



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

EMBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:.....

Nei:.....

TITTEL:

A study of personal qualities in a management team

FORFATTER(E) Åsmund Andersen Sekse

VEILEDER:

Kandidatnummer:

241084

.....

Navn:

Åsmund Andersen Sekse

.....

Jan Frick

Forord

Min masteroppgave utgjør siste del av den erfaringsbaserte masterutdannelsen som startet tilbake i 2016. Siden 2017 har undertegnede jobbet innenfor veg bransjen gjennom Statens vegvesen og Vestland fylkeskommune. I Statens vegvesen jobbet jeg uten lederansvar, mens jeg i tiden i Vestland fylkeskommune har arbeidet som leder. Dette har bidratt til en inngående kjennskap til hvordan prosesser og arbeid har foregått, både på medarbeidernivå og ledernivå.

Temaet i oppgaven, som er anskaffelse og ledelse, har fasinert meg helt siden jeg startet i offentlig sektor og opplevde hvordan det ble arbeidet her i forhold til privat sektor. Oppgaven har gitt meg muligheten til å fordype meg innen mitt arbeidsområde. Samtidig har jeg fått dykket dypere inn i ledelse som har vært et sentralt tema i studiet, og jobben min i Vestland fylkeskommune.

Jeg ønsker å takke ledere i Vestland fylkeskommune som har stilt opp i datagrunnlaget. Jeg ønsker også å takke veileder som har utfordret meg og gitt meg gode råd på veien.

02.06.2022, Sekse

Åsmund Andersen Sekse

1 Sammendrag

Dette studiet omhandler det å se på lederne i Vestland fylkeskommune, og måle deres egenskaper opp mot overordnede målsettinger for organisasjonen. I denne sammenheng er hoved virke omsetting av offentlige midler gjennom utlysning av konkurranser belyst. Ved bruk av offentlige midler er det alltid en forutsetning at disse blir brukt så effektivt som mulig, slik at en oppnår mest mulig veg for pengene. Historien med Statens vegvesen og prosessen med oppløsning av sams vegadministrasjon er belyst for å kunne forstå hvordan veiavdelingen i Vestland fylkeskommune oppstod og hvor ledere i stor grad kom fra.

I litteraturstudiet oppsummeres anskaffelser for offentlig sektor i en del, og hvilken rolle ledere har i det å sørge for innovasjon og utvikling av organisasjonen. Dette har blitt gjort ved å gjennomgå relevant teori for ledelse da det er lederne som i stor grad setter premissene for organisasjonen. Egenskapene til lederne er blitt målt med et analyseverktøy som er grundig utprøvd og gir sammenlignbare resultater opp mot teorien. Gjennom dette verktøyet ble det presentert en gruppeprofil som reflekterte egenskapene til lederne i organisasjonen. Egenskapene som fremkom i gruppeprofilen ble så sammenlignet opp mot en ideell profil. En ideell profil ble satt sammen av overordnede mål og nevnte litteraturstudiet.

Resultatene fra analysen viser at lederne har mye sammenfallende egenskaper som kan føre til mindre gode diskusjoner og løsninger. Blant annet høyt utslag på stabilitet gjør at organisasjonen kan ha utfordringer med å endre seg tilstrekkelig.

2 Innhold

1	Sammendrag	5
2	Innhold	6
3	Introduksjon	8
4	Bakgrunn	9
4.1.1	Effektiviseringskrav	9
4.1.2	Effekt mål	10
4.1.3	Regionsreformen	11
4.1.4	Overføring av ansatte	11
4.1.5	Samfunnsoppdrag, visjon og verdier	12
4.1.6	Struktur i oppgaven	13
4.1.7	Hva er en ideell DISC profil?	14
4.1.8	Nåværende organisasjonsstruktur	14
5	Mål	15
6	Teori	16
6.1	Offentlig anskaffelse	16
6.1.1	Kontrakt	16
6.1.2	Kontraktsformer	19
6.1.3	Drift- og vedlikeholdskontrakter	20
6.1.4	Kontrakts strategi	20
6.1.5	Rammeavtaler	20
6.1.6	Transaksjonskostnad	22
6.1.7	Konfliktnivå	23
6.2	Organisasjonsarbeid	25
6.2.1	Hvordan gjennomføre strategiske endringer	25
6.2.2	Ledelse	25
6.2.3	Transformasjonsledelse	26
6.2.4	Moderne lederskap	28
6.2.5	Endringsledelse	29
6.2.6	DISC teori	30
6.2.7	Personal Profile Analysis (PPA)	31
7	Metode	34
7.1	Kvalitativ design	34

7.2	Casestudie	35
7.3	Datainnnsamling.....	35
7.4	Etiske retningslinjer ved datainnnsamling	36
8	Analyse	37
8.1	Modell	37
8.2	Empiri	39
8.2.1	Presentasjon av funn	40
8.2.2	Presentasjon av gruppeprofil.....	41
8.2.3	Vurdering av funn og gruppeprofil	43
8.3	Ideell profil	44
8.3.1	Sammenligning av funn og ideell profil	46
8.4	Kontrakt og rammeavtaler	47
9	Validering (diskusjon)	48
9.1	Empiri	48
9.2	Analyse modell	49
9.3	Datagrunnlag og utvalg	49
9.4	Kontrakt og rammeavtaler	50
10	Konklusjon.....	51
11	Referanseliste	53
12	Vedlegg.....	57
12.1	Vedlegg 1 - Figurliste	58
12.2	Vedlegg 2 - Spørsmålsskjema.....	59

3 Introduksjon

Denne masteroppgaven blir skrevet som en avslutning til studiet Executive MBA ved universitet i Stavanger. Masteroppgaven utgjør i sum 30 studiepoeng. Oppgaven blir skrevet som en selvstendig oppgave, og skal leveres sommeren 2022.

Det sentrale temaet i oppgaven er å se inn på fylkeskommunene sin nye rolle i det og drifte og vedlikeholde offentlige veier. Tidligere var fylkeskommunene bare vegeier, men har fra 2020 fått oppgaven med å drifte, vedlikeholde, bygge og forvalte vegene i egenregi. Dette var tidligere løst med sams vegadministrasjon der Statens vegvesen utførte dette arbeidet. Valget om å dele fagmiljøet i Statens vegvesen har vært sterkt debattert internt i organisasjonen, og følgene av dette var spesielt et tema som det var knyttet mye usikkerhet til.

Oppgaven vil ta for seg to hovedtema. Hvordan arbeide og utføre strategiske endringer, og i fortsettelsen hvordan utføre endringene i organisasjonen og sørge for at det blir vellykket. Det vil spesielt bli sett på en ledergruppe og egenskapene denne gruppen besitter.

Forfatter av oppgaven arbeidet under skrivingen av masteroppgaven i Vestland fylkeskommune, og var også en del av sams veiadministrasjon i Statens vegvesen. Dette er også bakgrunnen for valg av hovedoppgave.

4 Bakgrunn

Statens vegvesen har historisk driftet og forvaltet alle offentlige veger, med unntak av kommunale veger som kommunene selv har hatt ansvar for. Fylkeskommunene har altså vært vegeier for fylkesvegene, men Statens vegvesen har gjennomført oppgavene i form av samarbeidet *sams vegadministrasjon*. Sams vegadministrasjon har eksistert i mange år, og kan spores tilbake til 1860-tallet (Statens vegvesen, 2017). I 1893 ble det for første gang regulert med lov, og dette samarbeidet har eksistert siden. I 2010 ble forvaltningsreformen gjennomført, og antall kilometer fylkesvei økte fra om lag 50% av det offentlige vegnettet og opp til om lag 80% av vegnettet.

I dette kapittelet vil det bli lagt vekt på å belyse bakteppet i tiden før sams-vegadministrasjon opphørte i 2020. Regjeringen gjorde en rekke grep i årene før oppløsning som må belyses for å få det fulle bildet og forstå hvorfor dette ble gjort.

Vegeierne står ovenfor flere mål og krav som skal oppnås. For å klare dette stiller det strenge krav til både ledere og organisasjonen for øvrig. Både krav og mål vil derfor være sentrale tema i dette kapittelet.

4.1.1 Effektiviseringskrav

I Nasjonal transportplan 2014 -2023¹ gjorde regjeringen en konkret bestilling, der Statens vegvesen skulle lage et program for effektiviseringsarbeidet i etaten. Dette programmet skulle bidra til en effektivisering i området 10-15 prosent. Her var det nevnt hovedområde, som etaten skulle komme opp med konkrete mål for hvordan en skulle effektivisere. Disse punktene var;

- Anleggsmarkedet
- Byggherrefunksjon
- Planlegging
- Trafikant- og kjøretøytjenester (Statens Vegvesen)
- Forvaltning av riks- og fylkesveger (Statens Vegvesen)

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-26-20122013/id722102/?ch=1>

- Administrasjon og interne støtteprosesser

Capgemini laget i 2017 en rapport som skulle måle måloppnåelsen av disse effektiviseringskravene. Rapporten konkluderte med at det er svakt dokumentert effektivitetsutvikling. I en masteroppgave av Sivertsvik og Amble² ble det vist til at det i større grad var brukt ostehøvel prinsippet i stedet for en effektivisering som var det opprinnelige målet.

4.1.2 Effektmål

I nevnte transportplan ble det satt konkrete effektmål. Totalt fem mål utgjør den samlede målsetningen for samferdsel og transportsektoren.



Figur 4-1 Målsettinger fra nasjonal transportplan, hentet fra regjering.no.

Av figuren kan man lese at en skal ha mer for pengene, i tillegg til fire andre målsettinger. I pkt. 1.3.2 i NTP konkretiseres *mer for pengene*, regjeringen vil ha mer igjen for felleskapets ressurser. Under samme punkt står følgende;

«Derfor legger vi til rette for mer tidlig involvering av entreprenørbransjen, og videreutvikling av anskaffelses- og kontraktstrategier, også for drift og vedlikehold»

Videreutvikling av anskaffelses- og kontraktstrategier, også for drift og vedlikehold er et viktig uttalt krav for å kunne oppnå mer for pengene. Dette vil bli belyst senere i oppgaven.

² <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/13834/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

4.1.3 Regionsreformen

Våren 2017 gjorde Stortinget følgende anmodningsvedtak:

Stortinget ber regjeringen sørge for at regional vegadministrasjon, som har ansvar for planlegging og drift av fylkesveiene, overføres fra Statens vegvesen til regionalt folkevalgt nivå.

(Prop. 84 S (2016 – 2017), vedtak 838/2017)

Dette vedtaket førte til at Fylkeskommunene i 2020 overtok det fulle ansvaret for fylkesvegene. Det betydde at en måtte bygge opp en ny avdeling i hver fylkeskommune for å kunne ivareta disse oppgavene. Dette ble delvis løst ved at fylkeskommunene ble tilført arbeidskraft fra Statens vegvesen som måtte redusere antall ansatte i tråd med oppgavene som var frafalt. I sum utgjorde dette 1850 årsverk for fylkeskommunene samlet sett. Beregninger etterpå viste at fylkeskommunene hadde behov for enda flere årsverk. Dette gjaldt også Vestland fylkeskommune som i ettertid har ansatt betydelig flere på avdeling for infrastruktur og veg som er avdelingen for å ivareta samferdsel og oppgavene som ble overført fra Statens vegvesen.

I forbindelse med overføring av oppgavene hadde en kort tid på å omstille seg. Arbeidet som Statens vegvesen utførte ble som en konsekvens av dette i stor grad videreført. Dette ble ansett som et viktig ledd i at brukerne ikke skulle merke denne overgangen.

4.1.4 Overføring av ansatte

I overgangen fikk fylkeskommunen som kjent tilgang til Statens vegvesen sine ansatte, og ikke minst arbeidsmetoder og kontrakter. Fylkeskommunen ansatte svært mange fra Statens vegvesen i denne fasen. Statens vegvesen definerte at 1850 årsverk arbeidet med fylkesrelaterte oppgaver, men gjorde senere en beregning på at behovet var 2052 årsverk³. En kan derfor argumentere for at veldig mye av den tidligere organisasjonen og kulturen, ble tatt med inn i den nye organisasjonen. Eksempelvis om en ser isolert på ledere, ser en i tabell 1 at svært mange ble overført og tilsatt fra Statens vegvesen. Over 75 prosent av lederne er fra Statens vegvesen, og under 15 prosent ansatt eksternt.

³ <https://www.vegvesen.no/om-oss/presse/aktuelt/nasjonalt/status-for-overforing-av-ansatte-til-fylkeskommunene/>

	<i>Ansatte fra Statens vegvesen</i>	<i>Ansatte fra fylkeskommunene</i>	<i>Eksternt ansatte</i>
<i>Toppledere</i>	3	2	0
<i>Mellomledere</i>	13	0	3
<i>Totalt</i>	16	2	3

Figur 4-2 Oversikt over ledere fra Statens vegvesen som er ansatt i Vestland fylkeskommune, avdeling infrastruktur og veg.

Dette var også i tråd med stortingsmeldingens ønske om at en i stor grad skulle overføre ansatte fra administrasjonen i Statens vegvesen.

4.1.5 Samfunnsoppdrag, visjon og verdier

Vestland fylkeskommune sin avdeling infrastruktur og veg har satt sine egne visjoner og verdier. Dette har en også presisert samfunnsoppgradet sitt. Dette ble definert og formulert i den nye organisasjonen som oppstod januar 2020.



Verdiene er delt i tre begrep, med tilhørende setning eller punkt som nærmere beskriver dette. I samfunnsoppdraget har Vestland fylkeskommune sagt «vi set retning, engasjerer og samhandlar for å utvikle gode tenester og eit framtidretta Vestland». Når en setter retning er det gjerne naturlig at en tar en ledende rolle på sitt område.

Visjonen er at man skal være nyskapende og bærekraftig. Kompetent, åpen og modig er verdiene man ønsker de ansatte skal utøve.

4.1.6 Struktur i oppgaven

I oppgaven vil det bli lagt vekt på å belyse bakteppet for valg av oppgave og problemstilling. Her har det vært viktig å trekke inn føringer i nasjonal transportplan og regjeringsmeldinger som kom fra 2014 og frem til oppløsning av sams vegadministrasjon, og derav opphør av §10 i Veglova. Regjeringen har ikke kommet med noen redegjørelse for dette valget, men det har vært kommunisert et ønske om å legge flere oppgaver til fylkeskommunalt nivå for å styrke fylkeskommunene sin rolle. Målet er at disse redegjørelsene vil være med på å forklare hvorfor disse endringene ble iverksatt. I tillegg til å forklare bakteppet, er det nyttig å se på hvordan den nye vegavdelingen i Vestland fylkeskommune oppstod og hvor organisasjonen står i dag. Dette er gjort for å kunne lettere forstå behovene og kravene en står ovenfor i den nye organiseringen, hvor fylkeskommunen som folkevalgt regionalt nivå nå skal styre store deler av det norske vegnettet.

I teori kapitlet vil oppgaven komme inn på tre hovedforhold. Det er offentlig anskaffelse og en kort redegjørelse av dette med tilhørende kontraktsformer, krav til utvikling og innovasjon, og ledelsen sin rolle i organisasjonen. Rekkefølgen vil bli som følger; Forklare bakenforliggende i kapittel 4, definere mål for oppgaven i kapittel 5. I kapittel 6 gjennomgås teori knyttet til ovennevnte, metodevalg for oppgaven i kapittel 7, en analysedel i kapittel 8 der presentasjon av funnene er sentralt, samt se dette opp mot teori som er framlagt tidligere i oppgaven. I analysedelen er det brukt en DISC profil som kartlegger de personlige egenskapene til lederne i organisasjonen. Avslutningsvis vil oppgaven ta for seg en diskusjon og validering før konklusjonen.

4.1.7 Hva er en ideell DISC profil?

I oppgaven er det valgt å bruke en DISC profil (dominance, influence, compliance, steadiness) for å kunne kartlegge egenskapene til hver enkelt leder.

En ideell DISC profil kan være utfordrende å sette opp. I utgangspunktet er det ingen profil som er riktig eller feil. Dersom organisasjonen eller bedriften har definert eller synliggjort målsettinger eller interne mål, kan en basert på disse gjøre antagelser med tanke på hva som vil være en foretrukket profil. I pkt. 4.1.5 ble det redegjort for organisasjonen sitt samfunnsoppdrag, visjon og verdier.

