjonsorientering. Lønnsomme ideer som skaper verdier i form av kostnadseffektivisering og rasjonalisering kan derfor anses som et naturlig fokus for en transaksjonsleder, ettersom han eller hun er opptatt av innholdet i ideen og hvordan dette innholdet kan utnyttes i form av gevinster for organisasjonen. Når det i både case 3 og case 4 som er karakterisert som transaksjonsorienterte legges mest vekt på de direkte økonomiske målsettingene og effektene dette vil ha for organisasjonen er det i tråd med de forventningene som skapes gjennom empiriske funn omkring idésystemer og teoretiske betraktninger for transformasjonsledelse.

Sett i forhold til de to andre typene hovedformål som nevnes i litteraturen kan man også gjøre visse betraktninger omkring ulike lederorienteringers vektlegging av hovedformål. Lederen i

både case 1 og 2 ble beskrevet som å ha fokus på å skape en fellesskapsfølelse og en forpliktelse til idésystemet, noe som stemmer bra overens med bl.a arbeidsmorsalske mål for økt solidaritet. Denne siden av de indirekte økonomiske målene er tidligere i utredningen beskrevet som en form for transformasjonsorientering. Samtidig kan det også se ut som om lederne i case 3 og 4 også benytter seg av idésystemene på en måte som uttrykker fokus på indirekte økonomiske målsettinger. Her er det likevel indirekte mål gjennom fokus på betydningen av rasjonaliseringshensyn som blir sterkest vektlagt, noe som i den teoretiske sammenligningen i teorikapittelet beskrives som en form for transaksjonsledelse.

Transformasjonsfokus i case 1 og 2 kommer også til uttrykk gjennom fokus på humanitære målsettinger i form av økt komfort for medarbeiderne. Dette illustreres mellom annet gjennom sterkt vektlegging av IH - faktoren i fullspektrumsmodellen. Humanitære målsettinger uttrykker også en delvis transaksjonell orientering for case 2 og 3. I begge disse casene kom det fram at sikkerhetsregler ble integrert og lagt vekt på i idésystemet. Lederne kommuniserte begge et bevisst ønske om å få inn ideer som bidro til å forbedre sikkerhetsrutiner eller regler. Et slikt regelfokus beskrives i litteraturen som en form for aktiv ledelse ved unntak, og tolkes derfor som et tegn på transaksjonsledelse.

I tilknytning til denne diskusjonen bør det likevel fremheves at funnene for case 2 og 3 ikke er ntydelige mht hvilke hovedmål lederen vektlegger. For case 2 betraktes menneskeorienterte mål og direkte økonomiske mål som jevnstilte målsettinger, mens for case 3 utgis direkte økonomiske mål som en hovedmålsetting og medarbeiderorienterte mål som en sideordnet målsetting. At fortolkningen av disse ledernes lederstil ut fra DLQ - analysen heller ikke er like tydelig og konkret som for case 1 og case 4 gjør også sitt til å begrense støtten til hypotese 3. Lederen av case 2 beskrives mest i retning av transformasjonsledelse og uttrykker et relativt sterkt medarbeiderfokus i hovedmålsettingen, samtidig som lederen av case 3 beskrives mest i retning av transaksjonsledelse og uttrykker sterkest vekt på direkte økonomiske mål. Dette bidrar til å styrke støtten til hypotese 3 og dessuten svekke det største argumentet mot akseptering av hypotesen.

Selv om funnene ikke er helt entydige for denne hypotesen er momentene som taler for en akseptering av hypotesen så sterke at det bør gis støtte for en akseptering av også denne hypotesen. Det bør likevel poengteres at ytterligere forskning gjerne bør ta sikte på å studere sammenhengene for alle de tre hypotesene i denne utredningen mer i detalj, f.eks gjennom tydeligere og bedre kvantitative opplegg som muliggjør statistisk testing av resultatene og

hypotesene. En tydeligere kvantifisering av sammenhengene i hypotesene vil styrke forståelsen av lederorientering i et idésystemperspektiv, slik at man kan trekke klarere og mer bastante slutninger enn det denne hovedsaklig kvalitative tilnærmingen tillater.

6 Avslutning

6.1 Oppsummering og konklusjon

Hurtigere endringstakt og intensiverende konkurranse skaper nye krav til dagens og framtidens ledere. En av utfordringene for lederne i den forbindelse er å legge til rette for en mest mulig effektiv utnyttelse av organisasjonens ressurser. De menneskelige ressursene utgjør et enormt potensial for organisasjonene, og en hensiktsmessig utnyttelse av disse ressursene er en av de viktigste oppgavene for ledere. For å dra nytte av disse ressursene kreves en helhetlig ledelsestilnærming, som setter lederen i stand til å gjøre nødvendige avveininger og tilpasse seg til omgivelsene. Denne utredningen går nærmere inn på hvordan en slik form for helhetlig ledelse, representert ved teori om fullspektrumsledelse, kan kobles opp mot idésystemer som et konkret verktøy for utnyttelse av de menneskelige ressursenes potensial. Formålet med studien er å vurdere hvorvidt idésystemer kan være et ledelsesverktøy som er egnet for å uttrykke en leders lederorientering, samt å vurdere hvilke hovedforskjeller som eksisterer mellom idésystemer ledet under ulike lederorienteringer. Med det som utgangspunkt vil det være interessant å vurdere om idésystemer kan være et virkemiddel for en leder til å skape en mer helhetlig form for ledelse, slik transformasjonsledelse er et eksempel på. Basert på relevant forskningslitteratur på området tar denne utredningen videre for seg tre konkrete hypoteser som er ment å belyse sammenhengen mellom lederorientering og idésystemer.

Denne studien består av to hovedtyper av undersøkelser som søker å gi et nødvendig grunnlag for å vurdere hypotesene og forskningsproblemet. Første del er kvantitativ og er en form for lederevaluering for å undersøke hvilke lederorienteringer utvalgte ledere har. For å finne svar på dette benyttes et nøye utformet og statistisk testet spørreskjema som er gitt navnet Development Leadership Questionnaire (DLQ). Den andre hoveddelen av studien er kvalitativ og søker å få en bedre helhetsforståelse av den utvalgte lederens bruk av idésystemer gjennom bruk av dybdeintervjuer i utvalgte case. I tillegg inkluderes her et kort, oppsummerende spørreskjema for å kvantifisere de funn som genereres gjennom intervjuene. Denne andre hoveddelen av studien er ment å gi svar på spørsmålet om hvordan utvalgte ledere benytter seg av idésystemet i sin enhet.

Basert på en DLQ - analyse og kvalitativ analyse av 16 dybdeintervjuer, samt analyse av besvarelser på det oppsummerende kvantitative spørreskjemaet har studien generert en rekke interessante funn. Ett av de fire casene er beskrevet som relativt sterkt transformasjonsorientert, og det framkommer fra oppfølgende kvalitativ studie at den utvalgte lederen for dette caset benytter seg av idésystemet i sin organisasjon på en måte som kan beskrives gjennom en transformativ orientering. Et annet av casene ledes av en leder som også scorer relativt høyt på transformasjonsledelse, men dog ikke like sterkt som lederen i det forrige caset. En studie av denne lederens bruk av idésystemer kom det fram at også denne lederen benyttet seg av idésystemet på en måte som kunne beskrives som transformativt, selv om flere momenter gjorde sitt til at funnene ikke var like entydige her. I tillegg til disse to casene undersøkte jeg også to case som var beskrevet mer i retning av transaksjonsledelse. Lederen i case 4 ble beskrevet som relativt sterkt transaksjonsorientert, noe som også kom til uttrykk i måten han anvendte idésystemet på i sin enhet. Den siste utvalgte lederens lederorientering (case 3) ble også beskrevet som nokså transaksjonsorientert, men hadde ikke like sterkt transaksjonsfokus som lederen av case 4. Også denne lederens bruk av idésystem så ut til å være preget av en transaksjonsorientert tilnærming. Funnene var derimot ikke like tydelige for dette caset, ettersom noen momenter talte mot en sterk transaksjonsorientering, og heller for en type transformasjonsorientering.

En drøfting av de analytiske funnene fra datainnsamlingen koblet opp mot tidligere introdusert teori og forskningslitteratur har lagt grunnlaget for å vurdere hypotesene som er fremmet i denne utredningen. Selv om ikke alle funnene er helt entydige, tyder en helhetlig kvalitativ vurdering av hypotesene på at samtlige tre hypoteser for tilstrekkelige støtte gjennom denne utredningen til at de kan beholdes. Det påpekes likevel at en kvantitativ tilnærming til hypotesene kan være ønskelig for å teste ut hypotesenes gyldighet også statistisk. Utredningens støtte til de tre hypotesene innebærer at transformasjonsledere ser ut til å benytte seg av idésystemer på en måte som uttrykker sterkt medarbeiderfokus, samtidig som transaksjonsledere uttrykker et sterkt fokus på selve ideen og organisasjonen i sin bruk av idésystemer. I tillegg viser funnene at de ulike lederorienteringene har ulike hovedformål med sin bruk av idésystemer.

Disse funnene kan sammen danne grunnlaget for å trekke visse konklusjoner omkring forskningsproblemet. Idésystemer ser ut til å være en egnet måte å illustrere og tydeliggjøre sin lederorientering på. Det tyder derfor på at idésystemer er et velegnet verktøy for å uttrykke

en leders lederorientering. Funnene indikerer dessuten at idésystemer ledet under ulike lederorienteringer er preget av relativt store forskjeller. Et idésystem ledet av en transformativt orientert leder ser ut til å legge sterk vekt på medarbeiderne og gunstige effekter for disse i alle ledd i idésystemet. En slik leder fokuserer sterkt på psykologisk orienterte eller menneskeorienterte mål, og uttrykker gjennom alle fasene i idésystemet at han / hun har oppfattet betydningen av å utnytte de menneskelige ressursene på en mest mulig hensiktsmessig måte, til det beste for alle involverte parter. Et idésystem ledet av en transaksjonsorientert leder ser på sin side ut til å legge mindre vekt på medarbeideren som opphav til ideen, men fokuserer heller sterkt på selve ideen, dens innhold og dens muligheter for enheten eller organisasjonen. Dette er hovedforskjellene som skiller idésystemer ledet under ulike lederorienteringer. Går man nærmere inn i analysen kan man også finne en rekke mer konkrete eksempler på hvordan de ulike lederorienteringene uttrykkes på ulike måter i idésystemene. Det ser likevel ikke ut til at idésystemer i seg selv er en egnet måte å skape en ønsket lederorientering på. Dette skyldes at bruken av og effektene av et idésystem i stor grad avhenger av lokale ledes subjektive vurderinger og hensyn. Den lederorientering disse lederne har blir derfor avgjørende for hvordan idésystemet blir tatt i bruk i enheten. At idésystemer ser ut til å være en egnet måte å tydeliggjøre og eksemplifisere lederorientering på kan likevel bidra til å skape fokus omkring en ønsket lederorientering, slik at ledere som ønsker å utvikle sin lederstil i en mer fordelaktig retning kan benytte et idésystem som et nyttig rammeverk for dette formålet.

6.2 Begrensninger ved utredningen (limitations)

Denne utredningen kan kanskje på enkelte områder bære preg av at jeg som student ikke har mulighet til å ta hensyn til alle ideelle forhold ved en empirisk studie. De viktigste momentene som bør trekkes fram i tilknytning til dette presenteres nedenfor, med en begrunnelse for hvorfor jeg har valgt å gjøre som jeg har gjort, selv om det finnes argumenter for å gjøre det på andre måter.

Et moment i utredningen som kan hevdes å være litt uklart og slik sett danne grunnlag for kritikk er valg av teori. Oppgaven bygger på teori om fullspektrumsledelse og da spesielt omkring transformasjonsledelse. Som det er pekt på eksisterer en mengde forskning omkring temaet, og ikke alle funn er like entydige og positive mht transformasjonsledelsens effekter. Yukl (1999) er blant de som har rettet sterkest kritikk mot transformasjonsledelsesteoriene på

bakgrunn av hva han mener er en rekke konseptuelle svakheter. Blant kritikken Yukl kommer med er at innflytelsesprosessene er uklare, og måten lederen påvirker medarbeiderne på ikke er tydelig nok. Teorien viser i følge Yukl manglende interesse for å beskrive innflytelsesprosessen som resiprok eller ledelse som en delt/felles prosess der gjensidigheten mellom leder og medarbeider settes i fokus. Videre mener han det er et for stort fokus på dyadisk nivå, uten å ta hensyn til leders påvirkning på gruppe- eller organisasjonsnivå. Han hevder videre at høy korrelasjon mellom komponentene gjør det vanskelig å bestemme komponentenes separate effekter på en klar måte. I tillegg består de ulike komponentene igjen av flere variabler, som gjør defineringen av transformasjonskomponentene uklar. I tillegg til uklarhet om transformasjonsatferd kritiseres også uklarhet om transaksjonsatferd. Yukl hevder her at teorien mangler en sterk kobling mellom den utvekslingsprosessen som foregår mellom leder og medarbeider i transaksjonsledelse og de ulike typene transaksjonsatferd, og dessuten at transaksjonskomponentene mangler klare teoretiske begrunnelser.

Transaksjonsledelse inkluderer i følge Yukl heller en samling av hovedsaklig ineffektiv lederatferd som mangler en felles benevnelse. Yukl mener Bass' fullspektrumsledelse mangler flere typer transformativ atferd og transaksjonsatferd, og at den i tillegg bør inkludere atferd som er identifisert som effektiv av andre forskere, men som ikke faller inn under transformasjons- eller transaksjonsledelse. Som eksempel nevnes oppgaveorientert atferd og atferd som omhandler interaksjon med overordnede, likesinnede eller utenforstående.

Manglende teoretisk fokus på disse områdene medfører at de heller ikke blir vurdert empirisk gjennom MLQ. Ytterligere to poeng som Yukl påpeker er at teorien oppfattes som universell, men at situasjonen i hans øyne spiller en rolle her, og dessuten at det ikke fokuseres spesielt på negative effekter som er empirisk bevist som følge av transformasjonsledelse. Alle disse momentene svekker det solide inntrykket som er bygget opp omkring transformasjonsledelsesteoriene. Det framstår derfor som klart at forskning fortsatt er nødvendig for å utbedre teorien. Mye er allerede gjort, bl. a for å skape bedre tydelighet mellom innedelingen i faktorer. Nyere versjoner av teorien, samt også det svenske bidraget som DLQ bygger på, integrerer f.eks "passiv ledelse ved unntak" med "ikke ledelse" som presisert tidligere. Denne utredningen tar bl.a hensyn til denne utbedringen. Selv om mange kritiske hensyn her nevnes bør disse ses i forhold til alle de positive og støttende empiriske funnene som er generert for transformasjonsledelsesteoriene. Teorien har fått stor utbredelse verden over, og en rekke bevisste kurs og tiltak settes inn for å øke graden av transformativ atferd i organisasjoner verden over. Etter mitt syn er denne enorme populariteten og utbredelsen et tegn på at transformasjonsledelsesteori ikke bare er et bluss, men at mange har

sett nytten av teorien for sitt praktiske lederskap. De mange empiriske studiene som gir sin støtte til teorien setter dessuten et så kritisk syn som Yukl referer noe i skyggen. På tross av enkeltes kritikk av teorien mener jeg det ikke kan anses som problematisk å legge en så velkjent og etablert teori som transformasjonsledelsesteori til grunn i denne utredningen. Kritikken bør derimot kanskje heller ses på som en motivasjon til å utvide forskningen omkring teorien for å undersøke teoriens styrker og svakheter nærmere. Det er likevel viktig å presisere mulige svakheter ved teorien, slik at leseren kjenner til og har mulighet til å vurdere hvordan disse svakhetene måtte kunne påvirke den empiriske studien.

