

Lederarbeidet og sosiale nettverk - en undersøkelse blant ledere i norske organisasjoner

Per Jarl Elle

Masteravhandling MBA

STV-6900

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Universitetet i Tromsø

Våren 2011

Innhold

Forord s. 4

1.0. Innledning s.5

2.0. Teori s.7

2.1. Bakgrunn s.7

2.2. Sosiale nettverksteorier s.8

2.2.1. Generelt om sosiale nettverk s.8

2.2.2. Typer av nettverk s.9

2.2.3. Nettverk og organisasjoner s.12

2.2.4. Formelle strukturer og uformelle nettverk s.13

2.2.5. Organisasjoner i omgivelser s.14

2.2.6. De tre nettverkene s.15

2.2.6.1. Profesjonelle sosiale nettverk s.16

2.2.6.2. Personlige sosiale nettverk s.16

2.2.6.3. Andre udefinerte sosiale nettverk s.16

2.3. Lederen s.17

2.3.1. Lederarbeidet s.17

2.3.2. Lederens sosiale kapital s.19

2.3.3. Lederens sosiale nettverk s.21

2.4. Oppsummering av teorien s.22

3.0. Metoden s.23

3.1. Utvalget s.23

3.2. Om metoden s.23

3.3. Måling s.24

3.4. Nettverkene s.24

3.4.1. De tre nettverkene og jobbindikatorene s.24

3.4.2. Demografiindikatorene s.25

3.4.3. Opplevelsen av lederarbeidet s.25

3.4.4. Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet s.25

4.0. Resultatene s.27

4.1. Resultatene s.27

4.2. Frekvensfordelingen s.27

4.3. Opplevelsen av lederarbeidet s.27

4.4. Frekvensfordelingen av jobbindikatorene s.29

4.4.1. Andre udefinerte sosiale nettverk s.29

4.4.2. Venner og familie s.29

4.4.3. Andre ledere og kolleger utenfor jobben s.30

4.4.4. Andre ledere og kolleger i jobben s.31

5.0. Diskusjon s.33

5.1. Opplevelsen av lederarbeidet s.33

- 5.2. Lederarbeidet og lederens sosiale nettverk s.34
 - 5.2.1. Andre udefinerte sosiale nettverk s.34
 - 5.2.2. Venner og familie s.35
 - 5.2.3. Andre ledere og kolleger utenfor jobben s.36
 - 5.2.4. Andre ledere og kolleger i jobben s.36

6.0. Konklusjon og videre forskning s.37

- 6.1. Konklusjon s. 37
- 6.2. Videre forskning s. 38

Oversikt over tabeller i teksten

- Tabell 1 s.10
- Tabell 2 s.12
- Tabell 3 s.13
- Tabell 4 s.28
- Tabell 5.s.32

Litteratur

Vedlegg A Nettsøk

Vedlegg B Nettverksbegreper

Vedlegg C Tabeller

Vedlegg D Følgebrev

Vedlegg E Spørreskjema

Forord

Arbeidet med denne undersøkelsen har vært krevende og lærerik.

Jeg vil først og fremst takke Rudi Kirkhaug for hans innsiktsfulle, konstruktive og oppmutrende veiledning.

Jeg vil også takke Tor Korneliussen for nyttige tips i skriveprosessen og Tommy Clausen for teknisk bistand med Questbackundersøkelsen.

Og ikke minst takker jeg min kjære Elisabeth og våre sønner Erland og Thorbjørn for tålmodigheten.

Bodø/Tromsø mai 2011

Per Jarl Elle

1.0. Innledning

Mange organisasjonsforskere studerer sosiale nettverk (Burt 2007; Granovetter 1983; Ibarra & Hunter 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006 o.a.). Videre er det trolig enda flere forskere som studerer lederskap i organisasjoner (Bass 1990; Hall 1996; Høst 1999; Colbjørnsen 2004; Jacobsen 2004; Yukl 2006; Scott & Davis 2007; Strand 2007; o.a.). Sentralt for noen organisasjonsforskere er å studere hvordan sosiale band overlapper hverandre og hvordan sosiale nettverk influerer på avgjørelser (Kilduff & Tsai 2003). Likevel ser det ut til at det er relativt få forskere som er opptatt av innholdet i lederens arbeid og lederens sosiale nettverk som komplementære størrelser.

Over en to års periode har jeg gjort søk i internasjonale databaser med relevante søkeord og søkefraser (se vedlegg A).

Resultatene viser at det er markert flere internasjonale referanser (*in English*) til tradisjonelle og sentrale forskningstemaer i ledelses- og organisasjonslitteraturen som, for eksempel, typologisering av ledertrekk, studier av tilhengere og studier av maktspørsmålet, enn det er akademiske referanser til forskningstemaer om lederes sosiale nettverk og sosiale nettverksbygging.¹

Nettsøkene i undersøkelsen indikerer at det (1) publiseres relativt lite med ledelses- og organisasjonslitteratur i tilknytning til forskningstemaet ”sosiale nettverk”, (2) det publiseres enda færre forskningsartikler spesielt med temaene *ledere og sosiale nettverk*. Ikke desto mindre – i lederarbeidet møter legitime organisasjonsledere utfordringer og problemstillinger som medlemmer av formelle og uformelle nettverk (Cross & Parker 2004; Ibarra & Hunter 2007; McDonald, Khanna & Westphal 2008; Uhl-Bien 2006). Et eksempel er at toppledere som opplever økende suksess er dristigere til å søke råd i egen organisasjon og hos toppledere i andre organisasjoner som de ikke kjente tidligere (McDonald, Khanna & Westphal 2008). Et annet eksempel er at vennskap i organisasjoner er systemer for beslutninger, mobilisering av ressurser, utveksling av informasjon - eller gir muligheter til å skjule informasjonen for andre aktører (Lincoln & Miller 1979).² Organisasjonsledere er altså en del av - og må forholde seg til - sosiale nettverk i arbeidet.

Undersøkelsen opererer med tre betegnelser av sosiale nettverk:

Profesjonelle nettverk er det formelle og uformelle nettverket organisasjonsledere har arvet eller ervervet i kraft av lederrolle, posisjon og funksjon i organisasjonen. Profesjonelle

¹ Søk i elektroniske databaser er gjennomført i august og oktober 2009 og i mars 2011 (se vedlegg A).

² “For example, researchers have pointed out that similar or closely related ideas are likely to flow between friends and close associates” (Scott 2008: 143)

nettverk er i organisasjonen og i omgivelsene utenfor. Disse nettverkene representerer strategiske og taktiske relasjoner som påvirker kjernevirksomheten, oppnåelsen av målene og/eller lønnsomheten (Bass 1990; Gulati, Nohria & Zaheer 2000; Jakobsen 2004; Strand 2007; Yukl 2006).

Personlige nettverk er definert i denne undersøkelsen som nære relasjoner, altså venner og familie (Burt 1992: 58, se også Bass 1990; Burt 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006; Uhl-Bien 2006, Yukl 2006 og andre).

Lederarbeidet omfatter også kontakt med mennesker som i undersøkelsen er navngitt som *andre udefinerte sosiale nettverk*. Disse relasjonene kan være profesjonelle og formelle, så vel som personlige og uformelle, men disse eksisterer utenom, eller ved siden av, hva lederen selv til daglig definerer som sitt profesjonelle og personlige nettverk (Scott 2008).

Denne kvantitative undersøkelsen av ledere i norske organisasjoner er mitt bidrag til akademiske studier av ledere og sosiale nettverk. Problemstillingen er:

Hvilke sammenhenger er det mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederens arbeid, som for eksempel sosiale opplevelser og opplevelser av mestring?

Undersøkelsen er inndelt i seks kapitler: en innledning om undersøkelsens problemstilling og den teoretiske og praktiske konteksten (kapittel 1.0); teorikapitlet om sentrale begreper i leder- og nettverksteorier som er grunnlag for problemstillingen (kapittel 2.0); metodekapitlet om metoden og målingen (kapittel 3.0); presentasjon av resultatene (kapittel 4.0); diskusjon (kapittel 5.0) og til sist; konklusjonen og en skisse til videre forskning om temaet (kapittel 6.0).

2.0. Teori

2.1. Bakgrunn

Ledere i organisasjoner trenger sosiale nettverk i lederarbeidet, og organisasjonsledere er knyttet til nettverkene (Cross & Parker 2004; Dill 1958; DiMaggio & Powell 1983; Ibarra & Hunter 2007 Uhl-Bien 2006; Strand 2007; Yukl 2006 og andre). Organisasjonsforskere er blant annet opptatt av hvordan relasjonsbygging og innflytelse er sentrale prosesser som former målene og resultatene i organisasjonen (Yukl 2006). I følge Ibarra & Hunter (2007), bør en ambisiøs leder, for eksempel, organisere relasjonene og informasjonstilfanget sitt for å oppnå personlige eller organisatoriske mål. Spørsmålet kan stilles *om* ledere faktisk gjør det.

Sosiale nettverk er relasjoner, kontrakter eller band mellom mennesker (Bass 1990; (Burt 1992; 2007; Colbjørnsen 2005; Granovetter 1973, 1983; Hambrick 2005; Ibarra & Hunter 2007; Kilduff & Tsai 2003; Løvseth 2004; Strand 2007; Walker, Kogut & Shan 1997; Yukl 2006 og andre).¹ Sosiale nettverk, enten de er digitale, analoge eller fysiske, kan studeres som 1) relasjoner mellom individer og 2) som relasjoner mellom organisasjoner (se Bass 1990; Burt 1992, 2007; Colbjørnsen 2004; Christensen 2005; Hall 1996; Scott & Davis 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles 1992). Sosiale nettverk som sosialt fenomen studeres fra ulike teorier, metoder og modeller.

Utviklingen av verdensøkonomien, særlig etter annen verdenskrig, har stimulert den akademiske interessen for å studere uformelle strukturer og sosiale nettverk i og mellom organisasjoner og på tvers av landegrensene. Kunnskapsøkonomien med større vekt på individuell kunnskap og egalitere beslutningsnivåer, øker effekten av uformelle nettverk på bekostning av formelle organisasjonsstrukturer (Christensen 2005). Nettverk er i dag sosiale, kognitive og digitale i sann tid (Castells & Ince 2003).² ”Alle” aktører oppfordres til å ta del i den digitale kunnskapsøkonomien:

”We need to get digital. We need to take advantage of the tools digital and social media can provide us to open up new channels and speak to prospects on the business issues and problems they are trying to solve” (Safko & Brake 2009: 44)

¹ Jeg bruker de norske synonymene ”relasjoner”, ”sosiale nettverk”, ”nettverk” og ”band” om hverandre. Det er for øvrig en normativ nyanse, særlig i angloamerikansk litteratur, mellom ”ledelse” (manageing) og strategisk ”lederskap” (leadership).

² Online digital kommunikasjonsteknologi er ikke et tema i denne undersøkelsen, men Castells & Ince (2003) hevder at aldri i verdenshistorien har organisasjonsledere hatt større muligheter til å etablere og å utvikle sitt sosiale nettverk (networking).

2.2. Sosiale nettverksteorier

2.2.1. Generelt om sosiale nettverk

Det er innledningsvis nødvendig å gjøre seg kjent med begrepene og erfaringene som ligger til grunn for leder- og nettverksteorier.

Grunnelementene i sosiale nettverk er *individer* (personer) og *relasjoner*. Relasjonene kan beskrives blant annet som: ”... *a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved* (Mitchell 1969: 2)” (Burt 2007: 24). Sosiale relasjoner er instrumentelle, intellektuelle og emosjonelle forhold, kontakter og band mellom mennesker. Verdien av relasjonene bestemmes ikke ”innenfra” - men ”utenfra”: ”*It (forholdet) is defined by the social context around the relationship*” (Burt 2007:11).

Enkelte forskere hevder at relasjoner og forestillingene om dem (*cognitions*), er overordnet individene, strukturene og enhetene (Uhl-Bien 2006). Med begrepet *cognition* menes individets evne til å vite eller å ha kunnskap. Individenes kunnskapskart (*cognition maps*) er tegnet av utdanning, erfaring og sosial omgang (Wit & Meyer 1999). Relasjoner mellom individer og organisasjoner kan beskrives som ”*a network of cognitions*” (Kilduff & Tsai 2003: 10). Scott og Davis (2007) beskriver nettverk som ”*a system of relationships among parts*” (Scott & Davis 2007: 280) – eller - i institusjonelle perspektiv som sosiale bindinger (connections, linkages) ”*among individuals, groups, and organizations and the ways in which the channels carry institutional materials.*” (Scott 2008:142).

Siden slutten av 1700-tallet har samfunnsforskere og naturvitne utviklet teorier og metoder om relasjoner mellom enheter. Nettverksforskningen er basert på utviklingen av egne metoder, modeller og teorier, og verktøyene kan være hentet fra antropologi, sosialpsykologi, matematikk (formell teori) og andre disipliner (Burt 2007; Kilduff & Tsai 2003).

Moderne nettverksforskning er multidisiplinær. Newman (2003) betegner dagens virkelighet i form av sosiale nettverk, informasjonsnettverk, teknologiske nettverk og biologiske nettverk. Nettverksmetoder kan også brukes i et historisk perspektiv. Collins (1998) benytter formuleringen ”nettverk gjennom generasjoner”. Formuleringen illustrerer hans poeng om at filosofenes følelser, tanker og idéer akkumuleres gjennom filosofihistoriens vertikale og filosofenes samtidige nettverk. Collins (1998) hevder at Aristoteles fikk utdanningen fra Platon, som igjen var godt utdannet gjennom kontakten med oldtidens greske filosofer som Socrates, Archytas, Eucclid og andre. Collins (1998) viser til filosofihistorien på det indiske subkontinent og til hindufilosofene Vijnānabhikshu og Appaya Dikshita, som på

1500- og 1600 tallet reformulerte tusen års indisk filosofi- og nettverkshistorie under mongolsk-muslimsk overherredømme.

Samfunnsforskere klassifiserer nettverkens struktur (Nohria & Eccles 1992; Perri 6 et. al 2006; o.a.), kartlegger organisasjonenes nettverk (Porter 1980; Nohria & Eccles 1992; Hall 1996; Scott & Davis 2007; o.a.), eller de studerer sosiale nettverk hos ledere (Cross & Parker 2004; Dill 1958; DiMaggio & Powell 1983; Uhl-Bien 2006; Yukl 2006, Strand 2007, Ibarra & Hunter 2007 o.a.). Mens forskere tidligere studerte individers posisjon i nettverket i en sosiometrisk modell (sosiogram i to dimensjoner), lager dagens sosiologer, matematikere, fysikere og statistikere tredimensjonale bilder av komplekse nettverk ved bruk av supercomputere (Newman 2003).

I studiet av relasjoner i nettverk (sosiale nettverk) er ”nettverksinnhegninger, ”megling” og ”strukturelle hull” sentrale begreper (se for øvrig Kilduff & Tsai 2003; Burt 2007 og vedlegg B).

Begrepet ”nettverksinnhegninger” er definert som den *minkende* variasjonsverdien i en gruppe; altså hvor det sosiale nettverket lukker seg om den enkelte aktøren eller individet med konformitet, ensretting og straff som mulig resultat (Burt 2007).

Ledere som bygger relasjoner eller broer over det Burt kaller et tomrom i den sosiale strukturen, megler i det økende tilfanget av informasjon og ressurser: ”*Thus, people with networks rich in structural holes are the people who know about, have a hand in, and exercise control over, more rewarding opportunities*” (Burt 2007:18). Burt (2007) definerer megling i sosiale nettverk som den *økende* variasjonsverdien i en gruppe. Aktiviteten påføres et ”koordineringstap” hvis ikke meglingen medfører ny og oppdatert informasjon.³

2.2.2. Typer av nettverk

Sosiale nettverk kan deles inn i tre typer: (1) sosiale band mellom individer, (2) band mellom institusjoner og (3) band mellom organisasjoner. Nettverkstypene har en *formell* og *uformell dimensjon* (Perri 6 et. al 2006).

Innholdet og styrken i relasjonene avhenger av nettverkets organiseringsnivå (fra kortvarige, smale kontrakter til brede, faste og langvarige forretningsforbindelser) og antall aktører i relasjonene.

³ “It is exactly the structural constraints on what people know and can control, created by the inheritance of past relationships, that presents the opportunities for brokers” (Walker, Kogut & Shan 1997: 110)

Tabell 1: Former for nettverk (Perri 6 et. al 2006: 31)

Teori	Drivende kraft for å forme nettverk	Klassifisere distinkte former for nettverk på grunnlag av
<i>Transaksjonskost</i>	Individuelle interesser, for å sikre og optimalisere effektiv bruk av ressurser	<i>Innhold</i> , eller utveksling av innhold, fordi interessene er opptatt av hva som føres langs band, begrenset av kostnadene ved å godta utvekslingen
<i>Organisasjonskompetanse og læring</i>	Interesse i å sikre kompetanse og kunnskap	<i>Innhold</i> , særlig former for kompetanse og kunnskapsemner
<i>Personaktig (personalistic)</i>	Sosiale band mellom individer (og dermed også organisasjoner)	<i>Struktur</i> , eller det overordnede mønsteret formet av band
<i>Økologisk</i>	Interesse, i å kontrollere clustere av ressurser	<i>Innhold</i> , men begrenset av stivhengighet (pathdependence)
<i>Problem/teknologi kontingens</i>	Omgivelser, ressursstrukturer og ressurser	<i>Institusjoner</i> , på nivået for institusjonelle karakteristika ved problemene
<i>Makroøkonomisk / teknologisk deterministisk</i>	Kollektive interesser	<i>Innhold</i>
<i>Webersk</i>	Ideer, formet av, og formende av institusjoner	<i>Institusjoner</i> , allmenne institusjoner valgt av synet på verden
<i>Sosio-teknisk</i>	Uklart	Uklart

Nettverk kan, i følge Perri 6 et. al (2006), grupperes i 1) ”isolerende nettverk”, det vil si sterk regulering og svak integrasjon og med få muligheter til å holde vedlike tillit til andre aktører - muligens med unntak av slektninger og uttynnede sosiale nettverk; 2) ”hierarkier” eller byråkratier med en sterk regulering og sterk integrasjon, herunder tette band på toppen og mange vertikale band nederst i organisasjonen; 3) ”individualisme” som er instrumentelle organisasjoner (markeder) hvor reguleringen og integreringen er svak og hvor de sosiale nettverkene er uttynnede og dominert av ”meglere”, og endelig: 4) ”enklaver” eller organisasjoner med en svak regulering (jevnbyrdighet) og sterk (moralsk) integrering og tette sosiale band (”sektorer”) som skiller seg markert fra andre typer av nettverk eller organisasjoner (Perri 6 et. al 2006).

Det kinesiske *Guanxi* systemet er et eksempel på hvordan sosiale band og nettverk fungerer i økonomien (Tong & Yong 1998).⁴ *Guanxi* er et handels- og forretningsnettverk

⁴ Forfatterne Tong & Yong (1998) studerte de personlige og profesjonelle nettverkene blant kinesiske innvandrere i Singapore. Immigrantene kom fra store deler av Kina og organiserte seg i tradisjonelle *guanxi*-baser.

mellom (kinesiske) personer basert på tillit ”for facilitating smooth business transactions” (Tong & Yong 1998: 76). Deltakerne forvalter en historisk, kognitiv forståelse (kunnskap) av hva som utgjør de sosioøkonomiske driverne i det kinesiske samfunnet. Perri 6 og kollegene (2006) gir ingen bestemt definisjon av begrepet ”nettverk”, men forfatterne legger vekten på å klassifisere nettverk: ”the development of a taxonomy of network forms is more useful than any simple definition of networks (Perri 6 et. al 2006: 30).

Organisasjoner og nettverk kan videre grupperes i hierarkier, markeder og en ”mellomting” (Liebeskind et. al 1996; Perri 6 et. al 2006). Hierarkier og markeder omfattes av teorier om rasjonelle valg og teorier om transaksjonskostnader. En hierarkisk styringsform er kjennetegnet ved prinsipielt eierskap, autoritær lederform og magre incentiver, mens et rent marked kjennetegnes av at aktøren eier aktiva - og at aktøren har en høyere grad av autonomi og mottar en rundhåndet belønning i forhold til resultatet (Makadok & Coff 2009).

Sosiale nettverk ligner på *hierarkier* fordi utvekslingen skjer etter normer og ikke er basert på prissetting i konkurranse eller ved juridiske avtaler, som nettopp er situasjonen i et marked. Men sosiale nettverk ligner også *markeder*. Utveksling av tillit, informasjon eller goder - i motsetning til utveksling i hierarkier, er underlagt lovbestemmelser. Utvekslingen finner sted utenfor organisasjonen og mellom juridiske enheter som individer eller organisasjoner (Liebeskind et. al 1996). Perri 6 et. al (2006) påpeker at nettverkstyper gjerne er ”hierarkiske” eller at de ”ligner på markeder”.⁵

Uhl-Bien (2006) er ikke så opptatt av klassifiseringen og kartleggingen av nettverk. Forskerens retter oppmerksomheten mot hvordan relasjoner etableres, vedlikeholdes og avtar ”in the context of broader relational realities (including other social constructions)” (Uhl-Bien 2006: 660). Organisasjonsledere bør aktivt lede sine ”operative”, ”personlige” og ”strategiske nettverk”(Ibarra & Hunter 2007), men når det gjelder målrasjonalitet, kan det være vanskelig for ledere å skille bevisst og klart mellom ulike kategorier av sosiale nettverk (Wit de & Meyer 1999).⁶

⁵ At the very least, then, it is immediately apparent that there are ‘hierarchical networks’ and ‘market-like networks’ rather than networks being distinct from either hierarchies or markets as forms of organization” (Perri 6 et. al 2006:3).

⁶ Med profesjonalitet menes en persons arbeid i et fulltidsyrke som markedet etterspør og er villig til å betale for (Hwang & Powell 2009: 273)

2.2.3. Nettverk og organisasjoner

Organisasjoner opererer i spenningen mellom relasjoner, felles kulturelle regler og systemer av meninger (Scott & Davis (2007). Nohria & Eccles understreker at organisasjoner “*are in important respects social networks*” og organisasjonens omgivelser kan beskrives som “*a field of relationships that bind organizations together. Also called an “interorganizational field”*” (Nohria & Eccles 1992: 5).⁷

Analyserer man organisasjoner og forholdet mellom dem nærmere, trer det frem sosiale mønstre eller konfigurasjoner (Nohria & Eccles et. al 1992).⁸ Relasjonene mellom individene er basert på sosiale verdier i et økonomisk, sosialt og psykologisk bytteforhold, ved siden av, eller i motsetning til organisasjonenes formelle *struktur* (Rank 2008).

Perri 6 et. al (2006) grupperer nettverk i forhold til 1) graden av sentralisering og tetthet mellom relasjonene, 2) den relative styrken mellom bandene, 3) hvor mange ulike og jevnstore segmenter det fins i nettverket og 4) om aktørene finner sin posisjon i nettverket og har mulighet til å megle mellom gruppe og i klikker (Perri 6 et. al 2006).⁹ Aktørenes eller individenes handlinger er bestemt av *posisjonen* i nettverket. Deres handlingsrom begrenses av nettverkets ”tetthet” og antallet relasjoner mellom nodene (også kalt organisasjonens ”særtrekk”) (Perri 6 et. al 2006).