Basert på disse parameterne kan en gjøre antagelser rundt hva som vil være en ideell DISC profil for å kunne oppnå en høy måloppnåelse på organisasjonen sine overordnede mål.

Ved å gjøre denne øvelsen vil en kunne definere hva som er den ideelle profilen for hver organisasjon basert på interne mål og verdier. For Vestland fylkeskommune vil en ideell profil bli fremlagt i analysedelen etter at relevant bakgrunn og teori er gjennomgått.

4.1.8 Nåværende organisasjonsstruktur

Vestland fylkeskommune er delt inn på følgende måte og nivåer:

Vestland fylkeskommune

Nivå 1- Avdeling for Infrastruktur og veg

Nivå 2- Seksjon for Vedlikehold, drift og beredskap

Nivå 3 – 5 enhetsnivå

➤ *Vedlikehold Nord*

➤ *Vedlikehold Sør*

➤ *Drift Nord*

➤ *Drift Sør*

➤ *Elektro*

På nivå to og tre er det enda flere seksjoner og enheter. Oppgaven vil ta for seg seksjon for vedlikehold, drift og beredskap. Over ser en enhetsnivået tilhørende seksjon for vedlikehold, drift og beredskap.

5 Mål

Oppgaven vil belyse ledelsesperspektivet i organisasjonen. Jeg vil i denne sammenhengen se nærmere på relevant teori med tanke på ledelse og anskaffelse. Det vil bli gjort en studie av lederne i en del av organisasjonen for å se på hvilke personlige egenskaper de besitter på individnivå. Sammen vil dette utgjøre en gruppeprofil som vil danne grunnlaget for videre arbeid og analyse. Mål og delmål for oppgaven vil være følgende;

Mål

- Undersøke personlige egenskaper for ledere i organisasjonen på gruppenivå

Delmål

- Vurdere gruppens samlede egenskaper mot den ideelle balansen

Denne oppgaven er begrenset til å se på én seksjon i organisasjonen. Seksjonen heter vedlikehold, drift og beredskap.

6 Teori

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for anskaffelser, ulike kontraktsstrategier og teori knyttet til å gjennomføre endringer i organisasjonen. Det vil bli trukket frem anerkjent teori på anskaffelser, og denne teorien vil videre benyttes som et grunnlag for å kunne sammenligne Vestland fylkeskommune sin strategi på området. I fortsettelsen vil arbeidet se nærmere på hva som skal til for å iverksette strategiske endringer i organisasjonen. Spesielt ledelsen sin rolle i det å gjennomføre endringer vil bli belyst ut fra dette ståstedet, da denne rollen blir trukket fram som viktig. Som offentlig byggherre har man en viktig rolle i å stimulere til videre utvikling gjennom sine oppdrag. Skal en få til dette er en avhengig av innovative og kreative ansatte og ledere i organisasjonen (Daft, 2014). Dette er også i tråd med krav og målsettinger som ligger til grunn i kapittel 4.

6.1 Offentlig anskaffelse

En anskaffelse er med god margin den største kostnaden til en offentlig byggherre. Det er derfor av stor verdi å legge betydelig vekt på denne prosessen. Denne prosessen legger også føringene for resten av prosjektet fra start til ferdig leveranse. Det er viktig at organisasjonen har et bevisst forhold til aspektene ved en anskaffelse. Studier viser at offentlige anskaffelser spiller en avgjørende rolle i å bidra til innovasjon (Georghiou et al., 2014).

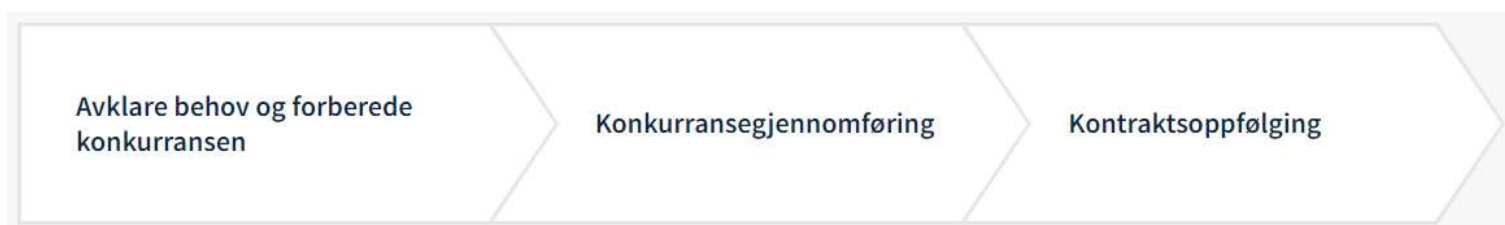
6.1.1 Kontrakt

En kontrakt kan defineres på flere måter. En kontrakt hvor kontraktsinngåelsen og leveringen skjer samtidig kalles kjøp (Kolltveit & Reve, 1998). Enklere forklart er en kontrakt en avtale om et kjøp. Normalt når en kjøper en vare i eksempelvis en matbutikk er det ikke behov for en spesifikk kontrakt, da omfang, pris og kvalitet er kjent. Kjøpet avgrenser seg også til den varen som er kjøpt uten videre forpliktelser. I mer kompliserte kjøp der omfang, pris og kvalitet ikke er like godt kjent kan det være behov for en kontrakt. I lovdata kan en lese følgende definisjon av kontrakt; «gjensidig bebyrdende avtale som inngås skriftlig mellom en oppdragsgiver og en leverandør» (Lovdata, 2016).

Anskaffelser og kjøp gjennom det offentlige er regulert. Det er gjennom denne reguleringen strenge føringer for hvordan anskaffelser skal foregå, og krav til prosessen. Denne prosessen har bakgrunn i lov om offentlige anskaffelser av 17.juni 2016 nr. 73 med tilhørende forskrifter. Formålet med loven er

Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte (Lovdata, 2016).

Lov om anskaffelse beskriver altså formålet som sitert ovenfor. Hva skal i praksis til for at en klarer og etterleve dette budskapet? En anskaffelse kan ha et stort omfang, avhengig av den økonomiske størrelsen på kjøpet. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring bryter anskaffelsesprosessen ned i en tredelt modell som ser slik ut:



Figur 6-1 Figur hentet fra direktoratet for forvaltning og økonomistyring (www.dfo.no)

Prosessen beskriver forholdet før utlysning og forberedende arbeid, selve utlysingen og gjennomføring av kontrakten, og i siste ledd oppfølging av kontrakten etter denne er inngått. I de neste avsnittene vil prosessen bli gjennomgått og trinnene forklart steg for steg.

6.1.1.1 Før konkurransen

Dette er første ledd i den tredelte prosessen vi ble kjent med over. Her har en altså delt prosessen, og dette leddet omhandler det som ligger før utlysning av konkurransen. Videre omhandler det andre leddet gjennomføring av selve konkurransen og siste del omhandler oppfølging av kontrakten som blir inngått som en følge av konkurransen. Det første trinnet skiller seg ut med tanke på omfang. Det er mye som skal på plass på kort tid. Her skal en vurdere behov, lage konkurransestrategi, forberede konkurransen, utarbeide konkurransegrunnlag, definere kvalifikasjonskrav og andre relevante spesifikasjoner som krav, kriterier, kontraktsvilkår og spesifikasjoner (Direktoratet for

forvaltning og økonomistyring, 2022).

Mange peker på viktigheten av akkurat dette punktet. Et godt gjennomarbeidet konkurransegrunnlag vil mulig kunne spare byggherren for store summer. Torp, Samset og Hansen (2013) viser i sitt arbeid til at ressurser som blir lagt inn i denne fasen i stor grad vil betale seg senere i prosjektet. På den andre siden vil knappe ressurser kunne gjøre at det er større sannsynlighet for at prosjektet går utover rammene.

6.1.1.2 Konkurransgjennomføring

Når det forberedende arbeidet er ferdig, er en klar for å gjennomføre konkurransen. Dette er en tidsavgrenset periode med klare krav til både kunngjøring og evaluering av tilbud. Hvordan kunngjøringen av bygg og anleggskontrakter skal foregå er avhengig av verdien på anskaffelsen. Avhengig av verdien av konkurransen kunngjøres konkurransen nasjonalt eller i EØS området. Se tabell for verdier.

	Verdi	Kunngjøring
	0 - <100 000	Ingen krav til konkurranse
	100 000 - < 1 300 000	Ingen krav til anskaffelsesprosedyre, men må konkurranseutsettes
<i>Nasjonal terskelverdi</i>	1 300 000 – < 51 500 000	Krav til utlysning nasjonalt
<i>EØS terskelverdi</i>	≤ 51 500 000kr	Krav til utlysning i EØS området

Figur 6-2 Tabell for terskelverdier

Ut i fra tabellen kan en lese at anskaffelser fra null til hundretusen kroner kan gjøres uten å konkurranseutsette kjøpet. I en anskaffelse mellom hundretusen og 1,3 millioner kroner må kjøpet utsettes for konkurranse. Det er ikke satt krav om anskaffelsesprosedyre for kjøp i dette intervallet. Kjøp mellom 1,3 millioner og 51,5 millioner kroner må lyses ut nasjonalt, og anskaffelser som er høyere enn dette må lyses ut og gjøres tilgjengelig utover nasjonale grenser.

6.1.1.3 Kontraktoppfølging

Oppfølging av en kontrakt skjer i denne fasen. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring sier følgende om kontraktoppfølging (2022);

Gjennom kontraktoppfølgingen sikrer du at de ytelsene du har avtalt faktisk blir levert. I tillegg bidrar kontraktoppfølgingen til et godt samarbeid med leverandøren og å avverge mulige misforståelser og konflikter.

Når det er inngått kontrakt med en leverandør starter konkurransegjennomføringen. Fokuset dreier seg da på å omorganisere og sette ned en prosjekt/drifts organisasjon som følger opp kontrakten gjennom dens levetid.

6.1.2 Kontraktformer

I utgangspunktet er det to hovedformer for kontraktformer. Dette er totalentreprise og utførelse entreprise som er bygget på norsk standard, henholdsvis NS8405 (norsk bygge- og anleggskontrakt og NS 8406 (forenklet norsk bygge- og anleggskontrakt)⁴. De siste årene har det også vokst fram andre former for entreprise som samspillentrepriser og offentlig-privat samarbeid. Utover disse har Statens vegvesen tradisjonelt benyttet funksjonskontrakter, byggherrestyrt, offentlig-privat samarbeid (OPS) og driftskontrakter. Disse kan videre deles inn i underformer.

Alle disse kontraktformene handler om plassering av risiko. I en totalentreprise legges ansvaret for prosjektering og gjennomføring på entreprenøren, mens i en utførelse entreprise tar byggherren ansvaret for prosjektering. Byggherren kan da velge å utføre prosjektering selv, eller sette denne bort til eksempelvis et firma som prosjekterer. For byggherrer som har et visst volum av prosjekteringsjobber er det vanlig å inneha denne kompetansen selv, eller benytte seg av rammeavtaler mot et prosjekteringsfirma. Ved en totalentreprise legges risikoen i sin helhet over på leverandøren.

⁴ https://www.standard.no/fagomrader/kontrakter-og-blanketter/kontraktstandarder-bygg-anlegg-og-eiendom/standardkontrakter-ns-8405-og-ns-8406/?gclid=CjwKCAiA6Y2QBhAtEiwAGHybPcc-gJziHUY4JyItZA7oSmb3LRkEhsALhas7i4Ae4CjehIUzj0VxyhoCGeAQAvD_BwE

6.1.3 Drift- og vedlikeholdskontrakter

Den første drift- og vedlikeholdskontrakten fra Statens vegvesen så dagens lys i 1999, og ble igangsatt som et prøveprosjekt i Vestfold. Nilssen (2016) har i sin masteravhandling skrevet om historisk endring av drift- og vedlikeholdskontrakter fra denne kontrakten, og frem til 2014. Det begynte med funksjonskontrakter som i stor grad la risikoen på entreprenøren. Prisingen var slik at byggherren beskrev prosesser som entreprenøren skulle levere pris på. Dette kunne være utfordrende da en eksempelvis ikke hadde kunnskap om hvor mye snø som skulle komme de neste vintrene, om det gikk ras eller om det dukket opp andre uforutsette ting. Etter omtrent ti år med denne kontraktstypen, gikk en over på driftskontrakter som en kjenner dem i dag. Her fordelte en i større grad risikoen, og i tillegg til å ha en god del av prisingen slik den var, justerte en til at mange prosesser var mengdejustert. Det betydde eksempelvis at en fikk betalt etter hvor mye en brøytet eller strødde. Driftskontraktene hadde ofte en varighet på fem eller syv år pluss opsjoner. De nye kontraktene i Vestland fylkeskommune har nå en varighet på ni år pluss opsjoner.

6.1.4 Kontrakts strategi

Som vi så i pkt. 6.1.1.1. er det vanlig å lage kontrakts strategi før utlysning av kontrakt. Dette er en strategi som skal ligge til grunn som en del av forberedelsen til anskaffelsen.

Statens vegvesen vedtok i desember 2020 ny kontraktsstrategi for drift og vedlikehold som følge av omorganisering og oppløsning av sams veg-administrasjon som et av flere utløsende forhold. I strategien vises det til målindikatorer satt i NTP der en ønsker å oppnå et effektivt, miljøvennlig og trygt transportsystem innen 2050.

Vestland fylkeskommune sin seksjon for vedlikehold, drift og beredskap arbeider i skrivende stund med sin strategi, men denne er ikke vedtatt på tidspunktet for oppgaven.

6.1.5 Rammeavtaler

I forskriften for offentlige anskaffelser står det følgende om rammeavtale:

avtale som en eller flere oppdragsgivere inngår med en eller flere leverandører, og som har til formål å fastsette kontraktsvilkårene for de kontrakter som oppdragsgiveren skal inngå i

*løpet av en bestemt periode, særlig om pris og mengde.*⁵

Rammeavtaler kan knyttes til alle typer anskaffelser, og er i og for seg ikke en egen anskaffelsestype (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021). Inngår en eksempelvis en rammeavtale, kan man benytte seg av totalentreprise som kontraktsform, eller andre kontraktsformer. Formålet med en rammeavtale er å lette arbeidsbyrden på begge sider av bordet. Som vi har sett over er arbeidet med *før konkurransen og konkurransegjennomføring* et stort stykke arbeidet samlet sett og dermed ressurskrevende. Dette er høyst relevant å se opp mot kostnader for byggherre, og leverandører som skal regne og dokumentere sine bidrag i konkurransen. Om en tar dette videre snakker en i realiteten om å redusere transaksjonskostnaden samlet sett. Redegjørelse for begrepet transaksjonskostnad kommer i neste kapittel.

En rammeavtale kan altså inngå for alle typer anskaffelser der det er hensiktsmessig. En rammeavtale kan man inngå med enten en eller flere leverandører. Inngås en slik avtale med flere leverandører kaller en det parallelle rammeavtaler. Unntaket er dersom en er over EØS-terskelverdi. Da er en i bunn og grunn låst til å inngå parallelle rammeavtaler med minst tre leverandører. Uansett hvilken rammeavtale man inngår er man som hovedregel avgrenset til å inngå avtaler på maksimalt fire år, men her finnes det unntak⁶.

Neste steg for byggherren vil være å inngå en rammeavtale der leverandøren forplikter seg til å levere en tjeneste eller en vare som byggherren jevnlig har behov for. Fordelen med en slik fleksibel avtale kan være mange. Blant annet vil en slik rammeavtale ha stor innvirkning på å redusere administrasjonskostnadene på begge sider av bordet, samt en mulig betydelig innsparing av tid for begge parter. Dette ettersom oppdragsgiver unngår arbeidet som følger med en fullstendig utlysning av anskaffelsen, samt at leverandøren slipper å regne på og dokumentere alle forhold en har ved enkeltanskaffelser gjentatte ganger.