En annen teoretisk begrunnet kritikk i denne studien er utvalget av teori og empiri omkring idésystemer. Utvalget her er relativt snevert, og skyldes i all hovedsak manglende litteratur på området. Det eksisterer ikke spesielt mye omfattende litteratur på dette feltet, og det teoretiske grunnlaget kan derfor synes noe svakt. Dette var noe av grunnen til at et kvalitativt opplegg omkring idésystemene ble benyttet, ettersom jeg så det som nødvendig for å undersøke idésystemer mer i detalj i håp om å få skikkelig grep om idésystemer som ledelsesverktøy. Når det er sagt bør det også føyes til at selv om de teoretiske kildene er få, er de fortsatt gode og relativt utfyllende, slik at de teoretiske betraktningene som er gjort er tilstrekkelige for å gjennomføre denne utredningen. Det er likevel et behov for ytterligere forskning på området, noe andre forskere oppfordres til å se nærmere på i framtiden.

I tillegg til dette kan det rettes kritikk mot det faktum at utredningen ikke viser samsvar mellom teori og metode for transformasjonsledelsesteoriene. Mens det teoretiske grunnlaget er teori om fullspektrumsledelse inklusive transformasjonsledelsesteori, er metoden som benyttes for å undersøke dette utarbeidet med utgangspunkt i et svensk teoretisk bidrag kalt "utviklende ledelse". Optimalt sett burde lederorienteringer i lys av fullspektrumsmodellen vært vurdert ut fra MLQ. Jeg har likevel valgt å benytte DLQ som presisert og begrunnet i teorikapittelet. Hovedgrunnene til det gjentas igjen for å understreke hvorfor dette valget er gjort, og belyse at dette ikke bør ses på som et problem, men heller en berikelse av utredningen. Først og fremst skyldes det problemer med tilgang, ettersom jeg som student sitter inne med begrensede ressurser og ikke kan kjøpe meg tillatelse til å bruke MLQ. DLQ er på sin side gratis å bruke i forskningsøyemed. I tillegg ble DLQ ansett som minst like velegnet som MLQ i den setting undersøkelsen er gjennomført. DLQ har veldig mye likt MLQ og bygger i stor grad på MLQ. De endringene som er gjort tar bla. hensyn til en del av den kritikken som er rettet mot fullspektrumsmodellen og MLQ, og kan derfor ses på som en

forbedret utgave av MLQ. I tillegg er DLQ tilpasset skandinaviske forhold, slik at dette anses som et bedre egnet verktøy for en undersøkelse gjennomført i Norge og Sverige. Med dette som grunnlag mener jeg derfor at det å bruke DLQ både har vært uproblematisk og berikende for utredningen. Det er videre et spørsmål om ikke UL-modellen burde lagt det teoretiske grunnlaget i stedet for fullspektrumsmodellen. Dette er et forhold som bør vurderes nærmere for eventuelle senere studier, men slik jeg så det i denne sammenhengen var det viktigere å ta utgangspunkt i en teori med stor internasjonal anerkjennelse og betydelig empirisk støtte. Over litt tid kan UL-modellen kanskje få et bedre empirisk grunnlag og samtidig bli mer anerkjent, i hvert fall i ledelsesmiljøene i Skandinavia, slik at også denne teorien kan danne et tilstrekkelig teoretisk grunnlag og få nødvendig tyngde til å bli tatt hensyn til i lignende studier. For min del mener jeg et tildels begrenset teoretisk grunnlag for idésystemer ikke burde suppleres med et tildels svakt teoretisk grunnlag også for utredningens andre teoriområde, og jeg valgte derfor å benytte meg av utbredt og kjent teori for å vurdere ledernes lederorientering.

En mer metodisk relatert kritikk til utredningen kan være for lite fokus på tilfeldighet i utvalgene som er gjort. Henvendelsene er rettet til kontaktpersoner i organisasjonene som er undersøkt, og det har vært opp til disse å formidle ønsket om deltakelse videre, og dessuten stå for utplukking av relevant enhet samt respondenter til DLQ og de kvalitative intervjuene. Det har derfor vært vanskelig for meg å kontrollere at denne utvelgelsen har skjedd tilfeldig, selv om alle ble anmodet om å plukke ut respondenter på en mest mulig tilfeldig måte, slik at jeg sikret meg respondenter med en mest mulig variert bakgrunn. Det understrekes at jeg ikke kan se hvordan jeg på en enkel måte skulle kunne kontrollere en tilfeldighet i utvelgelsen, blant annet pga tildels stor geografisk avstand og dessuten fordi det ville medført betydelig tidsbruk. Dessuten så jeg det slik at kontaktpersonene var i en bedre posisjon enn meg til å overtale respondentene til å delta, noe som lettet tilgangen til dataene. Uten denne kontaktpersonens hjelp kunne jeg endt opp med flere som takket nei til å delta. Et annet argument som bør trekkes fram er at forskningen omkring DLQ spesielt er basert på samme utvelgelsesmetode, og at denne derfor er ansett som tilstrekkelig her (Larsson, in press).

En annen metodiske kritikk som kan reises mot denne utredningen er hvorvidt en casetilnærming som denne kan benyttes til å generalisere funnene til andre organisasjoner. Mange hevder at casestudier i tråd med sitt formål ikke er ment for å generalisere, men at studien er spesifikk for de utvalgte enhetene som undersøkes. Som påpekt i metodekapittel

vedrørende validitet styrkes dennes studiens generaliserbarhet ved at det benyttes en multi-case tilnærming, samtidig som casene er plukket ut fra ulike geografiske plasseringer, ulike sektorer og ulike bransjer. I tillegg studeres vidt forskjellige idésystemer, slik at funnene ikke skal begrenses til en viss type idésystemer. Det er likevel klart at framtidig forskning bør rette fokus mot å utvikle målemetoder som sikrer mulighet for statistisk testing av funnenes generaliserbarhet.

Tre av de fire utvalgte casene har mange likhetstrekk i undersøkelsen. Det fjerde skiller seg derimot noe fra de andre på måten dette er bygget opp. Det kan så tvil om hvorvidt resultatene kan sammenlignes tilstrekkelig, ettersom ulik oppbygging kanskje kan medføre ulike resultater. Jeg mener derimot at en viss variasjon i casene er et positivt bidrag, ettersom det kan tydeliggjøre hvorvidt funnene kan gjøres gjeldende for ulike typer case. Variasjon i casene kan fremme studienes generaliserbarhet (ekstern validitet). I tillegg bør det nevnes at samtlige case tilfredstiller definisjonen av et idésystem, som var grunnlaget for å kunne ta del i studien.

Ytterligere et moment bør nevnes som en mulig begrensning ved denne studien. Dette punkt er i og for seg drøftet godt nok i den kvantitative analysen av DLQ - resultatene, og refereres derfor kun kort her. Potensiell kritikk kan fremmes mot det faktum at ingen statistiske tester er gjennomført for å sjekke ut om gjennomsnittsverdiene som rapporteres for DLQ - ratingene er signifikante eller ikke. Ideelt sett burde utvalgene vært store nok til at parametriske statistikk kunne vært benyttet. Eventuelt burde kanskje ikke - parametriske statistikk vært anvendt som et alternativ. Når dette likevel utelates i denne utredningen skyldes det to forhold. For det første er ikke slike statistiske tester vanlig å gjennomføre i lederevalueringer. Det skyldes at skjemaene som benyttes er utarbeidet med bakgrunn i grundig statistisk testing. Det andre forholdet som forklarer hvorfor ikke - parametriske statistikk utelatt, er det faktum at en slik type statistisk analyse på indikatornivå ville blitt for omfattende i f t det som er målet med bruk av DLQ i denne utredningen. DLQ - resultatene er derfor begrenset til vurderinger basert på deskriptiv statistikk, der nødvendige reserverasjoner omkring potensielle feilkilder gjøres eksplisitte i analysen.

Et siste moment jeg ønsker å trekke fram som jeg ser for meg at gjerne kunne vært gjennomført noe annerledes er bruken av det oppsummerende kvantitative spørreskjemaet. Som påpekt er ikke dette systematisk statistisk testet. Spørreskjemaet er dessuten av svært

begrenset omfang. Det at skjemaet likevel ble tatt i bruk på en slik måte skyldes i denne utredningen formålet som lå til grunn for utviklingen av spørreskjemaet. Andre studier på et senere stadium bør kanskje vurdere en mer hensiktsmessig utforming av et mer omfattende skjema for å kunne teste sammenhengene som her er funnet på en tydeligere og mer statistisk riktig måte.

6.3 Implikasjoner

Funnene fra denne empiriske studien illustrerer at idésystemer som ledelsesverktøy kan være en måte for en leder å eksemplifisere og tydeliggjøre sin lederorientering. Et slikt utgangspunkt kan danne grunnlag for å vurdere noen teoretiske og praktiske implikasjoner av de funnene som er presentert gjennom denne studien.

Som en empirisk eller teoretisk implikasjon kan det nevnes at idésystemer her tydeliggjøres som et ledelsesverktøy med gode muligheter for å stimulere medarbeiderne, dersom det utformes og utøves riktig. Resultatene fra studien bygger oppunder de empiriske resultatene som er presentert for idésystemer på andre områder, der det går fram at idésystemer anses som et ledelsesverktøy med stort potensial. Studien bør derfor kunne trekkes inn som ytterligere et empirisk argument for å rette oppmerksomhet mot bruk av idésystemer. Spesielt i norske organisasjoner ser det ut til at verktøyet trenger en slik oppmerksomhet, ettersom så få store organisasjoner her har tatt i bruk slike systemer på en seriøs måte. I tilknytning til transformasjonsledelse kan dessuten idésystemer trekkes inn som et element for å konkretisere hvordan en transformativ lederorientering kan utformes i praksis. Også på dette området kan det altså se ut som om denne studien gir nyttige empiriske bevis på at et transformativt perspektiv kan gi svært gunstige effekter for medarbeiderne, som f.eks høyere tilfredshet, større engasjement, bedre initiativ, sunnere holdninger og sterkere motivasjon.

I tillegg har studien noen mer praktiske implikasjoner. For det første vil de omtalte effektene for medarbeiderne også kunne tydeliggjøres som økonomiske effekter for organisasjonen ved å henvise til økonomiske besparelser andre har oppnådd ved bruk av idésystemer. I dagens konkurranseorienterte næringsliv må de fleste tiltak begrunnes ut fra et økonomisk perspektiv. Kan man få i både pose og sekk ved å bruke idésystemer, slik at man oppnår gunstige effekter både for medarbeiderne og for økonomiske hensyn, kan det kanskje være en måte å argumentere fram et sterkere fokus på idésystemer som ledelsesverktøy også i Norge. En

annen praktisk implikasjon av studien er at den viser hvordan lederorientering kan komme til uttrykk gjennom et konkret verktøy som ledere kan ta i bruk. Dette kan derfor vurderes integrert i ulike former for lederutviklingsprogrammer, og da spesielt i programmer som tar sikte på å øke ledernes transformativ orientering. Mye tyder på at idésystemer er et velegnet verktøy for å uttrykke en leders lederorientering, og det kan kanskje være et hjelpemiddel for ledere som trenger et tydelig verktøy for hvordan man skal utvikle sin egen lederstil. Med det som utgangspunkt kan kanskje idésystemer vurderes som et aktuelt element i framtidige lederutviklingsprogrammer med økt transformativ lederorientering som målsetting. Studien kan i en slik setting tenkes å være et godt eksempel på hvordan ledere kan legge til rette for å skape en mer medarbeiderorientert lederstil. Et problem med opplæring i transformativ lederatferd har vært at man ikke har så mye konkrete og praktiske eksempler på hvordan dette kan gjøres, slik at framstillingen ofte oppfattes som for teoretisk og utydelig. Denne studien kan i så måte bidra som et konkret eksempel på at idésystemer kan være en mulig vei å gå for å skape en transformativ orientering. Det påpekes likevel at implementering av et idésystem i seg selv ikke øker det transformativ fokuset, men at det er et nyttig rammeverk og utgangspunkt for en leder som ønsker å bli en tydeligere transformasjonsleder. Sagt på en annen måte kan studien vise at idésystemer kan være en måte for å finne noen knagger å "henge" lederstilen på, slik at man gradvis kan utøve en sterkere transformasjonsorientering. Funnene fra studien kan dessuten også danne et nyttig grunnlag for å revidere eksisterende idésystemer og utforme nye systemer som på en mer effektiv måte støtter opp om en transformativ orientering. En organisasjons overordnede og grunnleggende utforming av idésystemer legger føringer på hvordan lederne er forventet å dra nytte av idésystemet. Legges et grunnlag som støtter opp om en transformativ orientering vil det gjøre det enklere for den enkelte leder å utøve en transformativ lederstil.

6.4 Framtidig forskning

Denne utredningen har satt idésystemer i et nytt lys, og kan forhåpentligvis bidra med å kaste lys over idésystemer som et moderne ledelsesverktøy, selv om verktøyets popularitet har vært avtakende i Norge de siste tiårene. Det krever likevel en del forskning på området for å konkretisere og bekrefte funnene, slik at man kan overbevise ledere om at idésystemer er en mulig vei å gå.

Et naturlig utgangspunkt for videre forskning vil være å søke og utvikle et måleinstrument som kan kvantifisere funnene fra denne studien på en statistisk korrekt og solid måte. Det kan for eksempel innebære å utforme mer omfattende spørreskjemaer for slike formål. I tillegg bør ytterligere forskning se nærmere på de begrensninger som er presisert i forbindelse med denne studien for å se om noe kan gjøres for å utbedre disse der det måtte være nødvendig. Det kan f.eks være å gjennomføre en lignende studie med MLQ for å se samme resultater genereres, eller det kan være å anvende UL - modellen som teoretisk fundament. Et annet interessant utgangspunkt kan være å sammenligne bruken av idésystemer med andre ledelsesteorier som er bevist å være effektive, for å se om det kanskje finnes andre sammenhenger mellom idésystemer og ledelsesteori. Denne studien er relativt teoretisk basert, og framtidig forskning kan kanskje vurdere å innta en noe mer praktisk tilnærming. Jeg tenker da først og fremst i retning av å undersøke hvordan idésystemer kan integreres i opplærings - eller utviklingsprogrammer for ledere. Ved å rette forskningsfokuset mot mer praktisk orienterte lederoppgaver og - situasjoner kan man kanskje stimulere norske lederes interesse for og oppmerksomhet mot idésystemer. En økt oppmerksomhet mot idésystemer kan gjøre sitt til at også norske ledere vurderer dette som et seriøst verktøy som de kan vurdere tatt i bruk dersom man ser potensial i slike systemer for sin organisasjon.

Referanseliste

- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B. J. & Howell, J. M. (1992). *The impact of leader behaviour and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance*. In K.E. Clark, M. B. Clark & D. R. Cambell. (Eds.). *Impact of leadership*. Greensboro, NC: The Center of Creative Leadership
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center of Leadership Studies, Binghamton University.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1997) *Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?*. American Psychologist, Vol. 52, s. 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 8 No. 1, s. 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. Journal of European Industrial Training, Vol. 14, s. 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2003). *Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report*. (2. utg.). Mindgarden Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). *Further assessments of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. Journal of Applied Psychology, Vol. 80, s. 467-478.

Cooper, D., Robertson, I.T. & Tinline, G. (2003). *"Recruitment and Selection: A Framework for Success"*. London: Thomson Learning.

Edelston, M. & Buhagiar, M. (1992). *"I-Power: The Very Simple Secret of Business Success"*. Greenwich Institute for American Education, Greenwich, CT.

Eisenhardt, K.M. (1989). *"Building theories from case study research"*. Academy of Managerial Review 14 (4), s. 532-550.

Ekvall, G. (1971). *"Creativity at the place of work"*. Malmö: Reklamfoto.

Gaspar, S. (1992). *"Transformational Leadership: An integrative review of the literature"*. Doctoral dissertation. Western Michigan University, Kalamazoo, MI.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002). *"Research methods in business studies: A practical guide"*. (2. utg.). Harlow, England: Prentice-Hall

Grønmo, S. (1996). *"Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen"*. In H. Holter & R. Kalleberg (Eds.). *"Kvalitative metoder i samfunnsforskningen"*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). *"Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership"*. Journal of Applied Psychology, Vol. 73 No.1, s. 695-702.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). *"Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance"*. Journal of Applied Psychology, Vol. 78, s. 891-902.

Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1991). *"Executive leadership"*. In Gal, R. & Manelsdorff, A. D. (Eds.). *"Handbook of Military Psychology"*. John Wiley and Sons, NY: New York, s. 431-447.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *"Psykologi i organisasjon og ledelse"*. Bergen: Fagbokforlaget.

Larsson, G. (in press) *"The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some Psychometric Properties"*. Scandinavian Journal of Psychology.

Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertsson, I. & Michel, P. O. (2003) *"A comprehensive system for leader evaluation and development"*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 No.1, s. 16-25.

Lowe, K., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). *"Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review"*. Leadership Quarterly, Vol. 7, s. 385-425.

- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2003). *"Marketing Research: An Applied Approach"*. (3. utg.). Harlow, England: Pearson Education.
- Meyer, C. B. (2001). *"A Case in Case Study Methodology"*. *Field Methods*, Vol. 13, No. 4, s. 329-352.
- Miles, M. B & Huberman, A. M. (1994). *"Qualitative data analysis"*. (2. utg.). London: Sage.
- Mordal, T.L. (1989). *"Som man spør får man svar: Arbeid med survey-opplegg"*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K. & Stringer, D. Y. (1995). *"A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes"*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Ringdal, K. (2001). *"Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode"*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robinson, A. G. & Schroeder, A. M. (2004). *"Ideas are free"*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Skog, O-J. (2004). *"Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming"*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, T. (2003). *"Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode"*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Waldmann, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). *"Adding to contingent reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership"*. *Group & Organizational Studies*, Vol. 15, s. 381-394.
- Yukl, G. (1999). *"An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories"*. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, s. 285-305.
- Yukl, G.(2002). *"Leadership in organizations"*. (5. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Vedlegg

Lederevaluering DLO

	Vurder i hvilken grad hver påstand passer for den utvalgte lederen. Anvend skalaen til høyre. Marker dine svar ved å sette ring rundt tallet som tilsvarer din mening.	Aldri eller nesten aldri	Svært ofte eller alltid
1	Han/hun diskuterer viktige verdier før en beslutning tas	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
2	Han/hun viser et etisk og moralsk grunnsyn	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
3	Han/hun uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk perspektiv	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
4	Han/hun handler i overensstemmelse med sine intensjoner	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
5	Han/hun representerer enheten utad på en eksemplarisk måte	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
6	Han/hun erkjenner sine feil uten å komme med bortforklaringer	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
7	Han/hun tar ansvar for virksomheten – også i motgang	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
8	Han/hun utøver sitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
9	Han/hun tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
10	Han/hun skaper entusiasme for en oppgave	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
11	Han/hun delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
12	Han/hun bidrar til en arbeidsglede som får folk til å anstrenge seg mer	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
13	Han/hun får andre til å føle ansvar for enhetens utvikling	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
14	Han/hun skaper deltakelse i å sette opp avdelingens fremtidige mål	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
15	Han/hun oppmuntrer andre til å utvikle evnene sine	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
16	Han/hun inspirerer andre til å være kreative	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
17	Han/hun inspirerer andre til å forsøke nye arbeidsmåter	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
18	Han/hun viser innsikt i og forståelse for menneskers behov	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
19	Han/hun tar seg tid til å lytte	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
20	Han/hun gir andre konstruktive tilbakemeldinger	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
21	Han/hun får andre til å føle seg betydningsfulle	1 2 3 4 5 6 7 8 9	

		Aldri eller nesten aldri	Svært ofte eller alltid
22	Han/hun behandler andre slik han/hun ønsker å bli behandlet selv	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
23	Han/hun tar hensyn til sine medarbeideres synspunkter	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
24	Han/hun har lett for å samarbeide	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
25	Han/hun behandler personer som ikke har gjort arbeidet sitt skikkelig, på en god måte	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
26	Han/hun takler ikke relasjonsproblemer	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
27	Han/hun kan håndtere besværlige medarbeidere	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
28	Han/hun etterstrever enighet om hva som skal gjøres	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
29	Han/hun forteller hva som skal skje når målet nås	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
30	Han/hun konfererer med medarbeidere om hvordan oppgaver skal løses	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
31	Han/hun belønner / berømmer bare medarbeidere som utfører de oppgavene det er enighet om at de skal utføre	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
32	Han/hun opptrer nedlatende overfor medarbeidere som ikke har utført de oppgavene det var enighet om at de skulle utføre	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
33	Han/hun benytter et tydelig straff – og belønningssystem	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
34	Han/hun gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
35	Han/hun nøler ikke med å gripe inn om noe holder på å gå galt	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
36	Han/hun legger vekt på å være oppdatert om situasjonen	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
37	Han/hun ”loggfører” andres feil	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
38	Han/hun leter etter feil	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
39	Han/hun kommenterer sjeldent om noe er bra, men slår straks ned på feil	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
40	Han/hun bruker mye energi på å kontrollere medarbeiderne	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
41	Han/hun unngår å ta stilling til vanskelige spørsmål	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
42	Han/hun er likegyldig, og utfører oppgavene sine uten å bry seg	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
43	Han/hun finner påskudd til å trekke seg unna når en oppgave skal utføres	1	2 3 4 5 6 7 8 9	

		Aldri eller nesten aldri	Svært ofte eller alltid
44	Han/hun unngår å ta nødvendige beslutninger	1	2 3 4 5 6 7 8 9	
45	Han/hun tar ikke ansvar for avgjørelser	1	2 3 4 5 6 7 8 9	

DLQ - scorer

Lederevaluering

CASE 1

Utviklende / transformasjonelt lederskap

<u>Eksempel</u>	<u>U1</u>	<u>U2</u>	<u>U3</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>	<u>O</u>	<u>Leder</u>	<u>Snitt</u>
Verdigrunnlag	18	21	22	20	23	22	24	
Forbilde	24	23	23	22	25	19	20	
Ansvar	23	22	24	25	23	19	20	
	7,22	7,33	7,67	7,44	7,89	6,67	7,11	7,33

Omtanke

Gi støtte	41	42	43	43	45	40	45	
Konfrontere	29	31	27	28	29	25	28	
	7	7,3	7	7,1	7,4	6,5	7,3	7,09

Inspirasjon og motivasjon

Stimulere deltakelse	33	37	34	37	36	35	28	
Stimulere kreativitet	19	22	20	20	22	20	18	
	6,5	7,375	6,75	7,125	7,25	6,875	5,75	6,80

Konvensjonelt / transaksjonelt lederskap

Krav og belønning

Overenskommelser	19	19	20	20	20	24	17	
	6,33	6,33	6,67	6,67	6,67	8	5,67	6,62
Straff og belønning	13	16	15	14	16	15	15	
	4,33	5,33	5	4,67	5,33	5	5	4,95

Kontroll

Nødvendige tiltak	19	20	20	19	20	23	19	
	6,33	6,67	6,67	6,33	6,67	7,67	6,33	6,67
Overkontroll	24	20	19	22	21	23	21	
	6	5	4,75	5,5	5,25	5,75	5,25	5,36

Manglende lederskap / "Laissez Faire"

"La gå"	11	10	13	8	10	15	9	
	2,75	2	2,6	2	2,5	3,75	2,25	2,55

Lederevaluering

CASE 2

Utviklende / transformasjonelt lederskap

<u>Eksempel</u>	<u>U1</u>	<u>U2</u>	<u>U3</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>	<u>O</u>	<u>Leder</u>	<u>Snitt</u>
Verdigrunnlag	19	19	17	18		18	24	
Forbilde	17	20	18	20		18	23	
Ansvar	18	20	20	20		17	22	
	6	6,56	6,11	6,44		5,89	7,67	6,45

Omtanke

Gi støtte	33	39	34	37	41	40	
Konfrontere	25	25	22	26	24	27	
	5,8	6,4	5,6	6,3	6,5	6,7	6,22

Inspirasjon og motivasjon

Stimulere deltakelse	33	28	31	33	34	39	
Stimulere kreativitet	19	20	20	20	19	19	
	6,5	6	6,375	6,625	6,625	7,25	6,56

Konvensjonelt / transaksjonelt lederskap**Krav og belønning**

Overenskommelser	17	18	18	19	19	19	
	5,67	6	6	6,33	6,33	6,33	6,11
Straff og belønning	14	16	15	16	14	13	
	4,67	5,33	5	5,33	4,67	4,33	4,89

Kontroll

Nødvendige tiltak	15	18	17	17	17	19	
	5	6	5,67	5,67	5,67	6,33	5,72
Overkontroll	18	16	18	16	18	10	
	4,5	4	4,5	4	4,5	2,5	4,00

Manglende lederskap / "Laissez Faire"**"La gå"**

	12	12	9	12	8	11	
	2,4	2,4	1,8	2,4	1,6	2,2	2,13

Lederevaluering CASE 3**Utviklende / transformasjonelt lederskap**

Eksempel	<u>U1</u>	<u>U2</u>	<u>U3</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>	<u>O</u>	Leder	Snitt
Verdigrunnlag	17	18	17	15	17	18	17	
Forbilde	12	15	10	20	13	13	16	
Ansvar	15	16	18	17	18	16	17	
	4,89	5,44	5	5,78	5,33	5,22	5,56	5,32

Omtanke

Gi støtte	30	35	32	34	36	30	31	
Konfrontere	20	24	20	20	17	23	23	
	5	5,9	5,2	5,4	5,3	5,3	5,4	5,36

Inspirasjon og motivasjon

Stimulere deltakelse	23	28	26	29	24	24	26	
Stimulere kreativitet	14	14	15	16	16	15	14	
	4,625	5,25	5,125	5,625	5	4,875	5	5,07

Konvensjonelt / transaksjonelt lederskap**Krav og belønning**

Overenskommelser	20	19	16	18	19	19	19	
	6,67	6,33	5,33	6	6,33	6,33	6,33	6,19

Straff og belønning	15	17	13	16	16	15	18		
-	5	5,67	4,33	5,33	5,33	5	6		5,24
Kontroll									
Nødvendige tiltak	17	18	21	18	17	17	20		
-	5,67	6	7	6	5,67	5,67	6,67		6,10
Overkontroll	16	16	19	20	16	20	20		
-	4	4	4,75	5	4	5	5		4,54
Manglende lederskap / "Laissez Faire"									
"La gå"									
	8	13	5	17	11	24	5		
-	1,6	2,6	1	3,4	2,2	4,8	1		2,37
Lederevaluering									
CASE 4									

Utviklende / transformasjonelt lederskap

<u>Eksempel</u>	<u>U1</u>	<u>U2</u>	<u>U3</u>	<u>L1</u>	<u>L2</u>	<u>O</u>	<u>Leder</u>	<u>Snitt</u>
Verdigrunnlag	13	14	16	15	13	15	17	
Forbilde	11	13	14	12	14	14	14	
Ansvar	15	15	13	15	15	15	15	
-	4,33	4,67	4,78	4,67	4,67	4,89	5,11	4,73

Omtanke

Gi støtte	27	28	28	27	27	27	30	
Konfrontere	16	18	18	17	18	20	22	
-	4,3	4,6	4,6	4,4	4,5	4,7	5,2	4,61

Inspirasjon og motivasjon

Stimulere deltakelse	22	25	22	22	22	24	27	
Stimulere kreativitet	11	11	12	13	12	13	15	
-	4,125	4,5	4,25	4,375	4,25	4,625	5,25	4,48

Konvensjonelt / transaksjonelt lederskap

Krav og belønning

Overenskommelser	17	19	15	16	17	17	19	
-	5,67	6,33	5	5,33	5,67	5,67	6,33	5,71
Straff og belønning	16	16	14	14	14	16	15	
-	5,33	5,33	4,67	4,67	4,67	5,33	5	5,00

Kontroll

Nødvendige tiltak	18	18	16	19	17	16	18	
-	6	6	5,33	6,33	5,67	5,33	6	5,81
Overkontroll	20	18	21	20	18	19	18	
-	5	4,5	5,25	5	4,5	4,75	4,5	4,79

Manglende lederskap / "Laissez Faire"

"La gå"									
	13	14	15	13	16	15	14		
-	2,6	2,8	3	2,6	3,2	3	2,8		2,86

SPSS Output - Cronbachs alpha

Skala: Eksempel

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,906	,906	9

Skala: Omtanke

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,869	,866	10

Skala: Inspirasjon og motivasjon

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,832	,835	8

Skala: Overenskommelser

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,614	,620	3

Skala: Straff og belønning

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,376	,379	3

Skala: Nødvendige tiltak

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,652	,651	3

Skala: Overkontroll

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,752	,746	4

Skala: La gá

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	81,5
	Excluded ^a	5	18,5
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

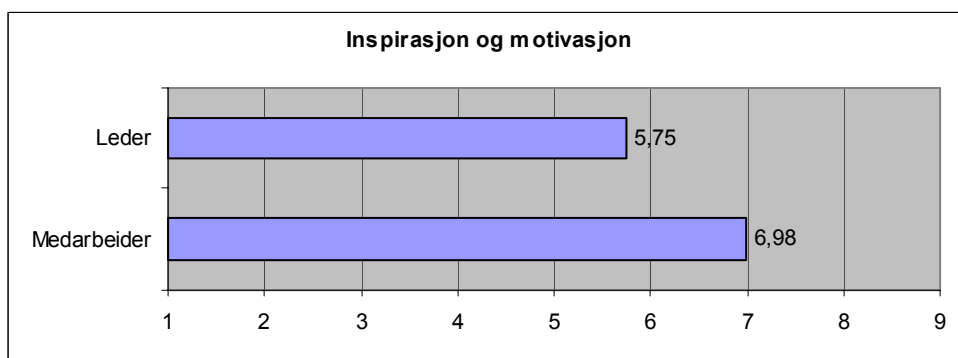
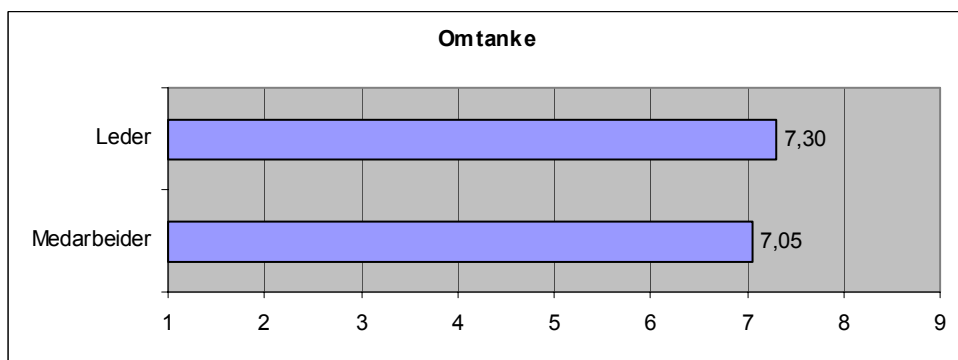
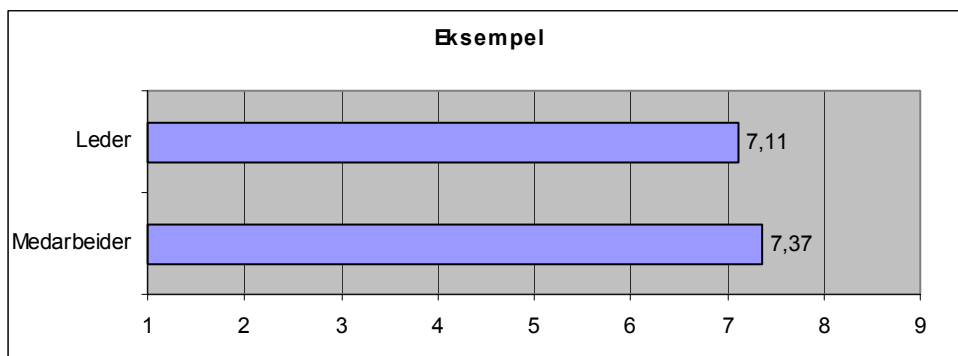
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,861	5