Organisasjonslederen er, i likhet med det øvrige medlemmene i nettverket, avhengig av *tettheten* i de sosiale nettverkene og *styrken* og *svakheten* i relasjonene. I sosial nettverksteori måles tettheten (*d*) i nettverk for eksempel gjennom formelen $d = l / n (n-1)/2$ hvor *l* er antall relasjoner i nettverket og *n* er antall aktører. Er det for eksempel fem aktører (*n* = 5) i et sosialt nettverk (A1- A5), og antallet symmetriske relasjoner (*l*) mellom aktørene viser seg å være sju (tallet 0 betyr ingen relasjoner mellom to aktører), er det 10 teoretiske mulige relasjoner mellom dem ($n (n-1)/2 = 10$). Tettheten i nettverket blir $7/10 = 0,7$ (Grønmo 2004: 401-403).

Tabell 2: Eksempel på en sosiomatrise (Grønmo 2004: 401)

	A1	A2	A3	A4	A5
A1		1	1	1	0
A2	1		1	1	0
A3	1	1		1	0
A4	1	1	1		1
A5	0	0	0	1	

⁷ Nohria & Eccles (red) refererer til DiMaggio & Powell (1983:148) og Porter (1980)

⁸ Nohria & Eccles (red) refererer til Nelson (1986: 75)

⁹ Tetthet (*density*) er definert her som ”the number of potential ties between members where there are actual ties” (Perri 6 et. al 2006:31)

Maksimen *styrken ved svake band* har en sentral posisjon i nettverksteori (Granovetter 1973; Grønmo 2004). Når det er sterke band mellom medlemmene, for eksempel i klikker, er bandene mellom klikkene svake. Dette åpner mulighetene for å utnytte et strukturelt ”tomrom” mellom klikkene. Motsatt; er lederens sosiale relasjoner innenfor klikken ”for sterke”, kan styrken i relasjonene hindre ”utsikten”, og det kan medføre at handlingsrommet blir svekket (Burt 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006).

Tabell 3: Elementer i en nettverksanalyse (Perri 6 et. al 2006: 32)

Noder – karakteristika ved organisasjonene hvor nettverket representerer koblingene (links)
Strukturer – det abstrakte men geometrisk passende (representable) relasjonsmønstre
Innhold – typen av ressurser utvekslet eller byttet mellom folk langs band vist i strukturen
Funksjon – hensikten oppnådd, eksplisitt eller implisitt, av band; eller ▼
Institusjon – type av etterrettelighet (Accountability) som bandene beskriver mellom folk

2.2.4. Formelle strukturer og uformelle nettverk

Organisasjoner er *formelle strukturer* og/eller *uformelle nettverk* (Løvseth 2004; Rank 2008, Strand 2007; Yukl 2006 og andre), men det kan være vanskelig å fastslå om det er formelle strukturer (og formelle beslutningsveier) eller om det er utveksling av tillit, informasjon og goder i uformelle nettverk som har betydning for målene og resultatene i organisasjonen (Lamertz 2006; Liebeskind et. al 1996; Løvseth 2004; Rank 2008; Walker, Kogut & Shan 1997.)¹⁰

Sosiale band kan defineres i lys av kategoriene formalitet (formelle nettverk) og uformalitet (uformelle nettverk) (Perri 6 et. al 2006). Omgivelsene har enten mulighet til å teste sosiale nettverk (formelle nettverk), eller nettverkene lar seg ikke teste (uformelle nettverk). Ikeda og Richey (2005) skiller metodisk mellom organisasjonens *formelle*, sosiale nettverk og *uformelle*, sosiale nettverk. Om det fins et organisatorisk og kulturelt skille mellom formalitet og uformalitet (jfr. Perri 6 et. al 2006), er ikke en problemstilling i denne undersøkelsen.

Formelle strukturer etablerer sosiale arenaer for beslutninger. Olaf N. Rank (2008) skriver at mens formelle strukturer i organisasjoner er resultatet av tilsiktede handlinger og

¹⁰ Rank har sammenlignet to industriselskap (CHEM-CORP og OIL-CORP): “Quantitatively speaking, the building of informal ties did not compensate for the noticeable absence of ties in the formal organization. (...) “Thus, informal relationships do not appear to complement an organization’s formal structure; rather, they substitute for a considerable number of disregarded formal work contacts (Rank 2008: 156-157)

overveide beslutninger; de er altså *”an organizational design intended in order to maximize effectiveness”*, utvikler uformelle nettverk seg *”as a result of patterned interactions between organizational actors (Brass, 1984; Dow, 1988, Hartman & Johnsen, 1990, Selznick, 1948)”* (Rank 2008: 145). Uformelle nettverk i organisasjonene som er relativt stabile over tid, har en tendens til å etablere *”a second structural level”* som Rank (2008) beskriver som *”informal networks or emergent networks”* (Rank 2008: 145).

2.2.5. Organisasjoner i omgivelser

På samme måte som individene, er organisasjonene omsluttet av omgivelsene: *”Every organization exists in a specific physical, technological, cultural, and social environment to which it must adapt”* (Scott & Davis 2007:19). Organisasjoner lærer og formes av hverandre (Hall 1996).¹¹ Omgivelsene setter premisser for organisasjonene, og deres ledere forsøker å organisere virksomheten optimalt gitt begrensningene:

”The survival and prosperity of an organisation depends on adaption to the environment and the acquisition of necessary resource” (Yukl 2006: 17).¹²

At ledere etablerer *strategiske* relasjoner, innebærer en (gjerne planmessig) rekke av handlinger rettet mot definerte sosiale nettverk eller posisjoner i dem, for å oppnå (felles) mål som økonomisk nytte, vinning eller tilgang til nøkkelressurser - under forutsetning av at handlingskonteksten ikke svekkes (Barney 2002; Clegg, Kornberger & Pitsis 2008; Ibarra & Hunter 2007; Strand 2007).

Å etablere nye nettverk med organisasjoner som ligner på en selv, er strategisk og taktisk begrunnet. Nettverkene kan analyseres på tre nivåer: 1) nettverk som individet med direkte kontakter til andre aktører (noder), 2) på overordnet nivå som alle relasjoner innen et gitt område og 3) som posisjon (aktørens koordinater) i et større topografisk system av kolleger, venner og organisasjoner (Scott & Davis 2007).

Clegg & Hardy (1999) understreker nettverkernes fordeler med å kunne spre risiko, dele ressurser og anskaffe ny kunnskap på et tidligere stadium; før formell kunnskap etableres. Men sosiale nettverk representerer også utfordringer (Krackhardt (1994; Jablin & Putnam 2001): 1) aktørene i nettverk har så mange relasjoner (links) at det ikke er mulig for den enkelte aktør å kommunisere med alle (the *”law of N-squared”*); 2) sannsynligheten for at to aktører skal kommunisere med hverandre er omvendt proporsjonal med avstanden mellom dem (selv om avstandene kan overkommes av teknologiske løsninger); 3) grupper og sosiale

¹¹ Hall refererer til DiMaggio og Powell (1983)

¹² Yukl refererer til Kotter (1982)

systemer (også demokratiske) har tendens til å bli kontrollert av noen få og 4) aktører søker til de (t) vante; det vil si til relasjonene man er avhengig av eller stoler på ”... *even though they may not be the ones best able to address these problems*” (*embeddedness*).”¹³

2.2.6. De tre nettverkene

Gode sosiale arbeidsrelasjoner er nødvendig for egen karriere. Gode strategiske relasjoner er nødvendig for å fornye organisasjonen: ”*all managers need to build good working relationships with the people who can help them do their jobs*” (Ibarra & Hunter 2007: 41).¹⁴ Sosiale nettverk har ulik status for lederen og organisasjonen avhengig av hvilke *strategiske ressurser* som kan oppdages eller tilføres. En logisk konsekvens er at lederen knytter profesjonelle kontakter: ”*Kotter (1982) found that the network for general managers often consisted of hundreds of people inside and outside of their organization*” (Yukl 2006: 24-25). Som folk flest legger organisasjonsledere ulik vekt på nødvendigheten av å etablere sosiale nettverk og hvilke muligheter som megling i sosiale nettverk kan gi: ”*Kinds of people differ in the way they build networks, but the performance association with brokerage occurs across kinds of people*” (Burt 2007: 47)

Det er en utfordring å finne ut hvordan sosiale nettverk blir til og hvordan de ser ut. Perri 6 et. al (2006) referer til begrepstypen (formen) *personaktige (personalistic)* sosiale nettverk (jefvnfør tabell 1). Jeg mener at dette er en upresis beskrivelse av hvilke typer av organisatoriske og individuelle nettverk (strukturer) det er snakk om, hva som er innholdet i relasjonene, og – det som er tema for denne undersøkelsen - hvordan organisasjonslederne personlig opplever arbeidet sitt og sine sosiale nettverk. En av hensiktene med å kategorisere sosiale nettverk er, etter min mening, at de kan fylles med et empirisk innhold.

I neste underkapittel (2.2.6.1- 2.2.6.3) vil jeg undersøke hva organisasjonslederens sosiale nettverk består av, og jeg deler inn lederens sosiale relasjoner i tre typer som er beskrevet i teorien: 1) profesjonelle sosiale nettverk, 2) personlige sosiale nettverk og 3) andre udefinerte sosiale nettverk.

¹³ Krackhardt (1994: 220), referert i Monge & Contractor (2001: 465)

¹⁴ “Strategic renewal includes the process, content, and outcome of refreshment or replacement of attributes of an organization that have the potential to substantially affect its long-term prospects.” (Agarwal & Helfat 2009: 283)

2.2.6.1. Profesjonelle sosiale nettverk

Jeg definerer lederens ”profesjonelle nettverk” som de interne og eksterne sosiale relasjoner lederen mener hun eller han trenger for å lede utviklingen av kjernevirksomheten og for å oppnå mål og lønnsomhet i organisasjonen (Bass 1990; Jakobsen 2004; Strand 2007; Yukl 2006). Organisasjonene vil forsøke å påvirke nettverkene i omgivelsene for å bedre de strategiske mulighetene og fleksibiliteten (Perri 6 et. al 2006).¹⁵ Topplederne – og styret - har et særlig ansvar for å utvikle varige strategiske nettverk og samarbeidsrelasjoner som gagnar organisasjonen (Gulati, Nohria & Zaheer 2000) og som forsterker organisasjonens posisjon og omdømme (Corporate Reputation, CR) (de Quevedo-Puente, de la Fuente-Sabaté & Delgado-Garcia 2007). Siden strategiske nettverk er resultatet av den strategiske konteksten og den kronologiske retningen som organisasjonen beveger seg i, kan toppledernes sosiale nettverk også oppfattes som strategiske ”utstillingsvinduer” hvor ledere presenterer seg som ”objektive” og sosialt ansvarlig (Corporate Social Performance, CSP).

2.2.6.2. Personlige sosiale nettverk

Sosiale nettverk er en blanding av profesjonelle og personlige nettverk over tid. ”Personlige nettverk” beskrives (lett forvirrende) i litteraturen som synonym til ”sosiale nettverk” - eller som en særskilt type av sosiale nettverk ved siden av strategiske og profesjonelle nettverk (Gulati, Nohria & Zaheer 2000; Perri 6 et. al 2006). Med lederens personlige nettverk menes her lederens nære relasjoner til andre mennesker utenfor arbeidet, det vil si venner og familie.

Personlige relasjoner er emosjonelt og instrumentelt verdifulle for lederen (Burt 1992: 58, se også Bass 1990; Beckman et. al 2004; Burt 2007; Galaskiewicz & Shatin 1981; Gibbons 2004; Kilduff & Tsai 2003; Lincoln & Miller 1979; Løvseth 2004; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006; Uhl-Bien 2006; Yukl 2006).

Organisasjonsledere kan selvfølgelig ha personlige relasjoner - og ikke bare profesjonelle relasjoner - til andre ledere og kolleger i og utenfor jobben. Lederen kan ha profesjonelle relasjoner også blant sine venner (”vi er begge økonomer”) eller i familien (”jeg arvet familiebedriften i fjor, men mine foreldre arbeider i den fortsatt”).

2.2.6.3. Andre udefinerte sosiale nettverk

Det vil være en forskjell mellom hva en aktør kan få til i et sosialt nettverk og det et individ eller en organisasjon faktisk kan bruke sine sosiale nettverk til (Mouzas, Henneberg & Naudé

¹⁵ Perri 6 et. al (2006) referer til Kyläheiko et. al (2002)

2004). ”Andre udefinerte sosiale nettverk” er ikke sentrale i det daglige lederarbeidet, men aktørene er en del av lederens totale, sosiale nettverk som lederen kan ha bruk for – og som lederen tilhører eller ønsker å tilhøre. Scott (2008) beskriver bibliotekarer, ingeniører, informasjonsmeglere og rådgivere som ”vitale relasjoner i ”komplekse organisasjonsfelter”, og disse rollene kan for lederen tilhøre et annet udefinert sosiale nettverk i tilknytning til lederarbeidet.

Et annet eksempel på vitale relasjoner er bruken av ”mellommenn” (intermediaries) i markeder. I Odorico & Corrados (2004) empiriske studier av den italienske vinindustrien er det vinskribenter og tidsskrifter som er ”mellommennene”:

”We show that the role of personal networks is reproduced in the interaction between intermediary actors and the supply side of a mass market. Our results suggest that these networks are among the main causes of variation in the ratings expressed by different intermediary actors.” (Odorico & Corrado 2004: 166)

”Mellommennene” er, ifølge Odorico & Corrado (2004), tildelt rollen som koblere eller meglere i vinmarkedet. De har direkte innvirkning for virksomheten gjennom i ulike former for offisielle rangeringer og klassifiseringer av vin. ”Mellommennene” fungerer på et høyere økonomisk plan enn de lokale, sosiale nettverkene, og deres innflytelse er mer omfattende og effektive enn tilbyderens personlige relasjoner. Nærværet av mellommenn i det italienske vinmarkedet bidrar til å balansere tilbud og etterspørsel.

Hvilke funksjoner sosiale nettverk har for organisasjonslederen, er avhengig av arbeidsoppgavene og hvordan hun eller han opplever arbeidet. I kapittel 2.3. presenteres innholdet i lederarbeidet.

2.3. Lederen

2.3.1. Lederarbeidet

Jeg vil begynne denne delen av kapitlet med å beskrive hva som er organisasjonslederens generelle rolle, oppgaver og ansvar. Lederens autoritet, legitimitet og evne til å *lede* andre er det som skiller ledere ut fra andre roller i organisasjonen:

”Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization. The numerous definitions of leadership appear to have little else in common.” (Yukl 2006: 3)

Lederarbeidet har flere kognitive, psykologiske og praktiske dimensjoner (Alquist & Levi 2010; Yukl 2006 og andre.).¹⁶ Lederadferden er oppgaveorientert, endringsorientert og den er orientert mot enkeltindivider i og utenfor organisasjonen (Ibarra & Hunter 2007; Yukl 2006). En god organisasjonsleder gjør målene synlige, bekrefter organisasjonens verdier, motiverer sine medarbeidere og er et symbol for dem (Bass 1990).¹⁷

Smith og Peterson (1988) mener at oppgaveorientering og relasjonsorientering ikke kan sees som *faste attributter* ved lederstilen, men som måter ledere, tilhengere og observatører forstår ulike handlinger i konteksten. Ledere er orienterte mot *makt* og *prestasjoner*; de er glade over å kunne *vise ansvar* og er flinke til å formulere seg *verbalt* for å overbevise eller overtale sine omgivelser. Gode ledere er *sosialt kompetente*; de viser at de har stayerevne, og de evner å lede organisasjonen under *usikkerhet* (Strand 2007).¹⁸

Et fokus på lederarbeidet i organisasjonen innebærer spørsmål om på hvilken måte organisasjonslederen fordeler arbeidstiden mellom beslutninger, påvirkning, utveksling av informasjon og relasjonsbygging (Høst 1999; Yukl 2006). Pfeffer & Sutton (2006) spør også om lederen er en *autentisk person*.

Lederen handler på grunnlag av det hun eller han vet - eller har mulighet til å vite. Men til tross for den samlede kompetansen i lederskapet, er dette neppe et grunnlag for lederbeslutninger som er hundre prosent komplette.¹⁹

Lederen ser, på samme måte som sine medarbeidere, de aktuelle situasjonene som ligger til grunn for beslutningene, gjennom individuelle "filtre". Organisasjonsledere med svært ulik personlighet og grunnsyn kan, med andre ord, "*arrive at very different construals of a given situation*" (Hambrick 2005:112). Lederes - og særlig topplederens sosiale og demografiske bakgrunn, kognitive utgangspunkt, verdiene og mentale forestillinger er implisitt i lederadferden og beslutningene (Niishi, Gotte & Raver 2007).²⁰

Lederes handlinger er således basert på hvordan lederen *oppfatter* situasjonen (Clegg, Kornberger & Pitsis 2008: 54). Ledernes handlingsrom er et situasjonsunivers av "*bounded rationality*". Siden ingen mennesker kan forutse eller vite noe sikkert om fremtiden, er det

¹⁶ "The relationship of achievement motivation to managerial effectiveness is complex" (2006: 194)

¹⁷ Bass refererer til Gardner (1986)

¹⁸ Strand referer til Kaufmann og Kaufmann (2003).

¹⁹ Strategiske endringer trenger støtte fra sterke mellomledere, ellers saboteres endringene, ref. doktorgradsavhandlingen til Ola Hope (2010): Bergen: Norges Handelshøgskole

²⁰ Teorier om toppledere og toppledergrupper i organisasjoner omtales gjerne som "Upper Echelons Theory" (Hambrick 2005; Hambrick & Mason 1984; Hambrick & Finkelstein 1987)

vanskelig for lederne å realisere planlagte organisasjonsmål fullt ut: *"As a result, our plans are based on a future that we know, with certainty, will not be realized"* (March 1988: 179).

En sentral problemstilling i litteraturen er hvordan organisasjonsledere skaffer seg legitim makt i organisasjonen (Yukl 2006), og hvordan hun eller han utøver ledermakten over organisasjonsgrensene til omgivelsene (Perri 6 et. al 2006): *"Powerful managers, such as chief executives, do have major, widespread effects"* (Stacey 2003: 387).

I demokratiske samfunn forventer eiere, medarbeidere og omgivelsene at lederens adferd først og fremst er rasjonell (Colbjørnsen 2004; Elster 1979), og de normative kravene pålegger organisasjonens ledere å ta de beste avgjørelsene *"within the constraints of limited information about the possible alternatives and the consequences of the alternatives"* (Bass 1990: 915).

2.3.2. Lederens sosiale kapital

Lederen er et produkt av sin humankapital som er et resultatet av individets utdanning, erfaring og organisasjonstrening - og *sin sosiale kapital*, som er det sosiale bidraget fra andre mennesker. Burt (1992) skiller mellom sosial kapital, finansiell kapital og humankapital og Tsai og Ghosal (1998) viser til at sosial kapital i akademisk litteratur kan oppfattes på minst to måter: 1) som sosiale ressurser i sosiale relasjoner - eller 2) i en utvidet forstand, som sosiale relasjoner med normer og verdier.²¹ Sosial kapital eller "network kapital" er et sosialt og psykologisk fenomen, og det er ikke, ifølge Ikeda & Richey (2005), et kulturfenomen. Burt (2007) peker på at sosial kapital, i en viss grad, samles opp i sosiale nettverk:

"If it is an advantage to live among friends engaged in a society of trust, and network closure increases the probability of such life, closure is social capital" (2007: 126-127)

Sosial kapital tillegges personlig vekt og kan ha en økonomisk betydning for individet, men hvilken økonomisk betydning har sosial kapital for organisasjonen? Tsai og Ghosal (1998) fant en sterk sammenheng mellom sosial kapital og verdiskapning i organisasjoner (firmaer):

"Our analysis suggests that investing in the creation of social capital inside a firm eventually creates value" ... "The findings are clearly encouraging: we have linked the structural, relational, and cognitive dimensions of social capital and have shown how they interacted within an organization." (Tsai & Ghosal (1998: 473-474)

²¹ Tsai og Ghosal (1998) viser her sist til Coleman (1990), Portes & Sensenbrenner (1993) og Putnam (1995)

Det er ingen juridiske enheter, enten det er individer eller organisasjoner, som “eier” den sosiale kapitalen, men forskere på sosial kapital er opptatt av hvilken innflytelse, makt, posisjon og status aktørene har; altså hvor stort er omfanget av aktørenes finansielle, humane og sosiale kapital ”*owned jointly by the parties to a relationship*” (Burt 1992: 58, se også Bass 1990; Burt 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006; Uhl-Bien 2006, Yukl 2006, og andre). På den andre siden regner ikke Perri 6 et. al. (2006) med “sosial kapital” til nettverksteorier:

“...*the networks of relationships between individuals, and specifically those which involve a significant degree of trust and reciprocity between those individuals*” (Perri 6 et. al. 2006: 20)

Tillit er driveren i alle positive relasjoner (Nohria & Eccles 1992; Yukl 2006, Burt 2007, Strand 2007, og andre), som for eksempel i vennskap (Gibbons 2004). Tillit er en emosjonell, menneskelig erfaring. Risikoen ved å miste *tillit* bør veies opp mot fordelene ved megling i sosiale nettverk (Burt 2007). Et *tillitsforhold* mellom aktører bygges opp over tid (Kirkhaug 2009).²² *Gjensidig tillit* akkumulerer den sosiale kapitalen. Vi har *tillit* til individer, grupper og organisasjoner når 1) vi er villige til å forplikte oss i et forhold før vi vet hvordan den andre vil oppføre seg, og motsatt – vi har *mistillit* før vi får garantier om den andres oppførsel. Tillit har vi videre når 2) vi tar situasjonen for gitt - og uten nærmere garantier forplikter oss til samarbeid før vi vet helt sikkert hvordan den andre vil oppføre seg. Tillit har vi også når vi 3) utveksler sensitiv informasjon til andre, selv om det alltid er en risiko for at den andre lekker informasjonen til utenforstående (Burt 2007).

Organisasjonsledere fester tillit til andre ledere, avhengig av hva tilliten omfatter og hva saken dreier seg om. Chua, Ingram & Morris (2008) slår fast at ledere stoler mer på venner, mentorer og medlemmer som lederne har sterke positive band til - uavhengig av situasjonene. Hvis det er viktig for lederen å skaffe kunnskap eller løse en bestemt oppgave, flyttes tilliten over til noen som kan hjelpe henne eller ham med dette og som handler i tråd med lederens forventninger. Overraskende nok har ikke positive band til andre betydning for kunnskapsbasert tillit, men dersom bandene er negative, reduseres tilliten.

For forskere er mange grunner til å se nærmere på hvordan sosial kapital i organisasjoner skapes og, eksempelvis, hvordan ulike former for sosiale nettverk fordrer visse typer individuell og organisatorisk sosial kapital: “*An intra- and interorganizational*

²² Kirkhaug refererer til O'Reilly & Roberts (1974)

comparison of the formation and maintenance of social capital may yield some interesting findings and help further elaboration of the underlying theory.” (Tsai og Ghosal 1998: 474)

Undersøkelsen stiller spørsmålet om det er sammenhenger mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederarbeidet. Innvirkningen av lederes sosiale kapital i sosiale nettverk er således underordnet og implisitt i metoden.