Lam og Gayle (2014) viser i sin studie til at offentlige byggherrer sliter med å gjennomføre konkurransen i like stort tempo som private aktører. Å inngå rammeavtaler som fungerer som en «paraply kontrakt» vil gjøre at en i større grad klarer å gjennomføre arbeid i større tempo. I studien

⁵ <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974>

⁶ <https://anskaffelser.no/nn/avtaler-og-regelverk/rammeavtaler>

vises det også til følgende fordeler

- Mer effektive anbudsprosedyrer
- Kontinuerlig forbedring av beste praksis
- Dypere forståelse grunnet langvarig forhold
- Større mulighet for leverandørene å lykkes
- Entreprenøren føler større forpliktelse grunnet mulig langvarig samarbeid

I samme studie blir 164 motorvei prosjekter i Storbritannia studert. Her studerte man bruken av rammeavtaler og prosjekter der en ikke brukte rammeavtaler. Her finner man en signifikant sammenheng mellom prosjekt som blir ferdigstilt til avtalt tid og bruk av rammeavtaler. På den andre siden ser man en enda klarere sammenheng med prosjekt som ikke blir fullført til avtalt tid og bruk av enkeltstående kjøp. Dette kommer frem i tabellen under som er hentet fra studien.

<i>Section 1 source</i>	<i>Projects finished early or on time</i>	<i>Projects finished late</i>
Agile Construction (Graves and Rowe 1999)	30%	70%
Case study discreet projects	12%	88%
Case study framework projects	64%	36%

Figur 6-3 Figuren er hentet fra studien til Lam og Gale (s8, T. Lam og K. Gale, 2014).

Studien viser til at 88% av prosjektene som er gjennomført som enkeltstående kjøp blir fullført etter planlagt slutt, og derav bare 12% som fullføres på angitt tid. Ved bruk av rammeavtale fullføres godt over halvparten på tid. Dette øker gjennomføringen av prosjekt som blir fullført på tid med 4-5 ganger ved bruk av rammeavtale kontrakt enkeltstående kjøp.

6.1.6 Transaksjonskostnad

Det finnes flere eksempler på definisjoner av transaksjonskostnader. Greve (1995) forklarer dette med bytte av varer eller tjenester mot betaling. Det som i alle tilfeller er hovedpoenget med transaksjonskostnadsteorien er å finne den mest kostnadseffektive måten å gjennomføre et bytte av varer eller tjenester på, eller en kontrakt som Vestland fylkeskommune har med sine entreprenører. Greve (1995) nevner eksempler på transaksjonskostnader som; forhandlinger, dele informasjon, inngå kontrakt, det å gjennomføre og følge opp en kontrakt (Johnsen, 2014). Williamson (1979; 1991;

2008) skriver om transaksjonskostnadsteori der hovedformålet er å finne den mest kostnadseffektive måten å gjennomføre en transaksjon på. I dette ligger det flere parameter, blant annet det å finne den mest effektive organiseringen. Tolker en dette snakker en altså om to typer transaksjonskostnader. Kostnaden på selve anskaffelsen, og kostnaden internt med anskaffelsen og øvrig organisasjon. Som Williamson (1979; 1991; 2008) skriver vil den interne organiseringen være viktig for å kunne redusere transaksjonskostnaden. Med organisering menes det at en har tilstrekkelig ressurser for å kunne gjøre den mest mulig effektive anskaffelsen, og på den måten holder kostnadene nede.

Lam og Gale (2014) skriver i sitt arbeid at rammekontrakter er en effektiv måte å få ned transaksjonskostnaden. Da snakkes det både om transaksjonskostnad på leverandørsiden og byggherresiden. Dette begrunnes med at gevinst av relasjoner over tid skal føre til mer smidige prosesser og gevinst av samarbeid over tid. Morledge og Smith (2013) underbygger dette i sin studie der de viser til at oppdragsgiver kan få ned transaksjonskostnaden betydelig med en rammeavtale kontra å gjøre separate kjøp hver gang.

6.1.7 Konfliktnivå

I en rapport Samfunnsøkonomisk analyse har utarbeidet for Entreprenørforeningen bygg og anlegg (EBA) er det tallfestet hva konfliktene i bransjen utgjør i kroner og ører. Årlig koster konfliktene om lag 2,2 milliarder kroner (Samfunnsøkonomisk analyse, 2018). Av disse står samferdselssektoren for om lag 1,4 milliarder. Det presiseres at det er stor usikkerhet i anslaget, men det viser at konflikter koster. Mange har tatt til tale for at noe må gjøres med konfliktnivået, og det er forsøkt å gjøre grep for å redusere spenningen. Et eksempel på dette er at kontraktspartene samles til en prosess kalt samhandling før oppstart av hver kontrakt. Dette betyr at byggherre og leverandør møtes på nøytral grunn, gjerne et hotell, og deler sine synspunkt for hva som skal til for å kunne samarbeide på en god og hensiktsmessig måte. Forventningene til begge parter er et sentralt tema, og en gjør gjerne avklaringer på forventninger en har til hverandre i samarbeidet.

Kjernen i utfordringene vil ofte være kontraktuelle spørsmål en ikke blir enige om. Det er gjort en del studier på området og Lam og Gale (2014) foreslår rammeavtaler som et alternativ for å få ned konfliktnivået. En av tankene bak dette er at et langvarig samarbeidsforhold skal stimulere til bedre

kvalitet og samarbeidsklime. I studien det vises til konkluderer en med en signifikant forbedring etter at en har sett på en rekke vegprosjekter når det kommer til kvalitet og kostnad. Erfaringsmessig vet en at konflikten i stor grad oppstår etter tildelingstidspunktet, eller ved kontrakts slutt. En rammeavtale vil kunne føre til færre kontraktstildelinger, og som Lam og Gale (2014) er inne på så vil et godt samarbeid stimulere og naturlig kunne føre til færre konflikter, med den positive effekten at en da inngår og avslutter færre kontrakter. På sikt vil en også kunne bygge en tett relasjon.

6.2 Organisasjonsarbeid

6.2.1 Hvordan gjennomføre strategiske endringer

Strategiske initiativ kan komme fra flere steder i organisasjonen. Eksempelvis kan det komme føringer fra folkevalgt nivå, eller i administrasjonen fra ledelsen eller andre ansatte.

For å gjennomføre en strategisk endring er en i stor grad avhengig av støtte fra ledelse. Ledelsen har derfor en viktig funksjon i det å sørge for strategiske endringer.

Earl (et al., 2020) peker på tre faktorer en er avhengig av for å lykkes med å gjennomføre en endring. De tre faktorene er implementering, metode og prosess. Her identifiserer en videre kritiske suksessfaktorer for å lykkes, og manglende strategisk tenking som eksempel under metode som gjør at ting går galt. Når det kommer til prosess er manglende linjeledelse en faktor som blir trukket frem.

Alle disse tre faktorene er viktig dersom en skal gjennomgå en endring. Earl (et al., 2020) gjorde i sitt arbeid undersøkelser om strategisk informasjonshåndtering. I denne boka er en innom kritiske suksessfaktorer, og det er tydelig at ledelsen har en viktig rolle om en ønsker å gjennomføre strategiske endringer. Paton og McCalman (2008) skriver om at ledelse og endringer henger sammen. Derav peker de også på at ledere vil bli målt på evnene deres til å håndtere og sørge for endringer. En kan slå fast at ledere har en sentral rolle i å drive fram endringer og være en støttespiller i dette arbeidet. Likevel er det å lede endringer utfordrende. Ofte er ledere opptatt, og finner ikke tid til å bidra inn i dette viktige arbeidet. Schoemaker (2015) stiller seg også spørsmålet om hva som er grunnen til at ledere sliter med å være strategiske. Hovedårsaken han peker på er at det som ligger rett foran ser ut til å haste mer.

6.2.2 Ledelse

Ledelse er noe de alle fleste har et forhold til. Enten det er i arbeid, privat eller i andre settinger. Spør du et barn i barnehagen vil det med all sannsynlighet også ha et forhold til hvem som er deres leder eller sjef. En leder skal også være noe mer enn administrator eller en som styrer. En har også oppgaver som går utenfor organisasjonen, og et ansvar for å fronte organisasjonen på en positiv måte. Rollen som leder i dag ser gjerne helt annerledes ut enn i tidligere tider.

Å finne en forent definisjon av ledelse er ikke enkelt. En definisjon som Rauch og Behling (1984) bruker er følgende; *“leadership is the process of influencing the activities of an organized group*

towards goal achievement”. Det virker å være i denne retningen de fleste definisjoner peker. Det at en leder i hovedsak skal motivere og bidra til at andre når sine mål virker å være den klare trenden i de fleste definisjoner. Caralli (2004) skriver også om akkurat dette når han tar for seg hvordan en skal nå sine mål, og hvilke suksessfaktorer som er viktige. Her peker han på lederne sin rolle, og viktigheten av å forankre arbeidet hos dem. Dette er viktig for å forplikte organisasjonen til å gjennomføre endringer slik han ser det.

Rollen som leder har endret seg gjennom årene. Deanne og Paul (2013) skriver om dette og tar for seg tidsepokene før 1940-tallet, og fram til den ledelsen vi i dag kjenner. Før 1940 hadde man en oppfatning om at ledere var født til rollen. Mye gikk ut på at ledere måtte identifiseres og skilles fra andre «ikke ledere». Ledere skulle ha visse trekk som skilte dem fra andre, og det var viktig å velge ut effektive ledere framfor ineffektive ledere. Det var i hovedsak tre kategorier en leder ble målt på. Dette var fysiske trekk som høyde og alder, evner som kunnskap og intelligens og til slutt personlige trekk. I tillegg er det nærliggende å tenke at dagens ledere arbeider tettere sammen, mens det i tidligere tider var slik at lederne i større grad tok individuelle avgjørelser. For grupper av ledere beskriver Katzenback og Smith (1993) at et team er en lite gruppe mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles mål eller felles formål. Dette underbygger også at ledere i dag samhandler mer, eksempelvis gjennom ledermøter.

Torp, Samset og Hansen (2013) kommer i sitt arbeid til konklusjonen at dersom en skal lykkes med å ta riktig beslutning er det avgjørende at toppledelsen engasjerer seg. Fra 1980-tallet kom transformasjonsledelse for fullt, og det er den ledende teorien vi kjenner i dag. Transformasjonsledelse har fokus på at ledere skal ha visjoner, være inspirerende og emosjonelt til stede. Denne teorien vil bli belyst nærmere i neste kapittel.

6.2.3 Transformasjonsledelse

Begrepet transformasjonsledelse oppstod for alvor tidlig på 80-tallet. I tabellen under ser en hovedepokene med lederstiler opp gjennom årene. Tidlig på 1980-tallet dukker den nye lederstilen opp, også kjent som transformasjonsledelse.

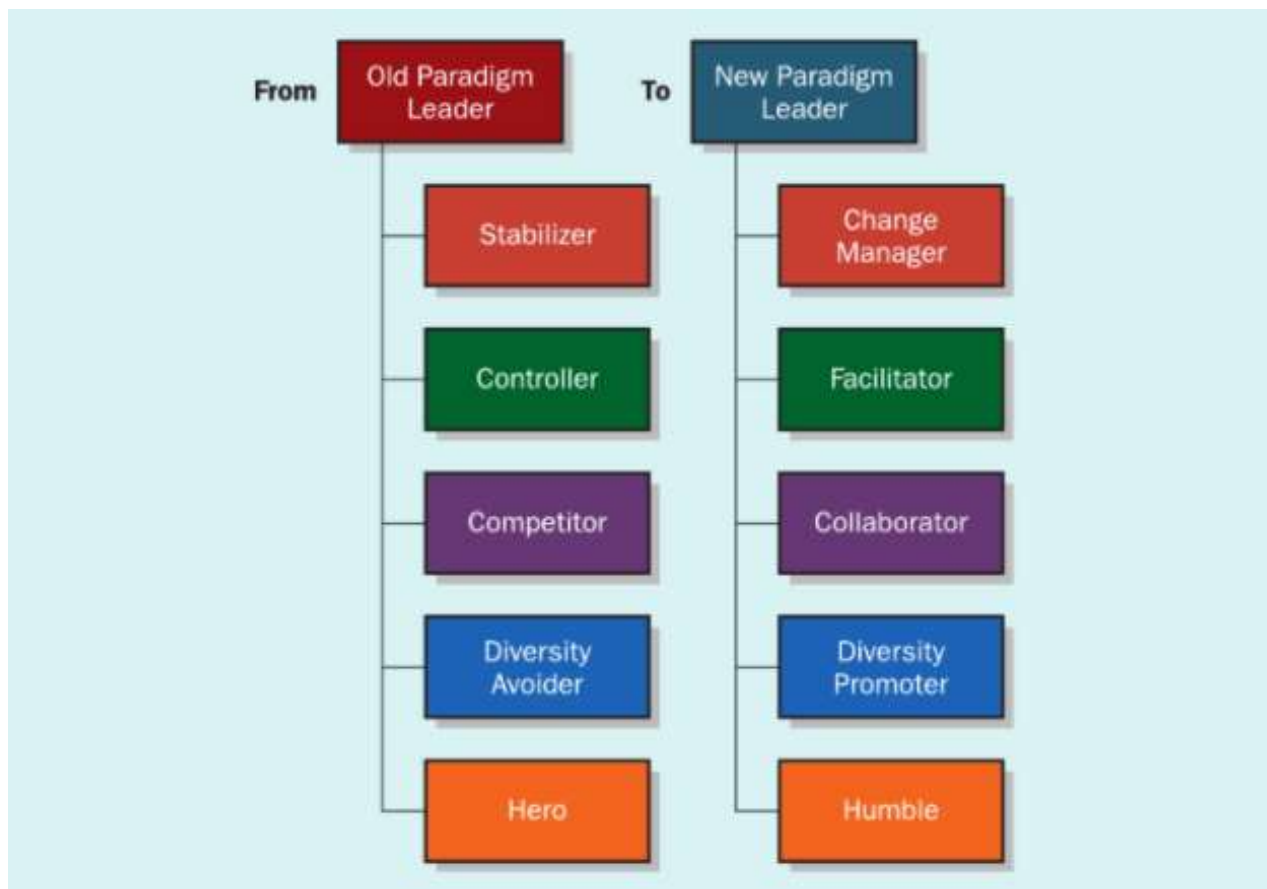
Table 9.2 Trends in leadership theory and research

Period	Approach	Core theme
Up to late 1940s	Trait	Leaders are born; leadership as an innate ability
Late 1940s to late 1960s	Style	What do they do; effectiveness has to do with how the leader behaves
Late 1960s to early 1980s	Contingency	It all depends; effectiveness of leadership is affected by the situation/context
Since early 1980s	New leadership (including charismatic/transformational leadership)	Leaders need vision and inspire loyalty and emotional attachment

Adapted from Bryman (1992: 1).

Figur 6-4 Figuren viser utvikling av teori på ledelse gjennom 1900-tallet og fram til i dag (Deanne & Paul, 2013)

Draft (2014) skriver om at ledere er gått fra å være en stabilisator i organisasjonen til en endringsleder. Der det tidligere var behov for en autoritær leder, er behovet nå endret til en mer dynamisk, ydmyk og samarbeidsvillig leder. Tidligere var det større krav til det å være autoritær, å ha kontroll og være en leder som i større grad tar «helte rollen». Sammenstilling kommer fram i figuren 6-5 under.