Vedlegg kvantitativ del 1

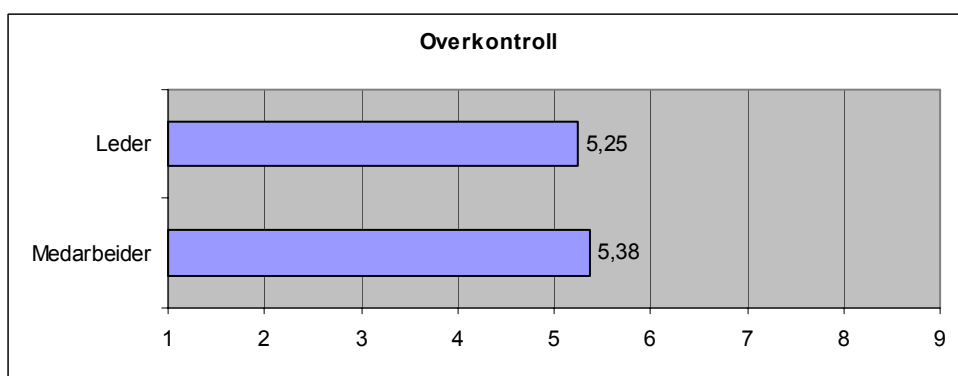
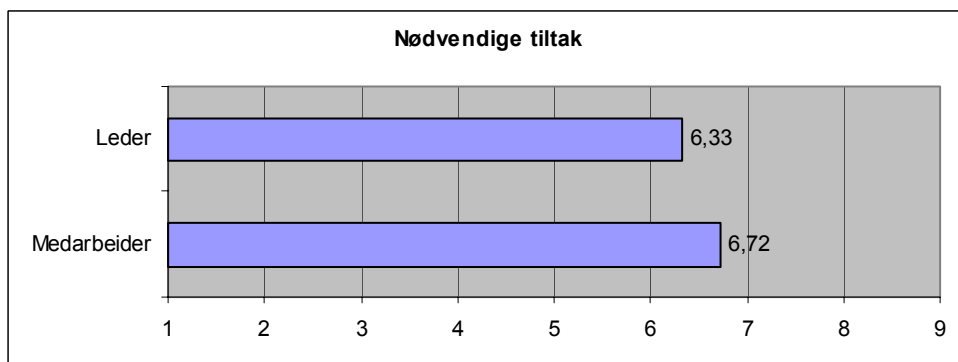
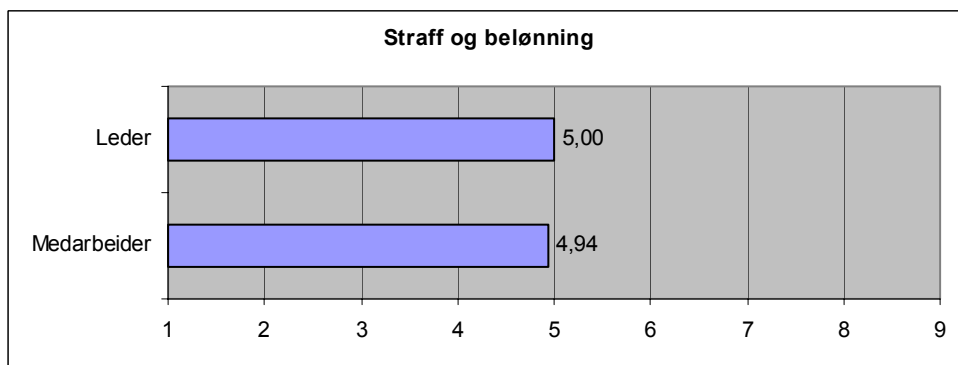
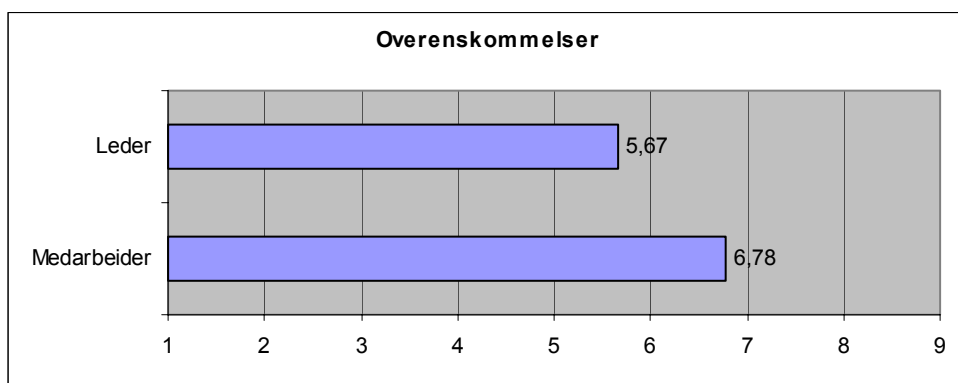
1. Lederorientering case 1

1.1 Gjennomsnittlige scorer for leder separat og medarbeidere samlet.

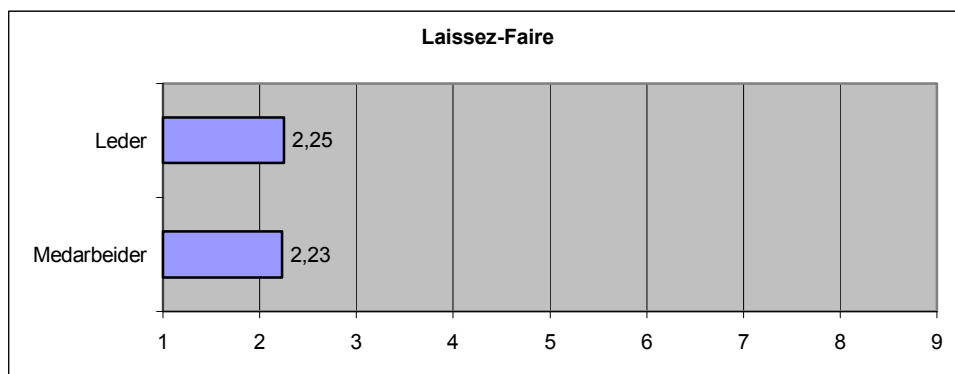
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse

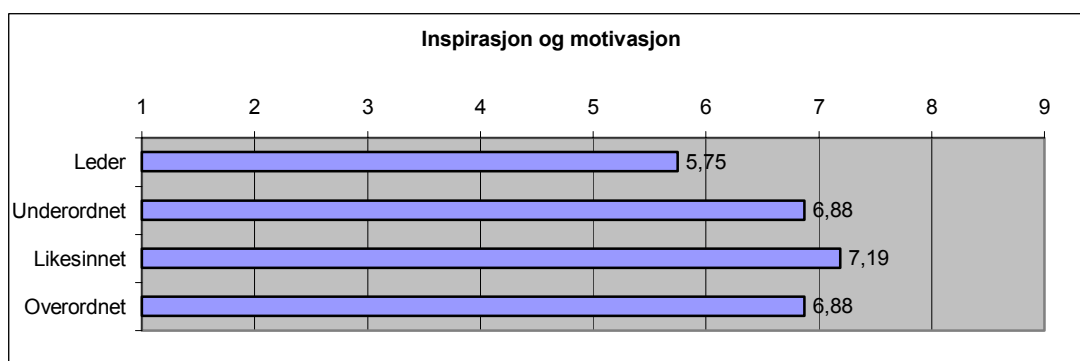
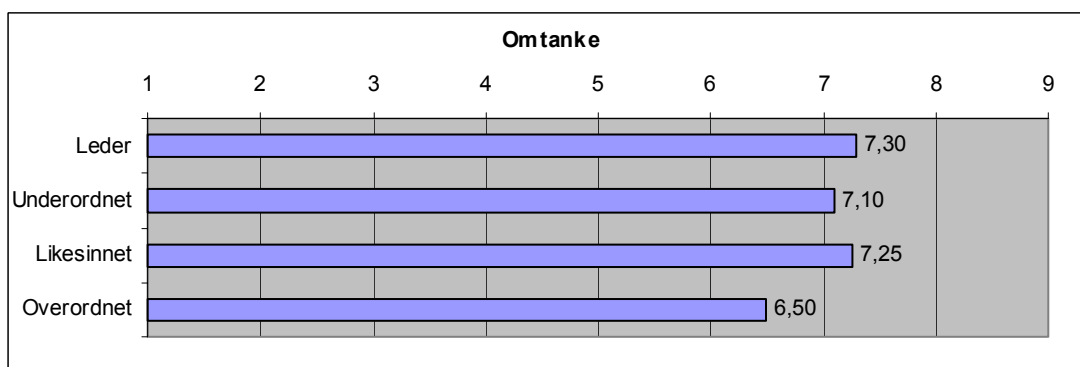
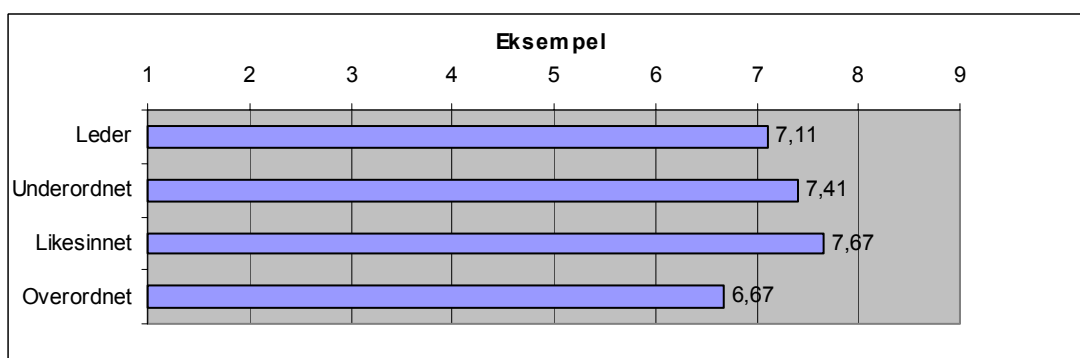


Ikke - ledelse / Laissez-Faire

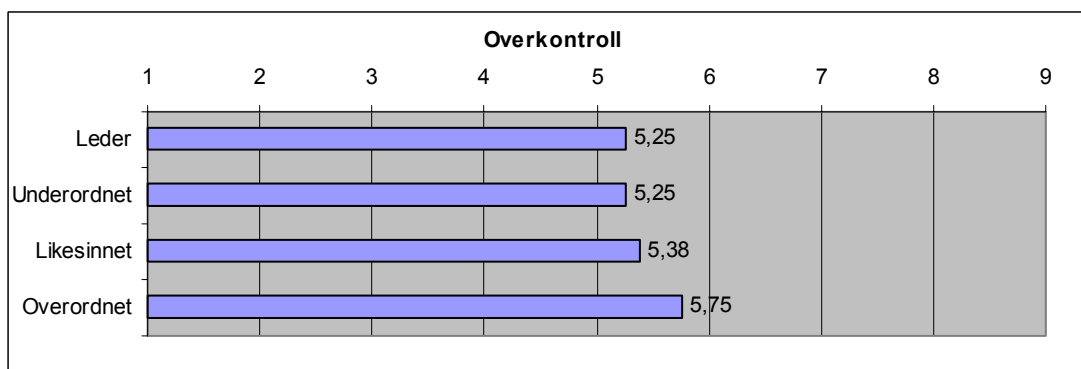
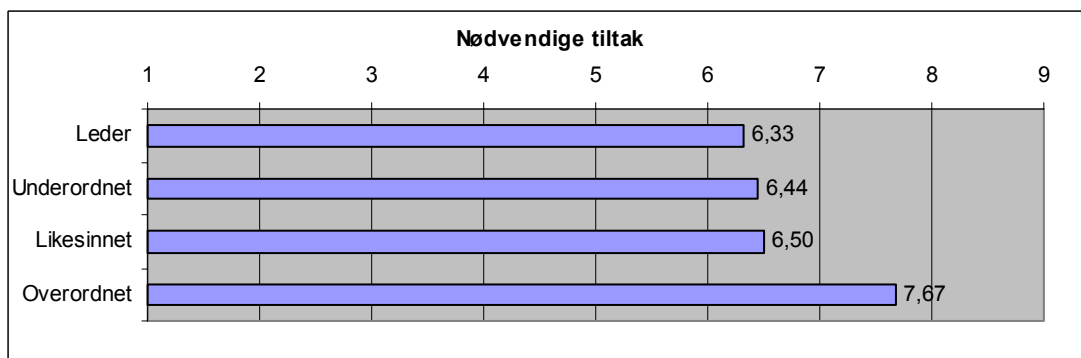
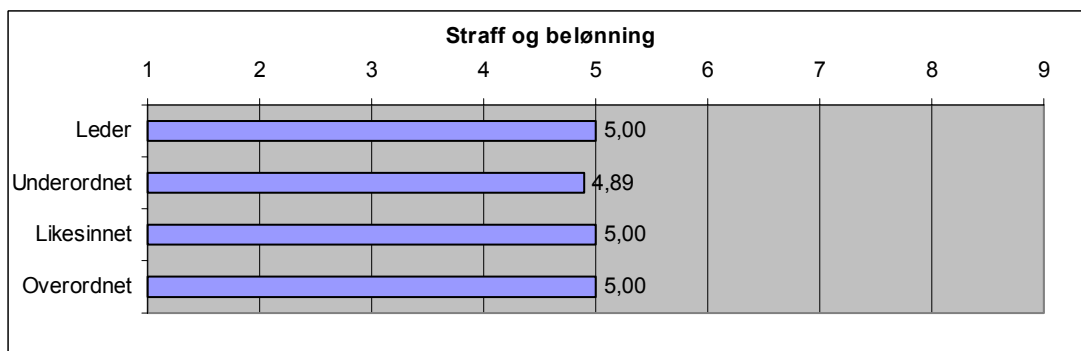
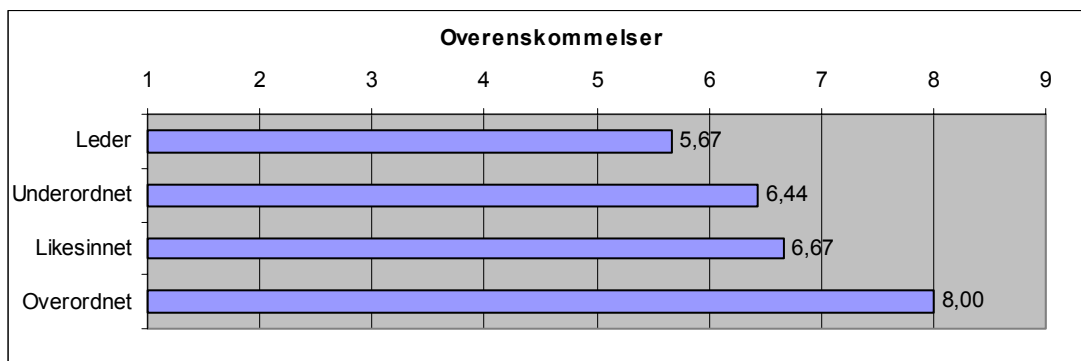


1.2 Gjennomsnittlige scorer for hver enkelt medarbeiderkategori

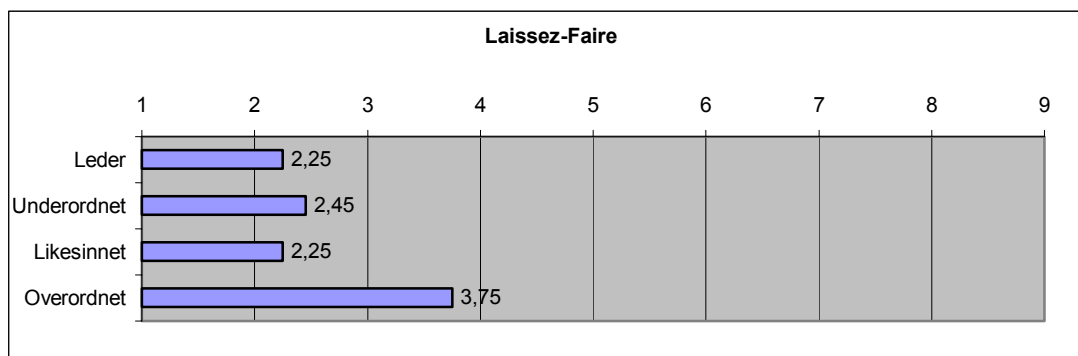
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse



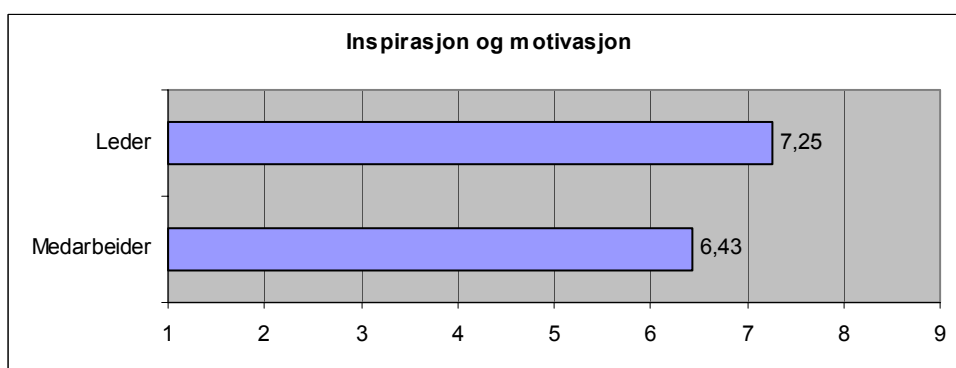
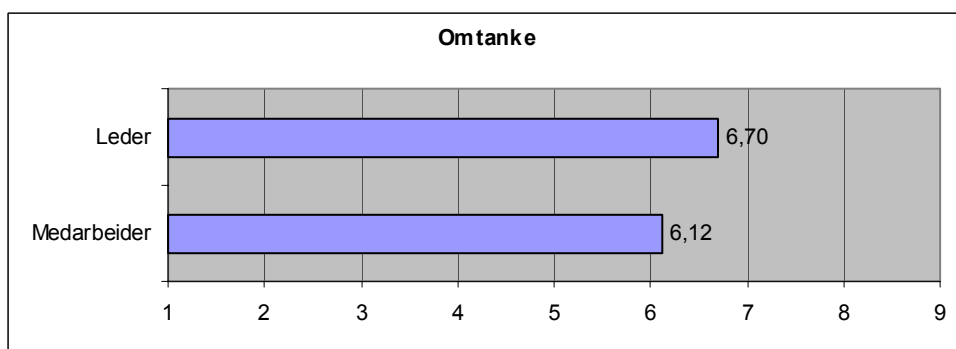
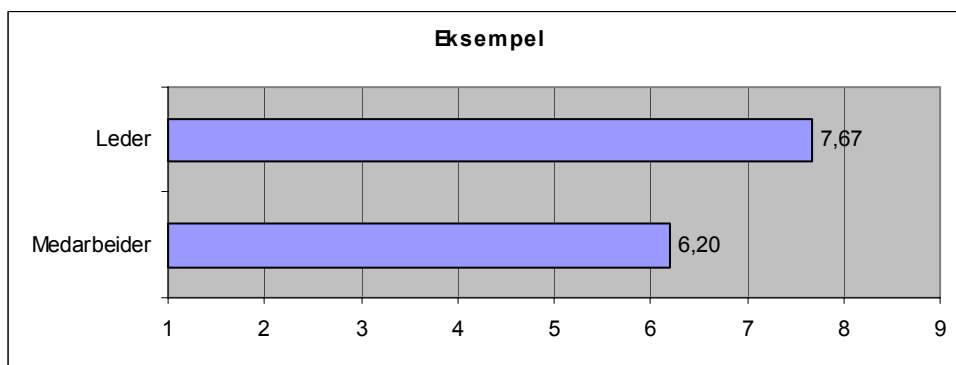
Ikke - ledelse / Laissez-Faire



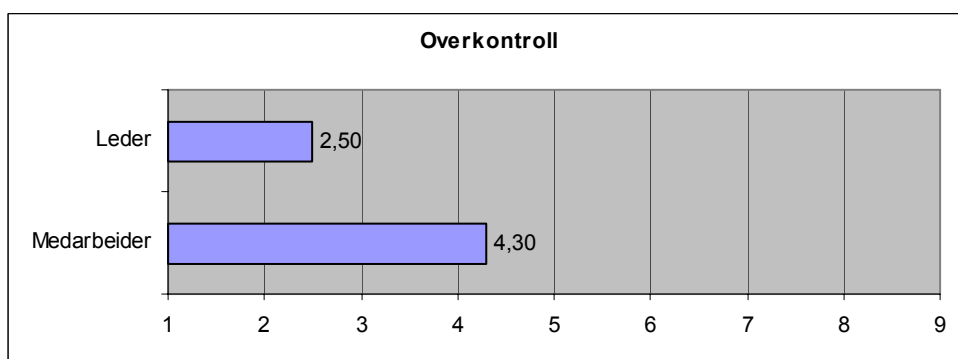
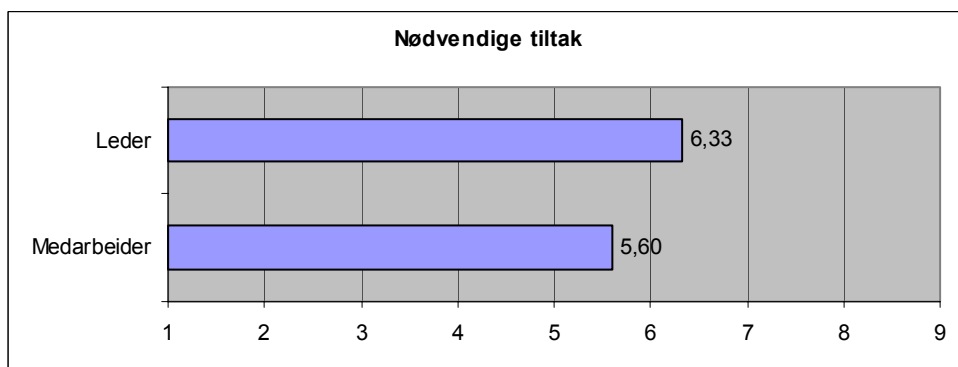
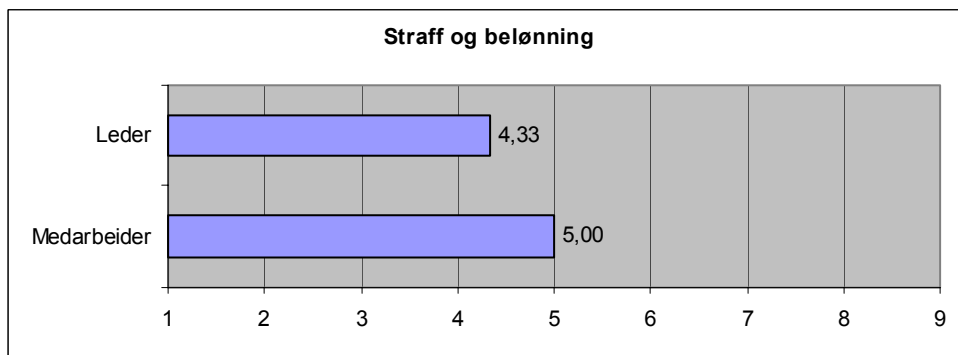
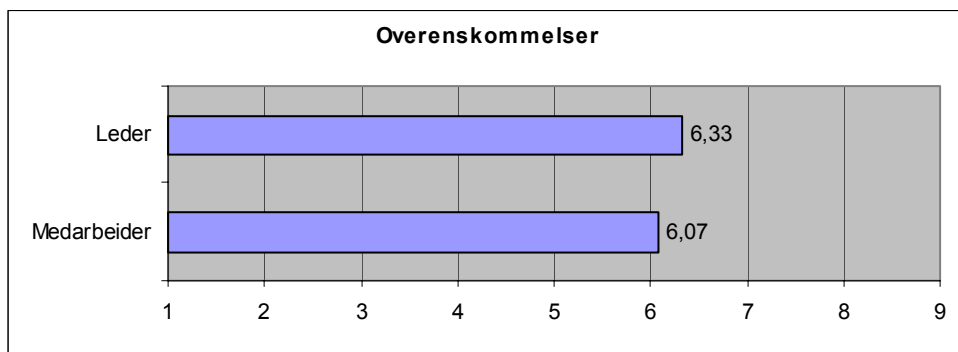
2. Lederorientering case 2

2.1 Gjennomsnittlige scorer for leder separat og medarbeidere samlet.

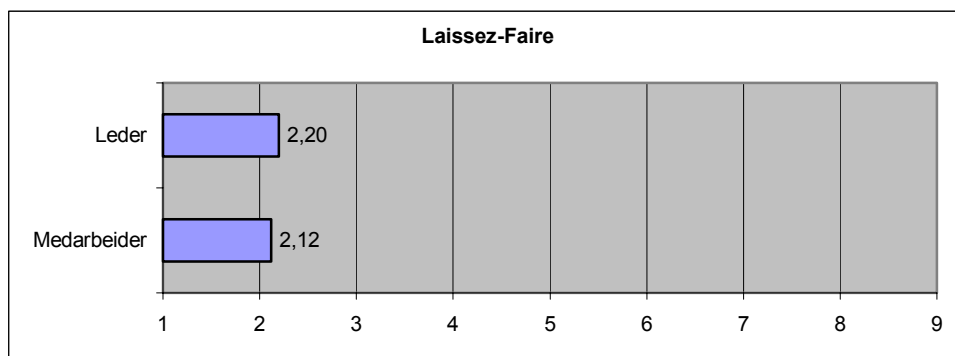
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse

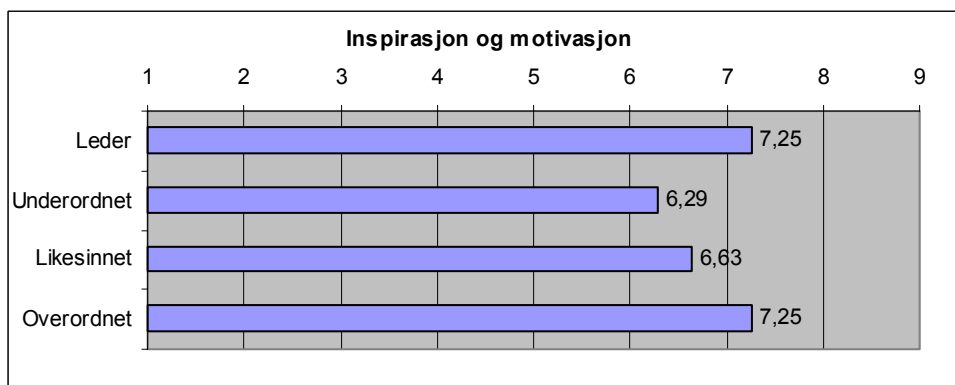
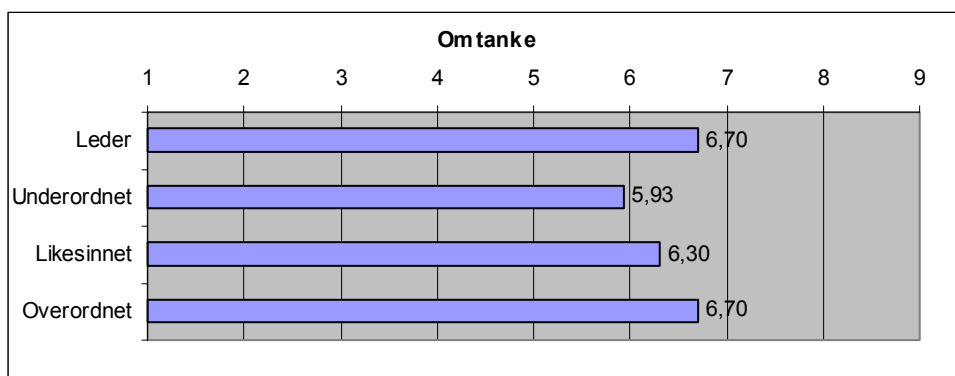
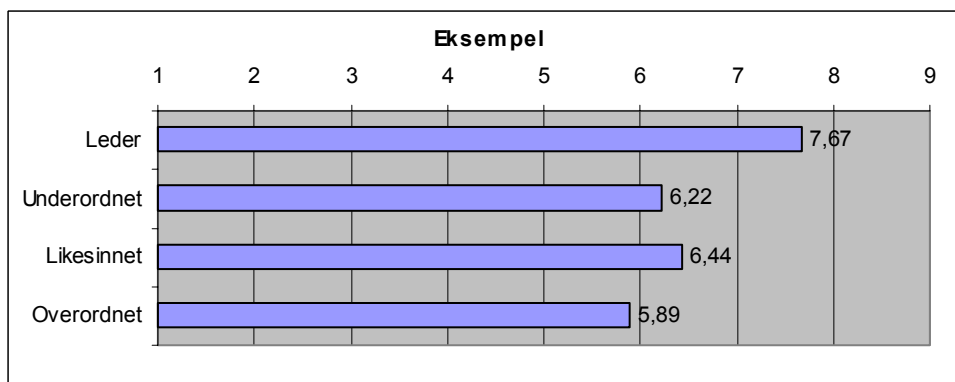