2.3.3. Lederens sosiale nettverk

Organisasjonsledere trenger egne og andres ressurser for å fullføre lederoppgavene (Greve & Benassi 2006).²³ Men ledere trenger også respektfull, profesjonell og personlig respons på sin lederstil og sitt arbeid. Overordnede, kolleger, venner og familie har gjennom relasjonene til lederen muligheten til å gi henne eller ham sin ros, råd, støtte og trøst. Samtidig må lederen ha frihet til å utvikle *sine* sosiale nettverk. Ferske, uerfarne ledere trenger støttende og uformelle nettverk av få personer. Mer erfarne ledere trenger større spillerom.

Organisasjonsledere har, i Torodd Strands formulering, et “videre mandat” med større muligheter ”enn andre organisasjonsmedlemmer” (Strand 2007: 433). Ledere som har rollen å lede andre mennesker, stilles overfor overordnede, og andre ledere og kollegers forventninger til ytelse og gjenytelse. Medarbeiderne og omgivelsene forventer, for eksempel, at organisasjonsledere er særlig energiske og at de er i stand i å takle stress: *”In addition to making better decisions, a leader with high stress tolerance and composure is more likely to stay calm and provide confident, decisive direction to subordinates in a crisis”* (Yukl 2006:189).

Evnen til å nettverksbygging og til å tenke fremover er en sentral del av lederarbeidet. Horverak (2005) hevder at ambisiøse kvinnelige organisasjonsledere legger mer vekt på relasjoner, teamarbeid og familieliv som en integrert del av karriereløpet enn hva tilfellet er for deres mannlige kolleger (se også Cheung & Halpern 2010). Men selv om de profesjonelle og personlige relasjonene er sentrale for lederrollen og lederarbeidet, har lederen i praksis langt mindre tid til å tenke strategisk enn hva lederrollen krever fordi *”the normal workdays of leaders are characterized by short time horizons, informal and implicit planning, fragmentation, ambiguous preferences, superficial analyses, and confusion (e.g., Hales, 1986; Mintzberg, 1973; Wilmott, 1987; Yukl, 1998)”* (Kirkhaug 2009: 319). For toppledere er det særlig viktig å utvide relasjonene til nye aktører (spillere). Nye aktører i nettverkene bringer inn penger, personlige egenskaper og personlige kontakter (Burt 1992; McDonald, Khanna &

²³ Greve & Benassi refererer til Burt, 1992; Coleman, 1988; Lin 2001

Westphal 2008): *”Organizations with management and collaboration networks that more often bridge structural holes in their markets, learn faster and are more productively creative”* (Burt 2007:75).

Sosiale relasjoner og band har som regel betraktes som balanserte og symmetriske i vennskap, men asymmetriske i arbeid (Gargiulo, Erthug & Galunic 2009). Er normene for sterke og nettverkene for tette, kan det hindre lederen i å utvikle nye sosiale band utenfor lederens kjente nettverk (Gariguolo & Benassi 2000). Med andre ord: Ledere bør megle i ”strukturelle hull” i nettverkene. Det er et strukturelt hull mellom to mennesker hvis ingen av dem er klar over verdien av, på ett eller annet tidspunkt, å koordinere sine aktiviteter (Burt 2007).²⁴

2.4. Oppsummering av teorien

Sosiale nettverk etableres mellom individer, i organisasjoner og mellom organisasjoner. Ledelse- og organisasjonslitteraturen viser til at organisasjonsledere bygger sosiale nettverk av strategiske og taktiske årsaker.

Organisasjonsledere har legitim autoritet og makt i å lede andre mennesker gjennom arbeidet. Lederarbeidet er en sosial virksomhet som instrumentelt sett, blant annet omfatter lederens evner og muligheter til å skaffe ressurser, ta avgjørelser, lede og utvikle medarbeidere og å planlegge fremtiden og bygge sosiale relasjoner til andre mennesker.

Det er skrevet lite akademisk litteratur om lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederarbeidet. Undersøkelsen er et forsøk på å bidra til kunnskapsfeltet ved å studere problemstillingen:

Hvilke sammenhenger er det mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederens arbeid, som for eksempel sosiale opplevelser og opplevelser av mestring?

²⁴ “Relations can be measured for strength and context such as they can be sorted into three categories: bridges, bonds, and something else (more than a bridge, and something else, more than a bridge and less than a bond” (Burt 2007: 25)

3.0. Metoden

3.1. Utvalget

Metoden i denne undersøkelsen er en kvantitativ innsamling av data gjennom et spørreskjema. Datasettet er et Questback skjema med 27 spørsmål, og spørsmålene er operasjonalisert i til sammen 48 indikatorer. Spørreskjemaet er sendt ut til et bruttoutvalg på 244 ledere i private, offentlige og halvoffentlige organisasjoner med e-post adresser og fysiske postadresser i Norge (se vedleggene D og E). Jeg fikk inn svar fra 107 respondenter (N=107). Det er en svarprosent på 44 prosent. Datamaterialet er analysert i SPSS 16.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Identiteten og organisasjonstilhørighet til respondentene er anonymisert (*hidden*).

Hensikten med en kvantitativ metode, er å tallfeste teoretiske spørsmål ved å måle observasjonene, ordne empirien og belyse dem (Ringdal 2007). Utvalget av respondentene er hentet i populasjonen av organisasjonsledere i Norge. For å finne utvalget av potensielle respondenter er det brukt offisielle kilder som Bedriftsdatabasen (www.bedriftsdatabasen.no), Norges kommunekalender (www.norgeskommunekalender.no), Norges største bedrifter (www.norgesstorstebedrifter.no) og Piscus Innkjøpsbok for fiskerinæringen (www.piscus.no) i perioden mars – mai 2010.¹

Respondentene i utvalget er en erfaren gruppe (svarfrekvens i valid prosent, se Vedlegg C, tabell 8a - i): 83,2 prosent av alle respondentene i utvalget har mer enn seks års ledererfaring. 63,2 prosent av respondentene er menn og 36,4 prosent er kvinner.²

42,9 prosent av respondentene har mer enn seks års høyere utdanning og 5,6 prosent i utvalget har ingen høyere utdanning. 90,6 prosent er i aldersgruppene over 39 år. De fleste i utvalget (67 prosent) er ansatt i organisasjoner med totalt flere enn 51 ansatte. 48,5 prosent av respondentene i utvalget arbeider i private organisasjoner, 45,6 prosent i offentlige og 5,8 prosent i halvoffentlige organisasjoner. 54,5 prosent av respondentene har et stillingsnivå som tilsvarer daglig leder (toppleder) og 65,4 prosent har et ansvarsområde i organisasjoner med færre enn 51 ansatte.

3.2. Om metoden

Nettverksanalyser kan både være *kvantitative og kvalitative* (Newman 2003; Grønmo 2004). En av innvendingene mot kvantitative analyser av nettverk, er at kvantitative analyser er for

¹ Organisasjoner i Nordland fylke er unntatt i undersøkelsen

² I prosent, eksklusive "ikke-svart kategorien ("missing")

opptatt av nettverkens form og mønster og får ikke tak i konteksten bak nettverksmønstrene - eller bare deler av konteksten (Grønmo 2004). Grønmo (2004) hevder at en kvalitativ nettverksanalyse utvider det teoretiske perspektivet og det empiriske grunnlaget for en kvantitativ nettverksundersøkelse, siden hensikten med en kvalitativ metode ikke bare er ”å avdekke selve nettverksmønstrene”, men ”også sikte på å etablere kunnskap, innsikt og forståelse når det gjelder innholdet i relasjonene og relasjonenes betydning for de ulike aktørene” (Grønmo 2004: 410).

Jeg skal ikke gå inn i debatten om metodetriangulering eller om det ”å kombinere kvalitative og kvantitative tilnærminger” i samfunnsvitenskapelige undersøkelser (Grønmo 2004: 411), bare slå fast at moderne analyser av store sosiale nettverkmønstre, som regel er avanserte, multidisiplinære analyser basert på statistiske metoder (Newman 2003).

3.3. Måling

Undersøkelsen måler hvordan fordelingen er mellom de ulike nettverkstypene og ulike sider ved lederens arbeid. Jeg har gjennomført undersøkelsen i ett og samme tidsrom og med de samme spørsmålene til alle respondentene (Questback). Datamaterialet er testet for skjevhet (*skewness*) og kurtosis innenfor (+/- 2.00) og standardavvik ($< \frac{1}{2}$ av gjennomsnittet) (se tabell 10, i Vedlegg C) og testresultatet er tilfredsstillende (Grønmo 2004; Ringdal 2007). Spørreskjemaet består av demografispørsmål, spørsmål om arbeidsoppgaver og om hvordan lederen opplever arbeidet.

Respondentene er trukket ut enkelt og tilfeldig (ETT) på tvers av næringer, bransjer, eiere og interessenter i privat, offentlig og halvoffentlig virksomhet.³ Jeg har lagt en viss vekt på å finne aktuelle organisasjoner som har kvinner på mellomleder- og toppnivå.

3.4. Nettverkene

3.4.1. De tre nettverkene og jobbindikatorene

I den teoretiske gjennomgangen er nettverkene identifisert i tre typer: 1) profesjonelle sosiale nettverk (andre ledere og kolleger *i* jobben og andre ledere og kolleger *utenfor* jobben), 2) personlige sosiale nettverk (venner og familie) og 3) andre udefinerte sosiale nettverk. Begrepet *i jobben* omfatter implisitt lederens profesjonelle rolle og posisjon i forhold andre ledere og kolleger i organisasjonen, mens *utenfor jobben* er implisitt alle andre profesjonelle ledere og kolleger som lederen til daglig (normalt) ikke definerer som *i* jobben. For å finne ut

³ Nettsurfing i relevante elektroniske databaser i mai 2010

hvilke nettverk som eksisterte for lederen - og hvilke sider ved lederens jobb disse nettverkene var knyttet til, stilte jeg sju spørsmål (28 indikatorer) om hvem lederen (respondenten) henvendte seg til ulike situasjoner i lederarbeidet: hvem lederen tar kontakt med før hun eller han bestemmer seg; hvem lederen tar kontakt med ved jobbstress; hvem som er de første til å få høre om det når lederen lykkes i arbeidet; hos hvem lederen søker støtte og trøst hos når hun/han har hatt en tung dag på jobben; hvem som er lederens beste rådgivere når jobben oppleves som ”uløselig; hvem lederen henvender seg til i faglige spørsmål og hvem som er lederens støttespillere når det gjelder å skape effektivitet i organisasjonen. Disse betegnes som jobbindikatorene.

3.4.2. Demografiindikatorene

De demografiske indikatorene representerer åtte spørsmål om respondentenes kjønn, alder, stillingsnivå, antall år i lederstilling, type organisasjon, totalt antall ansatte i ansvarsområdet, totalt antall ansatte i organisasjonen og antall år med høyere utdanning (Se vedlegg E).

3.4.3. Opplevelsen av lederarbeidet

Respondentene ble bedt om å svare på 12 spørsmål om *opplevelsen av lederarbeidet i egen organisasjon* - og ikke relasjonene som lederen knytter til ulike sider ved arbeidet sitt (altså jobbindikatorene). Respondentene ble spurt om *i hvilken grad* hun eller han arbeider i en effektiv organisasjon; om overordnede og kolleger gir lederen faglige tilbakemeldinger; om lederen er involvert i ansettelsen av nye medarbeidere i organisasjonen, om lederen er involvert i inngåelsen av nye kontrakter for organisasjonen; om lederen opplever å lykkes med å utvikle medarbeiderne; om lederen opplever å få ros fra andre ledere og kolleger; om lederen opplever seg som en effektiv leder; om lederen opplever stress på jobben som negativt; om lederen trives (som leder); om lederen opplever at hun eller han når sine egne mål; om lederen har tid til å se fremover på vegne av organisasjonen - og i hvilken grad lederen opplever at organisasjonen når sine mål.

3.4.4. Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Hvis datamaterialet er valid og reliabel - og utvalget er representativt - er undersøkelsen generaliserbar (Ringdal 2007).

Validitet (gyldighet, bekræftbarhet) gjelder om man faktisk måler det en skal måle eller hvorvidt målefeilene er systematiske. Reliabilitet (pålitelighet, troverdighet) gjelder om man

måler det som man skal måles på en korrekt måte, slik at ”gjentatte målinger gir samme resultat (det vil si små, tilfeldige målefeil).

Små og tilfeldige målefeil i undersøkelsen vil gi en høy reliabilitet, mens systematiske målefeil påvirker begrepsvaliditeten i teoretiske begreper og i variabler.⁴ Etableringen av høy reliabilitet vil bety at skalaen i undersøkelsen korrelerer med lignende skaler og er tilstrekkelig ulik andre, tilsvarende skaler - og ”forutsier” hva som er beskrevet i teorien (Hair et. al 2006).

⁴ Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet” (Ringdal 2007: 86).

4.0. Resultatene

Kontrollen på kvaliteten på variablene er gjort gjennom måling av standardavvik, skjevhet og kurtosis (se metoden kapittel 3.0)

4.1. Resultatene

Jeg presenterer resultatene som gjennomsnittstall basert på skalaen i undersøkelsen og en prosentvis fordeling av svarene. Jeg har valgt ut seks sentrale sider ved lederens arbeid: *før lederen bestemmer seg, stress; støtte og trøst, beste rådgivere, faglige spørsmål og støttespillere i å skape effektivitet*.¹ Begrunnelsen for å velge disse, er at de alle er viktige for lederrollen og resultatene av lederarbeidet. Indikatoren for lederens initiativ til å dele gleden over egen suksess ("lykkes i arbeidet") er ikke tatt med her, da jeg regner den som implisitt i de øvrige kategoriene.

4.2. Frekvensfordelingen

Frekvensen viser hvor mange av respondentene i utvalget som har svart, og hva de har svart på verdiskalaen 1 (svært liten grad) til 5 (svært stor grad). Frekvensfordelingen er oppgitt i prosent (se tabeller i Vedlegg C).

For å gjøre *ytterpunktene i resultatene* mer tydelig, har jeg slått sammen prosenttallene i skårene 4 og 5 til kolonnen **4 + 5** (heretter kalt "i svært stor grad") og prosenttallene i skårene 1 og 2 til kolonnen **1 + 2** (heretter kalt "i svært liten grad").

Prosenttallet i skåren 3 er kalt "i noen grad", selv om betegnelsen ikke er angitt i spørsmålene (se vedlegg E).

4.3. Opplevelsen av lederarbeidet

Tabell 4 nedenfor viser gjennomsnittet av skalaverdiene (1-5) fordelt på 12 indikatorer om hvordan daglig ledere, mellomledere og ledere i andre stillinger i organisasjonene, beskriver arbeidet sitt som ledere. 69,2 prosent av lederne opplever "i svært stor grad" effektivitet i organisasjonen. 88,4 prosent av lederne er "i svært stor grad" involvert i ansettelsen av nye medarbeidere, og 69,9 prosent svarer at de "i svært stor grad" lykkes i å utvikle egne medarbeiderne. 77,8 prosent er "i svært stor grad" involvert i inngåelsen av nye kontrakter i organisasjonen. 89,3 prosent trives "i svært stor grad" som ledere. 78,6 prosent av lederne

¹ Forkortet til "trøst" og "råd" i tabellene

opplever at de ”i svært stor grad” når egne mål, mens 70,0 prosent av lederne opplever ”i svært stor grad” at organisasjonen når sine mål.

25,4 prosent av lederne i undersøkelsen opplever ”i svært stor grad” stress på jobben som negativt, og i den andre enden av skalaen opplever 40,8 prosent av lederne ”i svært liten grad” stress på jobben som negativt. 19,8 prosent opplever dessuten ”i svært liten grad” faglige tilbakemeldinger fra overordnede og kolleger. Litt over halvparten av lederne (52,9 prosent) har ”i svært stor grad” tid til å se fremover på vegne av organisasjonen.

Tabell 4: Alle ledere – opplevelse av arbeidet, skala i gjennomsnitt og frekvensfordeling i prosent

	Skala Gj.snitt	Total prosent	1	2	1+2 (“i svært liten grad”)	3	4	5	4 + 5 (“i svært stor grad”)
Opplevelse av effektivitet i organisasjonen	3,81	100	-	3,8	3,8	26,9	53,8	15,4	69,2
Faglig tilbakemelding overordnede og kolleger	3,38	100	5,9	13,9	19,8	28,7	39,6	11,9	51,5
Involvert i ansettelsen av nye medarbeidere	4,48	100	1,9	1,0	2,9	8,7	24,0	64,4	88,4
Involvert i inngåelsen av nye kontrakter	4,15	*100	3,8	3,8	7,6	14,4	28,8	49,0	77,8
Lykkes i å utvikle egne medarbeidere	3,81	100	-	-	-	30,1	60,2	9,7	69,9
Ros fra andre ledere og kolleger	3,69	**100	1,0	8,7	9,7	24,0	52,9	13,5	66,4
Opplever seg som en effektiv leder	3,80	100	-	-	-	29,8	60,6	9,6	70,2
Opplever stress på jobben som negativt	2,79	**100	6,8	34,0	40,8	34,0	21,4	3,9	25,4
Trives som leder	4,37	100	-	1,0	1,0	9,7	40,8	48,5	89,3
Opplever å nå egne mål	3,90	***100	-	2,9	2,9	18,4	66,0	12,6	78,6
Tid til å se fremover på vegne av organisasjonen	3,50	100	1,0	9,6	10,6	36,5	44,2	8,7	52,9
Opplever at organisasjonen når sine mål	3,81	**100	-	1,9	1,9	28,2	58,3	11,7	70,0

* 99,8 (forhøyet) ** 100,1 (forhøyet, spss) *** 99,9 (forhøyet)

4.4. Frekvensfordelingen av jobbindikatorene

Frekvensfordelingen av jobbindikatorene er vist i tabell 5 nedenunder.

4.4.1. Andre udefinerte sosiale nettverk

Den høyeste prosentvise fordelingen i svarene for andre udefinerte sosiale nettverk er (”i svært stor grad”) ”faglige spørsmål” (11,7 prosent) og ”støttespillere” (6,1 prosent).

75,6 prosent av lederne i undersøkelsen opplever ”i svært liten grad” at ”andre” udefinerte sosiale nettverk som ”støttespillere for å skape effektivitet i organisasjonen”, mens 18,3 prosent gjør det ”i noen grad”.

69,8 prosent av respondentene henvender seg ”i svært liten grad” til ”andre” relasjoner i faglige spørsmål, mens 18,6 prosent gjør det ”i noen grad”.

76,6 prosent av lederne opplever ”i svært liten grad” ”andre” relasjoner som sine ”beste rådgivere når jobben oppleves som ”uløselig”, mens 19,0 prosent gjør det ”i noen grad”.

90,4 prosent av lederne i utvalget svarer at de ikke søker ”støtte og trøst” hos ”andre”. 83,7 prosent av lederne tar heller ikke kontakt med ”andre” når de er ”stresset på jobben”, mens 11,6 prosent gjør det ”i noen grad”.

87 prosent av lederne svarer at de heller ikke tar kontakt med disse relasjonene før de bestemmer seg, mens under ti prosent (9,4 prosent) svarer at de gjør det ”i noen grad”.

4.4.2. Venner og familie

84,5 prosent av respondentene i utvalget svarer at venner og familie i ”svært liten grad” er støttespillere ”når det gjelder å skape effektivitet i organisasjonen”, og 87,0 prosent svarer at de i ”svært liten grad” henvender seg til venner og familie i faglige spørsmål.

I spørsmålet om i hvilken grad ledere tar kontakt med venner og familie før de bestemmer seg, svarer 74,8 prosent ”i svært liten grad” og 7,4 prosent svarer ”i svært stor grad”. 17,9 prosent av lederne svarer ”i noen grad” tar kontakt med venner og familie før beslutningene tas.

48,4 prosent av lederne i utvalget svarer at de ”i svært liten grad” finner sine beste rådgivere blant venner og familie. Det er likevel en relativt stor gruppe av ledere som kan sies ”i noen grad” (25,3 prosent) eller ”i svært stor grad” å gjøre det (26,3 prosent).

Over halvparten (54,4 prosent) av lederne i undersøkelsen søker ”i svært stor grad” støtte og trøst hos venner familie i tilknytning til lederarbeidet, mens 20,4 prosent i av lederne

søker i ”noen grad” støtte og trøst i disse relasjonene og 25,2 prosent søker ”i svært liten grad” støtte og trøst hos venner og familie

37,4 prosent av lederne positivt at de ”i svært liten grad” tar kontakt med venner og familie ved stress i jobben, mens 38,4 prosent svarer at de ”i svært stor grad” gjør det. En relativt stor andel (24,2 prosent) av lederne kontakter ”i noen grad” venner og familie ved stress.

De gjennomsnittlige skalaverdiene 3,04 (stress) og 3,45 (trøst) indikerer svakere en polarisering og en jevnere fordeling i svarene på disse to spørsmålene.

4.4.3. Andre ledere og kolleger utenfor jobben

Litt over halvparten (51,7 prosent) av lederne i undersøkelsen opplever ”i svært liten grad” andre ledere og kolleger *utenfor* jobben som sine støttespillere i ”å skape effektivitet i organisasjonen”, mens 16,8 prosent svarer ”i svært stor grad”. En relativt stor andel (31,5 prosent) kan sies i ”noen grad” å oppleve at andre ledere og kolleger utenfor jobben er lederens støttespillere i effektivitetsarbeidet.

I faglige spørsmål, svarer 42,1 prosent at de ”i svært stor grad” henvender seg til andre ledere og kolleger utenfor jobben, fulgt av 33,7 prosent som svarer ”i svært liten grad”. 24,2 prosent kan sies i ”noen grad” å henvende seg til disse relasjonene i arbeidet.

For jobbindikatorene ”dine beste rådgivere” svarer under halvparten (43,1 prosent) at de ”i svært liten grad” finner sine beste rådgivere i relasjoner til andre ledere og kolleger utenfor jobben, mens 31,6 prosent av lederne svarer at de gjør det.

En stor andel av lederne i undersøkelsen (74,4 prosent) svarer at de ”i svært liten grad” finner støtte og trøst hos andre ledere og kolleger utenfor jobben. Motsatt, svarer 5,6 prosent av lederne at de tar kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben for støtte og trøst etter ”en tung dag på jobben”.

I situasjoner med jobbstress tar 66,0 prosent av lederne ”i svært liten grad” kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben, mens 11,0 prosent svarer at de gjør det.

17,8 prosent av lederne i utvalget svarer at de ”i svært stor grad” tar kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben før de bestemmer seg, mens 50 prosent av lederne svarer at de ikke tar kontakt med det profesjonelle, eksterne nettverket før beslutningen skal tas.

4.4.4. Andre ledere og kolleger i jobben

86,7 prosent av lederne i undersøkelsen opplever at andre ledere og kolleger i jobben i ”svært stor grad” er ”støttespillere når det gjelder å skape effektivitet i organisasjonen”, og bare 1,0 prosent av lederne svarer at det gjelder ”i svært liten grad”.

88,3 prosent av lederne i utvalget svarer at de henvender seg til andre ledere og kolleger i jobben i faglige spørsmål, og 73,8 prosent av lederne svarer at de finner sine beste rådgivere blant andre ledere og kolleger i jobben ”når jobben oppleves som ”uløselig”.