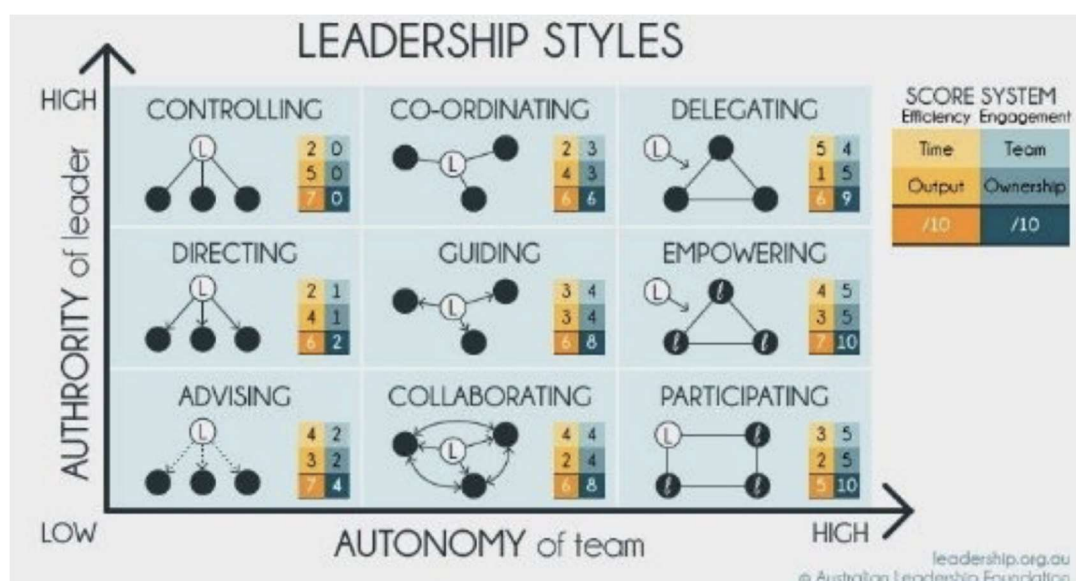


Figur 6-5 : Figuren viser overgangen fra den gamle type leder til den nye type leder med hensyn på transformasjonsledelse teorien. Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.

Den moderne leder skal altså gjerne være ydmyk og i større grad tilrettelegge for at ansatte kan løse oppgavene sine effektivt. En endringsleder er også tatt frem i figuren vist med rødt øverst i figuren over. Motsetningen til dette er gjerne en stabilisator vist med samme farge til venstre for endringsleder. I grønt ser en at nye ledere i større grad skal fasilitetere, mens en tidligere skulle ha kontrollen. De andre egenskapene den nye typen leder skal ha er ydmykhet, sørge for mangfold og samarbeid.

6.2.4 Moderne lederskap

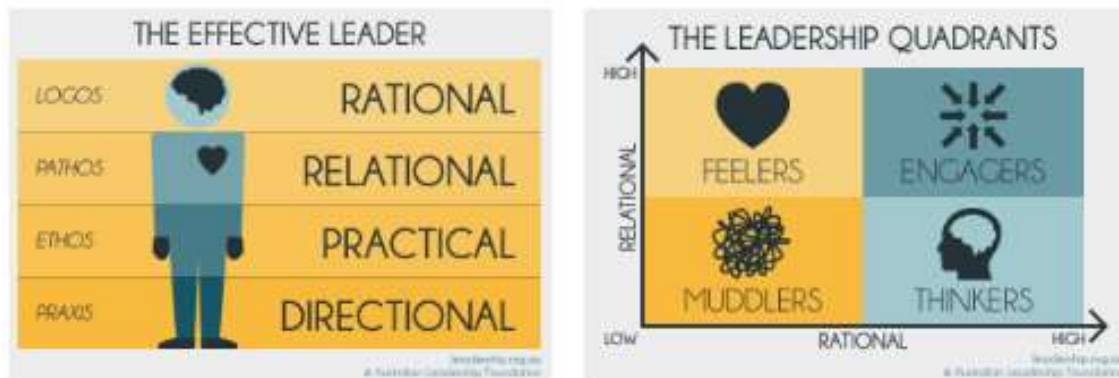
Australian leadership foundation har utviklet sin modell som baserer seg på to akser der autoriteten til lederne er representert ved den loddrette aksene til venstre, og autonomien til teamet er representert på den vannrette aksene. Ser man på modellen viser den at når autoriteten til lederen øker vil framdriften også øke. På den andre siden vil lagfølelsen og eierskapet falle. Modellen ser slik ut;



Figur 6-6 Figuren viser sammenheng mellom autoritet og autonomi. Hentet fra; <https://bluesyemre.com/2017/06/08/leadership-models-and-tools-by-australian-leadership-foundation/>

I figuren er det definert flere typer ledere. Modellen definerer i alt ni ulike ledertyper, der disse defineres av hvor autoritær lederen er og hvor autonomt teamet er. De teamene som er mest autonome har ledere som legger opp til samarbeid. De teamene som er minst autonome har ledere som styrer i større grad, veileder eller er direkte med sine ansatte. En interessant observasjon er at linjene mellom de ansatte er tatt bort, og informasjonsflyten går via leder. Det samme ser en med team som har middels autoritære ledere, og team som skårer middels på autonomi. I autonome team

vil lederen gjerne delegere til team, styrke teamet, eller gjerne delta i teamet. Modellene viser at den ideelle lederstilen er den hvor en får engasjerte og autonome tilsette som samhandler, kombinert med effektiviteten og produktiviteten som kommer med aktivt lederskap.



Figur 6-7 Figuren viser effektive ledere, forholdet med rasjonell og relasjon.. Hentet fra; <https://bluesyemre.com/2017/06/08/leadership-models-and-tools-by-australian-leadership-foundation/>

Modellen viser at en effektiv leder er rasjonell, sterk relasjonelt, praktisk og direkte. Summen av dette utgjør altså den effektive leder, der alle disse delene er en del av en helhet. Lederskap kvadranten viser at høye rasjonelle egenskaper kombinert med relasjonelle egenskaper skaper engasjerte medarbeidere og ansatte.

6.2.5 Endringsledelse

Endringsledelse er et tema det er gjort mye forskning på. Paton og McCalman (2008) skriver at en organisasjon som ignorerer behovet for endring og utvikling gjør dette på sin egen risiko. Det finnes flere eksempler på bedrifter som ikke har hatt nok søkelys på å være innovativ, med Nokia eksempelet som et av de mest kjente⁷. Det er også gjort en del forskning på public procurement of innovation (PPOI). Mwesiumo med flere (2019, 2021) skriver i sine publikasjoner om temaet, og hvordan en kan forbedre holdningen til kjøper og være mer positivt innstilt til innovasjon. I bunn og grunn handler dette om tradisjonelle kravspesikasjoner. Det vises til at en i større grad bør utnytte leverandøren sin kompetanse, i stedet for å beskrive løsningen selv. På denne måten kan en få de beste løsningene. I fortsettelsen er det da tenkt at leverandøren får bedre forutsetninger for å levere

⁷ <https://www.mobileindustryreview.com/2010/07/nokias-fall-from-grace-the-background-story.html>

det resultatet en ønsker, og kan gjøre dette på best mulig måte.

Med funnene i modellen kan en dra paralleller til endringsledelse generelt. Herav endring av flere elementer. En relevant endring i dette tilfelle vil være å påvirke medarbeidere som bare er vant med å gjøre

6.2.6 DISC teori

DISC teori er en enkel modell som beskriver fire grunnleggende adferdsstiler. De fire grunnleggende prinsippene som en også kan se i figur under er følgende;

- Dominans (D)
- Innflytelse (I)
- Stabilitet (S)
- Ettergivenhet (C)

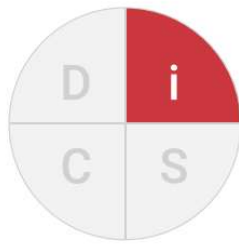
Videre deles disse inn av en loddrett og en vannrett akse. Den loddretteaksen representerer en fiendtlig – vennlig holdning. Den vannretteaksen representerer en aktiv holdning til venstre, og en passiv holdning til høyre. Aksene deler altså modellen inn i fire egenskaper som en kan se av figuren, og skiller her på passive og aktive reaksjoner. Dette gjør modellen relativt kompleks, men samtidig med et forståelig bilde på hvilken personlighetstype hvert enkelt individ har.

Denne modellen har sine røtter tilbake til 1929 da psykologen William Marston presenterte teorien for første gang i boken sin *Emotions of Normal People*. Det er viktig å presisere at selve testen og profilen ikke ble utviklet da, men det er altså den bakenforliggende teori som senere skulle utvikle seg til den DISC teorien en i dag kjenner.

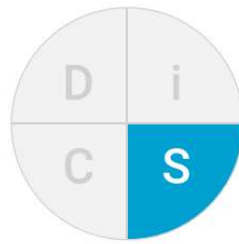
Modellen er i dag anerkjent for å kunne gi et bilde av hvordan en person vil oppføre seg i gitte situasjoner. I boken til Marston (1929) skrives det at menneskets oppførsel er basert på en persons oppfatning av, og reaksjon på en situasjon. Dersom en setter sammen flere analyser, vil en kunne få en oversikt over en gruppe eller organisasjon sin profil. Lykourantzou med flere (2016) skriver at grupper som er balanserte i forhold til personlighetstyper viser seg å være mer produktive enn grupper som ikke er det.



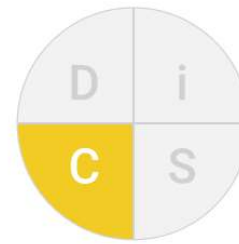
The **D (Dominance)** style is active and questioning. This describes people who are direct, forceful, and outspoken with their opinions.



The **i (Influence)** style is active and accepting. This describes people who are outgoing, enthusiastic, and lively.



The **S (Steadiness)** style is thoughtful and accepting. This describes people who are gentle, accommodating, and patient with others' mistakes.



The **C (Conscientiousness)** style is thoughtful and questioning. This describes people who are analytical, reserved, and precise.

Figur 6-8 Figuren viser de fire faktorene med forklaring til hver.



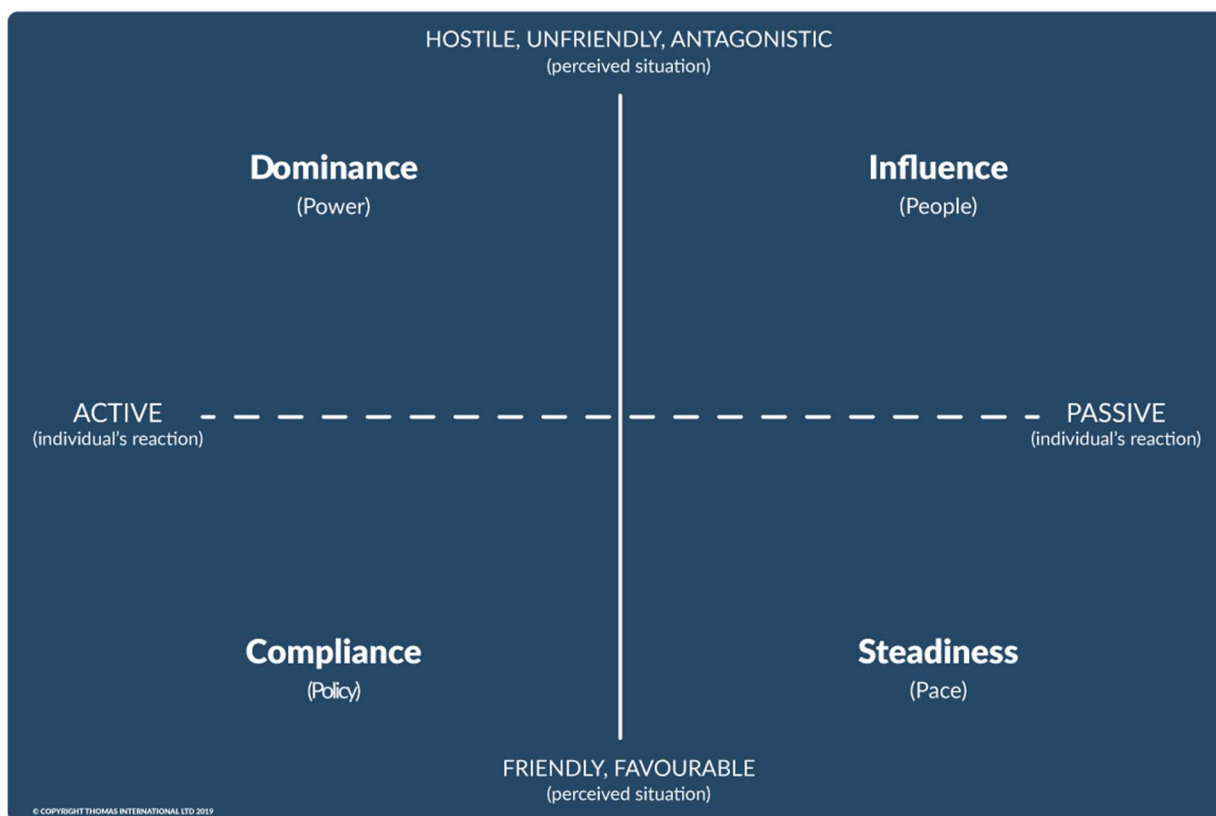
Figur 6-9 Sammenhengen mellom faktorene og betydningen av denne.

Figur 6-8 og 6-9 viser hvilke personlighetstyper denne modellen utgjør og hvordan disse henger sammen. Figur 6-8 forklarer hver enkelt faktor av sirkelen, mens figur 6-9 viser konsekvensene av hver faktor som ligger utenpå sirkelen. At figurene er utformet som en sirkel kan tyde på at en ønsker å få fram sammenhengen, og at disse egenskapene går inn i hverandre og henger naturlig sammen. Eksempelvis i figur 6-9 er S nærmere tilknyttet I og C, en eksempelvis D som er mer en motsetning. På samme måte er I beslektet med D og S, mens C vil i større grad være en motsetning.

6.2.7 Personal Profile Analysis (PPA)

The Thomas Personal Profile Analyse, som baserte seg på teorien til Marston, ble på slutten av 1950- og starten av 1960-tallet utviklet av Dr. Thomas Hendrickson. Selve analysen er en test som er en rask og effektiv måte for å forstå individuelle behov på arbeidsplassen, og gir en god forståelse av styrkene og hvordan individer vil agere i gitte situasjoner. Informasjonen man får kan brukes til å besvare motivasjonsspørsmål, styrker og svakheter, hva som er deres foretrukne kommunikasjonsstil, hvordan oppfører man seg under press, hvordan frustrasjon vises og om en i kraft av sine egenskaper får det beste ut av en gruppe eller på individnivå. PPA modellen er en modell som er egnet for å forstå hvordan mennesker handler. Spesielt er testen et egnet hjelpemiddel for å kunne evaluere seg selv i større grad, samtidig med andre.

De senere årene har testen blitt utviklet, og er ganske forskjellig fra den som ble utarbeidet for 60 år siden. Blant annet er den oversatt til flere språk, hvor en nøye har gjennomgått oversettelse slik at betydningen skal være pålitelig (University of Cambridge, 2022).



Figur 6-10 Modell utviklet av Thomas International

De fleste personer vil vise tegn til alle disse fire egenskapene til tider, og individ vil vise en eller flere konstant på sin arbeidsplass. Dette ettersom hver enkelt person utvikler en adferds stil som

legger særlig vekt på visse egenskaper.

Figur 6-10 vil følge inn i analysedelen som en sentral del for sammenligning. Denne figuren vil også bli brukt for å sette opp en ideell profil som funnene i oppgaven kan sammenlignes med.

7 Metode

I dette kapittelet vil det bli gjennomgått hvilke metoder som er valgt, og hvorfor disse er valgt. I korte trekk forskningsdesign og casestudie. Det er valgt en fremgangsmåte der en studerer litteratur for å så undersøke caset, og igjen gå tilbake til teorien som la grunnlaget.

Mitt hovedfokus har vært å kunne besvare mål og delmål i oppgaven, og velge den best egnede metoden til dette. Kandidatene som er inkludert i empirien er ledere på seksjon for vedlikehold, drift og beredskap. Det er valgt en metode som best mulig kan belyse egenskapene til lederne på denne seksjonen. Egenskapene er viktig å få fram for å kunne se disse og sammenligne opp mot teori som er redegjort for i teorikapittelet.

Det vil ikke bli lagt vekt på personindivid, men innsamlet data vil bli satt sammen til en gruppeprofil som sikrer anonymiteten til deltakerne. På denne måten unngår en i større grad standardavvik.

Avslutningsvis vil etikk og reliabilitet bli drøftet.

7.1 Kvalitativ design

Kvalitativ tilnærming blir brukt når en skal forstå sosiale fenomener. I denne oppgaven skal en prøve å forstå ledere sine egenskaper, og viktigheten av disse. Det er derfor valgt en kvalitativ tilnærming for å besvare denne oppgaven. I analysen undersøker en i stor grad hvilke personlige egenskaper hvert enkelt individ innehar, noe som sammenfaller med kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming ville gått i en annen retning, der en eksempelvis hadde analysert tall, fakta eller gjerne statistikk, også kjent som harde fakta. Menneskelige egenskaper kan være utfordrende å måle, og en analytisk tilnærming med kvalitativ design er derfor valgt.