Ikke - ledelse / Laissez-Faire

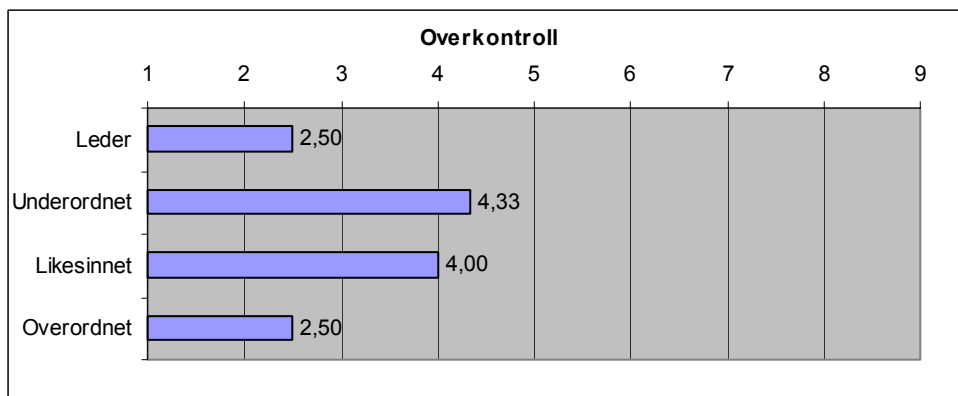
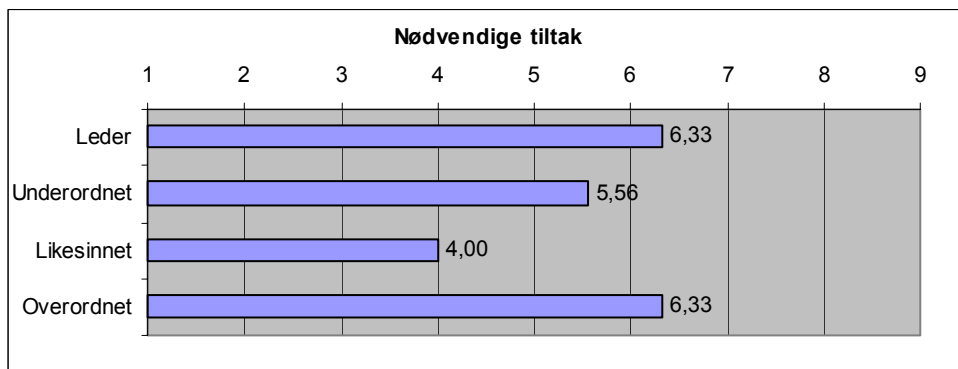
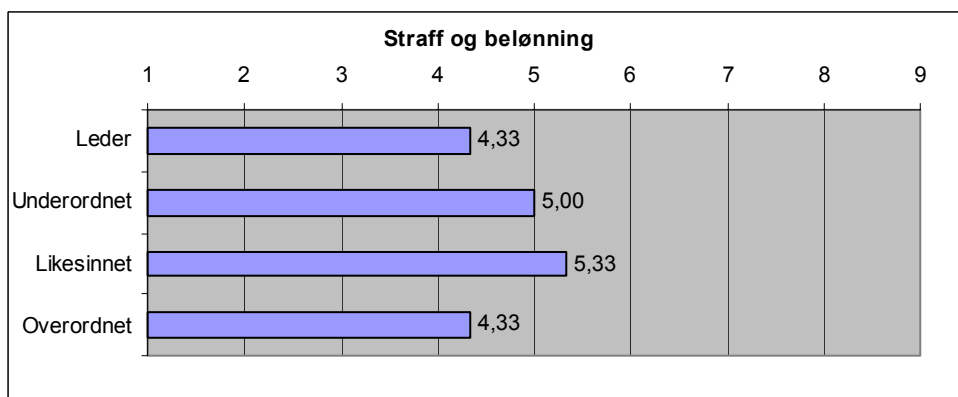
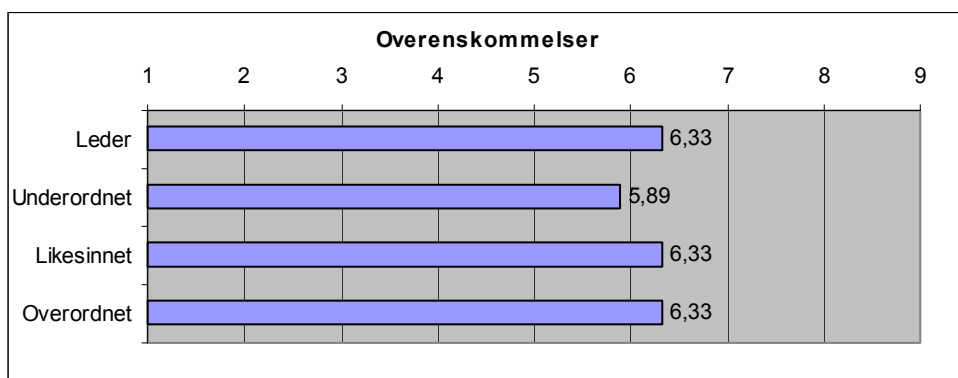


2.2 Gjennomsnittlige scorer for hver enkelt medarbeiderkategori

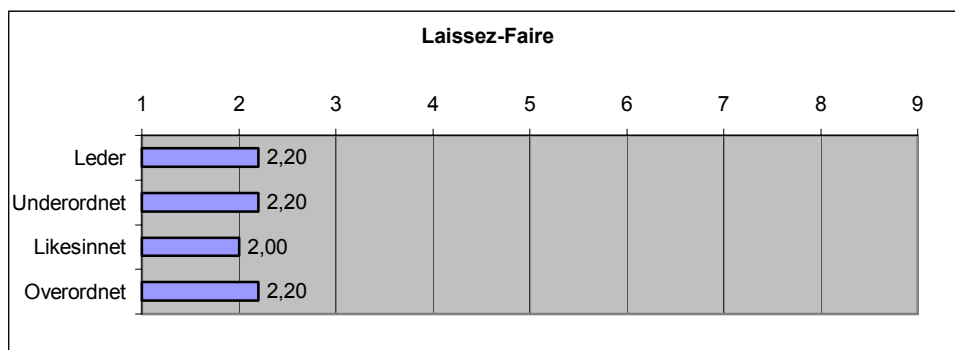
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse



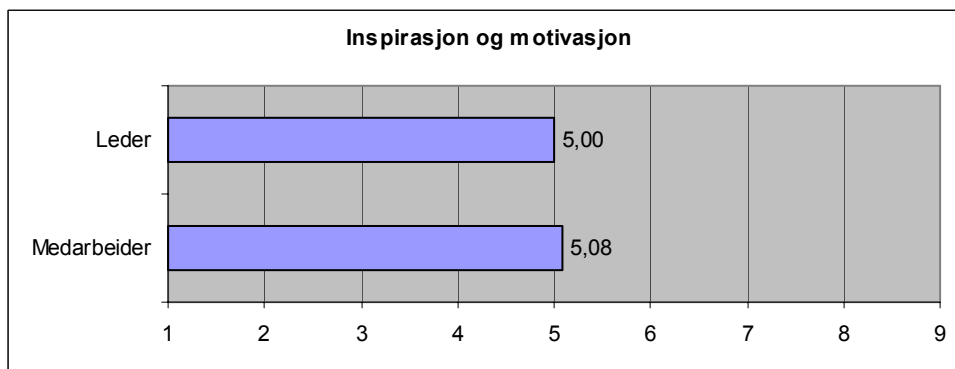
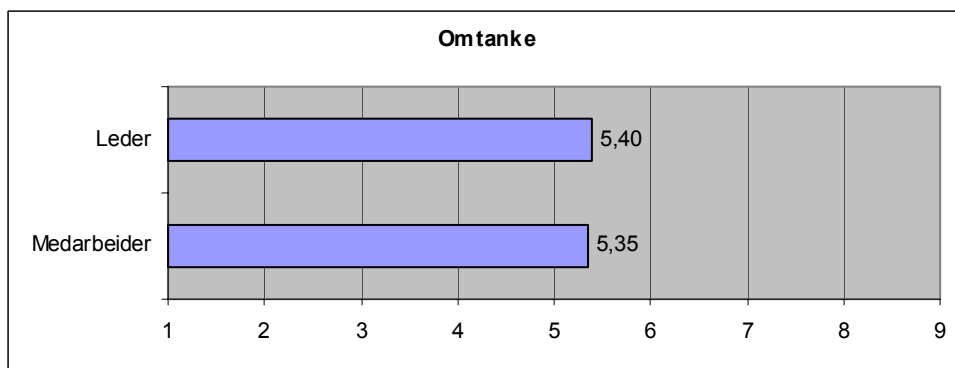
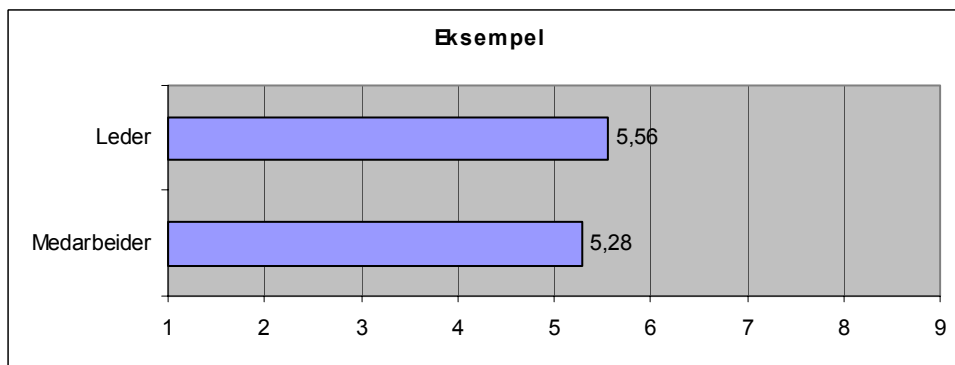
Ikke - ledelse / Laissez-Faire



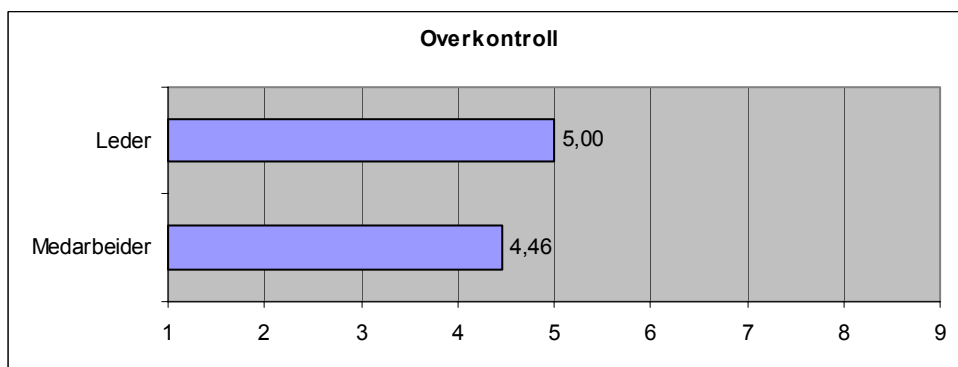
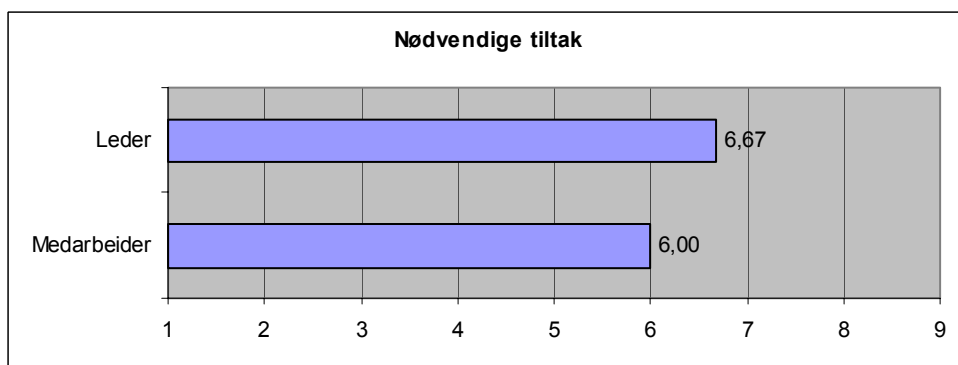
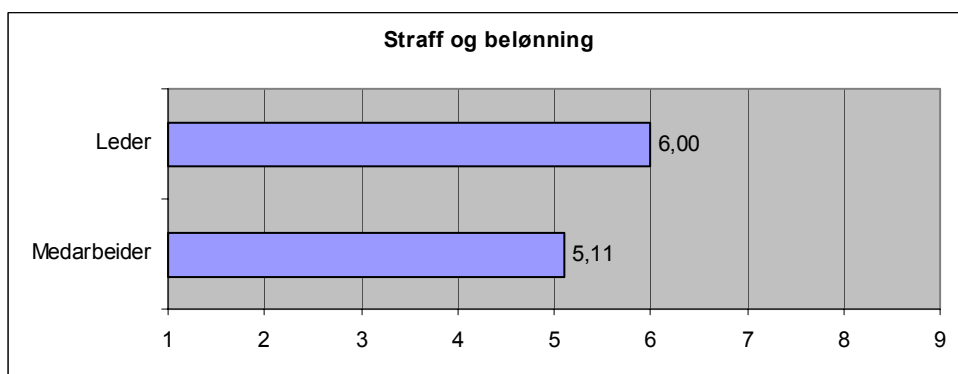
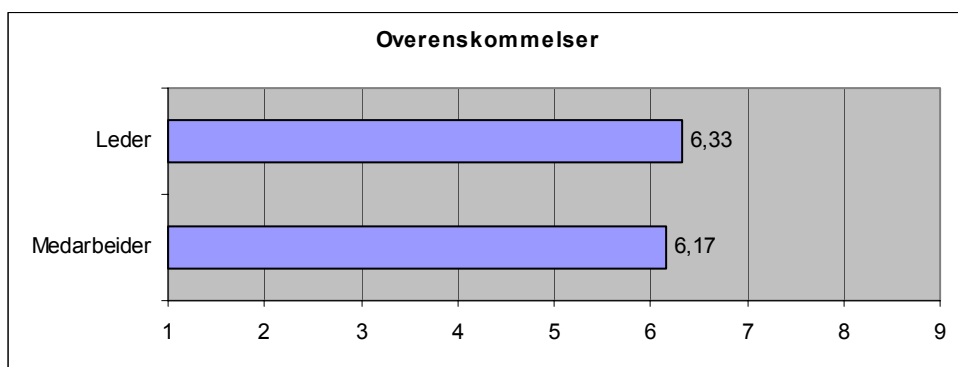
3. Lederorientering case 3

3.1 Gjennomsnittlige scorer for leder separat og medarbeidere samlet.

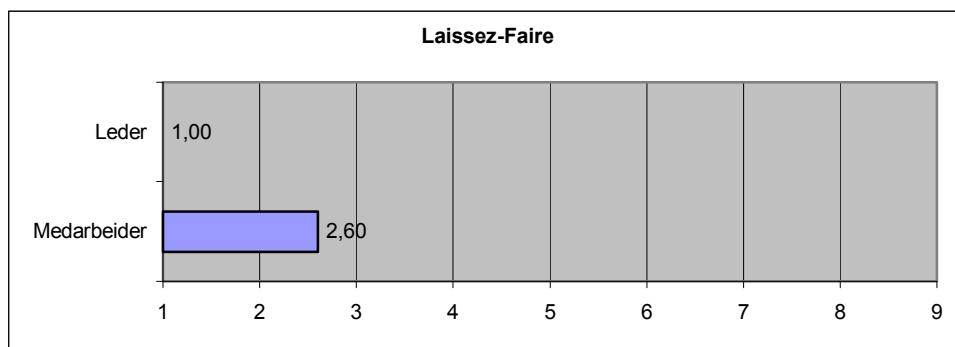
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse

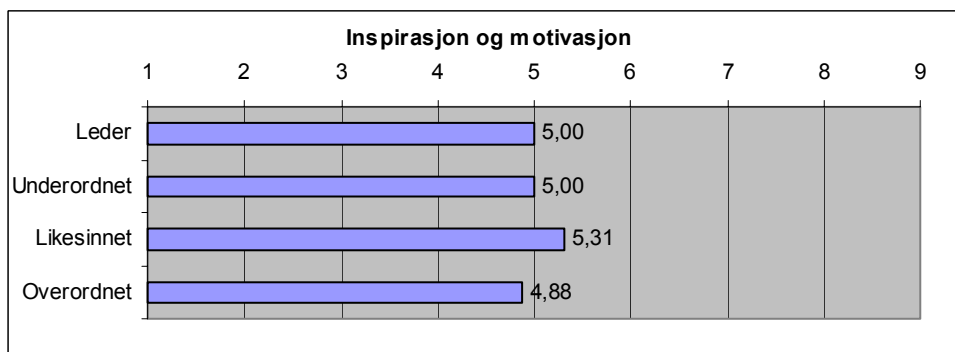
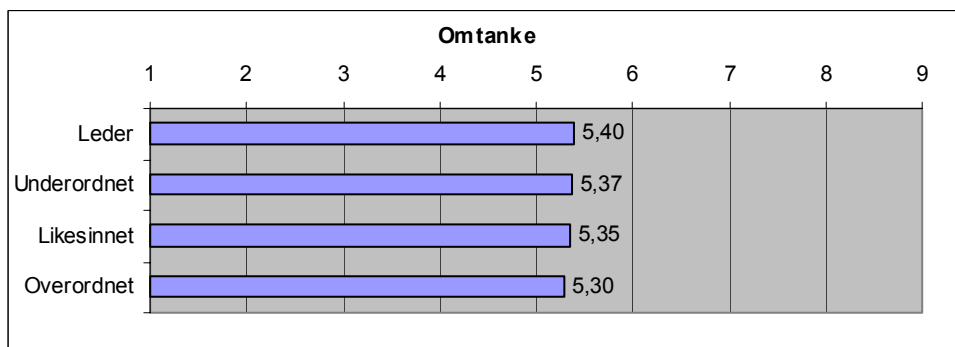
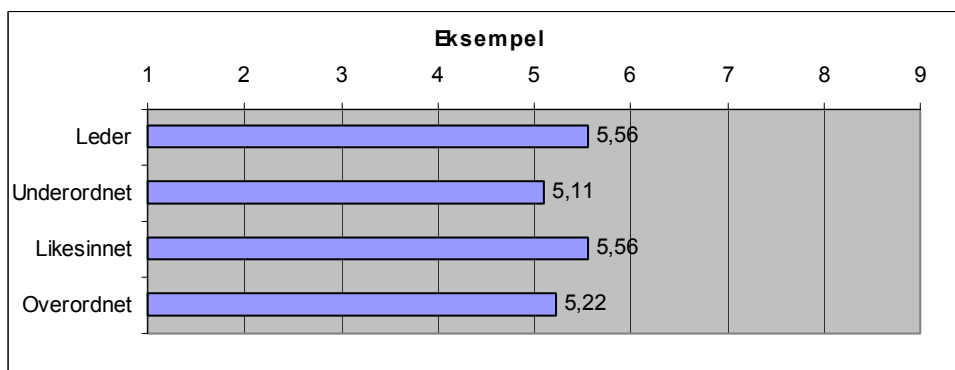