I spørsmålet om ”støtte og trøst” svarer 51,5 prosent av lederne at de ”i svært liten grad” tar kontakt med andre ledere og kolleger i jobben, mens en relativt stor andel (30,3 prosent) tar ”i svært stor grad” kontakt med medarbeiderne i jobben for å søke støtte og trøst.

For indikatoren om ”stress i jobben” viser resultatet at 38,0 prosent ”i svært stor grad” tar kontakt med andre ledere og kolleger i jobben, mens 29,0 prosent tar ”i svært liten grad” kontakt. 33,0 prosent av svarene grupperes under skalaskåren 3 ”i noen grad”.

79,5 prosent av lederne i utvalget svarer at de ”i svært stor grad” tar kontakt med andre ledere og kolleger i jobben før de bestemmer seg.

Tabell 5: Seks sider ved lederarbeidet fordelt på fire nettverk – skala i gjennomsnitt og frekvens i gyldig prosent *

Jobbindikatorene	Skala Gj.snitt	Total prosent	1 (i svært liten grad)	2	1 + 2	3	4	5 (I svært stor grad)	4 + 5
Kontakt med venner og familie før bestemmelse	1,84	100	51,6	23,2	74,8	17,9	4,2	3,2	7,4
Kontakt med andre ledere og kolleger i jobben før bestemmelse	4,08	100	1,9	1,9	3,8	16,8	44,9	34,6	79,5
Kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben før bestemmelse	2,56	100	14,4	35,6	50,0	32,2	15,6	2,2	17,8
Kontakt med andre før bestemmelse	1,63	100	52,9	34,1	87,0	9,4	3,5	-	3,5
Stress - kontakt med andre ledere og kolleger i jobben	3,10	100	12,0	17,0	29,0	33,0	25,0	13,0	38,0
Stress- kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben	2,12	100	35,2	30,8	66,0	23,1	8,8	2,2	11,0
Stress - kontakt med venner og familie	3,04	100	12,1	25,3	37,4	24,2	23,2	15,2	38,4
Stress - kontakt med andre	1,64	100	57,0	26,7	83,7	11,6	4,7	-	4,7
Trøst - andre ledere og kolleger i jobben	2,69	100	20,2	31,3	51,5	18,2	20,2	10,1	30,3
Trøst - andre ledere og kolleger utenfor jobben	1,91	100	40,0	34,4	74,4	20,0	5,6	-	5,6
Trøst - venner og familie	3,45	100	5,8	19,4	25,2	20,4	33,0	21,4	54,4
Trøst - andre	1,45	100	66,3	24,1	90,4	8,4	1,2	-	1,2
Rådgivere - andre ledere og kolleger i jobben	3,90	100	2,0	8,1	10,1	16,2	45,5	28,3	73,8
Rådgivere - andre ledere og kolleger utenfor jobben	2,76	100	18,9	24,2	43,1	25,3	25,3	6,3	31,6
Rådgivere - venner og familie	2,64	100	20,0	28,4	48,4	25,3	20,0	6,3	26,3
Rådgivere - andre	1,74	100	51,2	27,4	78,6	19,0	1,2	1,2	2,4
Faglige spørsmål – andre ledere og kolleger i jobben	4,35	100	-	1,9	1,9	9,7	39,8	48,5	88,3
Faglige spørsmål – andre ledere og kolleger utenfor jobben	3,03	100	12,6	21,1	33,7	24,2	34,7	7,4	42,1
Faglige spørsmål – venner og familie	1,67	100	50,0	37,0	87,0	9,8	3,3	-	3,3
Faglige spørsmål – andre	2,05	100	41,9	27,9	69,8	18,6	7,0	4,7	11,7
Støttespillere - andre ledere og kolleger i jobben	4,36	100	-	1,0	1,0	12,4	36,2	50,5	86,7
Støttespillere - andre ledere og kolleger utenfor jobben	2,48	100	19,1	32,6	51,7	31,5	14,6	2,2	16,8
Støttespillere - venner og familie	1,62	100	58,9	25,6	84,5	11,1	3,3	1,1	4,4
Støttespillere - andre	1,81	100	50,0	25,6	75,6	18,3	6,1	-	6,1

* enkelte indikatorer viser en totalprosent forhøyet med 0,1 (spss)

5.0. Diskusjon

Problemstillingen i denne undersøkelsen er hvilke sammenhenger det er mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederens arbeid, som for eksempel sosiale opplevelser og opplevelse av mestring.

Jeg vil først diskutere lederens opplevelse av eget arbeid basert på resultatene i kapittel 4.0. Deretter vil jeg diskutere hvordan ledere i undersøkelsen identifiserer sosiale nettverk i og utenfor jobben.

5.1. Opplevelsen av lederarbeidet

Indikatorene om lederens opplevelse av eget arbeid i organisasjonen bekrefter at lederne opplever seg som aktive utøvere i å ta beslutninger, lede og utvikle medarbeidere - og i å skaffe ressurser og se fremover.

Nær 90 prosent av lederne svarer at de ”i svært stor grad” trives som ledere; noe som bekrefter teorien (Strand 2007; Yukl 2006 og andre) om at organisasjonsledere er stimulerte og motiverte til lederskap. Tatt i betraktning at utvalget i undersøkelsen omfatter både private, offentlige og halvoffentlige organisasjoner, finner jeg det overraskende at to tredjedeler av organisasjonslederne (69,2 prosent) ”i svært stor grad” opplever at de arbeider i effektive organisasjoner.

Nesten ti prosent flere organisasjonsledere (78,6 prosent) opplever at de ”i svært stor grad” når egne mål, mens 70,0 prosent opplever ”i svært stor grad” at organisasjonen når sine mål. Årsaken til denne forskjellen kan være at ledere opplever at deres innsats ikke godt nok avspeiles i organisasjonens resultater, eller at koblingen mellom strategier, arbeidsoppgaver og resultatansvar ikke er tydelig nok for lederne. En annen mulig forklaring er at ledere opplever organisasjonens formelle strukturer som svakere enn de uformelle relasjonene.

Noe som kan tyde på dette er at nær en femtedel (19,8 prosent) av lederne i undersøkelsen opplever ”i svært liten grad” faglige tilbakemeldinger fra overordede og kolleger og bare halvparten av lederne (50,8 prosent) har ”i svært stor grad” tid til å se fremover på vegne av organisasjonen. På den andre siden er lederne vant til å arbeide under press. Bare 3,9 prosent av organisasjonslederne i undersøkelsen opplever ”i svært stor grad” stress på jobben som negativt.

5.2. Lederarbeidet og lederens sosiale nettverk

Organisasjonsforskere som deler et ”ressursbasert” syn på organisasjoner, er vanligvis ikke opptatt av lederrollens betydning for organisasjonen til fordel for en mer økologisk orientert og deterministisk forklaringsmodell (Selznick 1957; Bass 1990; Jacobsen 2004; Barney & Clark 2007). Andre organisasjonsforskere, igjen, som Lex Donaldson (2005) legger nettopp større vekt på betydningen som *omgivelsene* har for lederens evne til å styre organisasjonen.

Man kan videre ta for gitt at ressurser og legitimitet er noe som fins i omgivelsene - eller at legitimitet ikke kan regnes som ”a commodity to be possessed”, men som en symbolsk verdi (Scott 2008). Enten man velger å bort fra hva om foregår inne i organisasjonen, eller man toner ned organisasjonslederens rolle og arbeidsinnsats, er det likevel ikke mulig å tenke seg organisasjoner uten (ulike typer) *sosiale* nettverk som sørger for flyten av materielle og immaterielle ressurser.

På bakgrunn av utvalget og tolkningen av resultatene i denne undersøkelsen, mener jeg at det er grunn til å hevde at ledere i norske organisasjoner opplever seg som en del av sosiale relasjoner - og at ulike sider ved lederarbeidet i organisasjonene henger sammen med ledernes sosiale nettverk (se tabell 4 og tabell 5). Jeg vil også hevde at organisasjonsledere skiller kognitivt og emosjonelt mellom sine relasjoner *i* organisasjonen og til relasjoner *utenfor* organisasjonen.

Undersøkelsen dokumenter derimot ikke om organisasjonsledere *bevisst* bruker sine profesjonelle, personlige eller andre udefinerte sosiale nettverk i arbeidet, eller om ledere har en bevisst holdning til megling i strategiske og taktiske relasjoner (Barney 2002; Clegg, Kornberger & Pitsis 2008; Ibarra & Hunter 2007; Strand 2007).

5.2.1. Andre udefinerte sosiale nettverk

Ledernes relasjoner til andre udefinerte sosiale nettverk har lave gjennomsnittlige skalaverdier (mellom 1,0-2,05; ”i svært liten grad”) for de seks sidene ved lederarbeidet.

En forklaring kan være at organisasjonsledere opplever denne typen av sosiale relasjoner som uforpliktende og fjerne relasjoner i det daglige lederarbeidet. Dette støttes av teorier om at typen andre udefinerte sosiale nettverk ikke nødvendigvis er sentrale relasjoner (Scott 2008), men slike sosiale relasjoner kan likevel, i bestemte situasjoner, være avgjørende for virksomheten (Odorico & Corrado 2004).

5.2.2. Venner og familie

Jeg har definert personlige relasjoner som relasjoner til venner og familie *utenfor* jobben. At personlige relasjoner er av vital interesse for lederen og organisasjonen, bekreftes til en viss grad i teorier og empiriske eksempler (Burt 1992: 58, se også Bass 1990; Beckman et. al 2004; Burt 2007; Galaskiewicz & Shatin 1981; Gibbons 2004; Kilduff & Tsai 2003; Lincoln & Miller 1979; Løvseth 2004; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006; Uhl-Bien 2006; Yukl 2006).

Galaskiewicz & Shatin (1981) viser til at det i tilspissede (politiske) situasjoner er særlig viktig for organisasjonslederen å ha lokale venner som er ledere på samme organisatoriske nivå i andre organisasjoner, eller som er medlemmer av andre kulturelle grupper i nabolaget.

Men den teoretiske og empiriske bakgrunnen for denne undersøkelsen sier lite om de emosjonelle sidene ved lederrollen utover at ledere forventes å tåle stress og være emosjonelt stabile (Yukl 2006). Hvis det er slik at organisasjonsledere ”lever opp til” et normativt ideal for lederrollen og at de underkommuniserer de emosjonelle sidene ved lederarbeidet til omgivelsene, er dette en mulig forklaring på at venner og familie spiller en mindre rolle når 1) lederen bestemmer seg, 2) når hun eller han velger sine ”beste rådgivere” i faglige spørsmål. Det er også en mulig forklaring på at venner og familie ”i svært liten grad” (84,5 prosent) er lederens støttespillere i å gjøre organisasjonen mer effektiv.

Jeg hadde likevel ventet at familie og venner utenfor jobben hadde en større innflytelse på de instrumentelle sidene ved lederarbeidet fordi utvalget i undersøkelsen trolig inneholder familiebedrifter (i kategorien private organisasjoner), og fordi man skulle anta at aktører i familiebedrifter har et mindre tydelig skille mellom profesjonelle og personlige relasjoner.

Når lederen opplever stress eller behøver støtte og trøst i jobben, tyder fordelingen av frekvensen i svarene og den gjennomsnittlige svarfordelingen likevel på at lederen legger mer vekt på personlige relasjoner til venner og familie enn til andre sosiale nettverk.

5.2.3. Andre ledere og kolleger utenfor jobben

Ledernes identifisering av et profesjonelt nettverk som består av andre ledere og kolleger utenfor jobben ser ut til ”i noen grad” (20,0-32,2 prosent) å være knyttet til lederens instrumentelle oppgaver som i faglige spørsmål, som rådgivere eller støttespillere.

På den andre siden svarer respondentene i denne undersøkelsen at de ”i svært liten grad” (66,0 prosent) søker støtte og trøst hos andre ledere og kolleger ved ”stress i jobben”. En mulig forklaring er at organisasjonslederne opplever kontakten med andre ledere og

kolleger utenfor jobben som mindre relevant for det daglige lederarbeidet, eller at relasjonene til profesjonelle kolleger utenfor jobben er mer personlige, sporadiske og situasjonsbestemte enn lederens profesjonelle relasjoner i organisasjonen. Disse resultatene støttes til en viss grad av teorien (Kotter 1992, Yukl 2006 og andre).¹ Er usikkerheten høyere, som ved valg av nye medlemmer eller inngåelse av allianser, er ledere mer tilbøyelige til å snakke med sine (profesjonelle) venner i andre organisasjoner (Beckman, Hounschild & Phillips 2004). Resultatene her kan tyde på at lederens relasjoner til andre ledere og kolleger utenfor jobben i hovedsak er et profesjonelt sosialt nettverk.

5.2.4. Andre ledere og kolleger i jobben

Jeg finner det logisk at profesjonelle (og personlige) relasjoner til andre ledere og kolleger i jobben skårer høyt i sentrale lederspørsmål som det å bestemme seg; lederens erfaring med hvem som kan gi hun eller ham de beste rådene; som kan gi tilbakemelding i faglige spørsmål og som kan være støttespillere i arbeidet med å effektivisere organisasjonen.

Arbeidskollegaer i organisasjonen er de facto lederens nærmeste profesjonelle medarbeidere, og selv om en kollegial profesjonalitet ikke utelukker at relasjonene også kan være personlige - til og med nære – ser det ut til i denne undersøkelsen at lederne er mest opptatt av hva relasjonene til andre ledere og kolleger i jobben kan bidra med i hennes eller hans arbeid. Arbeidskolleger som også er gode venner, er signifikant mer effektive ved endringer i organisasjonen, mens sosiale prosesser som innebærer å utveksle ressurser, dele informasjon og å tilegne seg nye verdier *”are likely to occur through different relations”* (Gibbons 2004: 260).²

Lederens sosiale nettverk i jobben ser ut til ikke bare å bestå av lederens profesjonelle relasjoner. En relativt stor andel av lederne (38,0 prosent) svarer at de ”i svært stor grad” kontakter nære medarbeidere ved stress i jobben, eller at de søker ”støtte og trøst” hos andre ledere og kolleger i jobben etter en ”tung dag” (30,3 prosent). Det personlige nettverket i jobben ser også ut til å henge sammen med sosiale opplevelser og opplevelser av mestring. At såpass mange (73,8 prosent) svarer ”i svært stor grad” på spørsmålet om ”hvem er dine beste rådgivere når jobben oppleves som ”uløselig”, kan tolkes dit hen at organisasjonsledere ikke nødvendigvis skiller mellom faglige spørsmål og behovet for sympati og emosjonell støtte hos medarbeiderne.

¹ ”Managers use different parts of their network for different purposes and extend the network to accomplish a particular objective” (Yukl 2006: 25; Yukl refererer til Kaplan, 1988)

² Gibbons (2004) skiller mellom vennskap og rådgivning i organisasjoner.

6.0. Konklusjon og videre forskning

6.1. Konklusjon

Mitt utgangspunkt er at det er publisert relativt få akademiske undersøkelser om innholdet i sosiale nettverk og - i enda mindre grad – undersøkelser om organisasjonsledere og deres sosiale nettverk.

Denne undersøkelsen har problemstillingen: *Hvilke sammenhenger er det mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederens arbeid, som for eksempel sosiale opplevelser og opplevelser av mestring?*

Organisasjonsledere trenger sosiale nettverk som skaffer lederne seg handlingsrom, informasjon og ressurser (Bass 1990; Burt 2007; Ibarra & Hunter 2007; Hatch 2001; Ibarra & Hunter 2007; Jacobsen 2004; Løvseth 2004; Strand 2007; Uhl-Bien 2006; Wit de & Meyer 1999; Yukl 2006).

I mai 2010 sendte jeg ut et spørreskjema (Questback) til 244 tilfeldig valgte ledere i norske organisasjoner. Jeg fikk svar fra 107 ledere (44 prosent). Svarene har jeg behandlet statistisk i SPSS 16.0 med hensyn gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis. Frekvensen av svarene i utvalget (i antall og i prosent) er fordelt på demografiske indikatorer, jobbindikatorer og opplevelsen av lederarbeidet.

Undersøkelsen viser at organisasjonslederne har en aktiv forståelse av rollen sin. I spørsmålet om sosiale opplevelser og opplevelser av mestring i lederarbeidet (se tabell 4) tyder mine funn på at ledere i norske organisasjoner trives i jobben og opplever seg som aktive utøvere av lederskap. Mine funn påviser også at det er sammenhenger mellom lederens sosiale nettverk og ulike sider ved lederens arbeid, og organisasjonsledere skiller (til en viss grad) mellom de tre nettverkstypene i undersøkelsen: 1) profesjonelle sosiale nettverk, 2) personlige sosiale nettverk og 3) andre udefinerte sosiale nettverk med hensyn til ulike sider ved lederarbeidet.

Sosial kapital er en av drivkreftene i relasjoner i og utenfor organisasjonen, og etablerte teorier poengterer at organisasjonslederens sosiale kapital og megling i strukturelle hull er vanlige ledermetoder i en strategisk og taktisk kamp om ressurser og resultater (Barney 2002; Burt 1992, 2007; Ibarra & Hunter 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992, Tsai & Ghosal 1998 og andre).

Ett hovedfunn i denne undersøkelsen er at ledere søker sitt nettverk i forbindelse med arbeidet, og at de har sine sterkeste profesjonelle og personlige relasjoner til andre ledere og

kolleger *i* jobben. I emosjonelle situasjoner, som ved jobbstress og ved behovet for støtte og trøst, søker lederne i større grad til andre typer sosiale nettverk *utenfor* jobben.

I denne undersøkelsen kan det likevel se ut som om ledere i norske organisasjoner er mest fokusert på arbeidet sitt *i jobben*, og at organisasjonslederne – med en legitim forankring i lederarbeidet og en uttalt jobbtrivsel – likevel ikke fremtrer så tydelig i lederrollene sine som aktive, sosiale relasjonsbyggere i omgivelsene.

6.2. Videre forskning

Organisasjoner har en økonomisk, politisk, historisk og sosial funksjon i samfunnet (Bass 1990, Hall 1996; Scott 2008; Yukl 2006 og andre). Av dette følger at organisasjonslederskap er en dynamisk, mangfoldig, mangesidig, risikabel og tvetydig prosess (Bass 1990; Hall 1996; Hatch 2001; March & Simon 1993; Scott & Davis 2007; Smith & Peterson 1988; Strand 2007; Yukl 2006 og andre).

Organisasjoner er formelle og uformelle strukturer, systemer og kulturer med kompliserte og komplekse oppaver. I teorikapittelet (2.0) har jeg beskrevet hovedtrekkene i teorier og empiriske undersøkelser om sosiale nettverk, lederens relasjoner, organisasjoner som nettverk, lederrollen og lederens arbeid (Clegg & Hardy 1999; Greve & Benassi 2006; Ibarra & Hunter 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles 1992; March & Simon 1993; Perri 6 et. al 2006; Uhl-Bien 2006; Yukl 2006, Strand 2007).

En begrensning ved denne undersøkelsen er at den ikke operasjonaliser begrepet *tillit*. Tillit er et vesentlig element i sosial kapital (se teorikapitlet 2.3.2). Respondentene i denne undersøkelsen har ikke fått anledning til å svare på om de har tillit til sine relasjoner. Det innebærer at undersøkelsen ikke avdekker tydelig i hvor stor grad lederens relasjoner til andre, baserer seg på tillit og vennskap - og hvilken betydning emosjonell tillit og tillit som er basert på kunnskap influerer på ledernes bruk av sosiale relasjoner i arbeidet.

Ledere stoler mer på venner, mentorer og kolleger som de har sterke positive band til - uavhengig av situasjonene. Dersom det er viktig for lederen å skaffe seg kunnskap eller løse en bestemt oppgave, flyttes tilliten over til noen som kan hjelpe henne eller ham med dette og som handler i tråd med lederens forventninger. Positive band til andre mennesker har ingen betydning for lederens kunnskapsbaserte tillit. Er imidlertid bandene til andre mennesker negative, reduseres tilliten (Chua, Ingram og Morris 2008).

Undersøkelsen sier heller ikke noe hvor tette lederens sosiale nettverk er, eller noe om styrken i relasjonene (Burt 2007; Kilduff & Tsai 2003; Nohria & Eccles et. al 1992; Perri 6 et. al 2006).

Jeg har heller ikke undersøkt relasjonene mellom lederens ulike sosiale nettverk og lederens ulike arbeidsoppgaver i form av korrelasjonsanalyser. Jeg vil anbefale dette når det gjelder den videre forskningen på området.

Litteratur

Agarwal, R. & C. E. Helfat (2009): "Strategic Renewal of Organizations", i *Organization Science*, Vol. 20, nr. 2: s. 281-293

Alquist, J.S. & M. Levi (2010): "Leadership: What It Means, What It Does, and What We Want to Know About It", i *Annual Review of Political Science*, 4. November 2010, s.1-24, <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-polisci-042409-152654> 22.03.2011

Barney, J. B. & D. N. Clark (2007): *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*: Oxford University Press

Barney J.D. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Prentice Hall: Upper Saddle River

Bass, B. M. (1990): *Bass & Stogdills Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*: Third Edition: New York: The Free Press

Beckman, C.M., Haunchild P. R. & D.J. Phillips (2004): Friends and Strangers? Firm-Specific Uncertainty, and Network Partner Selection, i *Organization Science*, May-Juni 2004, Vol. 15, nr.3, s. 259-275

Bedriftsdatabasen.no AS (www.bedriftsdatabasen.no), internettkatalog, mars-mai 2010.

Brass, D. J. (1984): "Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization", i *Administrative Science Quarterly*, 29, 4, s. 518-539.

Burt, R. S. (1992): "The social structure of competition", i Nohria, N. & R. G. Eccles (red): *Network and Organizations. Structure, form and action*: Harvard Business School Press

Burt, R. S. (2007): *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*: Oxford University Press

Castells, M. & Ince, M. (2003): *Conversations with Manuel Castells*: Polity.

Christensen, P. H. (2005): "Netværk og den sociale kapital", i Christensen, P. R. & Poulfelt, F. (red.) (2005): *Mod entrepreneurelle ledelsesformer*: Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Chua, R.Y. J., Ingram, P. & M.W. Morris (2008): "From the Head and the Heart: Locating Cognition – and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks", i *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, nr. 3

Cheung, F. M. & D. F. Halpern (2010): Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender, i *American Psychologist*, Vol. 65, s.182-193, abstrakt <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/a0017309> 22.03.2011.