Som kartleggingsverktøy er det valgt ut et analyseverktøy som er grundig utprøvd. Verktøyet heter Person Profil Analyse og er forklart i teori kapitelet 6.2.7. Det fungerer på den måten at alle deltakerne mottok et spørreskjema per epost som skulle besvares innen en gitt frist. Fristen var satt med relativ god margin slik at alle lederne fikk svare ved anledning. Analysen er delt inn i faktorer som skal reflektere styrker og svakheter. Gjennom besvarelse av testen blir en tatt gjennom spørsmål eller dilemma der en må velge svar på en skala fra 1 -6. Det er ikke rett og galt svar, men dilemma en

må ta stilling til hvordan en vil løse. Fordelen med et standardisert verktøy i motsetning til å skrive eget spørreskjema gjør tolkingen av dataene en samler inn potensielt blir enklere. Tolking av data kan være en utfordring, som kan bli lettere med et slikt verktøy. Widerberg (2001) viser også til dette i sitt arbeid at man sliter med å være objektive i sin tolkning.

7.2 Casestudie

Når en skal undersøke et tema har en ifølge Yen (2003) minst fire utfordringer en må ta stilling til; hvilke spørsmål en skal undersøke, hvilke data er relevant, hvilke data skal en samle inn og hvordan analysere resultatet. For denne oppgaven er dette relevant da en gjennomgår intervjuer i form av en standardisert analyse. I tillegg gjør enn observasjoner fra innsiden i form av forfatter av oppgaven er ansatt i organisasjonen. Utover dette studerer enn dokument og studier som er gjort på området, også kjent som dokumentstudier.

7.3 Datainnsamling

For å samle inn data i oppgaven ble det brukt en analyse utviklet av Thomas International Ltd⁸. Dette er en test som er utviklet med hensyn på å kunne gi en detaljert profil av hver person sine styrker og begrensinger. Navnet på analysen er personal profile analysis (PPA). I tillegg til styrker og svakheter sier den noe om hvert enkelt individ sin kommunikasjonsstil, verdi for virksomheten, hva som motiverer dem, hva de frykter og hvordan de arbeider under press. En får altså svært mye informasjon, i systematiserte og gjennomarbeida spørsmål. Testen består av 24 spørsmål som baserer seg på overnevnte. Det er ikke lagt opp til typiske rett og galt spørsmål, men en kartlegging av egenskaper. Hele testen skal kunne gjennomføres på åtte minutter.

I dette forsøket ble testen sendt ut per epost til lederne på VDB, der de kunne sitte i fred og ro for å besvare spørsmålene etter beste evne. Svarene ble så samlet sammen, og satt sammen til en

⁸ <https://www.thomas.co/about-us/who-we-are>

gruppeprofil som da utgjør en samlet profil for lederne på VDB. I alt deltok alle lederne på seksjonen vedlikehold, drift og beredskap.

Seksjonen består av fire ledere og en seksjonsleder, i alt fem stykker. I senere tid er det ansatt enda en leder som ikke er inkludert i datagrunnlaget.

I vedlegg 12.3 er spørreskjema som er brukt i testen lagt ved. Alle deltakerne har fått samme spørreskjema.

7.4 Etiske retningslinjer ved datainnsamling

Forfatter har tette relasjoner til de andre informantene som danner datagrunnlaget til oppgaven. En standardisert test vil i stor grad skjerme informantene mot spørsmål enn lager og formulerer selv. Lager en eksempelvis spørreskjema selv er det flere hensyn en må være obs på for å sikre de etiske retningslinjene i enn hver datainnsamling. Tette relasjoner mellom informanten og den som utfører testen gjør at en må ta hensyn til dette. Dette er en potensiell utfordring all den tid man arbeider tett med hverandre.

Analysen er anonymisert og alle navn er unnlatt oppgaven. Resultatene fra hver enkel test er ikke med som grunnlag. Det er heller ikke nødvendig da de samlede resultatene danner en gruppeprofil, som er i tråd med målet for oppgaven..

8 Analyse

I analysedelen vil funnene bli gjennomgått og systematisk besvares med hensyn på målsetting og delmål for oppgaven. Begge deler er gjengitt her for å enklere kunne orientere seg.

Mål

- Undersøke personlige egenskaper for ledere i organisasjonen på gruppenivå

Delmål

- Vurdere gruppens samlede egenskaper mot den ideelle balansen

Videre er dette kapitlet delt inn i underkapittel. Først vil funnene i oppgaven bli presentert og deretter følger en gjennomgang med hensyn på hvilken betydning disse funnene har. Videre vil funnene bli sett i sammenheng med teori som er blitt presentert, og sammenligne funnene opp mot en ideell profil.

8.1 Modell

Under er det gjort en oppstilling av faktorene som testen går ut på, og hva disse betyr. Hver faktor har punktvis listet opp under seg setninger som forklarer faktoren mer inngående. Modellen inneholder i alt ni faktorer.

Anker

- Innehar gode organisasjonsstyrker
- Forberedt på å arbeide hardt
- Takler problemer på en systematisk måte
- Har en følelse av hva som er oppnåelig, gjennomførbart og verdifullt
- Ikke opptatt av å forfølge egeninteresser
- Klar til å gjøre det som må gjøres på en effektiv måte

Pioner

- Egenmotivert, energisk og med et behov for å prestere
-

-
- Selvsikker utfordrer og vil presse andre til å ta avgjørelser og gjøre ting
-
- Trives best ved konfrontasjoner og pressede situasjoner, og vil frembringe handling
-
- Utfordrer det bestående og forberedt på å ta upopulære avgjørelser for å gjøre positive handlinger i negative situasjoner.
-

Spesialist

-
- Kvalitet, høy standarder, teknisk ekspertise og hardt arbeid
-
- Innehar en målbevisst holdning
-
- Forplikter seg til å bli en teknisk ekspert / spesialist på et avgrenset kunnskaps- eller ferdighetsområde
-

Motivator

-
- Evne til å overbevise andre
-
- Maksimerer sine bidrag innenfor teamet
-
- Får ut talentet i personer
-
- Viser sjelden forutinntatthet
-

Analysator

-
- Utforskende, målbevisste og seriøse personer
-
- Tenker gjennom ting og tar kloke avgjørelser
-
- Vurderer alle faktorer, slik at de kan gi detaljerte og faktabaserte råd
-
- Utmerker seg på områder som involverer strategisk planlegging
-

Innovatør

-
- Starter nye prosjekter eller hjelper et team som ikke klarer å nå sine mål
-
- Innovative og kreative ideer vedrørende nye produkter og tjenester som reduserer kostnader og øker ytelsen
-
- Deres tanker og ideer kan imidlertid være vidtrekkende og mangler begrensinger
-

Konkluderer

-
- Hardtarbeidende, øye for detaljer og oppfyllelse av løfter
-
- Gode lyttere og med et høyt konsentrasjonsnivå og ønske om å gi feilfri informasjon
-
- De har ambisjoner om høye standarder og starter sjeldent på ting som de ikke kan fullføre
-
- Arbeider godt innenfor en klart definert prosedyre, men er tilbøyelige til å ville fullføre en oppgave før det startes en ny
-

- Vanligvis god til å overholde avtalte tidsplaner










Støtter/påvirker

- Bidrar til å støtte teamet og har evnen til å redusere spenninger
- Vilje til å hjelpe medlemmer med å løse personlige problemer
- Skaper et ønske om samarbeid innenfor teamet
- Setter vanligvis teamet og dets resultater før alt annet
- Villig til å høre på andre, vanligvis ansett som et godt teammedlem

Nettverksbygger

- Utvikler et team ved å knytte eksterne kontakter og søke etter, i tillegg til å organisere, ressurser
- Gode kommunisere både innenfor og utenfor teamet
- Tilfører verdi og søke muligheter

Hver faktor har en sammenheng med farger, se figur under.

Team Factor Key			Ana	Analyser	
Anc	Anchor		Inn	Innovator	
Pio	Pioneer		Con	Concluder	
Spe	Specialiser		Sup	Supporter	
Mot	Motivator		Net	Networker	

Figur 8-1 Viser sammenhengen mellom faktorer og farger.

I analysen vil faktorene bli vist med følgende farger og koding. Hver farge representerer en faktor. I DISC profilen vil utslagene på hver faktor komme til syne ved hjelp av disse fargekodene. Ni faktorer og ni forskjellige farger.

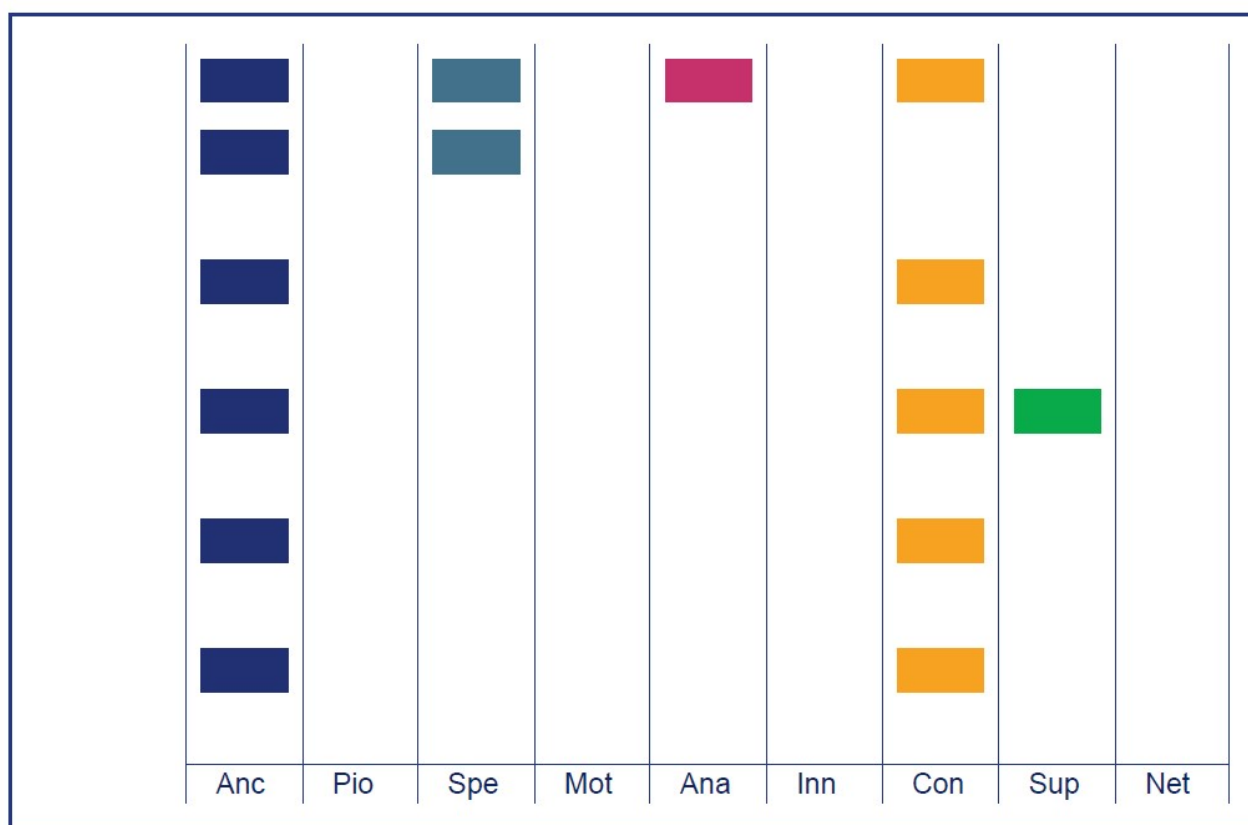
8.2 Empiri

I første del vil funnene i analysen bli presentert og hva dette betyr. I fortsettelsen vil det bli gjort en vurdering av de konkrete funnene i analysen. Videre i kapittelet vil en ideell profil bli presentert. Dette for å ha et sammenligningsgrunnlag opp mot funnene i analysen, og for å kunne diskutere

funnene og hva disse betyr. Avslutningsvis i kapittelet vil det bli gjort en sammenligning av den ideelle profilen, og dette vil igjen bli sett opp mot funnene i analysen.

8.2.1 Presentasjon av funn

I figur 4 er funnene i analysen presentert. Som forklart i metode kapittelet ser en punkter tilhørende hver faktor. Hvert punkt representerer et utslag i analysen som viser til at det er utslag på tilhørende faktor.



Figur 8-2 Resultat fra analysen med fordeling av egenskaper per faktor

Figur 8-1 viser hvor mange *punkt* som er fordelt på hver faktor. Som en tydelig kan se er det stor hovedtyngde på **anker** med seks punkter. Videre er **konkluderer** sterkt representert med totalt fem punkter. Dette er de to dominerende faktorene i denne analysen, med stor overvekt. En høy skår på **anker** og **konkluderer** viser at en innehar høy arbeidskapasitet, en ledelse som setter organisasjonen høyt og er lojal mot denne. Gruppen setter også standarden høyt og er lojal mot allerede etablerte prosedyrer og arbeidsformer. En har også en høy grad av systematikk i arbeidet sitt.

De andre punktene som er representert er **spesialist** med to punkter, **analytiker** med ett punkt og

støttespiller med ett punkt. Det betyr at en viser innslag av lagmoral, har et ønske om samarbeid og viser målbevissthet. I tillegg ønsker en til en viss grad høy standard og ønsker å arbeide strategisk. En viser også evner til å kunne samarbeide på tvers av gruppen. Det er viktig å legge merke til at alle disse faktorene er svakt representert.

Like interessant som å se på styrker i en organisasjon, vil det i motsatt tilfelle være interessant å se på svakheter. I denne analysen viser gruppen store mangler når det kommer til faktorene **pioner**, **motivator**, **innovatør** og **nettverksbygger**. Det er ingen punkter for disse faktorene i analysen. Alle disse faktorene representerer det vi kjenner som kreative og innovative egenskaper. I realiteten mangler en dermed krefter som kan starte nye prosjekt, komme med nye ideer, noen som utfordrer det etablerte, lagspillere og ansatte med egenskaper som spiller andre gode fremfor seg selv.

8.2.2 Presentasjon av gruppeprofil

Selve PPA-modellen gir følgende sammendrag av testen på gruppenivå. Gruppeprofilen baserer seg på funn fra kap. 8.1.1. Som en kan lese i figur 7.