Ikke - ledelse / Laissez-Faire

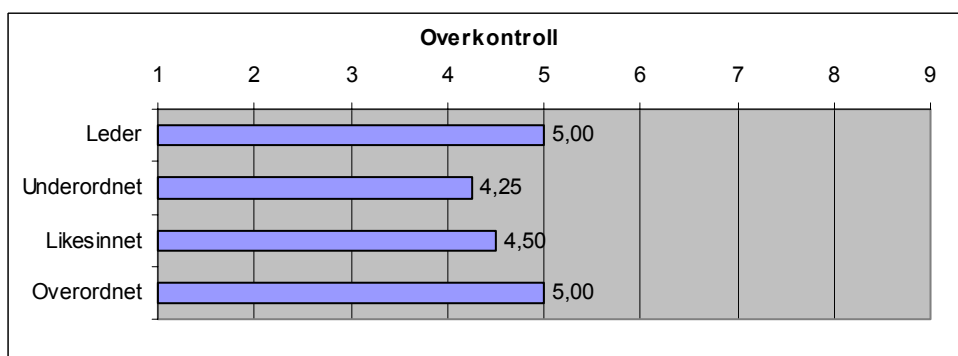
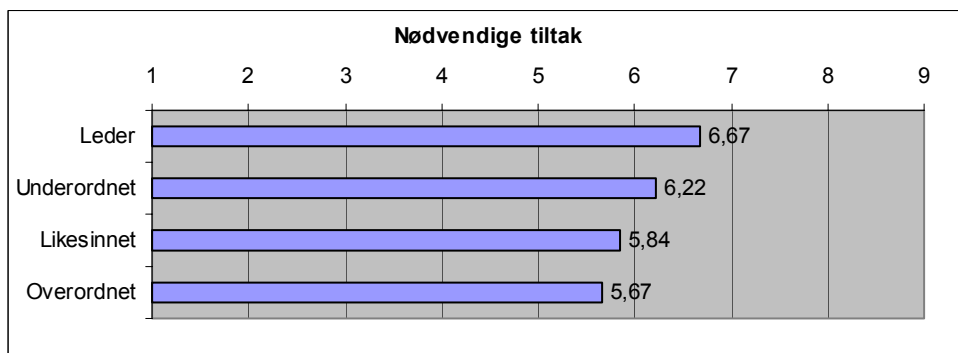
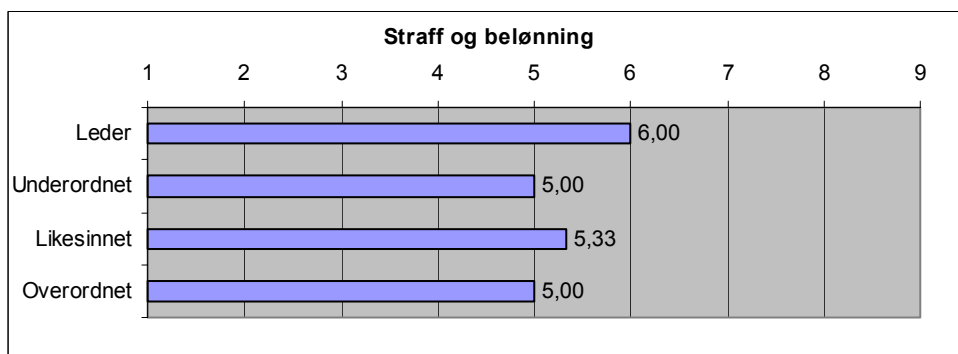
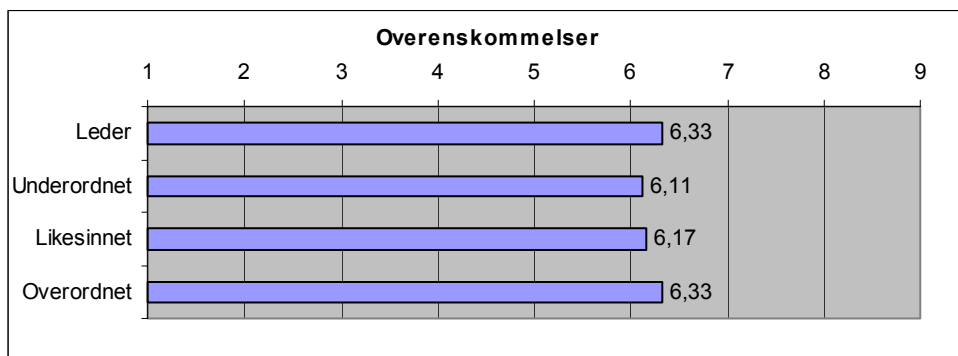


3.2 Gjennomsnittlige scorer for hver enkelt medarbeiderkategori

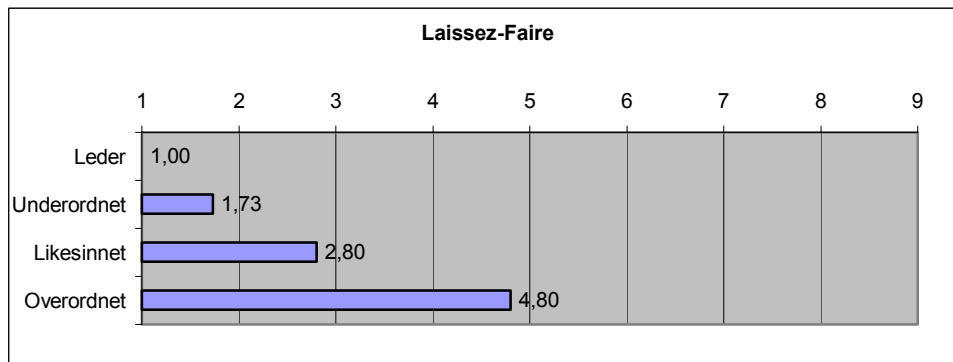
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse



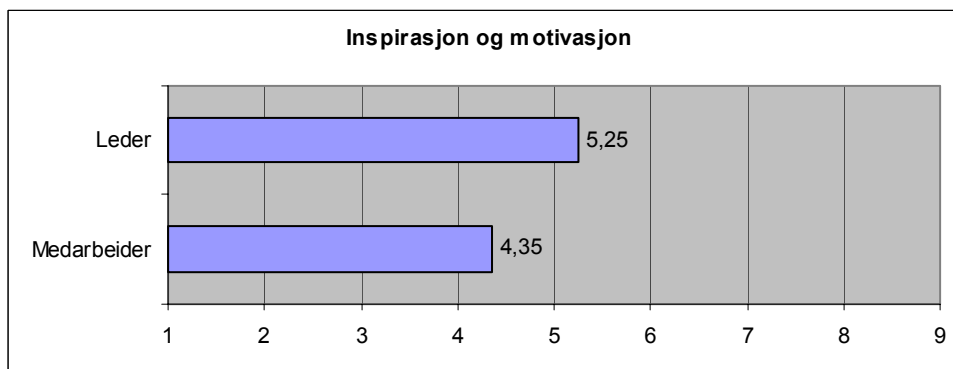
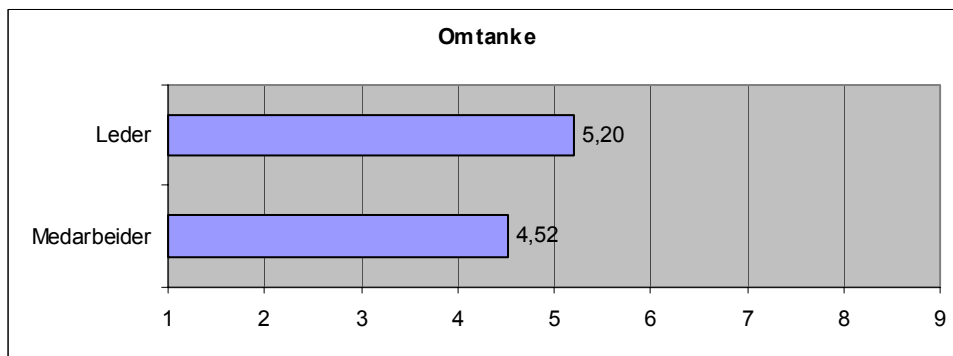
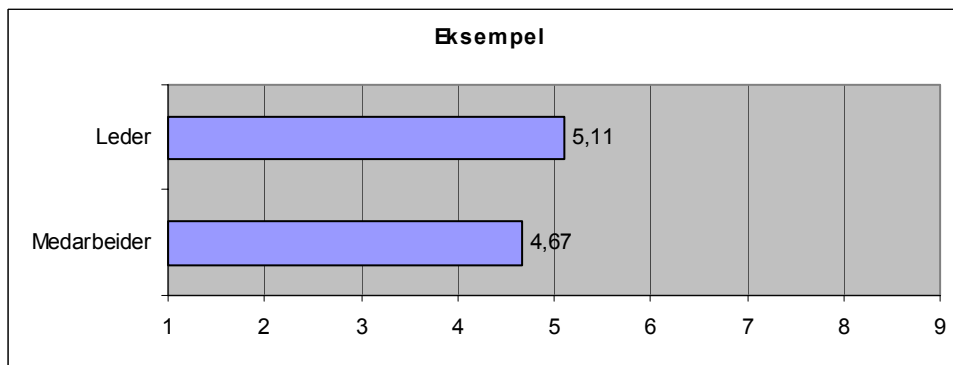
Ikke - ledelse / Laissez-Faire



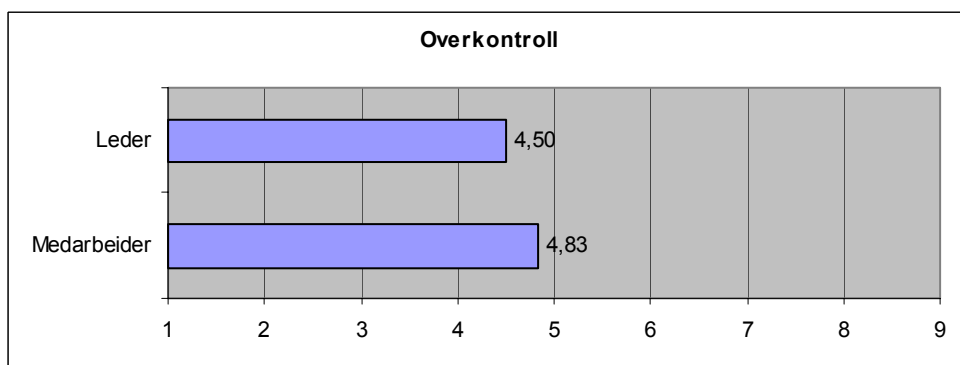
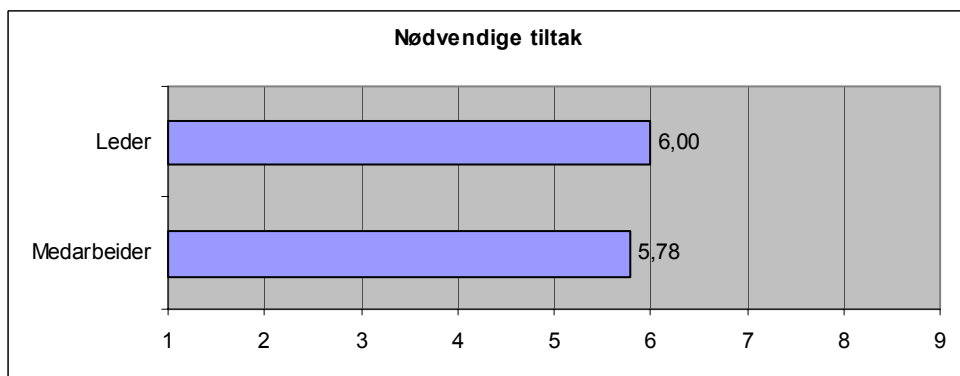
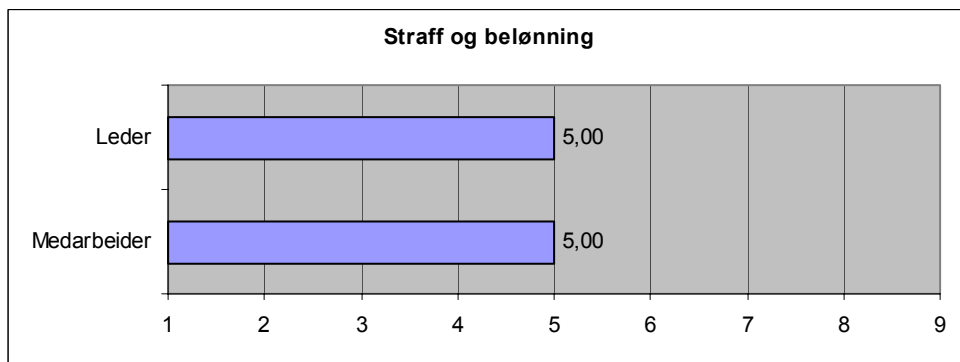
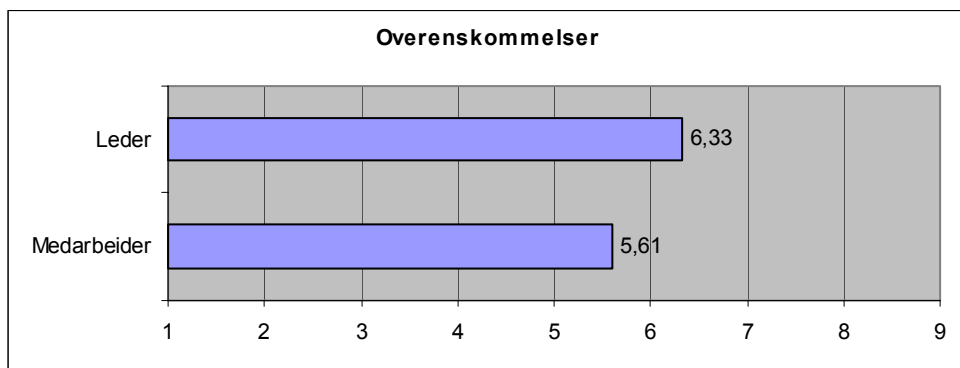
4. Lederorientering case 4

4.1 Gjennomsnittlige scorer for leder separat og medarbeidere samlet.

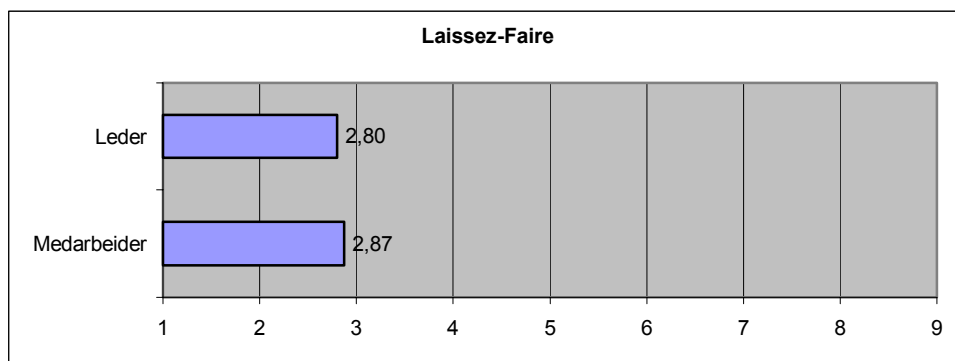
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse

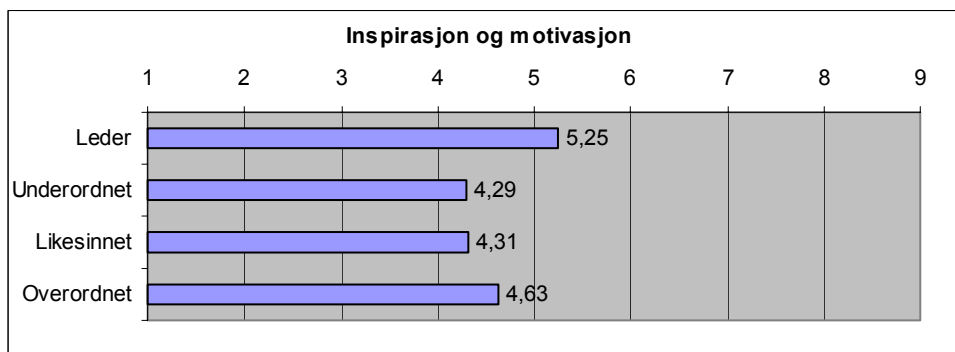
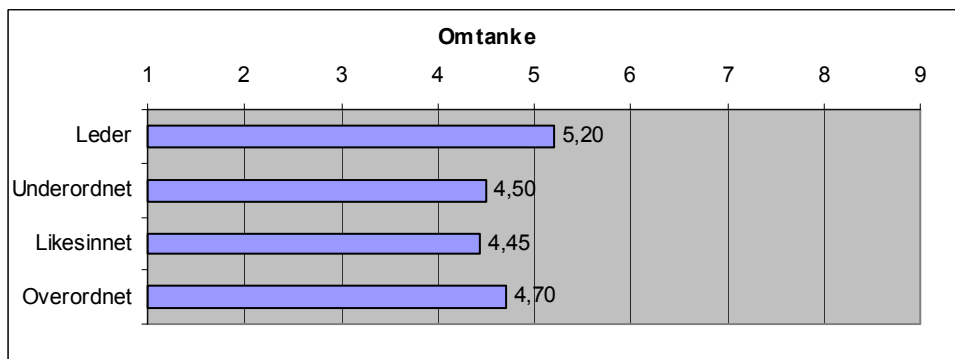
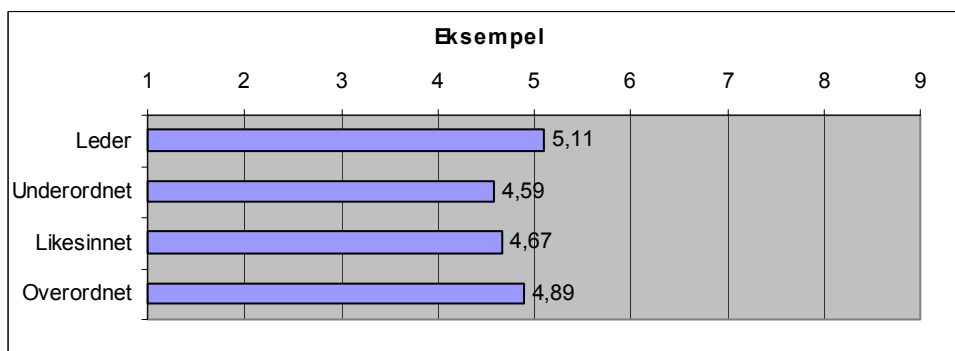


Ikke - ledelse / Laissez-Faire

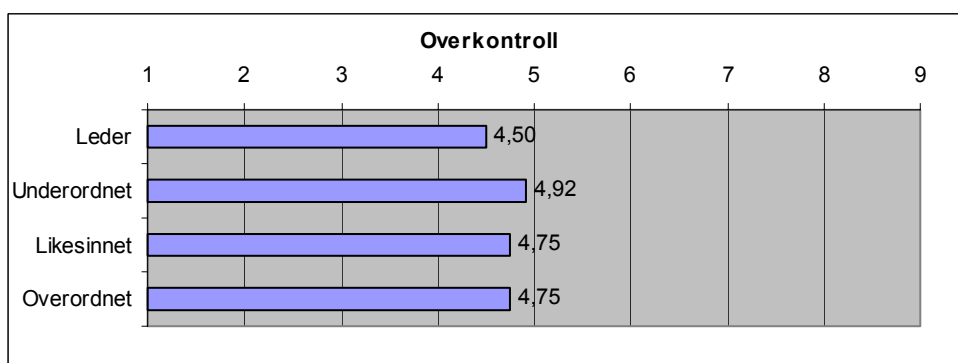
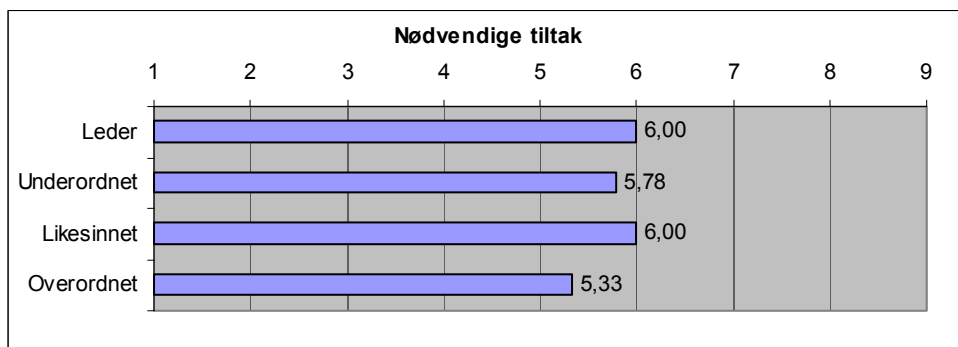
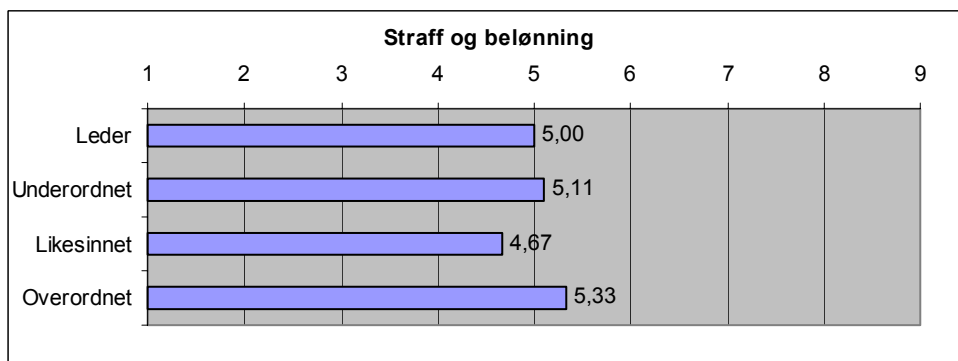
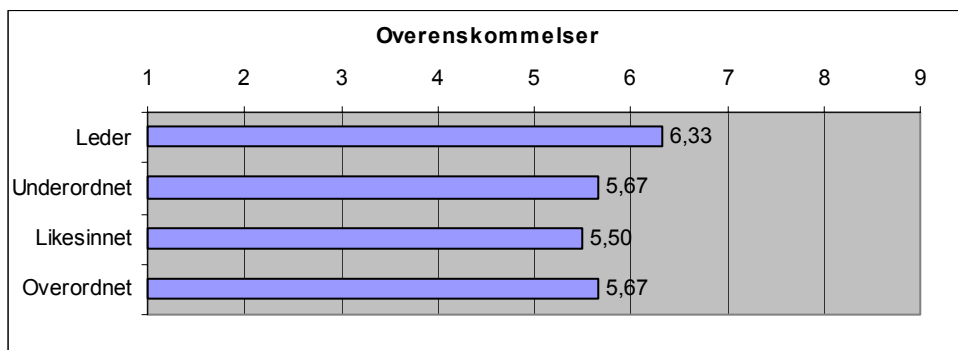


4.2 Gjennomsnittlige scorer for hver enkelt medarbeiderkategori

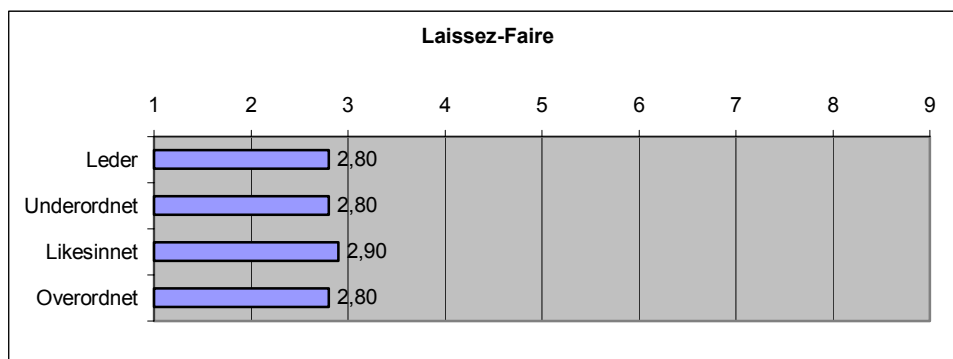
Utviklende lederskap / transformasjonsledelse



Konvensjonelt lederskap / transaksjonsledelse



Ikke - ledelse / Laissez-Faire



Intervjuguide

1) *Innledende spørsmål*

Hva er din rolle i din organisasjons idé- / forslagssystem?

Har du selv bidratt med ideer inn i systemet?

Hvis JA: Hvordan har du bidratt?

Hvis JA: Hvilke erfaringer sitter du igjen med fra det? Gi et eksempel på en idé!

Hvis NEI: Hvorfor ikke? (Andre årsaker enn manglende idé?)

Hva oppfatter du å være hovedformålet med organisasjonens idé- /forslagssystem?

Er det andre / sideordnede mål med idé- / forslagssystemet? Hvis JA: Hvilke?

Hvilke typer ideer gir idésystemet inntrykk av at ønskes fremmet?

Gir idésystemet sterkest inntrykk av ønske om å fremme små eller store ideer?

2) *Transformasjonsledelse*

Idealisert innflytelse

Vil du si at du går foran som et godt eksempel / rollemodell for hvordan idésystemet bør fungere?

Hvis JA: Hvordan? Gi eksempler!

Hvis NEI: Hvorfor ikke tror du?

Oppfatter du deg som innovativ og nyskapende?

Hvis JA: Hvordan? Gi eksempler!

Fungerer idésystemet i din organisasjon tilfredsstillende?

Hvis JA: Hvorfor?

Hvis NEI: Hvorfor ikke?

Hva er din mening om at organisasjonen har et idésystem?

Oppfatter du organisasjonens idésystem som et seriøst virkemiddel for å fremme organisasjonens interesser?

Fungerer idésystemet på en måte som gir inntrykk av vilje til å satse på ideer som kommer inn?

Hvis JA: Hvordan?

Hva oppfattes som avgjørende for om man vil satse på en idé eller forkaste den?

Inneholder idésystemet faste rutiner for tilbakemelding til forslagsstilleren omkring fremmet idé?

Hvis JA: Hvordan fungerer disse rutinene?

Hvis NEI: Hvorfor ikke?

Kan du gi eksempler på ideer som innebærer noen form for risiko likevel er blitt satset på?
Uansett JA eller NEI: Begrunn!

Hvis JA: Hvorfor tror du denne ideen ble iverksatt?

Hvis NEI: Hvordan tror du risikofylte ideer ville blitt mottatt i idésystemet?

Behandles alle ideer likt i idésystemet?

Hvordan behandles ideer som ikke anses som aktuelle å satse videre på?

Hvor viktig fremstår etiske / moralske prinsipper i idésystemet?

Gi eksempler!

Inspirerende motivasjon

Hvordan oppmuntrer idésystemet organisasjonsmedlemmene til å komme med sine ideer?

Hvor mye vekt legges på medarbeidernes behov i idésystemet?

Hvilke behov vektlegges?

Hvordan tas det hensyn til disse behovene?

Hvordan skaper idésystemet mening og utfordring for de ansatte?

Hvordan vektlegges individets utvikling i idésystemet?

Hvordan vektlegges organisasjonens utvikling i idésystemet?

Kan du kort beskrive prosessen for vurdering av ideer i idésystemet?

Hvordan gjøres vurderingen?

Hvem gjør vurderingene?

Hvordan tas beslutninger om implementering / forkastning?

Hvem tar beslutning om implementering / forkastning?

På hvilken måte involveres forslagsstilleren?

Hvis ideene som kommer inn ikke er ferdigutviklet: Hvordan videreutvikles disse?

Hvordan involveres medarbeiderne i denne fasen?

Intellektuell stimulering

Hvordan stimuleres de ansattes evner og kompetanse gjennom idésystemet?

Legges det til rette for gjennomføring av aktuelle støtteaktiviteter som er ment å fremme effekten av idésystemet i organisasjonen?

Hvis JA: Hvilke aktiviteter?

Hvis NEI: Hvorfor ikke?

Gjennomføres aktiviteter for å stimulere til økt kreativitet og innovasjon? Gi eksempler!

Individualiserte hensyn

Hvordan sikres nødvendig personlig støtte til medarbeiderne for at de skal forfølge sine ideer?

Hvordan sikres nødvendig ressurser til utarbeidelse av ideer? (penger, materiell, kurs e.l)

Gir idésystemet inntrykk av å verdsette medarbeiderne som en viktig ressurs som det bør satses på for et felles beste?

Hvis JA: Hvordan? Gi eksempler!

Legger idésystemet til rette for utvikling av læringsmiljøet?

Hvis JA: Hvordan?

Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom partene i idésystemet?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonsprosessen som preger idésystemet?

I hvor stor grad er personlig samhandling viktig i idésystemets faser?

Hvor sterkt vektlegges formaliserte regler som styrende for drifting av idésystemet?

I hvilke deler av idésystemet er disse reglene mest fremtredende?

Hvorfor?

Kan formaliserte regler erstatte personlig samhandling slik idésystemet er bygget opp?

Hvor mye ansvar er gitt til lokalt nivå for ulike beslutninger?

Hvordan trekkes grensene for hvilke beslutninger som kan tas lokalt vs sentralt?

3) *Transaksjonsledelse*

Hvor sterkt fokuseres det på belønning av ideer i idésystemet?

Hvilke typer belønning er vektlagt?

Anser du belønning av ideer som avgjørende for at din organisasjons idésystem skal fungere?

Hvis JA: Hvilken type belønning anser du i så fall som viktigst?

Arrangeres markeringer for å fremheve gode ideer på noen måte?

Hvis JA: Hvordan?

Hvis NEI: Hvorfor ikke?

5) *Avsluttende spørsmål*

Har du andre kommentarer til temaet vi har diskutert, som ikke er blitt tatt opp under intervjuet?

Spørreskjema (kvantitativ oppsummerende del)

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad
I hvilken grad tas dine individuelle behov hensyn til i forslagssystemet?	1	2	3	4	5
I hvilken grad vektlegges belønning i form av penger i forslagssystemet?	1	2	3	4	5
I hvilken grad stimuleres dine kreative evner gjennom aktiviteter knyttet til forslagssystemet?	1	2	3	4	5
I hvilken grad preger formaliserte regler forslagssystemet?	1	2	3	4	5
I hvilken grad er forslagssystemet utformet slik at det gir deg økt motivasjon?	1	2	3	4	5
I hvilken grad opplever du at forslagssystemets hovedmål har fokus på konsekvenser for medarbeiderne?	1	2	3	4	5
I hvilken grad opplever du at forslagssystemets hovedmål har fokus på direkte økonomiske konsekvenser?	1	2	3	4	5
I hvilken grad oppfatter du deg selv som en rollemodell for bruk av idésystemet?	1	2	3	4	5
I hvilken grad oppfatter du forslagssystemet som et seriøst satstningsområde for din enhet?	1	2	3	4	5