Clegg, S., Kornberger M. & T. Pitsis (2008): *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*: SAGE

- Clegg, S.R. & Hardy, C. (red) (1999): *Studying Organization. Theory & Method*: Thousand Oaks: Sage Publications
- Colbjørnsen, T. (2004): *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*: Bergen: Vigmestad & Bjørke
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital: *American Journal of Sociology*, 94, supplement, 95-120
- Collins, R. (1998): *The sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*: The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Cross, R. & Parker, A. (2004): *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*: Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Dill, W. R. (1958): "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4 (Mar., 1958), 409-443
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Donaldson, L. (2005): "Vita Contemplativa: Following the Scientific Method: How I Became a Committed Functionalist and Positivist", i *Organization Studies*, 26: 1071-1088
- Dow, G. K. (1988): "Configurational and conactivational views of organizational structure, i *Academy of Management Review*, 13, 1, s.53-64
- Elster, J. (1979): *Ulysses and the Sirens*: Cambridge: Cambridge University Press
- Galaskiewicz, J. & D. Shatin (1981): "Leadership and Networking among Neighbourhood Human Service", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26. No. 3, s. 434- 448
- Gardner, J. W. (1986): *The tasks of leadership* (Leadership paper No. 2): Washington, DC: Independent Sector
- Gargiulo, M, Ertug, G. & C. Galunic (2009): "The two faces of network: Network Closure and Individual Performance among Knowledge Workers", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, nr. 2, s. 299-333
- Gargiulo, M. & M. Benassi (2000): "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital," i *Organization Science* Vol. 11, Nr. 2, s. 183-196
- Gibbons, D. E (2004): "Friendship and Advice Networks in the Context of Changing Professional Values", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, nr. 2 (juni), s. 238-262

- Granovetter, M. (1973): "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 78, s. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983): "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", i *Sociological Theory*, Vol. 1, s. 201-33
- Greve, A. & M. Benassi (2006): "Productivity in Projects and the Distribution of Knowledge in Organizations", kapittel 15 i Lines, R., Stensaker I. G., Langley, A. (red.): *New Perspectives on Organizational Change and Learning*: Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*: Oslo: Fagbokforlaget
- Gulati, R., Nohria, N. & A. Zaheer (2000): "Strategic Networks", i *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 3, s.202-215
- Hair, J.F. jr., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & R. L. Tatham (2006): *Multivariate Data Analysis*: Upper Saddle River, sixth edition
- Hales, C P. (1986): "What do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", i *Journal of Management Studies* 23, s. 89–115
- Hall, R. H. (1996): *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice-Hall International, sixth edition
- Hambrick, D. C. (2005): "Upper Echelons Theory. Origins, Twists and Turns, And Lessons Learned", i Smith, K. G. & Hitt, M. A. (red.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*: Oxford: Oxford University Press
- Hambrick, D.C. & S. Finkelstein (1987): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", i L.L. Cummings and B. M. Staw (red.): *Research in Organizational Behavior*: Greenwich, Conn.: JAI Press, 9, 369-406
- Hambrick D.C. & P. Mason (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", i *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206
- Hartman, R. L. & J.D. Johnson (1990): "Formal and informal group communication structures: An examination of their relationship on role ambiguity", i *Social Networks*, 12, 2, s.127–151.
- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*: Abstrakt Forlag,
- Hope, O. (2010): *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*: Bergen: Norges Handelshøgskole, referert i <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2010/juni/sterkemel/> 14.09. 2010.
- Horverak, J.G: (2005): "Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet", *Magma*, årgang 8, nr. 3, s. 56-64

- Hwang, H & W.W. Powell (2009): “*The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector*”, i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, 2: 195-377
- Høst, T (1999): *Ledelse – et helhetlig perspektiv*: HiO-notat 1996, nr. 6: s. 3-56
- Ibarra, H. & M. Hunter (2007): ”How Leaders Create and Use Networks”, i *Harvard Business Review*, januar 2007, s. 40-47.
- Ikeda, K. & S.E. Richey (2005): “Japanese Network Capital: The Impact of Social Networks on Political Participation”, i *Political Behavior*, Vol. 25, nr. 3 (September)
- Jablin, F. M. & L.L. Putnam (2001) (red.): *The New handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*: Thousand Oaks, California: Sage
- Jacobsen D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*: Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, 2. opplag 2006
- Kaplan, R. E. (1988): ”The warp and woof of the general manager’s job”, F.D. Schoorman & B. Schneider (red): *Facilitating work effectiveness*, Lexington, MA: Lexington Books, s.183-211
- Kaufmann, G. & A. Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*: Bergen: Fagbokforlaget
- Kilduff, M. & W. Tsai (2003): *Social Networks and Organizations*: London: SAGE Publications
- Kirkhaug, R (2009): “The Management of Meaning – Conditions for Perception of Values in a Hierarchical Organization”, i *Journal of Business Ethics* (2009) 87:317–324 (Springer)
- Kotter J.P (1982): *The General Managers*: New York: Free Press
- Krackhardt, D. (1994): “Constraints on the interactive organization as an ideal type”, i Heckscher, C. & A. Donnellon (red): *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, s. 211-222: Thousand Oaks, Calif: Sage
- Kyläheiko, K, Sandstorm, J. & V. Virkkunen (2002): “Dynamic capability view in terms of real options”, I *International Journal of Production Economics*, 80, nr. 1, s. 65-83
- Lamertz, K. (2006): “Original Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions”, i *Organization Studies* 27, 79: 1-25
- Liebeskind, J.P., Oliver, A. L., Zucker, L. & Brewer, M. (1996): “Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms”, i *Organization Science*, 7, nr. 4, s. 428 - 443
- Lin, N (2001): *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*: Cambridge University Press

- Lincoln, J. R. & J. Miller (1979): "Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks", i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, nr. 2, s. 181-199
- Løvseth, T. (2004): *Sociopolitical Networks and Regional Development. The Cases of Northern Norway and Southern Italy*: Doctoral Dissertation for the Dr. Polit Degree: University of Tromsø: Department of Political Science
- Makadok, R. & R. Coff (2009): "Both Market and Hierarchy: An Incentive-System Theory of Hybrid Governance Forms", i *The Academy of Management Review*, Vol. 34, nr. 2, s. 297-319
- March, J. G. & H. A. Simon (1993): *Organizations*. Cambridge, Mass: Blackwell Business, 2. utgave
- March, J. G. (1988): "Footnotes to organizational change" i James G. March (red): *Decisions and Organizations*: Oxford: Basil Blackwell, s. 167-186
- McDonald, M. L., Khanna P. & J.D. Westphal (2008): "Getting them to think outside the circle: Corporate Governance, CEOs' External Advice Networks, and Firm Performance", i *The Academy of Management Journal*, 51, s.453-475
- Mintzberg, H (1973): *The Nature of Managerial Work*: New York: Harper & Row
- Mitchell, J.C. (1969): "The Concept and Use of Social Networks", i Mitchell, J.C. (red): *Social Networks in Urban Situations*: Manchester, England: Manchester University Press
- Monge P. R. & N. S. Contractor (2001): "Emergence of Communication Networks", i Jablin F. M. & Putnam L.L. (red) (2001): *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*: Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications Inc
- Mouzas, S., Henneberg, S. C., & Naudé, P (2004): "*Developing Network Insight*", Competitive Paper Submitted to the 20th ANNUAL IMP CONFERENCE, Copenhagen, 2 -4 Sept. 2004
- Nelson, R. E. (1986): "The Use of Blockmodelling in the Study of Organization Structure: A Methodological Proposal", i *Organization Studies*, 7 (1): s. 75-85
- Newman, M. E. J. (2003): "The Structure of Complex Networks", i *SIAM Review: Society for Industrial and Applied Mathematics*, Vol. 45, Nr. 2 (Jun., 2003), s. 167-256
<http://www.jstor.org/stable/25054401> 14.09.2010.
- Niishi, L.H, Grotte A. & J. L. Raver (2007): "Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship between Upper Echelon Diversity, the Adoption of Diversity Practices, and Organizational Performance", i *CAHRs Working Paper Studies 07-04*, Cornell University, s.1-15
- Nohria, N. & Eccles R. G. (red) (1992): *Network and Organizations. Structure, form and action*: Harvard Business School Press

Norges kommunekalender (www.norgeskommunekalender.no), internettkatalog, mars-mai 2010

Norges største bedrifter 2009 (www.norgesstorstebedrifter.no), internettkatalog, mars-mai 2010

Odorico, V. & R. Corrado (2004): "Between Supply and Demand: Intermediaries, Social Networks and the Construction of Quality in the Italian Wine Industry", i *Journal of Management and Governance*, 8:149-171

Pfeffer, J. & R. L. Sutton (2006): *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*: Boston, Mass: Harvard Business School Press

Piscus Innkjøpsbok for fiskerinæringen www.piscus.no, internettkatalog 11.04. 2010

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*: New York: Free Press

Portes, A. & J. Sensenbrenner (1993): "Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action", i *American Journal of Sociology*, 98, s.1320-1350

Putnam, R. D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", i *Journal of Democracy*, 6, s. 65-78

De Quevedo-Puente, E., de la Fuente-Sabaté, J. M. & J. B. Delgado-Garcia (2007): "Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives", i *Corporate Reputation Review*, Spring 2007; 60-72

Rank, O. N. (2008): "Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations", i *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24, 2, s. 145-161

Ringdal, K (2007): *Enhet og mangfold*: Bergen: Fagbokforlaget, 2. utgave

O'Reilly, C. A. & K. H. Robert (1974): "Information Filtration in Organizations: Three Experiments", i *Organizational Behavior and Human Performance* 11, s. 253-265

Safko L. & D. K. Brake (2009): *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*: John Wiley & Sons Inc.
<http://proquestbus.safaribooksonline.com/sales-and-marketing/9780470411551> (29.11.2010)

Scott, W.R. (2008): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*: Sage Publications

Scott, W. R. & G. F. Davis (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*: Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization, i *American Sociological Review*, 13, 1, s. 25-35

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row

- 6, P., Goodwin, N., Peck, E. & T. Freeman (2006): *Managing Networks of Twenty-First Century Organizations*: Palgrave MacMillian
- Smith, P. B. & M.F. Peterson (1988): *Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model*: London: SAGE Publications
- Stacey, R. D. (2003): *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*: Prentice Hall
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tong Chee Kiong & Yong Pit Kee (1998): “Guanxi bases, Xinyong and Chinese business networks”, i *British Journal of Sociology*: Volume no. 49 Issue no. 1 March 1998, s.75-96
- Tsai, W. & S. Ghosal (1998):”Social Capital an Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, i *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, Nr. 4 (August), s.464-476
- Uhl-Bien, M. (2006): Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, i *The Leadership Quarterly*, 17, s.654-676
- Walker, G., Kogut, B & W. Shan (1997): “Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network”, i *Organization Science*, Vol. 8, No.2 – mars-april 1997
- Wilmott, H.: (1987): “Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal”, i *Journal of Management Studies* 24, s. 249–270
- Wit, B. de & R. Meyer (1999): *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*: London: Thomson
- Yukl, G. (2008): “How leaders influence organizational effectiveness”, i *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, nr. 6 (desember), s.708-722
- Yukl, G. (2006): *Leadership in Organizations (sixth edition)*: Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Yukl, G. (1998): *Leadership in Organizations*, 4th Edition: New Jersey: Prentice-Hall

Vedlegg A Nettsøk i elektroniske databaser 19.08. 2009 og 03.10.2009

Resultatene i tabell 1 for søkeordene “ledere”, “ledelse”, “sosialt nettverk”, “nettverk”, “leadership”, “leaders”, ”social networks”, ”social networking”, “traits”, “power”, “followers”, samt søkefrasene ”leaders in social networks” og ”leadership in social networks”.

Søkekriteriene for ordene er enten med eller uten sitattegn, kombinert med addisjonstegnet + eller konjunksjonen AND(and) eller konjunksjonen OG.

Resultat av søkeordene (treff = referanser)

A) Nettsøk 03.10.2009 i databasen **ISI Web of Knowledge** Social Sciences Citation Index (SSCI) (1956 -2009)

http://apps.isiknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=X1HDBp9C6L9blo8MljP&preferencesSaved=&editions=ISTP&editions=ISSHP

1. Søkeord (topic): “social networks” AND leader* = 313
2. Søkeord: “social networking” AND “leader* = 32
3. Søkefrasen “leader* in social networks” = 313
4. Søkeord: leaders AND traits = 333
5. Søkeord: leaders AND power = 2 614
6. Søkeord: leaders AND followers = 526

B) Nettsøk 19. 08.2009 i tidsskriftet **Administrative Science Quarterly** (1956-2005; søkemotoren Ofelaš i databasen JSTOR) <http://x-port.uio.no/V?func=find-ej-1&portal=TROMSO&institute=TROMSO>

1. Søkeord: “social networks” AND leader = 2 373
2. Søkeord: “social networks” AND leaders = 4 271
3. Søkeord: “social networks AND leadership = 3 765
4. Søkeord: “social networking” AND leader = 57
5. Søkeord: “social networking AND leaders” = 111
6. Søkeord: “social networking” AND leadership = 97
7. Søkefrasen “leaders in social networks” = 0
8. Søkefrasen “leadership in social networks” = 0
9. Søkeord: leaders AND traits = 24 584
10. Søkeord: leaders AND power = 245 252
11. Søkeord: leaders AND followers = 40 930

C) Nettsøk 19.08. 2009 i **SAGE Journals Online** (January 1879 - February 2010)

<http://online.sagepub.com/cgi/search>¹

1. Søkeord: “social networks” AND leader = 2792
2. Søkeord: “social networks” AND leaders = 2792
3. Søkeord: “social networks AND leadership = 2219

¹ ”All fields, published Jan 1879 to Feb 2010 in all SAGE content”

4. Søkord: "social networking" AND leader = 235
5. Søkord: "social networking AND leaders = 235
6. Søkord: "social networking" AND leadership = 177
7. Søkfrasen "leaders in social networks" = 1
8. Søkfrasen "leadership in social networks" = 1
9. Søkord: leaders AND traits = 9793
10. Søkord: leaders AND power = 64 258
11. Søkord: leaders AND followers = 9126

Nettsøk i den elektroniske databasen JSTOR 01.03.2011

<http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?acc=on&Query=leaders+AND+power&gw=jtx&acc=on&prq=leaders+AND+social+networks&Search=Search&hp=25&wc=on&acc=on>

Søkfrasen: Leaders AND tasks AND social networks = 33 090

Søkfrasen: Leaders AND work AND social network = 9121

Søkfrasen: Leaders AND power = 277337

VEDLEGG B 1a og 1b Sosial nettverksteori – en oversikt over begreper

Vedlegg B 1a

<ul style="list-style-type: none">• <i>Heterophily theory</i> - aktøren tilhører et nettverk (gruppe), men har sterkere bånd til et annet og fjernere nettverk. Aktøren (<i>the stranger</i>) fungerer som en "handelsmann" (<i>trader</i>) som bringer ny informasjon, ny kunnskap og nye ideer inn i nettverkene
<ul style="list-style-type: none">• <i>Homophily theory</i> – en aktør knytter bare nære bånd med nettverk som de oppfatter består av likesinnede, enten nettverkene er nære eller fjerne
<ul style="list-style-type: none">• <i>Strength of weak ties</i> - en aktør uten sterke vennskapsbånd ("kjennskapsbånd") til selvstendige og sterke nettverk, fungerer som en "bro" mellom nettverkene
<ul style="list-style-type: none">• <i>Structural holes</i> – en aktør omskaper sitt forhold til eget nettverk ved å balansere det med andre nettverk og – etter eget initiativ - fyller "hullet" mellom dem (<i>broker</i>), se også tabell II b
<ul style="list-style-type: none">• <i>Structural role theory</i> – aktører som spiller samme roller på like nivåer i samme, eller forskjellige nettverk, og sammenligner seg med hverandre
<ul style="list-style-type: none">• <i>Graph theory</i> – er en matematisk teori som beskriver 1) i hvilken grad aktører i organisasjonen knytter bånd til hverandre (<i>degree of connectedness</i>); 2) i hvilken grad uformelle organisasjoner er hierarkiske (<i>top down</i>) og ligner på formelle organisasjonshierarkier (<i>graph hierarchy</i>); 3) antall bånd (links) mellom aktørene som organisasjonsnettverket trenger før det bryter sammen i to selvstendige deler (<i>graph efficiency</i>) og 4) i hvilken grad to aktører uten overordnede, har bånd til en tredje aktør ("<i>the upper bound</i>"), og som begge forholder seg til (<i>least upper boundedness</i>)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Balance theory</i> – er hentet fra sosialpsykologien og beskriver hvordan aktørene forsøker å gjengelde og balansere sine følelser og relasjoner med andre aktører. En konsekvens av ønsket om balanserte forhold til andre, er dannelsen av klikker (<i>cliques</i>) som aktørene forsøker å motvirke (balansere)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Cliques</i> – eller klikker, er undergrupper med aktører som liker hverandre bedre enn de liker andre aktører, og ingen av aktørene i gruppen har bånd til samme person utenfor gruppen (se <i>closures</i> i tabell II b)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Bott hypothesis</i> – to nære aktører (dyader) i løse nettverk (<i>loose-knit networks</i>) knyttes nærmere og omgås oftere med hverandre i ulike situasjoner, enn dyader som er en del av to forskjellige nettverk, hver av dem med sterke bånd (<i>close-knit networks</i>)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Simmelian ties</i> – er dyader som er en del av samme klikk. Triader (tre aktører i nettverket som har nære bånd til hverandre) vil forsøke å dempe individuell makt og å dempe eventuelle konflikter i klikker
<ul style="list-style-type: none">• <i>Social comparison theory</i> – en aktør utvikler vennskap med andre aktør(er) som oppfattes som likesinnede, og som aktøren kan sammenligne seg med
<ul style="list-style-type: none">• <i>Embeddedness</i> – overlapp av bånd mellom sosiale eller økonomiske aktører, eller at aktører knytter sosiale bånd innenfor andre sosiale bånd
<ul style="list-style-type: none">• <i>Goal-directedness</i> – alle relasjoner mellom individene (aktørene) er innrettet mot å oppnå et mål
<ul style="list-style-type: none">• <i>Serendipity</i> – nettverket har noe forhåndsdefinert mål, og utvikles gjennom tilfeldig variasjon

Vedlegg B 2b

<ul style="list-style-type: none">• <i>Structural holes</i> – den sosiale avstanden ("åpningen") mellom grupper som er bare opptatt av egne aktiviteter og ikke blander seg med aktivitetene i andre grupper (Burt 2007:16), kan fylles med "meglere" (<i>brokers</i>) se også tabell II a
<ul style="list-style-type: none">• <i>Social capital</i> – beskriver en fordel for individet og forklarer hvordan noen mennesker klarer seg bedre fordi de, på en eller annen måte, er bedre knyttet sammen med andre mennesker (Burt 2007: 4)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Brokerage (Network-)</i> – den økende variasjonsverdien i en gruppe (Burt 2007:7)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Closure (Network-)</i> – den minkende variasjonsverdien i en gruppe (Burt 2007:7)

Oversatt fra Burt (2007)

Vedlegg C – Tabeller

Tabell 8 a: Kjønn – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	Mann	67	62.6	63.2
	Kvinne	39	36.4	36.8
	Totalt	106	99.1	100.0
Mangler	0	1	.9	
Totalt		107	100.0	

Tabell 8 b: Alder – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	20-29	2	1.9	1.9
	30- 39	8	7.5	7.5
	40- 49	44	41.1	41.1
	50 +	53	49.5	49.5
	Totalt	107	100.0	100.0

Tabell 8 c: Stillingsnivå – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	Daglig leder	57	53.3	54.3
	Mellom leder	28	26.2	26.7
	Annen lederstilling	20	18.7	19.0
	Totalt	105	98.1	100.0
Mangler	0	2	1.9	
Totalt		107	100.0	

Tabell 8 d: Antall år i lederstilling – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	0-5	18	16.8	16.8
	6- 10	25	23.4	23.4
	11 -15	23	21.5	21.5
	16 +	41	38.3	38.3
	Totalt	107	100.0	100.0

Tabell 8 f: Type organisasjon – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	1) privat	50	46.7	48.5
	2) offentlig	47	43.9	45.6
	3) halvoffentlig	6	5.6	5.8
	Totalt	103	96.3	100.0
Mangler	0	4	3.7	
Totalt		107	100.0	

Tabell 8 g: Antall ansatte i ansvarsområdet – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	1-5	12	11.2	11.9
	6-10	19	17.8	18.8
	11-50	35	32.7	34.7
	51-100	8	7.5	7.9
	101 +	27	25.2	26.7
	Totalt	101	94.4	100.0
Mangler	0	6	5.6	
Totalt		107	100.0	

Tabell 8 h: Totalt antall ansatte i organisasjonen – frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	1-5	5	4.7	4.9
	6-10	5	4.7	4.9
	11-50	24	22.4	23.3
	51-100	11	10.3	10.7
	101 +	58	54.2	56.3
	Totalt	103	96.3	100.0
Mangler	0	4	3.7	
Totalt		107	100.0	

Tabell 8 i: Samlet høvere utdanning - frekvens og prosent:

		Frekvens	Prosent	Valid i prosent
Valid	1-2 år	11	10.3	10.3
	3-5 år	44	41.1	41.1
	6-8 år	36	33.6	33.6
	over 9 år	10	9.3	9.3
	0 år	6	5.6	5.6
	Totalt	107	100.0	100.0

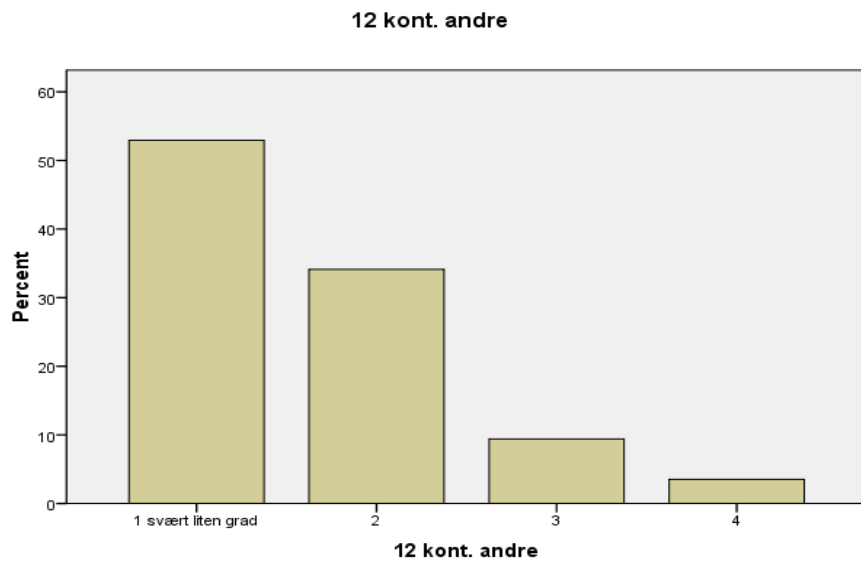
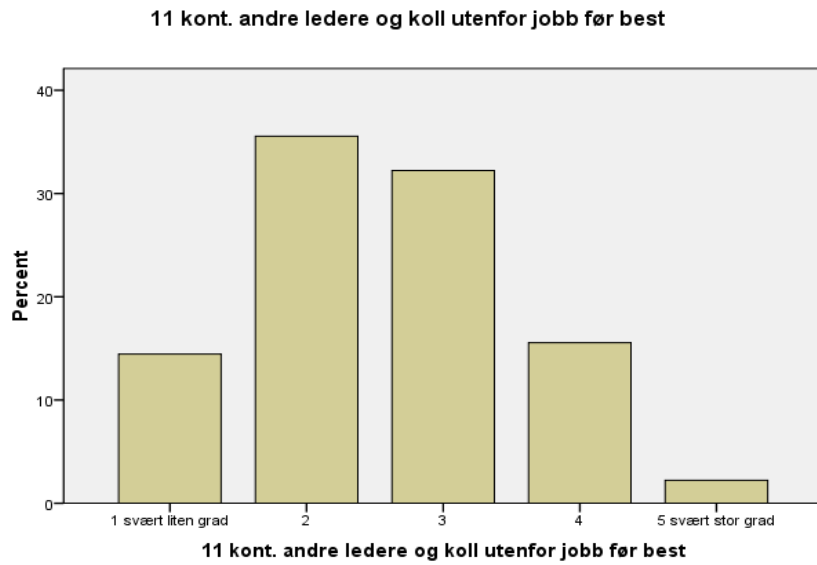
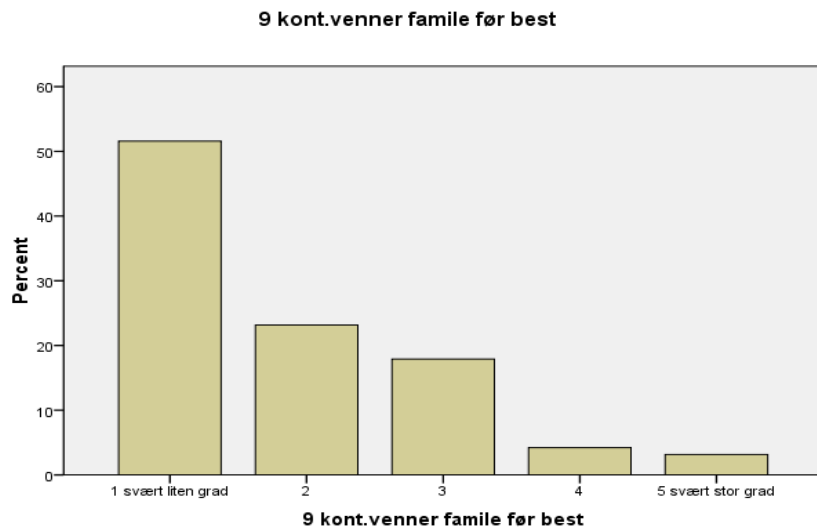
Tabell 9: Alle ledere – opplevelse av arbeidet etter skala, frekvens og prosent:

	Total prosent	1 (i svært liten grad)	2	3	4	5 (i svært stor grad)
Opplevelse av effektivitet i organisasjonen	100	-	3,8	26,9	53,8	15,4
Faglig tilbakemelding overordnede og kolleger	100	5,9	13,9	28,7	39,6	11,9
Involvert i ansettelsen av nye medarbeidere	100	1,9	1,0	8,7	24,0	64,4
Involvert i inngåelsen av nye kontrakter	100	3,8	3,8	14,4	28,8	49,0
Lykkes i å utvikle egne medarbeidere	100	-	-	30,1	60,2	9,7
Ros fra andre ledere og kolleger	100	1,0	8,7	24,0	52,9	13,5
Opplever seg som en effektiv leder	100	-	-	29,8	60,6	9,6
Opplever stress på jobben som negativt	100	6,8	34,0	34,0	21,4	3,9
Trives som leder	100	-	1,0	9,7	40,8	48,5
Opplever å nå egne mål	100	-	2,9	18,4	66,0	12,6
Tid til å se fremover på vegne av organisasjonen	100	1,0	9,6	36,5	44,2	8,7
Opplever at organisasjonen når sine mål	100	-	1,9	28,2	58,3	11,7

Tabell 10: Gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis (N = 107):

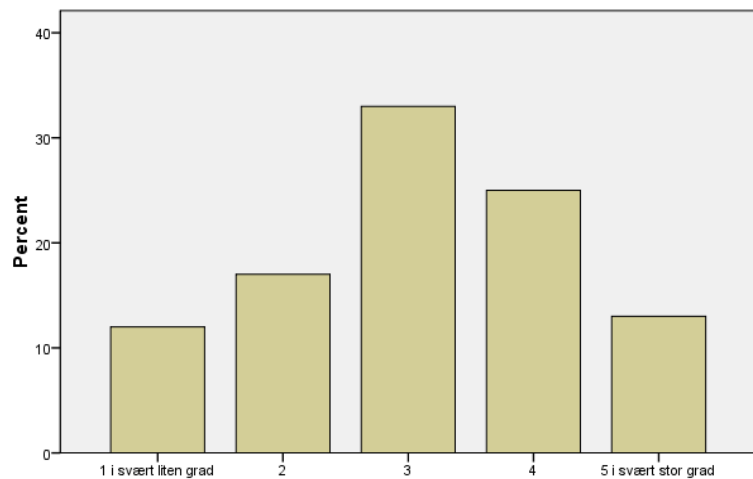
Demografiske indikatorer	N	Gjen- snitt	Standard- avvik	Skewness statistikk	Skewness Std. feil	Kurtosis statistikk	Kurtosis Std. feil
Kjønn	106	1.37	.485	.556	.235	-1.724	.465
Alder	107	3.38	.709	-1.032	.234	.959	.463
Stillingsnivå	105	1.65	.784	.716	.236	-1.005	.467
Antall år i lederstilling	107	2.81	1.125	-.351	.234	-1.302	.463
Type organisasjon	103	1.57	.604	.531	.238	-.602	.472
Totalt antall ansatte i ansvarsområdet	101	3.19	1.339	.030	.240	-1.089	.476
Totalt antall ansatte i organisasjonen	103	4.09	1.197	-1.045	.238	.062	.472
Antall år med høyere utdanning	107	2.59	.990	.610	.234	.226	.463
Jobb indikatorer							
Kontakt med venner og familie før bestemmelse	95	1.84	1.065	1.186	.247	.782	.490
Kontakt med andre ledere og kolleger i jobben før bestemmelse	107	4.08	.870	-1.041	.234	1.610	.463
Kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben før bestemmelse	90	2.56	.996	.227	.254	-.503	.503
Kontakt med andre før bestemmelse	85	1.64	.800	.800	.261	.939	.517
Stress - kontakt med andre ledere og kolleger i jobben	100	3.10	1.193	-.160	.241	-.744	.478
Stress - kontakt med andre ledere og kolleger utenfor jobben	91	2.12	1.063	.662	.253	-.308	.500
Stress - kontakt med venner og familie	99	3.04	1.261	.016	.243	-1.044	.481
Stress - kontakt med andre	86	1.64	.867	1.223	.260	.631	.514
Lykkes - andre ledere og kolleger i jobben	102	3.58	1.019	-.790	.239	.305	.474
Lykkes - andre ledere og kolleger utenfor jobben	90	2.20	.962	.514	.254	-.268	.503
Lykkes - venner og familie	97	3.29	1.190	-.354	.245	-.728	.485
Lykkes - andre	84	1.56	.812	1.672	.263	3.324	.520
Trøst - andre ledere og kolleger i jobben	99	2.69	1.283	.313	.243	-1.033	.481
Trøst - andre ledere og kolleger utenfor jobben	90	1.91	.907	.640	.254	-.528	.503
Trøst - venner og familie	103	3.45	1.194	-.364	.238	-.868	.472
Trøst - andre	83	1.45	.703	1.493	.264	1.590	.523
Råd - andre ledere og kolleger i jobben	99	3.90	.974	-.876	.243	.483	.481
Råd - andre ledere og kolleger utenfor jobben	95	2.76	1.209	.038	.247	-1.038	.490
Råd - venner og familie	95	2.64	1.193	.231	.247	-.899	.490
Råd - andre	84	1.74	.893	1.066	.263	.810	.520
Faglige spørsmål - andre ledere og kolleger i jobben	103	4.35	.737	-.961	.238	.562	.472
Faglige spørsmål - andre ledere og kolleger utenfor jobben	95	3.03	1.171	-.265	.247	-.920	.490
Faglige spørsmål - venner og familie	92	1.66	.788	1.093	.251	.775	.498
Faglige spørsmål - andre	86	2.05	1.147	.961	.260	.161	.514
Støttespillere - andre ledere og kolleger i jobben	105	4.36	.735	-.839	.236	-.119	.467
Støttespillere - andre ledere og kolleger utenfor jobben	89	2.48	1.035	.235	.255	-.612	.506
Støttespillere - venner og familie	90	1.62	.894	1.503	.254	1.983	.503
Støttespillere - andre	82	1.80	.949	.849	.266	-.422	.526
Forts.							
Opplevelse av lederarbeidet	N	Gjen- snitt	Standard- avvik	Skewness statistikk	Skewness Std. feil	Kurtosis statistikk	Kurtosis Std. feil
Opplevelse av effektivitet i organisasjonen	106	3.81	.732	-.284	.235	-.021	.465
Faglig tilbakemelding fra overordnede og kolleger	103	3.38	1.049	-.503	.238	-.236	.472
Involvert i ansettelsen av nye medarbeidere i organisasjonen	106	4.48	.842	-1.988	.235	4.557	.465
Involvert i inngåelsen av nye kontrakter i organisasjonen	106	4.15	1.058	-1.291	.235	1.214	.465
Opplevelse av å lykkes med utviklingen av medarbeiderne	105	3.81	.606	.112	.236	-.408	.467
Opplevelse at du å få ros fra andre ledere og kolleger	106	3.69	.844	-.615	.235	.361	.465
Opplevelse du deg som en effektiv leder	106	3.80	.592	.080	.235	-.341	.465
Opplevelse av stress på jobben som negativt	105	2.79	.987	.190	.236	-.530	.467
Trives som leder	105	4.37	.697	-.830	.236	.184	.467
Opplevelse av å nå egne mål	105	3.90	.649	-.541	.236	1.024	.467
Tid til å se fremover på vegne av organisasjonen	106	3.50	.819	-.318	.235	.058	.465
Opplevelse av at organisasjonen når sine mål	105	3.81	.666	-.162	.236	.014	.467

Tabell 11: Nettverkene. Kontakt med før bestemmelse, skala i prosent:



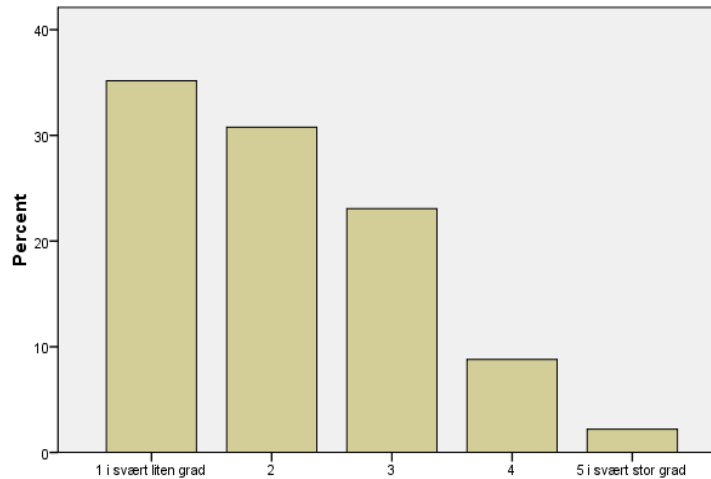
Tabell 12: Nettverkene. Stress i jobben, skala i prosent:

13 stress kont. andre ledere og koll i jobb



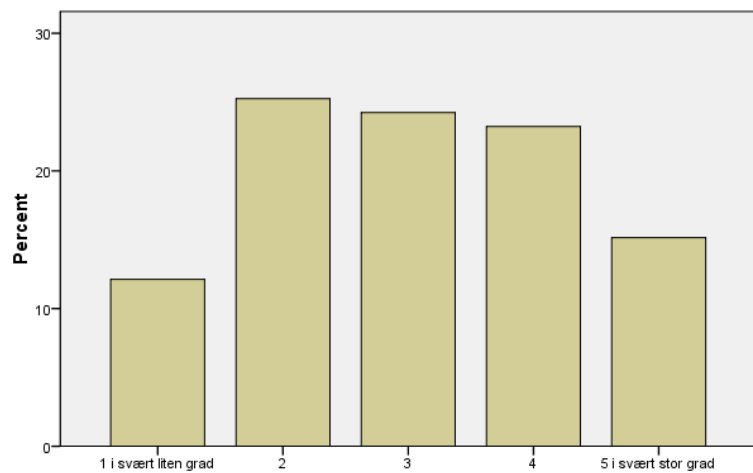
13 stress kont. andre ledere og koll i jobb

14 stress kont. andre ledere og koll utenfor jobb



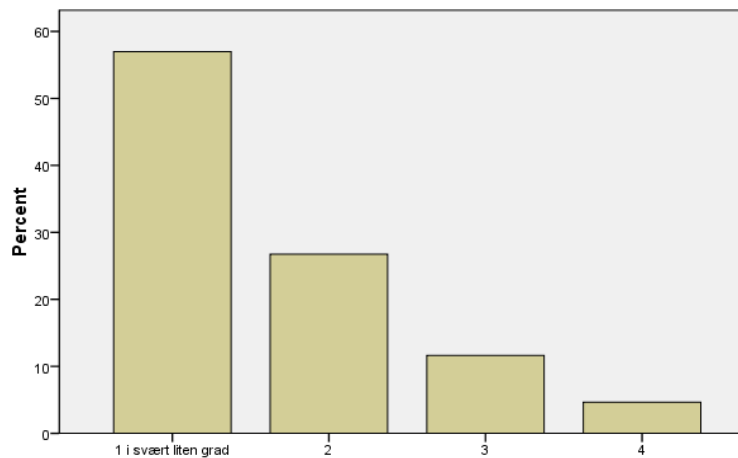
14 stress kont. andre ledere og koll utenfor jobb

15 stress kont. venner fam



15 stress kont. venner fam

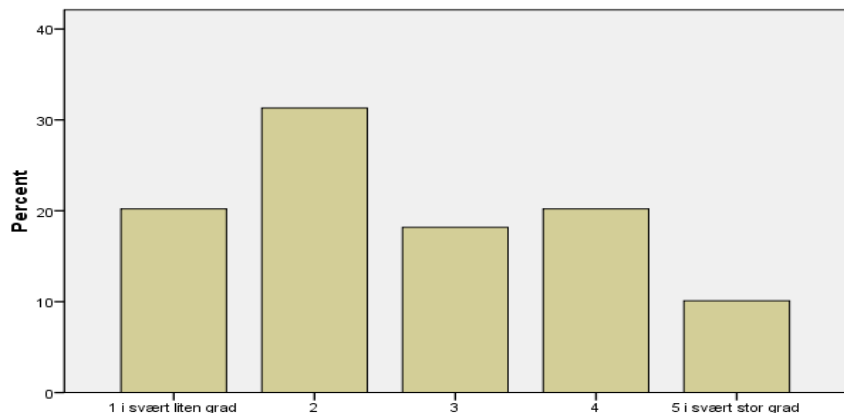
16 stress kont. andre



16 stress kont. andre

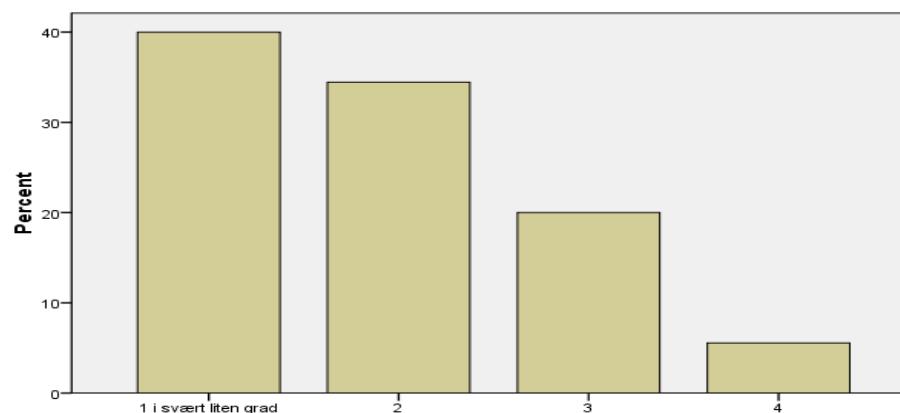
Tabell 13: Nettverkene. Støtte og trøst, skala i prosent:

21 trøst andre ledere og koll i jobb



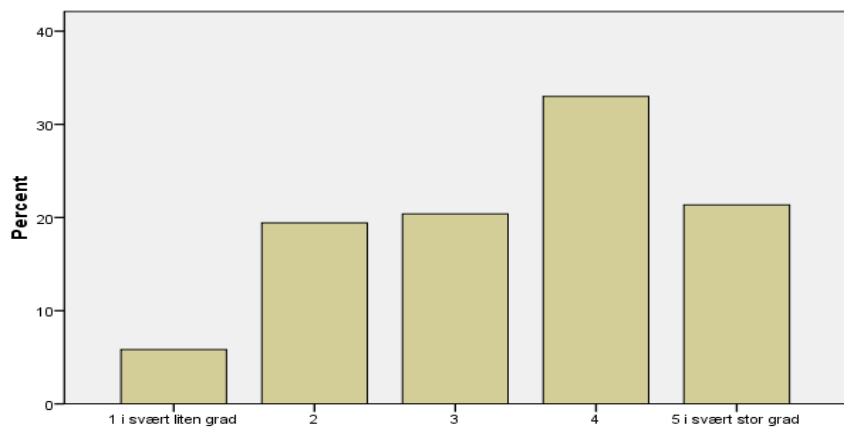
21 trøst andre ledere og koll i jobb

22 trøst andre ledere og koll utenfor jobb



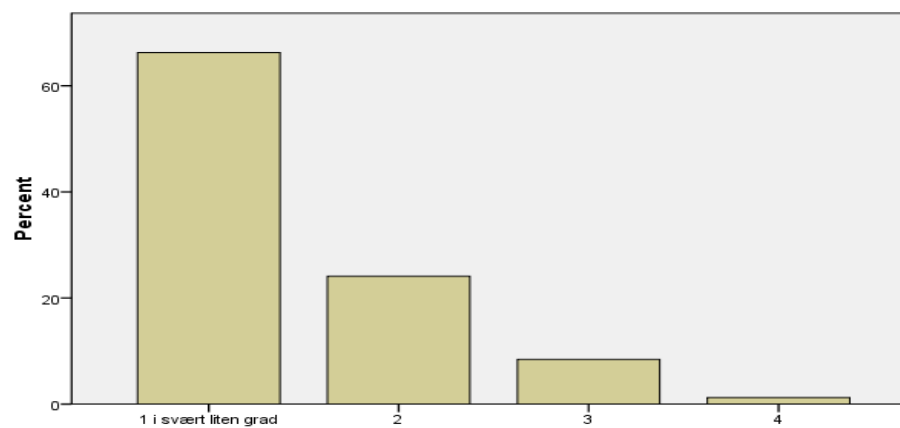
22 trøst andre ledere og koll utenfor jobb

23 trøst venner fam



23 trøst venner fam

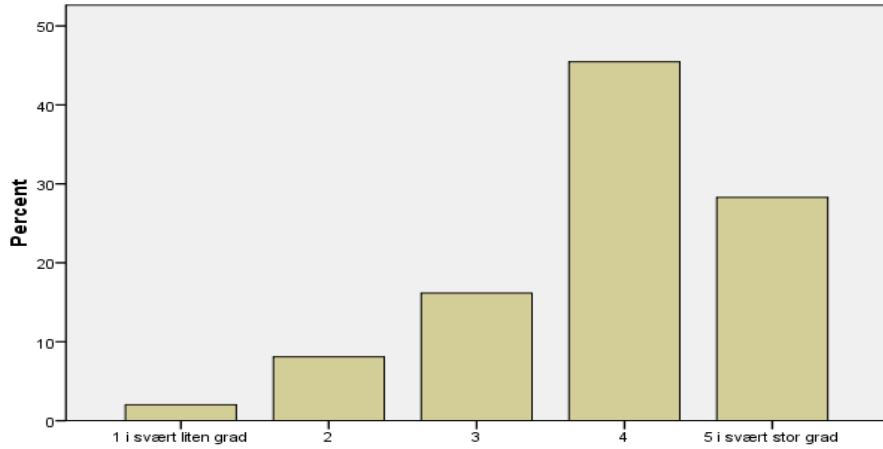
24 trøst andre



24 trøst andre

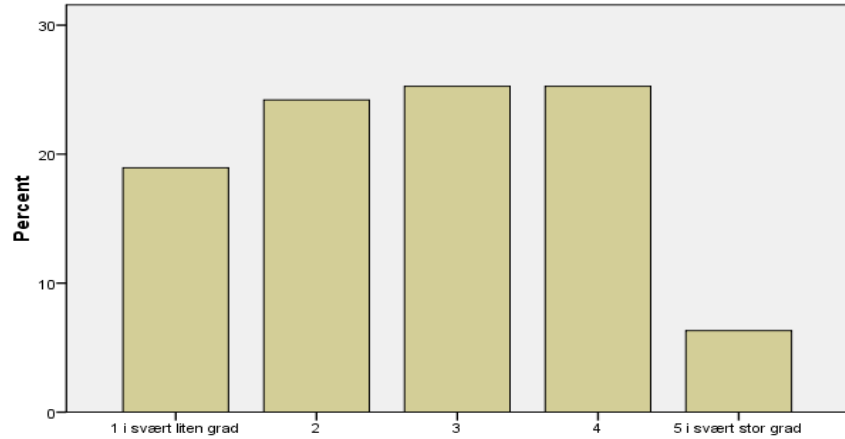
Tabell 14: Nettverkene. Rådgivere, skala i prosent:

25 råd andre ledere og koll i jobb



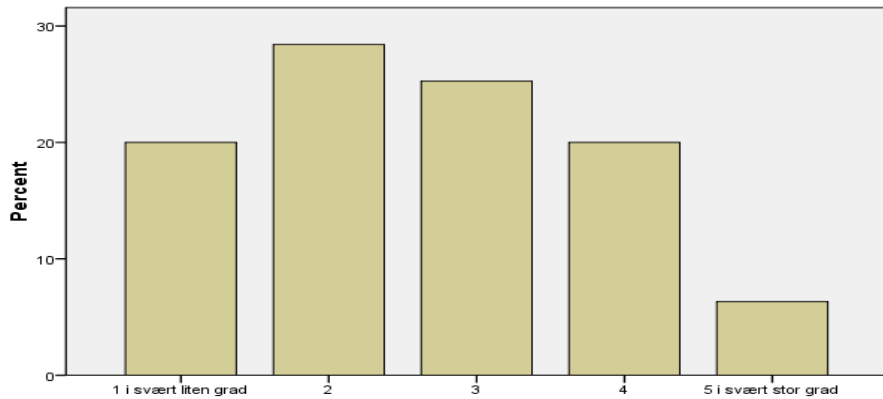
25 råd andre ledere og koll i jobb

26 råd andre ledere og koll utenfor jobb



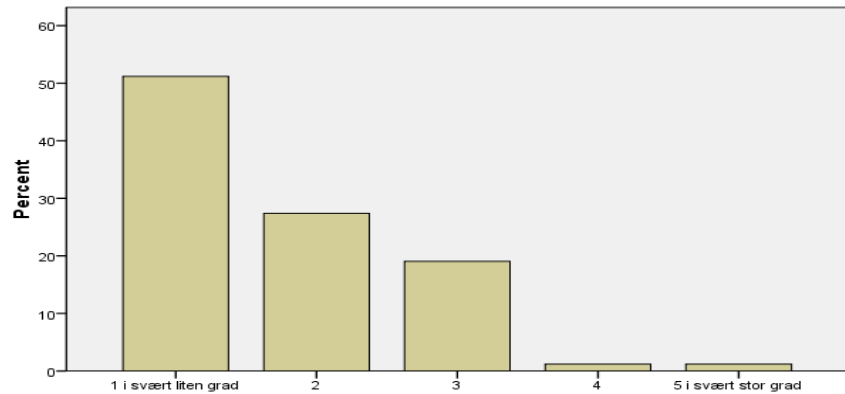
26 råd andre ledere og koll utenfor jobb