Figur 8-3 Figuren viser balansen mellom faktorene

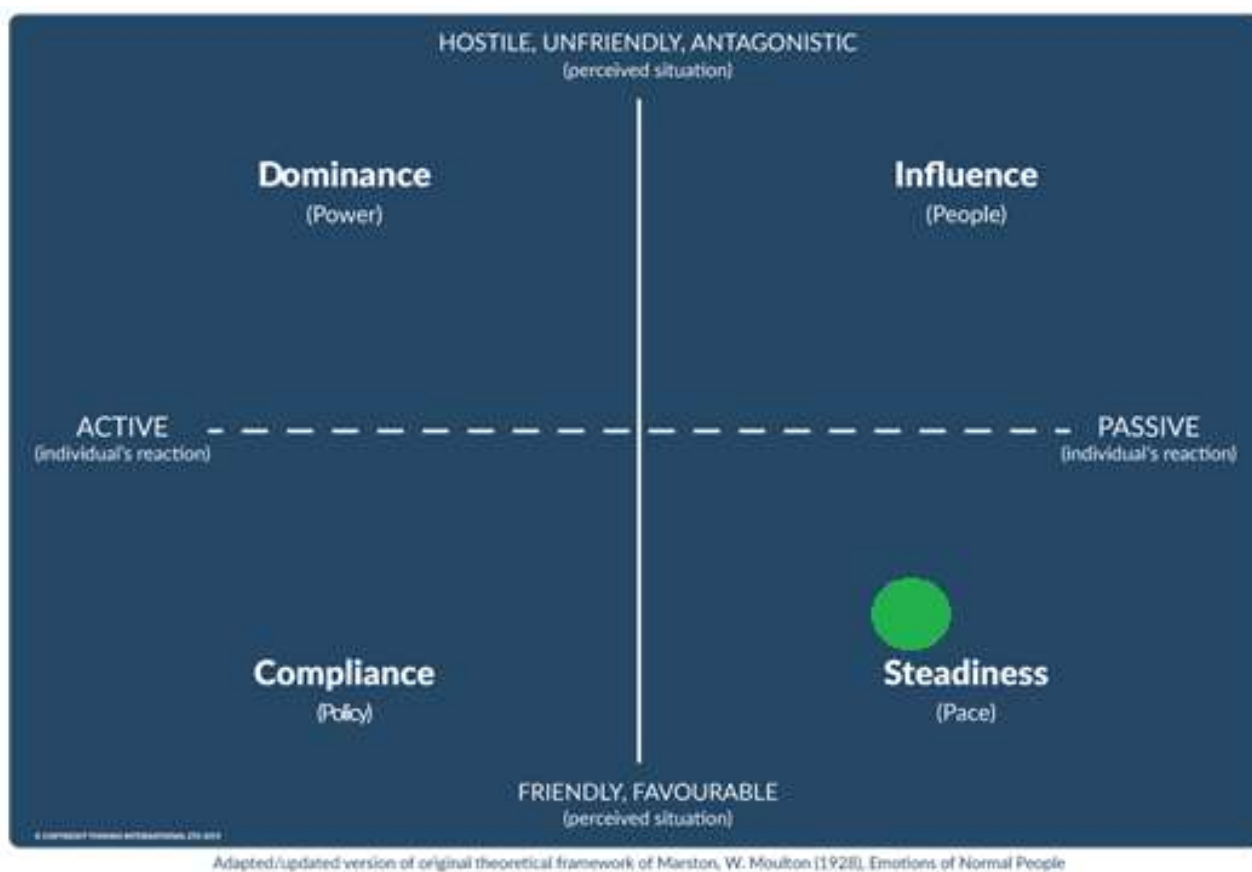
Faktorbalansen ovenfor i figur 8-3 viser som en ser en høy *S* (stabilitet). Dette er den klart dominerende faktoren med det største utslaget i modellen. Høy *S* beskriver personer som er høflige, rolige, stødige, sympatisk og tålmodige. Denne personprofilen jobber gjerne jevnt og trutt, og gjerne i et lavere tempo enn andre. En søker stabilitet og trygge relasjoner framfor endringer og nye

utfordringer.

D (dominans) og *I* (påvirkning) viser også utslag i analysen, men ikke i like stor grad som *S*, men i større grad en *C* (ettergivenhet). Utslag på *D* viser at gruppen er åpne med meningene sine, er direkte og har sterke personligheter. Utslag på *I* viser tegn til entusiasme, energiske og utadvendte personer. Gruppen viser ingen utslag på *C* (ettergivenhet). Denne representerer egenskaper som det å være omtenksum og lyttende. Utover dette kan man beskrive disse personene som analytiske, reserverte og presise.

Etttersom *S* er den dominerende faktoren, er det interessant å se på svakhetene med denne egenskapen så vel som styrkene. Svakheterne som framheves er at tap av stabilitet, det å skuffe andre mennesker, fornærme andre og frykt for endringer er noe denne profilen frykter (discprofile, u.å.). Disse personene foretrekker rett og slett stabilitet fremfor endringer og nye ukjente moment.

I diagrammet som er utarbeidet av Thomas International for PPA test vil plasseringen bli som vist med grønn sirkel. Ser en på den loddrette og vannrette linjen havner en innenfor spekteret passiv og vennlig innstilling.



Figur 8-4 Hentet fra; <https://www.thomas.co/personal-profile-analysis-ppa>

Figuren viser hvordan resultatet ville sett ut når det skal presenteres i faktorbalansen i figur 8-3 til figur 6-10.

8.2.3 Vurdering av funn og gruppeprofil

Funnene som kommer frem i kap. 8.1.2 viser et team som er rimelig samkjørte når det kommer til egenskaper, og viser en stor andel av like egenskaper. Gruppeprofilen indikerer at det er en gruppe som har veldig fokus på policy, og jobber jevnt og trutt. En veldig reaktiv profil, men det mangler kanskje en del på innovative og motiverende egenskapene. I figur 9 ser en at stabilitet er resultatet av gruppeprofilen.

Ser en dette i lys av den ledende ledelse teorien på området viser dette noen klare avvik.

Transformasjonsledelse viser til et paradigme skifte der en tidligere gjerne var mer opptatt av stabilitet, forutsigbarhet og sterke ledere. Nå til dags er det ønskelig at man skal være mer lagspiller, ydmyk og gjøre andre gode gjennom motivasjon eller å legge til rette for gode prestasjoner av andre. Resultatene av testen viser og tenderer mot flere trekk som sammenfaller med trekkene hos de gamle paradigme lederne. I Figur 6-7 ser en også dette i form av autoritære ledere.

En gruppe av enkeltindivider er også avhengige av forskjellige egenskaper for å kunne utfylle hverandre, det er derfor ikke mulig å identifisere en ideell profil på individnivå, men på gruppe nivå kan en derimot lykkes med dette.

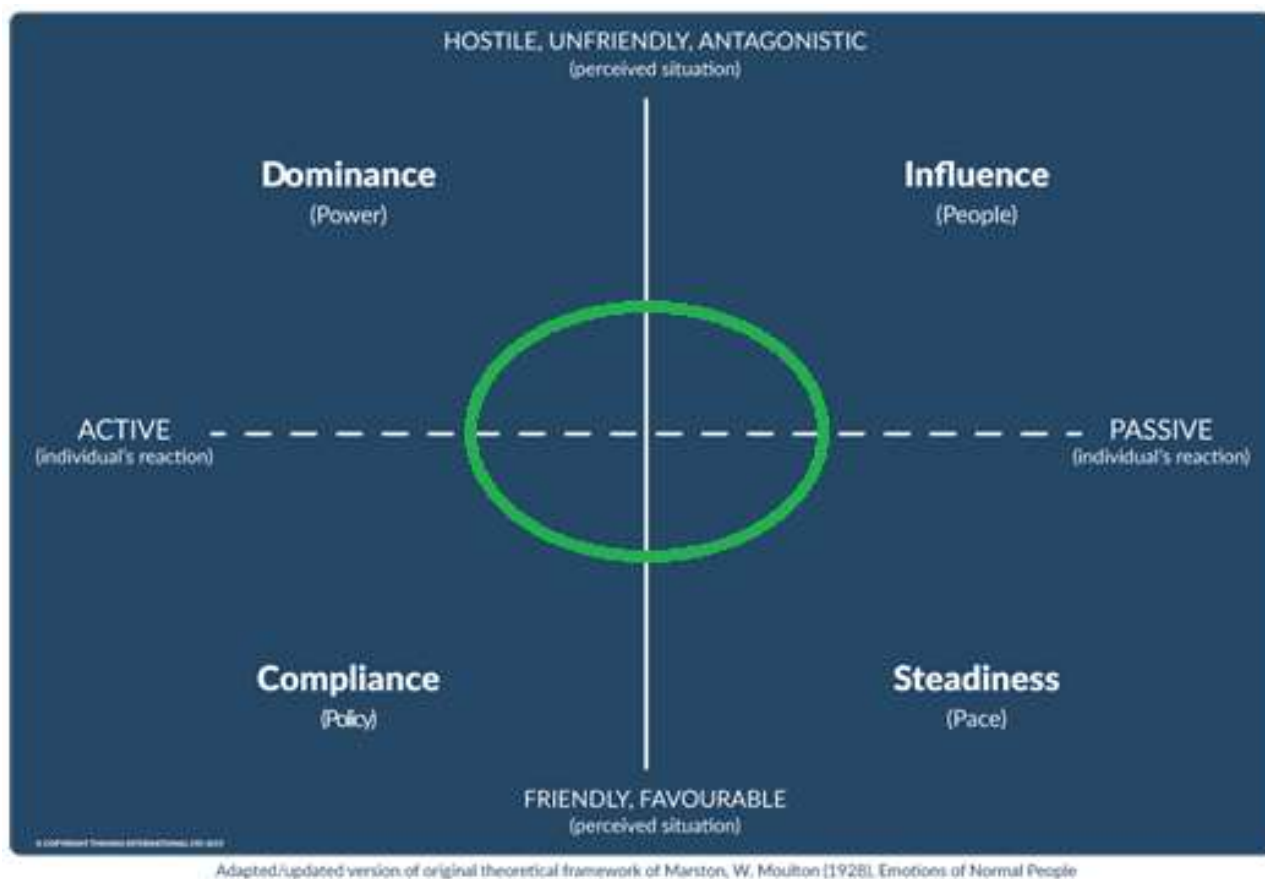
Funnene som fremkommer er i høyeste grad interessante. De viser klare styrker og klare svakheter, og kan slik sett sees på som signifikante. Styrkene er i stor grad knytte til punktene *anker* og *konkluderer*. Høy arbeidskapasitet, systematisk arbeid og at en er lojal mot organisasjonen og det som allerede er etablert er nok egenskaper som vil komme mer til sin rett på et lavere nivå i organisasjonen, som eksempelvis hos saksbehandlere eller andre sammenlignbare funksjoner.

Primært samsvarer ikke dette med teorien vi i dag har kjennskap til. Spesielt transformasjonsledelse som er anerkjent som den ledende teorien peker på at dagens ledere i større grad skal fasiliteter og være endringsvillige. En beskriver nye paradigme ledere, som ikke direkte sammenfaller med de personlige egenskapene som fremkommer av analysen. Modellen som *australian leadership foundation* presenterer sammenfaller også med dette synet. Denne legger vekt på autonomien til de

ansatte og autoriteten til lederne. I gruppeprofilen som fremkommer i analysen som tar for seg lederne, viser ikke denne en spesielt høy autoritet, men de kraftige utslagene på *konkluderer* og *anker*.

8.3 Ideell profil

I utgangspunktet er det ikke anerkjent noen ideell profil for DISC teorien slik vi kjenner den. Hele essensen ved undersøkelsen er at det ikke er rett og galt svar på spørsmålene, men en ønsker å få frem styrkene til hvert enkelt individ. Med dette bakteppe vil det lett kunne tenkes at en ideell profil vil se slik ut:



Figur 8-5 Skisse av en normal ideell profil

Den grønne sirkelen er her plassert midt på begge aksene, og en vil inneha mye viktige egenskaper fra alle faktorene. Profilen vil med andre ord være balansert uten mulighet for å peke på store svakheter eller styrker. Denne kan også bestå av forskjellige personligheter, men summen av

gruppen utgjør en balanse. Gjennomgangen av teorien i kapitel seks viser at dette ikke stemmer helt med realiteten, og den nyeste teorien. Tidligere skulle ledere være aktive og dominante. Nå er trenden at ledere skal ha en mer passiv rolle, og heller tilrettelegge for at de ansatte skal prestere best mulig.

Australian leadership foundation har som tidligere vist gjort denne vurderingen av effektive ledere, med følgende rangering: Den mest effektive lederen er den rasjonelle, mens den minst effektive er den som styrer retningen til sine medarbeidere mer konsekvent. Det er viktig å fremheve **er** at det kan være behov for forskjellig type profil etter hvilken situasjon organisasjonen står ovenfor. Eksempel på spørsmål en kan stille seg er om organisasjonen er under utvikling og skal ekspandere, eller står edn ovenfor en nedbemanning og må kutte kostnader. Dette vil ha stor betydning for hvilken type leder en har behov for.

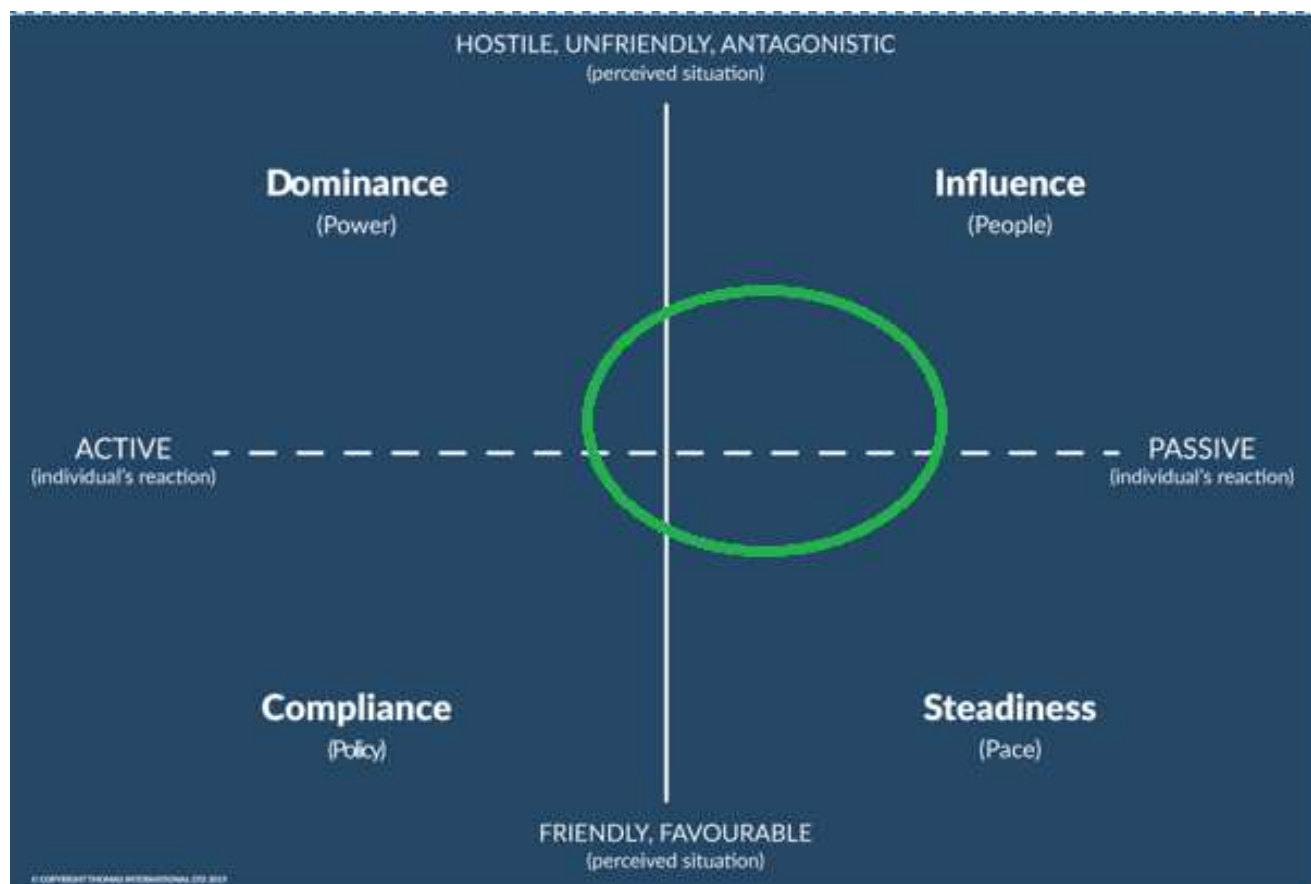
For å kunne skissere en ideell profil er en avhengig av å se dette opp mot situasjonen organisasjonen står i, samtidig som en må se dette opp mot målsettinger og føringer organisasjonen har. Da både interne og eksterne. Under punktene 4.1.1, 4.2.1 og 4.1.5 i bakgrunns kapittel er det redegjort for effektiviseringskrav, effektmål og interne mål i Vestland fylkeskommune. Overordnet er det i hovedsak disse parameterne en styrer etter. Disse punktene samlet sett setter føringer for hvordan en ønsker at organisasjonen skal fremstå. Utover dette må dette også sees i lys av at organisasjonen er relativt ny, og stødig ledelse kan ha en verdi. Essensen av disse punktene er; Effektivisering og mer veg for pengene.

Spesielt er det trukket fram videreutvikling av anskaffelses- og kontraktsstrategi. Under interne mål har en sagt man skal være nyskapende og bærekraftig. Under samfunnsoppgaver skal en være et fremtidsrettet fylke der samhandling og engasjement er viktige begrep. I verdiene har en sagt en skal være kompetent, åpen og modig.

Når man tolker dette er det tydelig at organisasjonen i stor grad ønsker å være fremoverlent. Det er derfor logisk å se for seg at en ideell profil for Vestland fylkeskommune vil ligge mer i området *innovative* og *pioner*, altså en mer offensiv type personlighet. Som vi har sett er dette egenskaper som gjør at en starter nye prosjekter, bidrar med kreativitet som reduserer kostnad og øker ytelsen for den innovative delen. Videre bidrar gjerne pionerer til å utfordre det etablerte, og er beredt til å ta avgjørelser som kan være upopulære for å få dette til. En ideell profil for Vestland fylkeskommune kan derfor tenkes å se slik ut der en forlater det trygge og i større grad søker mot øvre del av modellen. På den loddrette linjen/aksen samsvarer dette også med at en blir mer konfronterende, og

har mindre fokus på å tilfredsstille andres behov og ønsker.

I praksis vil en profil for Vestland fylkeskommune *løftes* noe i forhold til en standard profil med tanke på målsettinger og føringer, se profil under;



Figur 8-6 Ideell profil for Vestland fylkeskommune med tanke på mål og teori

Fra transformasjonsteorien ser en at den nye og moderne lederen i større grad skal være en tilrettelegger og påvirker for å få sine ansatte til å prestere best mulig. Dette er høyst relevant når en skal skissere en ideell profil. Som en ser av figur 8-6 er det naturlig å trekke det grønne området mot *influence*, i stedet for *dominance* som en ser oppe til venstre i figuren. En ser også at lederen da automatisk går fra en aktiv rolle til en mer passiv rolle på den vannrette aksene. En får også mindre område som ligger innenfor *compliance* og *steadiness*.

8.3.1 Sammenligning av funn og ideell profil

DISC teorien som vi er blitt kjent med forklarer tydelig at det ikke er noen gal og rett profil i

utgangspunktet. Det kommer i stor grad an på organisasjonen, og hva en forsøker å få til. En ideell profil for Vestland fylkeskommune er presentert i kap. 8.3. Sammenligner en dette med funnene presentert i pkt. 8.2.1 og 8.2.2 vil en kunne få et bilde av nåværende situasjon.

8.4 Kontrakt og rammeavtaler

I Nasjonal transportplan er det konkretisert krav til effektivisering og effektmål. Sett i lys av dette er det interessant å se på to forhold; anskaffelsen og intern organisering og utviklingsarbeid. På seksjon vedlikehold, drift og beredskap har lederne helt klart en sentral rolle i å sørge for måloppnåelse. Egenskapene til lederne vil ha betydning når en skal nå disse målene.

Organisasjonen sitt virkeområde er i hovedsak arbeid med gjennomføring av anskaffelser og oppfølging av kontrakter i henhold til figur 6-1. Lederne sin rolle i dette med hensyn på transformasjonsledelse og moderne lederskap som er gjennomgått i teorikapitlet er å legge til rette for at dette gjennomføres på den mest effektive måten.

Ettersom dette er kjerneområdet til organisasjonen som er gjennomgått har dette relevans til hvordan lederne utøver sin oppgave. Anvendelse av ny forskning og det å legge til rette for at denne blir anvendt er et sentralt poeng.

9 Validering (diskusjon)

Når påliteligheten til analysen som er utført skal vurderes bør en stille seg spørsmålet om andre ville kommet frem til de samme resultatene. For denne oppgaven er det brukt en standardisert test som styrker sannsynligheten for at resultatene er til å stole på. Testen er gjennomarbeidet, utprøvd og optimalisert gjennom flere år. Uansett hvem som hadde sendt ut testen, ville resultatet med all sannsynlighet blitt det samme. Feilmarginen er relativt lav sett i forhold til om en skulle forsøke og utarbeidet en egen test, hvor det med rimelighet kunne antas at sannsynligheten for feil kunne blitt langt større. Alternativt er det vanlig å sende ut spørreskjema. En multiple choice test vil naturlig ha sine begrensninger, men med en lav sannsynlighet for feil resultat. Dette gjør at en i stor grad vil kunne stole på dataene. Utvalget av ledere er relativt sett lavt, med den begrensning at det ikke er flere ledere på seksjonen som ble utvalgt. Et alternativ ville være å involvere flere seksjoner i Vestland fylkeskommune som ikke driver med anskaffelser og kontrakts gjennomføring. Det er rimelig å tro at resultatet da ville blitt mindre signifikant, ettersom ledere på andre fagområdet vil kunne inneha andre egenskaper som ville komplimentert ledere på seksjon for vedlikehold, drift og beredskap. På den andre siden ville resultatet blitt mindre relevant ettersom en ville hatt ledere fra et bredere spekter, som ikke er i tråd med målsettingen for oppgaven.

9.1 Empiri

Når det gjelder selve gjennomføringen av analysen på deltakerne er det flere momenter som kan spille inn på resultatet. Kanskje det viktigste momentet som kan påvirke resultater er dagsform og eksterne forhold. Har deltakeren eksempelvis utfordringer av privat eller profesjonell karakter vil dette kunne spille en rolle, og da spesielt med hensyn på resultatet som fremkommer av testen. Dette ble forsøkt tatt hensyn til i gjennomføringen, med at det ikke ble satt et spesifikt tidspunkt testen skulle gjennomføres på, men med en endelig frist som gav deltakerne fleksibilitet med tanke på gjennomføringstidspunktet. Andre relaterte faktorer som kan spille inn på resultatet er ytre og indre påvirkninger en har i det øyeblikket testen gjennomføres. Ettersom dette ikke er en observasjon over tid, vil resultatet være preget av tilstanden til hver enkelt deltaker i den korte perioden testen pågår. At testen gjennomføres som en standardisert test vil være en styrke med hensyn til at en unngår potensielle utfordringer med spørreskjema og at en ikke får svar som belyser temaet en ønsker å undersøke. Med testen som er blitt brukt i denne oppgaven viste en i stor grad på forhånd hvilket format svaret ville komme med.

9.2 Analyse modell

I en test som bygger på DISC teori og PPA metoden, vil disse vanligvis være fri for «bias», og i tillegg vil det være tilnærmet null mulighet for diskriminering i forhold til rase og kjønn ettersom dette er et standardisert format (Bhardwaj et al., 2017). Dette eliminerer en del feller man kan gå i i forhold til å sende ut et eget spørreskjema, eller på andre måter prøve å måle egenskaper hos mennesker i andre former.

Det finnes ingen validering av Thomas PPA, men testen har vært gjenstand for vitenskapelige tester for å kunne vurdere gyldigheten som en psykologisk test (thomas, u. å.). Hjemmesiden inneholder en ansvarsfraskrivelse om at testen ikke kan brukes i avgjørelser knyttet til eksempelvis ansettelser. Likevel er PPA ansett av British Psychological Society som en av de mest anerkjente av DISC baserte løsninger i markedet, og er revidert mot de tekniske kriteriene fastsatt av European standing committee on tests and testing, en del av european federation of psychologists associations (thomas, u. å.)

Det har tidligere vært noen kontroverser vedrørende PAA, spesielt i forhold til at det brukes ipsativ metodikk. De fleste problemene knyttet til dette skal nå være løst.

9.3 Datagrunnlag og utvalg

Datagrunnlaget i analysen består av ledere på én seksjon. Seksjonen i sin helhet teller om lag 70 medarbeidere. Utvalget av ledere på seksjonen teller i alt fem. Et utvalg på fem i en analyse er et lavt sammenligningsgrunnlag. Utfordringen med et lite utvalg vil være at feilmarginen kan bli større. På den andre siden er dette en kontrollert test der alle ledere ble godt informert i forkant, noe som sikret en profesjonalitet i gjennomføringen. Dette er avgjørende i et så lite utvalg, og alle deltakeren bekreftet sin deltagelse med visshet om at resultatene skulle gjennomgå i etterkant i et felles møte. Dette fokuset på gjennomføring av testen har vært med å sikre et testresultat som en kan stole på. Det ville vært større usikkerhet om deltakerne fikk tilsendt testen uten en felles gjennomgang og fokus på gjennomføring og resultat.

9.4 Kontrakt og rammeavtaler

Teorien viser klare sammenhenger mellom prosjekter som gjennomføres på tid, kontra prosjekter som ikke gjennomføres på tid, og bruk av rammeavtaler. Omfanget av bruk av slike kontraktsformer vil til dels være avgjørende ved at lederne støtter omlegging og bruk av slike kontrakter. I tillegg er det viktig at lederne legger til rette slik at organisasjonen kan oppdatere seg på relevant teori og kontraktsformer. At seksjon for vedlikehold, drift og beredskap i stor grad bruker kontraktsformer som er arvet fra Statens vegvesen kan tyde på at organisasjonen ikke er klar for å omstille seg nye krav og forventninger.

10 Konklusjon

Det å ha en effektivt sammensatt ledergruppe vil kunne føre med seg mange fordeler. Katzenback og Smith (1993) viser til at en sammensatt gruppe med komplementære ferdigheter er forpliktet til å nå et felles mål. Resultatene fra analysen viste egenskapene til lederne, noe som var målet med oppgaven. Res viste at lederne innehar en hoveddel av like egenskaper. Analysen viste en profil som var lite balansert med sterke utslag på spesielt anker og konkluderer. Dette igjen gir en klar gruppeprofil som viser høy stabilitet. Det at lederne i denne analysen ser ut til å ha sammenfallende egenskaper, vil kunne gi en mangel på utfyllende egenskaper.

Transformasjonsledelse viser til gammel og ny lederstil. Stabilitet var en egenskap som ble verdsatt spesielt i den gamle typen ledelse, men som man er gått mer bort fra i den nyeste ledelsesteorien. Høy stabilitet hos lederne kan hemme medarbeiderens handlingsrom og kreativitet da lederne i mindre grad tilrettelegger for samarbeider med og for de ansatte. Når en ser den store delen like egenskaper hos lederne kan en av forklaringene være at svært mange ble rekruttert fra det samme miljøet (Statens vegvesen).

I sammenligningen med en ideell profil så vi at den ideelle profilen sannsynligvis lå mer i et innovativt landskap, og at en bevegde seg bort fra stabilitet i figuren. Dette kan tyde på at lederne i dagens organisasjon ikke er helt på linje med den ideelle profilen. Spesielt rammeavtaler har vist seg å være effektive og noe som eksempelvis burde vært fokusert på i organisasjonen i lag med andre og mer effektive måter å løse primær oppgavene på.

For fremtiden vil det kunne være en suksessfaktor at nye ledere på seksjonen vil bli valgt ut med tanke på komplimenterende egenskaper til de allerede eksisterende lederne. Dette vil med all sannsynlighet bidra til at organisasjonen utvikler seg i takt med omgivelsene. Innenfor hovedvirkeområdet, anskaffelser, er det nye og effektive kontraktsformer som stadig er under utvikling. Skal en kunne ta en ledende rolle i dette arbeidet er det med all sannsynlighet viktig at ledergruppen arbeider godt sammen og utfordrer hverandre.

11 Referanseliste

Aveling, F. (1929). *Emotions of Normal People*. By William Moulton Marston (London: Kegan Paul, Trench, Trübner & Co., Ltd. 1928. Pp. xiii+ 405. Price 18s. net.). *Philosophy*, 4(13), 138-141.

Batenburg, R., & van Walbeek, W. (2013). *Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?*. *Journal of Management Development*.

Bhardwaj, C. A., Mishra, M., & Hemalatha, S. (2017). *An automated compatibility prediction engine using DISC theory based classification and neural networks*. *arXiv preprint arXiv:1709.00539*.

Caralli, R. A. (2004) *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute

Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.

Deanne, N., & Paul, L. K. (2013). *Leadership in organizations* (Vol. 2). Sage.

Discprofile. (u. å). The S Style. Hentet 02.03.2022 fra <https://www.discprofile.com/what-is-disc/disc-styles/steadiness>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022, 3. februar). *Anskaffelsesprosessen steg for steg. Oversikt: <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen>*.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021, 9. november). *Lov og forskrifter om offentlege anskaffingar*.

Oversikt: <https://anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/rammeavtaler/korleis-innnga-rammeavtalar>.

Earl, M. J. (2020) *Approaches to information systems planning: Experiences in strategic information systems planning*, i Galliers, R. D., Leidner, D. E. og Simeonova, B. (red.) *Strategic Information Management – Theory and Practice*. 5. utg. New York: Routledge, s. 5-29.

Georghiou, L., Edler, J., Uyerra, E. and Yeow, J. (2014), “Policy instruments for public procurement of innovation: choice, design and assessment”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 86, pp. 1-12.

Greve, A. (1995) Organisasjonsteori – nyere perspektiver. Oslo: Universitetsforlaget.

Johnsen, I. (2014) *Kontraktstrategi i store offentlige prosjekter* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Kolltveit, B. J. and T. Reve (1998). Prosjekt: Organisering, ledelse og gjennomføring. [Oslo], Tano Aschehoug.

Listhaug, K. F. (2015). *Spatial prepositions and second language acquisition: The acquisition of spatial prepositions in French by native speakers of Norwegian* [Doktorgradsavhandling]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Lovdata. (2016, 17. juni). *Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven)*. Oversikt: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>.

Lykourantzou, I., Antoniou, A., Naudet, Y., & Dow, S. P. (2016, February). Personality matters: Balancing for personality types leads to better outcomes for crowd teams. In *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing* (pp. 260-273).

Morledge, R. and Smith, A. (2013), *Building Procurement*, Wiley-Blackwell, Oxford.

Nilssen, J. W. (2016). *Historisk utvikling av drift og vedlikeholdskontrakter*. Norwegian [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Institutt for bygg, anlegg og transport

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). *Leaders and Managers*.

Samfunnsøkonomisk analyse. (2018, 11. juni). *Beregning av kostnader ved tviste-saker i anleggsbransjen*.

Schoemaker, P. J., & Cecchini, M. (2015). The six skills of strategic leaders. *Accounting Today*, (29.10).

Statens vegvesen. (2017, 30 november). *Fra sams og samling*. Statens vegvesen

Thomas. (u.å.). *Reliability & Validity*. Hentet 20.04.2022 frå <https://www.thomas.co/personal-profile->

analysis-ppa

Torp, O., Hansen, R. O. P., & Samset, K. (2013). *MANAGING THE FRONT-END OF PROJECTS—A BIBLIOGRAPHICAL GUIDE*.

T. Lam og K. Gale, Highway maintenance: impact of framework agreements on contractor performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, s.336-347. Bradford, 2014.

University of Cambridge (2022). *Parallel international versions of the Personal Profile Analysis (PPA)*.
https://www.psychometrics.cam.ac.uk/research/copy_of_client-showcase/thomas

Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget A/S.

Williamson, O. E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), s. 233-261.

Williamson, O. E. (2008) Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), s. 5-16.