27 råd venner fam



27 råd venner fam

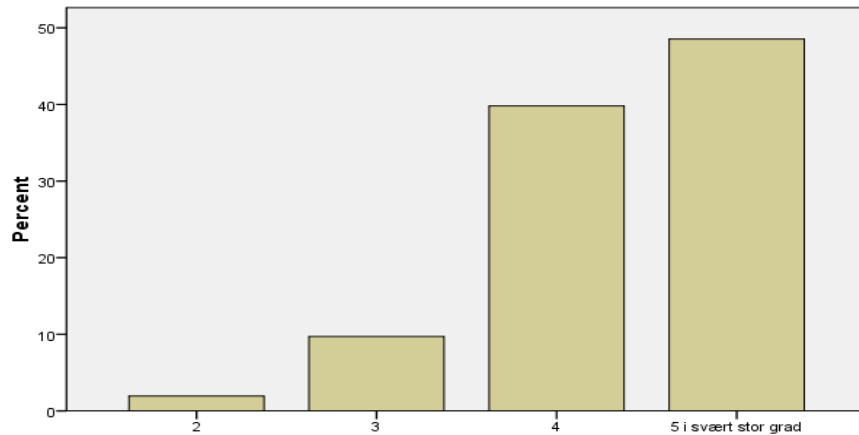
28 råd andre



28 råd andre

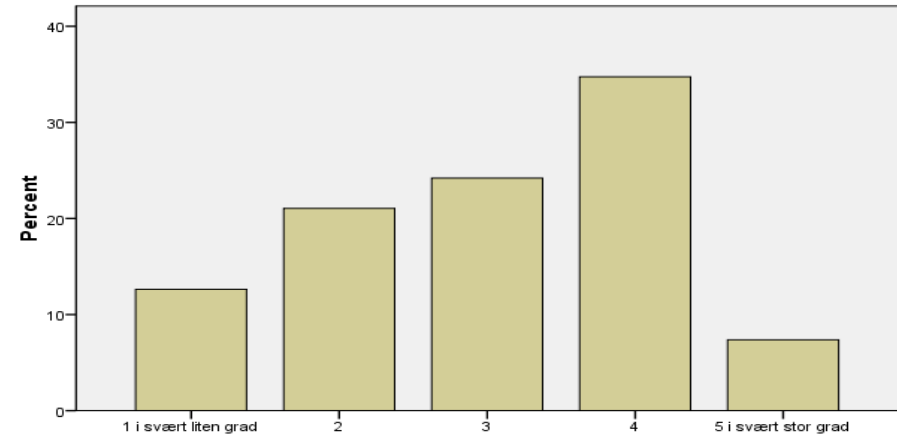
Tabell 15: Nettverkene. Faglige spørsmål, skala i prosent:

29 Fag spm andre ledere og koll i jobb



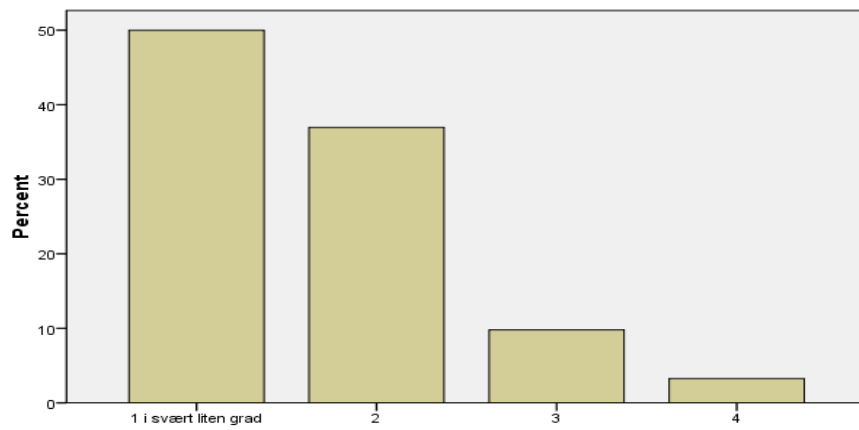
29 Fag spm andre ledere og koll i jobb

30 fag spm andre ledere og koll utenfor jobb



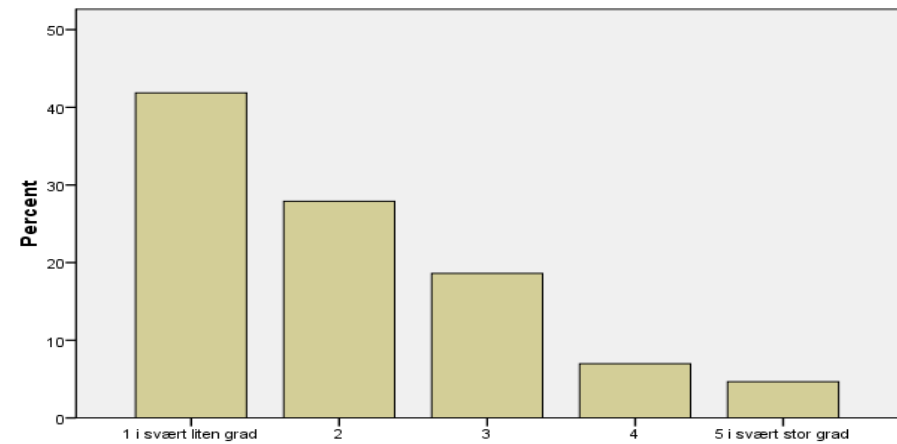
30 fag spm andre ledere og koll utenfor jobb

31 fag spm venner fam



31 fag spm venner fam

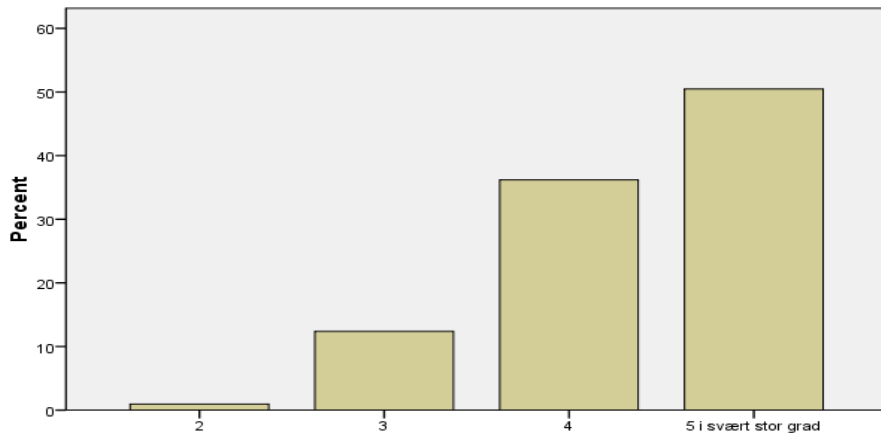
32 fag spm andre



32 fag spm andre

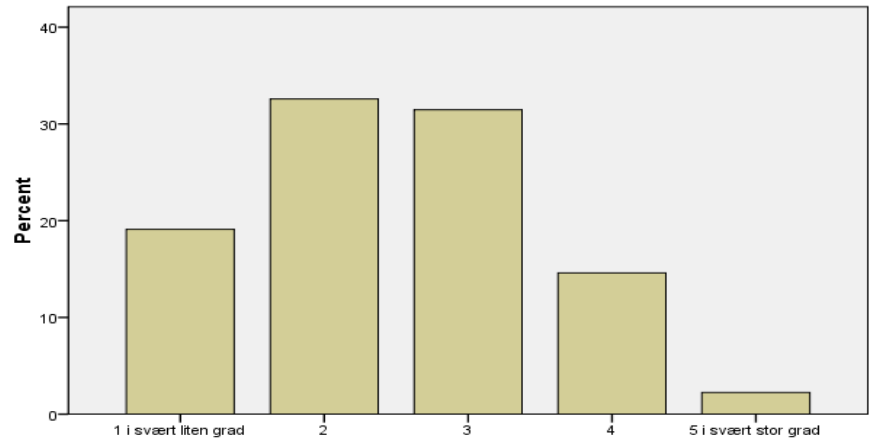
Tabell 16: Nettverkene. Støttespillere, skala i prosent:

33 støttespillere andre ledere og koll i jobb



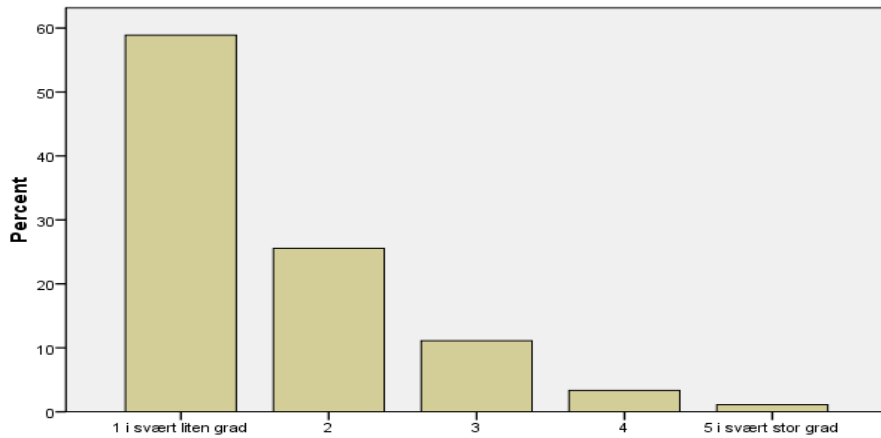
33 støttespillere andre ledere og koll i jobb

34 støttespillere andre ledere og koll utenfor jobb



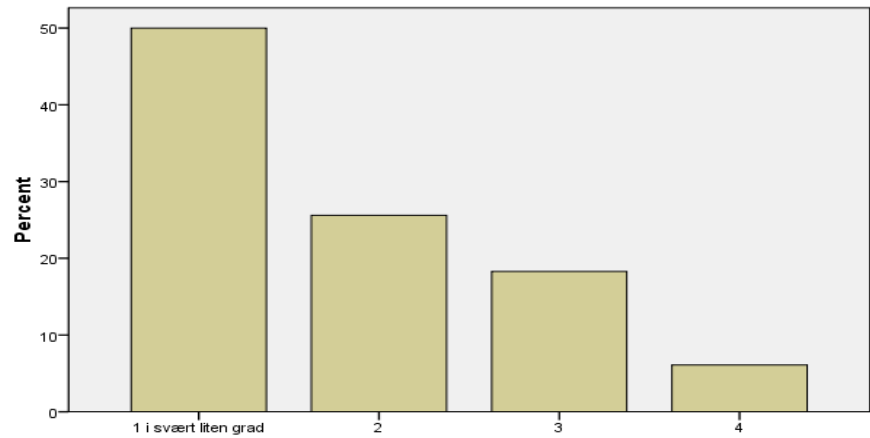
34 støttespillere andre ledere og koll utenfor jobb

35 støttespillere venner fam



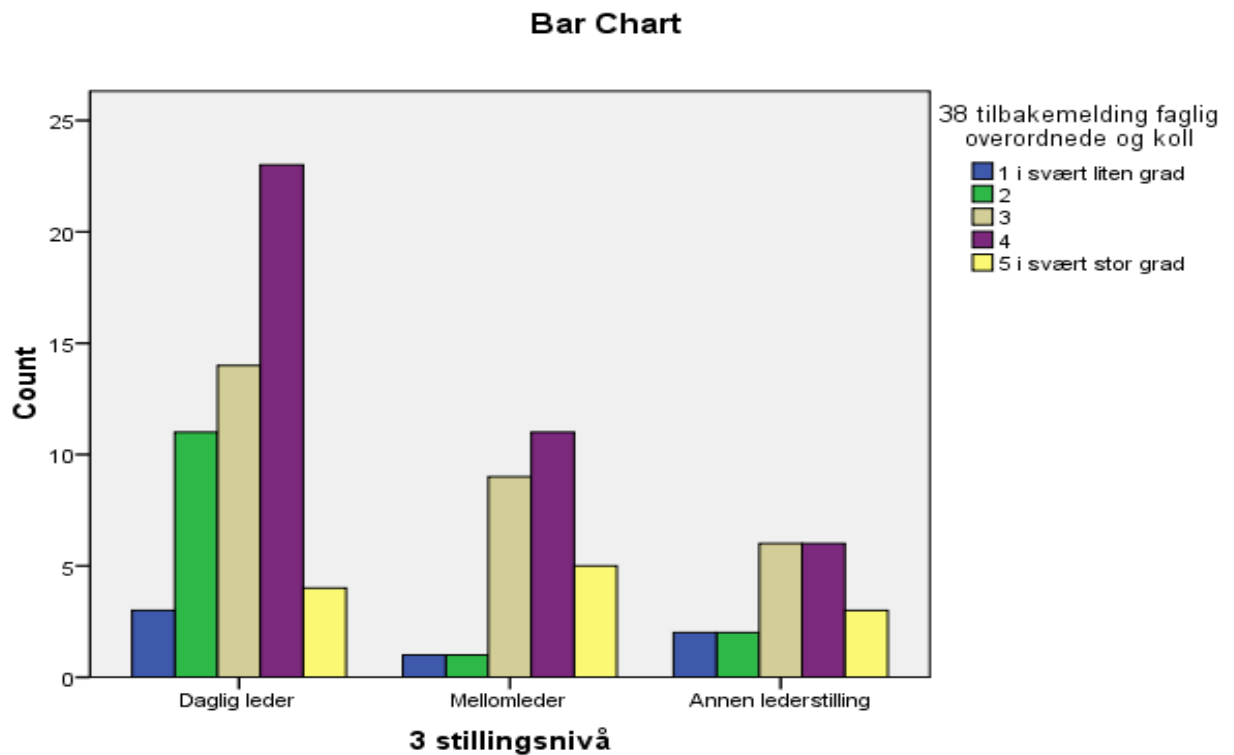
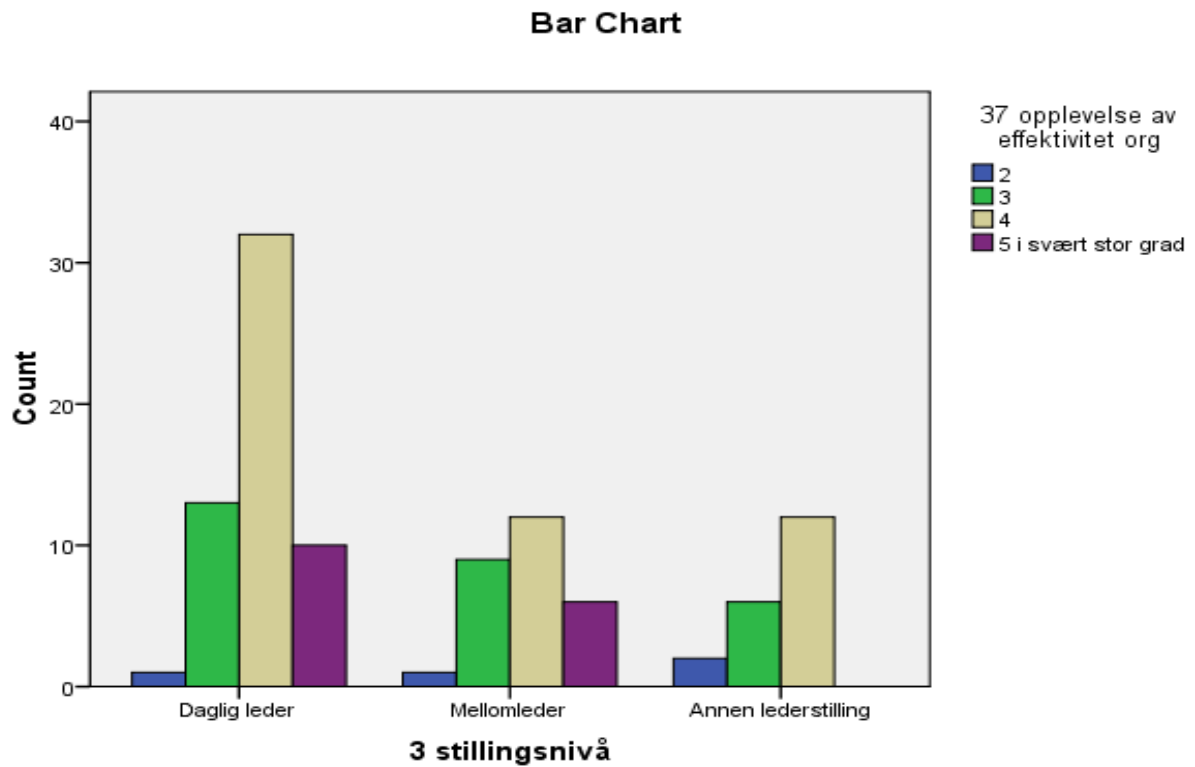
35 støttespillere venner fam

36 støttespillere andre

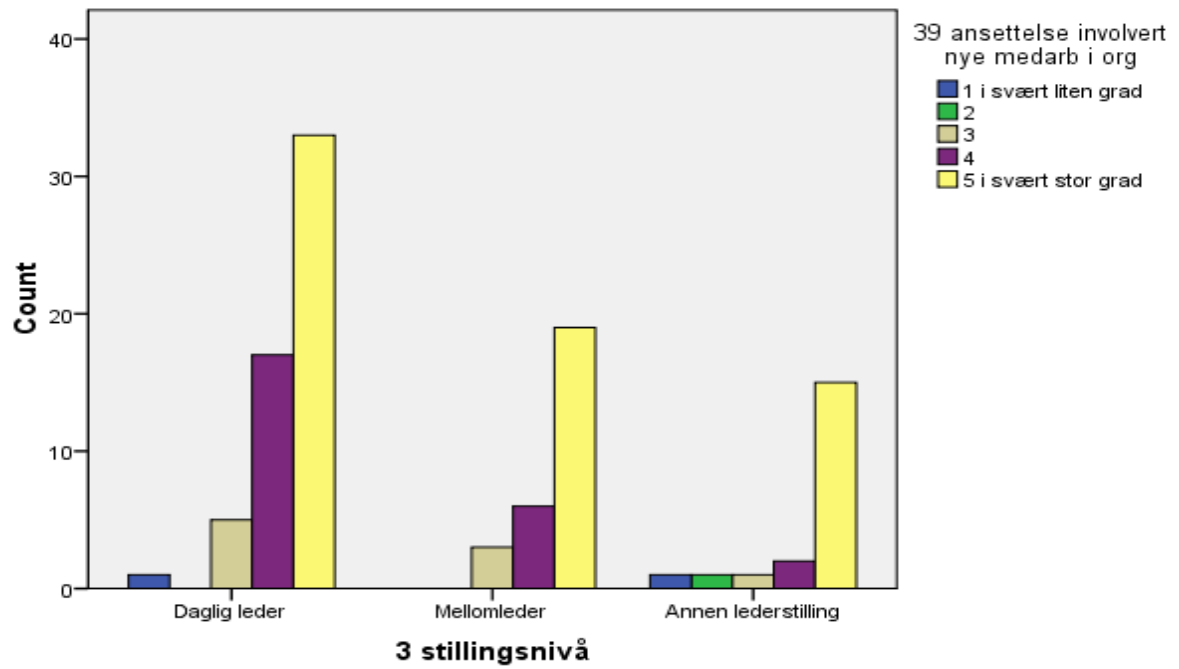


36 støttespillere andre

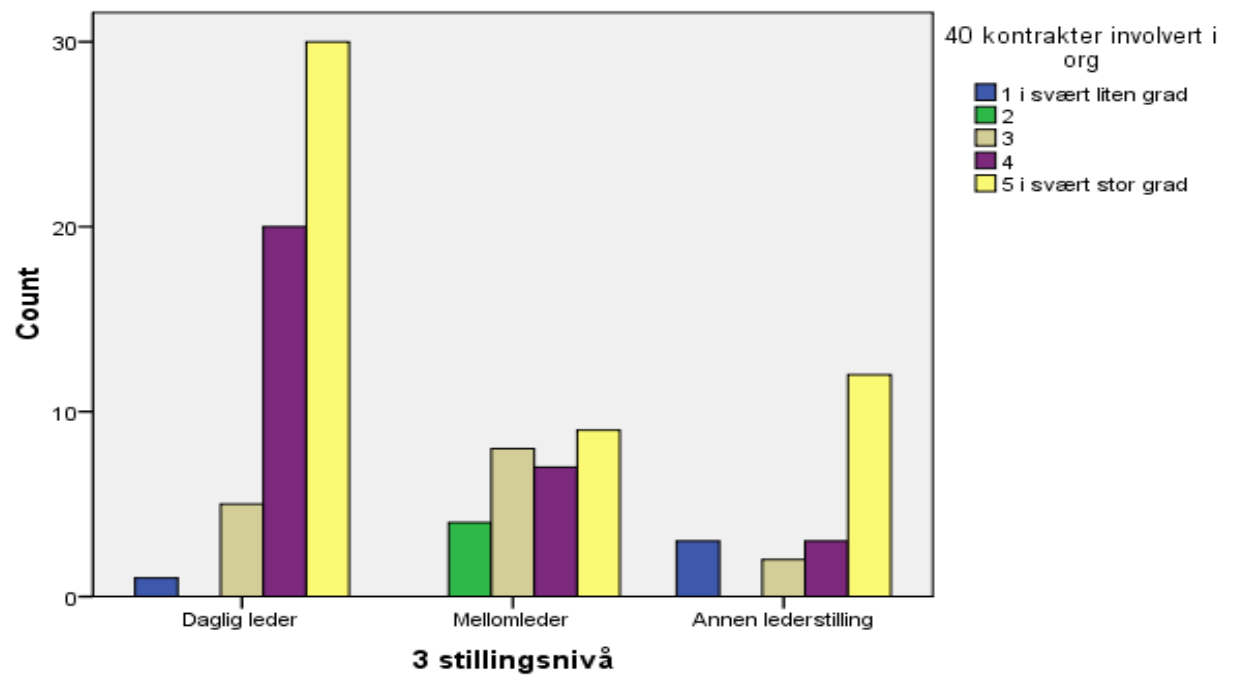
Tabell 17 (a-l) Alle tre stillingsnivåene. Opplevelsen av lederarbeidet i frekvens:



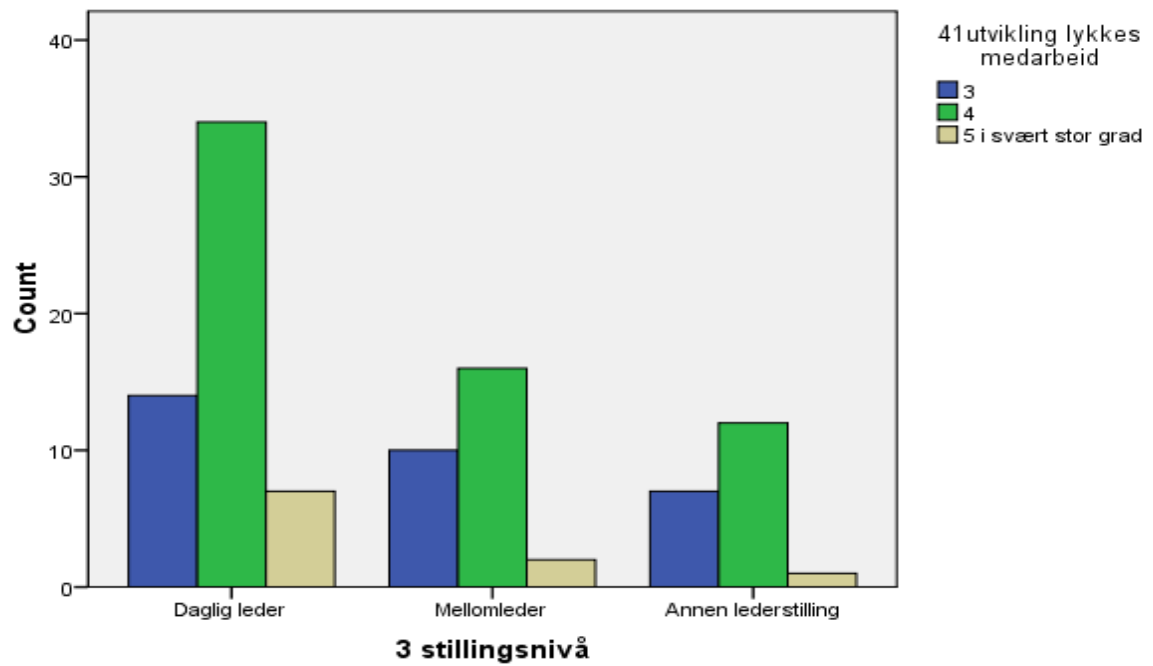
Bar Chart



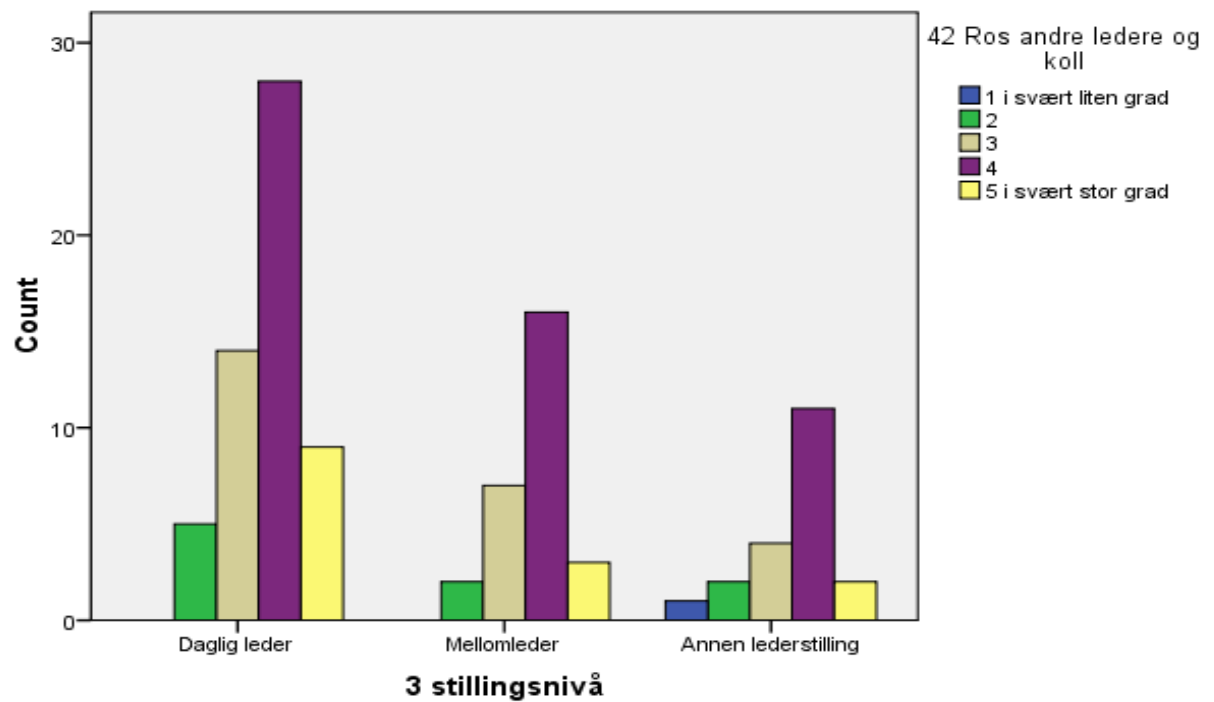
Bar Chart



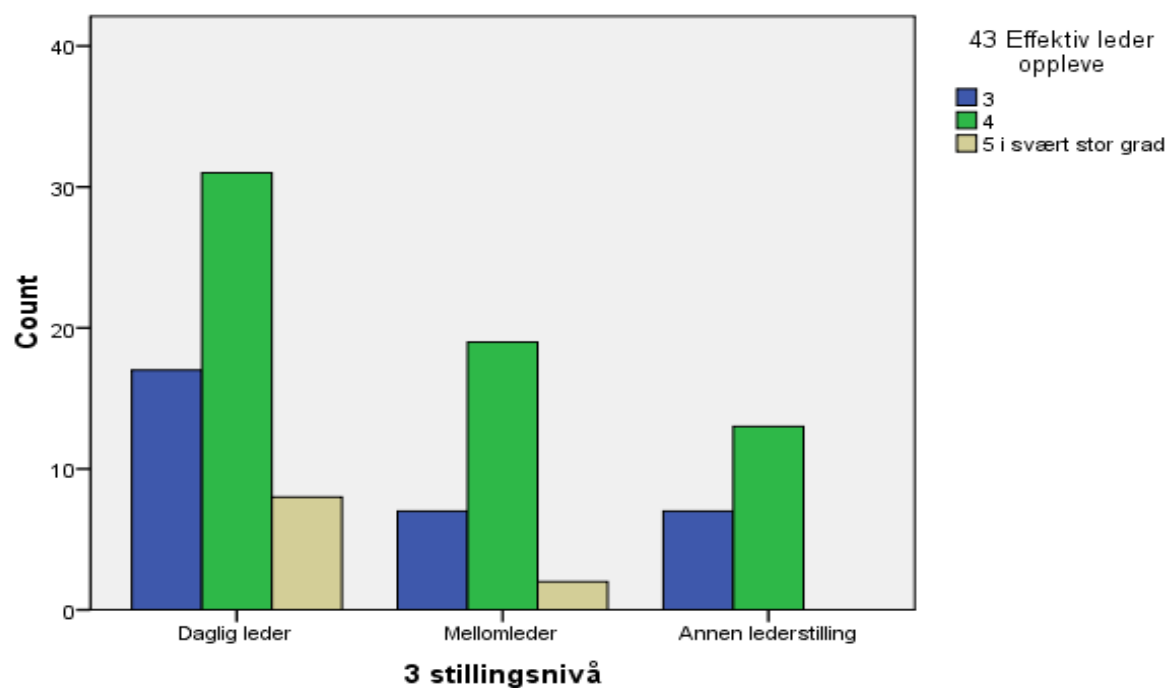
Bar Chart



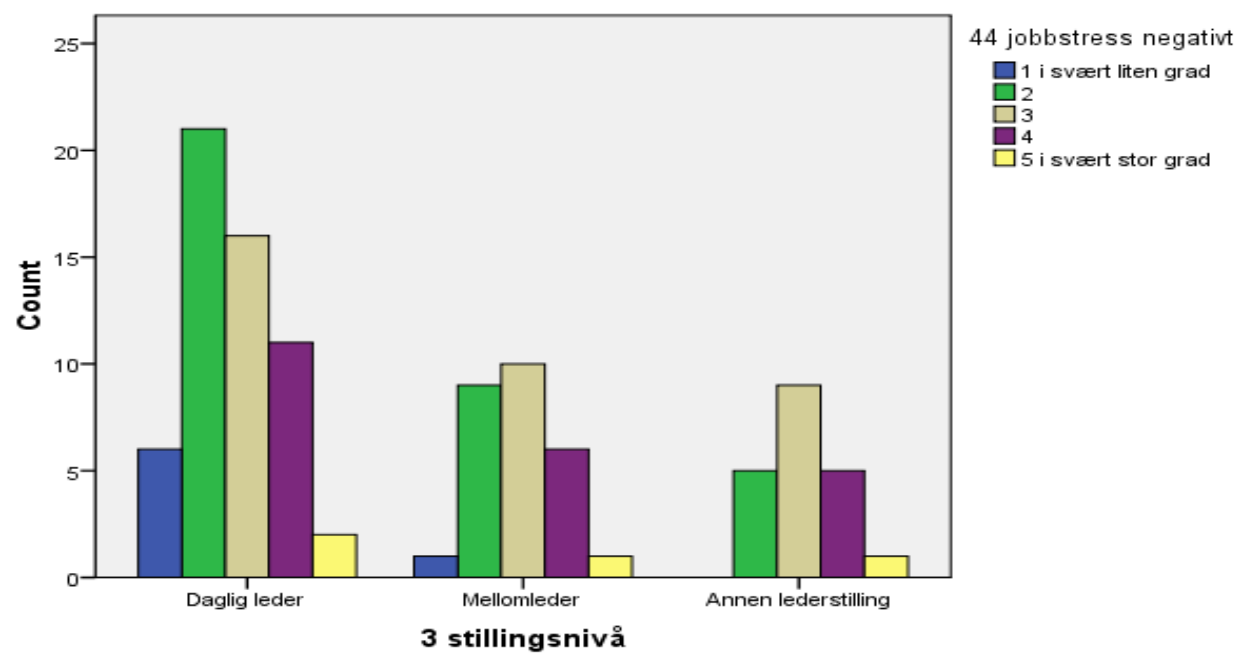
Bar Chart



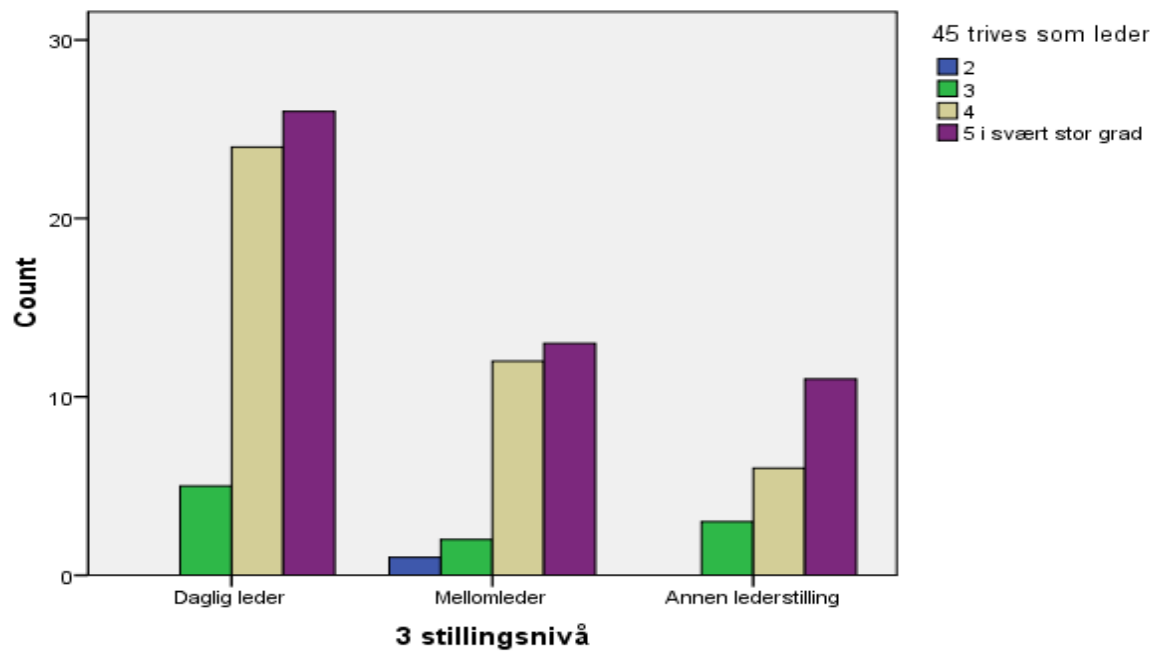
Bar Chart



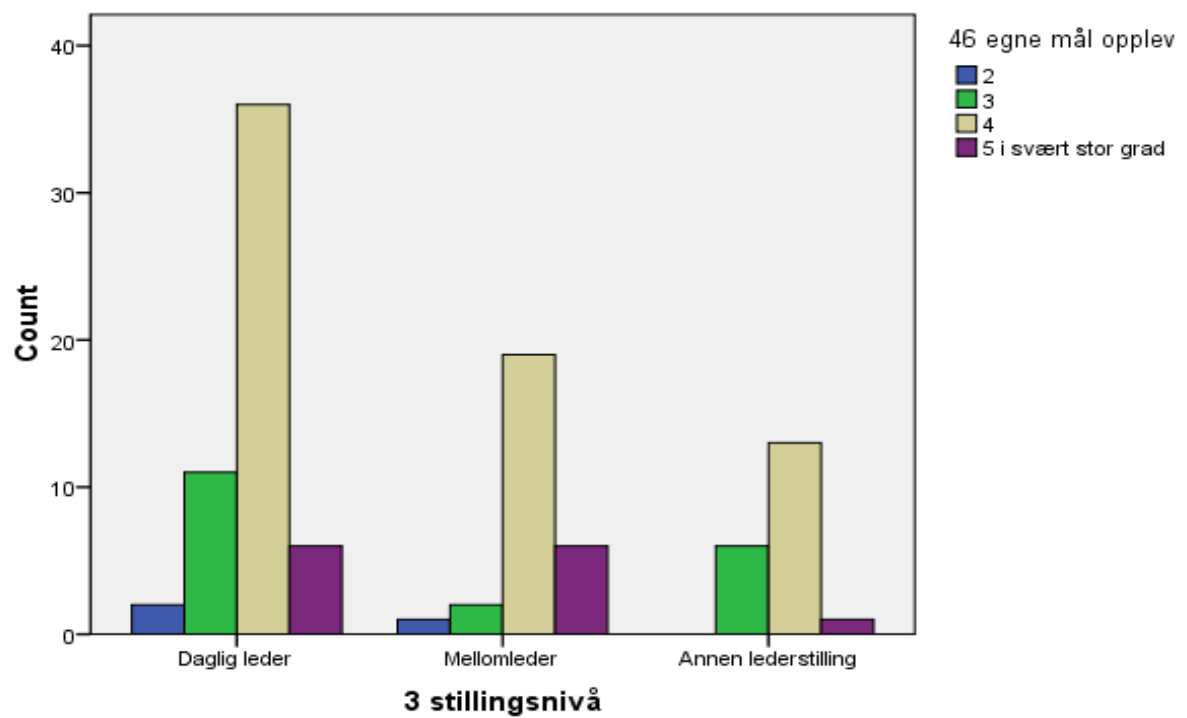
Bar Chart



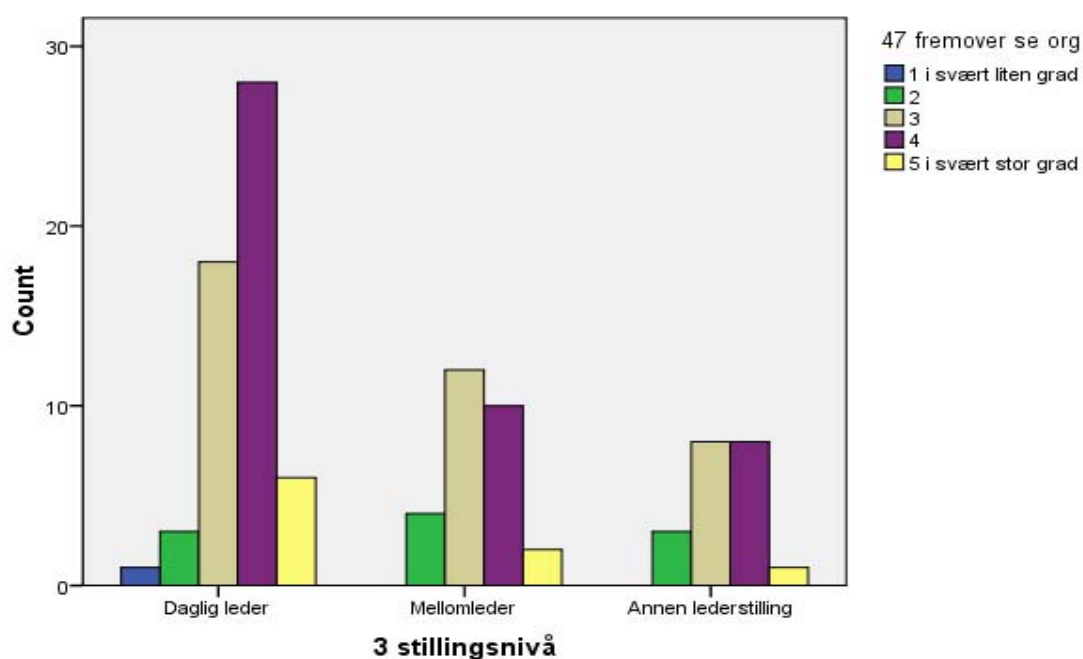
Bar Chart



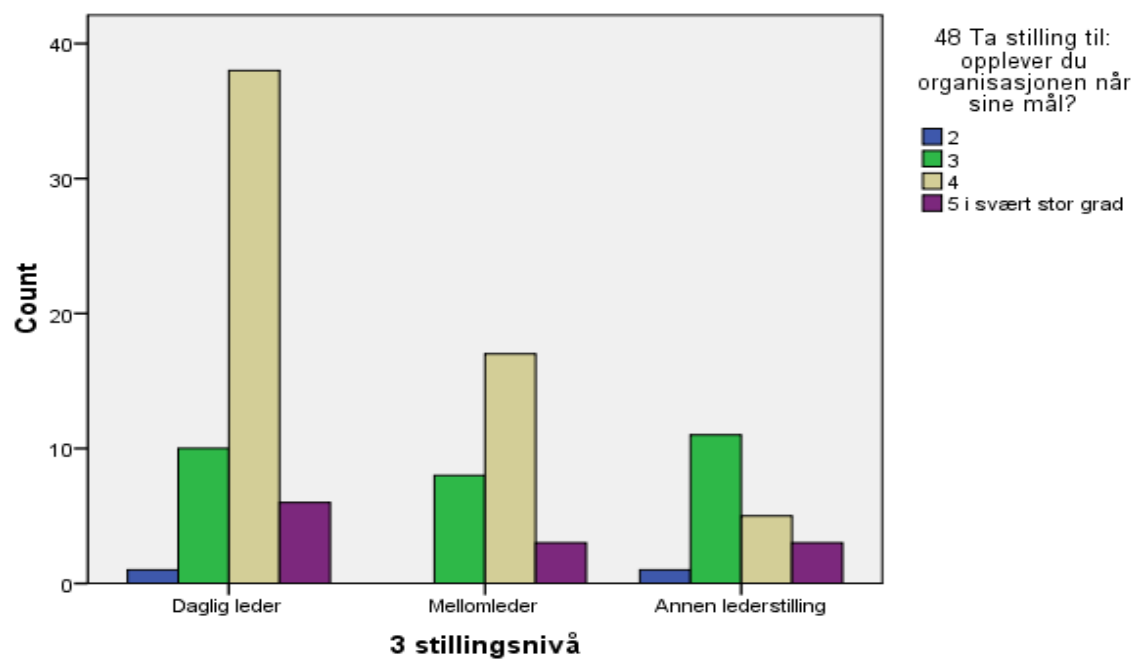
Bar Chart



Bar Chart



Bar Chart



Vedlegg D - følgebrev

Påminnelse: Har du allerede svart på spørreskjemaet, trenger du ikke svare på denne henvendelsen. Takk for hjelpen!

HVORDAN ER LEDERES ARBEID? – SPØRSMÅL TIL MASTERAVHANDLING

Mitt navn er Per Jarl Elle. Jeg er student på det erfaringsbaserte masterstudiet i ledelse ved Universitetet i Tromsø.

Jeg har valgt å undersøke hvordan ledere opplever lederrollen sin. Arbeidet blir veiledet av førsteamanuensis dr. philos Rudi Kirkhaug ved Universitetet i Tromsø.

Jeg er derfor takknemlig om du kunne tenke deg å svare på 28 korte spørsmål om hvordan du opplever arbeidet som leder. Spørsmålene er en del av arbeidet med masteravhandlingen.

Svarene kan ikke tilbakespores til den som har svart. QuestBack gjør dette teknisk umulig. Dataene vil ellers bli behandlet på en slik måte at verken organisasjon eller den som har svart kan identifiseres.

Det tar 8-10 minutter å fylle ut dette skjemaet.

Masteravhandlingen blir tilgjengelig ved Universitetet i Tromsø (link [BIBSYS](#) - velg søkefelt ► utvalgte felt ► forfatter ► Per Jarl Elle).

Takk for hjelpen!

Bodø/Tromsø mai 2010

Med vennlig hilsen

Per Jarl Elle

Lederens arbeid

Your identity will be hidden

Read about [hidden identity](#). (Opens in a new window)

1) Er du

- Mann
- Kvinne
-

2) Hva er din alder?

- 20-29
- 30- 39
- 40- 49
- 50 +
-

3) Oppgi stillingsnivå:

- Daglig leder
- Mellomleder
- Annen lederstilling
-

4) Hvor lenge har du vært i en lederstilling (i totalt antall år):

- 0-5
- 6- 10
- 11 -15
- 16 +
-

5) Hvilke type organisasjonen er du en leder i

- 1) privat
- 2) offentlig
- 3) halvoffentlig
-

6) Hvor mange ansatte er du leder for (= ansvarsområdet ditt)?

- 1-5
 6-10
 11-50
 51-100
 101 +

7) Hvor mange ansatte er det totalt i hele organisasjonen/virksomheten?

- 1-5
 6-10
 11-50
 51-100
 101 +

8) Hvor mange år samlet høyere utdanning har du?

- 1-2 år
 3-5 år
 6-8 år
 over 9 år
 0 år



9) Hvem tar du helst kontakt med før du bestemmer deg?

	1 svært liten grad	2	3	4	5 svært stor grad
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Hvem tar du helst kontakt med når du er stresset på jobben?

1 i

5 i

	svært liten grad	2	3	4	svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Hvem er de første til å få høre om det når du lykkes i arbeidet?

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12) Hvem søker du støtte og trøst hos når du har hatt en tung dag på jobben?

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Hvem er dine beste rådgivere når jobben oppleves som "uløselig?"

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Hvem henvender du deg til i faglige spørsmål?

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15) Hvem er dine støttespillere når det gjelder å skape effektivitet i organisasjonen?

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
andre ledere og kolleger i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre ledere og kolleger utenfor jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venner og familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Ta stilling til følgende spørsmål. I hvilken grad....

	1 i svært liten grad	2	3	4	5 i svært stor grad
opplever du at du arbeider i en effektiv organisasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gir overordnede og kolleger deg faglige tilbakemeldinger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er du involvert i ansettelsen av nye medarbeidere i organisasjonen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- er du involvert i inngåelsen av nye kontrakter for organisasjonen?
- opplever du å lykkes med å utvikle medarbeiderne?
- opplever du å få ros fra andre ledere og kolleger?
- opplever du deg som en effektiv leder?
- opplever du stress på jobben som negativt?
- trives du som leder?
- opplever du at du når dine egne mål?
- har du tid til å se fremover på vegne av organisasjonen?
- opplever du organisasjonen når sine mål?