Williamson, O. E. (2008) Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), s. 5-16.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

12 Vedlegg

12.1 Vedlegg 1 - Figurliste

<i>Figur 4-1 Målsettinger fra nasjonal transportplan, hentet fra regjering.no</i>	10
<i>Figur 4-2 Oversikt over ledere fra Statens vegvesen som er ansatt i Vestland fylkeskommune, avdeling infrastruktur og veg</i>	12
<i>Figur 4-3 Vestland fylkeskommune sitt samfunnsoppdrag, visjon og verdier</i>	13
<i>Figur 6-1 Figur hentet fra direktoratet for forvaltning og økonomistyring (www.dfo.no)</i>	17
<i>Figur 6-2 Tabell for terskelverdier</i>	18
<i>Figur 6-3 Figuren er hentet fra studien til Lam og Gale (s8, T. Lam og K. Gale, 2014)</i>	22
<i>Figur 6-4 Figuren viser utvikling av teori på ledelse gjennom 1900-tallet og fram til i dag (Deanne & Paul, 2013)</i>	27
<i>Figur 6-5 : Figuren viser overgangen fra den gamle type leder til den nye type leder med hensyn på transformasjonsledelse teorien. Daft, R. L. (2014). The leadership experience. Cengage Learning.</i>	27
<i>Figur 6-6 Figuren viser sammenheng mellom autoritet og autonomi. Hentet fra; https://bluesyemre.com/2017/06/08/leadership-models-and-tools-by-australian-leadership-foundation/</i>	28
<i>Figur 6-7 Figuren viser effektive ledere, forholdet med rasjonell og relasjon.. Hentet fra; https://bluesyemre.com/2017/06/08/leadership-models-and-tools-by-australian-leadership-foundation/</i>	29
<i>Figur 6-8 Figuren viser de fire faktorene med forklaring til hver</i>	31
<i>Figur 6-9 Sammenhengen mellom faktorene og betydningen av denne</i>	31
<i>Figur 6-10 Modell utviklet av Thomas International</i>	32
<i>Figur 8-1 Viser sammenhengen mellom faktorer og farger</i>	39
<i>Figur 8-2 Resultat fra analysen med fordeling av egenskaper per faktor</i>	40
<i>Figur 8-3 Figuren viser balansen mellom faktorene</i>	41
<i>Figur 8-4 Hentet fra; https://www.thomas.co/personal-profile-analysis-ppa</i>	42
<i>Figur 8-5 Skisse av en normal ideell profil</i>	44
<i>Figur 8-6 Ideell profil for Vestland fylkeskommune med tanke på mål og teori</i>	46

12.2 Vedlegg 2 - Spørsmålsskjema

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 1 / 24

Mest lik meg	Mild <i>mild av natur</i> <input type="radio"/>	Overtalende <i>har lett for å overbevise</i> <input type="radio"/>	Beskjeden <i>ydmuk og moderat</i> <input type="radio"/>	Nytenkende <i>original</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Mild <i>mild av natur</i> <input type="radio"/>	Overtalende <i>har lett for å overbevise</i> <input type="radio"/>	Beskjeden <i>ydmuk og moderat</i> <input type="radio"/>	Nytenkende <i>original</i> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 2 / 24

Mest lik meg	Tiltalende <i>virker sympatisk på andre</i> <input type="radio"/>	Pliktopplyllende <i>gjor det som forventes av meg</i> <input type="radio"/>	Sta <i>fast og bestemt i mine synspunkter</i> <input type="radio"/>	Behagelig <i>snill og medgjorlig</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Tiltalende <i>virker sympatisk på andre</i> <input type="radio"/>	Pliktopplyllende <i>gjor det som forventes av meg</i> <input type="radio"/>	Sta <i>fast og bestemt i mine synspunkter</i> <input type="radio"/>	Behagelig <i>snill og medgjorlig</i> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 3 / 24

Mest lik meg	<p>Lett å lede <i>følger gjerne andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Dristig <i>villig til å ta risiko</i></p> <input type="radio"/>	<p>Lojal <i>trofast mot sin gruppe og tradisjoner</i></p> <input type="radio"/>	<p>Sjarmerende <i>godt likt av andre</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Lett å lede <i>følger gjerne andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Dristig <i>villig til å ta risiko</i></p> <input type="radio"/>	<p>Lojal <i>trofast mot sin gruppe og tradisjoner</i></p> <input type="radio"/>	<p>Sjarmerende <i>godt likt av andre</i></p> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 4 / 24

Mest lik meg	<p>Åpen <i>fordomsfri overfor andre/ nye ting</i></p> <input type="radio"/>	<p>Imøtekommende <i>soker enighet med andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Viljesterk <i>holder fast ved en beslutning</i></p> <input type="radio"/>	<p>Munter <i>humorfylt</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Åpen <i>fordomsfri overfor andre/ nye ting</i></p> <input type="radio"/>	<p>Imøtekommende <i>soker enighet med andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Viljesterk <i>holder fast ved en beslutning</i></p> <input type="radio"/>	<p>Munter <i>humorfylt</i></p> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 5 / 24

Mest lik meg	Trivelig lett å omgås <input type="radio"/>	Presis gjøre ting korrekt <input type="radio"/>	Modig modig og dristig i sine handlinger <input type="radio"/>	Likevektig stabilt humor <input type="radio"/>
Minst lik meg	Trivelig lett å omgås <input type="radio"/>	Presis gjøre ting korrekt <input type="radio"/>	Modig modig og dristig i sine handlinger <input type="radio"/>	Likevektig stabilt humor <input type="radio"/>

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 6 / 24

Mest lik meg	Konkurransglad liker å konkurrere <input type="radio"/>	Hensynsfull tar hensyn til andre <input type="radio"/>	Lystig livlig og glad <input type="radio"/>	Harmonisk balansert og trygg <input type="radio"/>
Minst lik meg	Konkurransglad liker å konkurrere <input type="radio"/>	Hensynsfull tar hensyn til andre <input type="radio"/>	Lystig livlig og glad <input type="radio"/>	Harmonisk balansert og trygg <input type="radio"/>

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 7 / 24

Mest lik meg	Omstendelig tilstreber presisjon i alt <input type="radio"/>	Lydig aksepterer og følger regler <input type="radio"/>	Urokkelig holder fast på sitt <input type="radio"/>	Leken full av liv, impulsiv <input type="radio"/>
Minst lik meg	Omstendelig tilstreber presisjon i alt <input type="radio"/>	Lydig aksepterer og følger regler <input type="radio"/>	Urokkelig holder fast på sitt <input type="radio"/>	Leken full av liv, impulsiv <input type="radio"/>



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 8 / 24

Mest lik meg	Modig uredd og dristig <input type="radio"/>	Inspirerende skaper entusiasme og inspirasjon <input type="radio"/>	Tilpasningsvillig aksepterer å innordne meg <input type="radio"/>	Forsiktig liker ikke å ta sjanser <input type="radio"/>
Minst lik meg	Modig uredd og dristig <input type="radio"/>	Inspirerende skaper entusiasme og inspirasjon <input type="radio"/>	Tilpasningsvillig aksepterer å innordne meg <input type="radio"/>	Forsiktig liker ikke å ta sjanser <input type="radio"/>



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som MEST beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som MINST beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 9 / 24

Mest lik meg	Sosial <i>trives sammen med andre</i> <input type="radio"/>	Tålmodig <i>rolig, venter til tiden er moden</i> <input type="radio"/>	Selvsikker <i>stoler på seg selv</i> <input type="radio"/>	Taktfull <i>uttaler seg på en forsiktig måte</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Sosial <i>trives sammen med andre</i> <input type="radio"/>	Tålmodig <i>rolig, venter til tiden er moden</i> <input type="radio"/>	Selvsikker <i>stoler på seg selv</i> <input type="radio"/>	Taktfull <i>uttaler seg på en forsiktig måte</i> <input type="radio"/>

Tilbake Instruksjoner Neste

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som MEST beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som MINST beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 10 / 24

Mest lik meg	Eventyrlysten <i>soker nye utfordringer</i> <input type="radio"/>	Lydhør <i>mottagelig for andres forslag</i> <input type="radio"/>	Høflig <i>dannet</i> <input type="radio"/>	Måteholden <i>moderat opptreden</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Eventyrlysten <i>soker nye utfordringer</i> <input type="radio"/>	Lydhør <i>mottagelig for andres forslag</i> <input type="radio"/>	Høflig <i>dannet</i> <input type="radio"/>	Måteholden <i>moderat opptreden</i> <input type="radio"/>

Tilbake Instruksjoner Neste

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 11 / 24

Mest lik meg	<p>Pratsom <i>liker å snakke/ føre en samtale</i></p> <input type="radio"/>	<p>Behersket <i>høy grad av selvkontroll</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tradisjonell <i>handler i henhold til normer</i></p> <input type="radio"/>	<p>Beslutsom <i>rask til å ta beslutninger</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Pratsom <i>liker å snakke/ føre en samtale</i></p> <input type="radio"/>	<p>Behersket <i>høy grad av selvkontroll</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tradisjonell <i>handler i henhold til normer</i></p> <input type="radio"/>	<p>Beslutsom <i>rask til å ta beslutninger</i></p> <input type="radio"/>

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 12 / 24

Mest lik meg	<p>Dannet <i>viser takt og tone, høflig</i></p> <input type="radio"/>	<p>Vågal <i>kan ta risiko for å vinne</i></p> <input type="radio"/>	<p>Diplomatisk <i>korrekt og konservativ</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tilfreds <i>fornøyd med situasjonen</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Dannet <i>viser takt og tone, høflig</i></p> <input type="radio"/>	<p>Vågal <i>kan ta risiko for å vinne</i></p> <input type="radio"/>	<p>Diplomatisk <i>korrekt og konservativ</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tilfreds <i>fornøyd med situasjonen</i></p> <input type="radio"/>

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 13 / 24

Mest lik meg	Pågående <i>liker å ta foringen, offensiv</i> <input type="radio"/>	Selskapets Midtpunkt <i>trives med oppmerksomhet</i> <input type="radio"/>	Omsorgsfull <i>støttende og tjenestevillig</i> <input type="radio"/>	Bekymret <i>kan lett bli urolig</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Pågående <i>liker å ta foringen, offensiv</i> <input type="radio"/>	Selskapets Midtpunkt <i>trives med oppmerksomhet</i> <input type="radio"/>	Omsorgsfull <i>støttende og tjenestevillig</i> <input type="radio"/>	Bekymret <i>kan lett bli urolig</i> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 14 / 24

Mest lik meg	Forsiktig <i>unngår konflikter</i> <input type="radio"/>	Bestemt <i>direkte og pågående</i> <input type="radio"/>	Overbevisende <i>god til å overbevise andre</i> <input type="radio"/>	Godmodig <i>lett å være sammen med</i> <input type="radio"/>
Minst lik meg	Forsiktig <i>unngår konflikter</i> <input type="radio"/>	Bestemt <i>direkte og pågående</i> <input type="radio"/>	Overbevisende <i>god til å overbevise andre</i> <input type="radio"/>	Godmodig <i>lett å være sammen med</i> <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 15 / 24

Mest lik meg	Hjelpsom ofte villig til å hjelpe andre <input type="radio"/>	Ivrig aktiv og entusiastisk <input type="radio"/>	Medgjørlig vennlig og forståelsesfull <input type="radio"/>	Humørfyllt ofte i godt humor <input type="radio"/>
Minst lik meg	Hjelpsom ofte villig til å hjelpe andre <input type="radio"/>	Ivrig aktiv og entusiastisk <input type="radio"/>	Medgjørlig vennlig og forståelsesfull <input type="radio"/>	Humørfyllt ofte i godt humor <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 16 / 24

Mest lik meg	Selvsikker tro på seg selv <input type="radio"/>	Sympatisk forståelsesfull, tiltalende <input type="radio"/>	Tolerant viser fleksibilitet og respekt for andre <input type="radio"/>	Påståelig argumenterer sterkt for egne synspunkter <input type="radio"/>
Minst lik meg	Selvsikker tro på seg selv <input type="radio"/>	Sympatisk forståelsesfull, tiltalende <input type="radio"/>	Tolerant viser fleksibilitet og respekt for andre <input type="radio"/>	Påståelig argumenterer sterkt for egne synspunkter <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	



Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 17 / 24

Mest lik meg	<p>Disiplinert <i>følger regler og grenser</i></p> <input type="radio"/>	<p>Generøs <i>deler gjerne med andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Livlig <i>overstrømmende og selskaperlig</i></p> <input type="radio"/>	<p>Iherdig <i>krevende og direkte</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Disiplinert <i>følger regler og grenser</i></p> <input type="radio"/>	<p>Generøs <i>deler gjerne med andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Livlig <i>overstrømmende og selskaperlig</i></p> <input type="radio"/>	<p>Iherdig <i>krevende og direkte</i></p> <input type="radio"/>

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 18 / 24

Mest lik meg	<p>Beundringsverdig <i>andre ser opp til meg</i></p> <input type="radio"/>	<p>Vennlig <i>hyggelig mot andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tilbakeholden <i>forsiktig, reservert</i></p> <input type="radio"/>	<p>Karakterfast <i>fast besluttet på å nå resultater</i></p> <input type="radio"/>
Minst lik meg	<p>Beundringsverdig <i>andre ser opp til meg</i></p> <input type="radio"/>	<p>Vennlig <i>hyggelig mot andre</i></p> <input type="radio"/>	<p>Tilbakeholden <i>forsiktig, reservert</i></p> <input type="radio"/>	<p>Karakterfast <i>fast besluttet på å nå resultater</i></p> <input type="radio"/>

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 19 / 24

Mest lik meg	Respektfull ydmykhet for kunnskap <input type="radio"/>	Banebrytende søker ofte nye måter å gjøre ting på <input type="radio"/>	Optimistisk oftest et positivt syn på ting <input type="radio"/>	Velvillig tar hensyn til andre <input type="radio"/>
Minst lik meg	Respektfull ydmykhet for kunnskap <input type="radio"/>	Banebrytende søker ofte nye måter å gjøre ting på <input type="radio"/>	Optimistisk oftest et positivt syn på ting <input type="radio"/>	Velvillig tar hensyn til andre <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 20 / 24

Mest lik meg	Argumenterende vil gjerne vinne diskusjoner <input type="radio"/>	Vurderende vil gjerne overveie alternativer <input type="radio"/>	Fleksibel avslappet og åpen for alternativer <input type="radio"/>	Ubekymret sorgløs <input type="radio"/>
Minst lik meg	Argumenterende vil gjerne vinne diskusjoner <input type="radio"/>	Vurderende vil gjerne overveie alternativer <input type="radio"/>	Fleksibel avslappet og åpen for alternativer <input type="radio"/>	Ubekymret sorgløs <input type="radio"/>
	<input type="button" value="Tilbake"/>	<input type="button" value="Instruksjoner"/>	<input type="button" value="Neste"/>	

PP

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 21 / 24

Mest lik meg	Tillitsfull stoler på andre mennesker <input type="radio"/>	Fornøyd tilfreds og avslappet <input type="radio"/>	Sikker sterk og tydelig i diskusjoner <input type="radio"/>	Fredelig fremmer enighet fremfor konfrontasjoner <input type="radio"/>
Minst lik meg	Tillitsfull stoler på andre mennesker <input type="radio"/>	Fornøyd tilfreds og avslappet <input type="radio"/>	Sikker sterk og tydelig i diskusjoner <input type="radio"/>	Fredelig fremmer enighet fremfor konfrontasjoner <input type="radio"/>

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 22 / 24

Mest lik meg	Selskaperlig liker å omgås andre <input type="radio"/>	Kultivert opptrer korrekt og tilpasset situasjonen <input type="radio"/>	Energisk mye energi og overskudd <input type="radio"/>	Omsorgsfull forståelsesfull og innstilt på å hjelpe <input type="radio"/>
Minst lik meg	Selskaperlig liker å omgås andre <input type="radio"/>	Kultivert opptrer korrekt og tilpasset situasjonen <input type="radio"/>	Energisk mye energi og overskudd <input type="radio"/>	Omsorgsfull forståelsesfull og innstilt på å hjelpe <input type="radio"/>

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 23 / 24

Mest lik meg	Omgjengelig lett å omgås <input type="radio"/>	Nøyaktig ønsker å være presis og korrekt <input type="radio"/>	Direkte sier sin mening rett ut <input type="radio"/>	Kontrollert bevarer kontroll over sine følelser <input type="radio"/>
Minst lik meg	Omgjengelig lett å omgås <input type="radio"/>	Nøyaktig ønsker å være presis og korrekt <input type="radio"/>	Direkte sier sin mening rett ut <input type="radio"/>	Kontrollert bevarer kontroll over sine følelser <input type="radio"/>

Tilbake Instruksjoner Neste

PP 

Person Profil Analyse

Velg et ord eller frase som **MEST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon og et ord eller frase som **MINST** beskriver deg i nåværende arbeidssituasjon.

Fortsett 24 / 24

Mest lik meg	Rastløs blir lett utålmodig <input type="radio"/>	Hjelpsom ser andres ønsker og hjelper gjerne <input type="radio"/>	Populær godt likt og beundret av andre <input type="radio"/>	Trofast trofast overfor avtalte spilleregler <input type="radio"/>
Minst lik meg	Rastløs blir lett utålmodig <input type="radio"/>	Hjelpsom ser andres ønsker og hjelper gjerne <input type="radio"/>	Populær godt likt og beundret av andre <input type="radio"/>	Trofast trofast overfor avtalte spilleregler <input type="radio"/>

Tilbake Instruksjoner Neste

PP 