

Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur

Styring eller ledelse

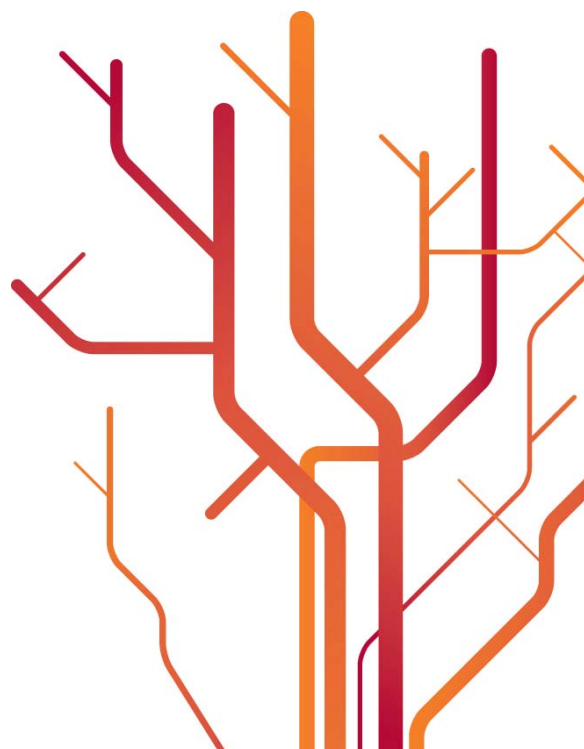


Stig Jensen

Paul Martin Hansen

Masteroppgave i STV-3906 strategisk ledelse og økonomi (MBA)

Universitetet i Tromsø, juni 2011



Forord

Arbeidet med å skrive denne oppgaven i kombinasjon med full jobb og familie har til tider vært svært krevende, ikke minst for våre kjære. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til dem for at de har gitt oss mulighet til å jobbe med oppgaven utallige helger og ettermiddager. Vi vil også takke våre arbeidsgivere som har gitt oss mulighet til å gjennomføre dette masterstudiet.

Vi føler at vi har møtt stor velvilje hos Tromsø kommune ved gjennomføring av undersøkelsen og vil derfor takke enhetslederne for deres respons på vår spørreundersøkelse. Sist, men ikke minst vil vi takke vår veileder Kjell Arne Røvik som har gitt oss gode innspill og motivasjon underveis i oppgaveskrivingen.

Tusen takk alle sammen!

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven ønsket å se nærmere på hvordan ledelse og styring ivaretas i en utflatet organisasjonsmodell. Som case har vi benyttet Tromsø kommune som omorganiserte sin virksomhet til en såkalt to-nivåmodell fra 1.1.2002. På undersøkelsestidspunktet hadde organiseringen fungert i mer enn ni år og dermed ”satt seg” som gjeldende organisasjonsmodell for kommunen.

Vi har valgt å avgrense oppgaven til forholdet mellom toppledelsen, det vil si rådmannsnivået og det underliggende ledelsesnivået som rapporterer til rådmannen, det vil si enhetslederne. Den nye modellen medførte store endringer både i den formelle organisasjonsstrukturen, men også i forhold til styrings og ledelse av organisasjonen. Vi har derfor, i hovedsak, ønsket å se nærmere på hvordan virkningene av økt kontrollspenn håndteres og om denne håndteringen er preget av styring og/eller ledelse.

Som rammeverk for oppgaven har vi benyttet to sentrale organisasjonsperspektiver; det rasjonelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet. Disse to perspektivene representerer to ulike måter å tolke en organisasjon på. Mens det rasjonelle perspektivet ser organisasjonen og dens struktur og ledelse som et instrument for måloppnåelse, så har det institusjonelle perspektivet større fokus på tilrettelegging for mellommenneskelige relasjoner, ansvarliggjorte og autonome medarbeidere. Tilsvarende er begrepet styring i større grad knyttet til det rasjonelle perspektivet og oppgaveløsning, mens ledelse i større grad knyttes til det institusjonelle perspektivet og relasjon mellom leder og ansatte.

Våre funn viser at samhandlingen mellom rådmannsnivået og enhetsledernivået har i seg aspekter fra begge perspektivene, men det er likevel styring og det rasjonelle perspektivet som er mest fremtredende. Kontrollspennet til rådmannsnivået drar i retning av rasjonelt perspektiv og fokus på styring for å holde kontroll i en relativt store organisasjon med mange enheter og ansatte. Dette viser seg blant annet i måten kommunikasjonen er lagt opp med stor grad av informasjon fra rådmannen i felles møttestruktur. Styring og ledelse baseres i stor grad på formelle strukturer, formelle regler og rutiner, styringsverktøy og arbeidsdeling. Den formelle organiseringen, organisasjonsstrukturen, avklart delegering av ansvar og skille

mellom støttefunksjoner og resultatenheter var da også svært sentralt ved etableringen av to-nivåmodellene. Videre ser vi at det er etablert en standardisert oppgaveløsning og beslutningsstøtte i form av lederutviklingsprogrammer, felles retningslinjer og veiledere og det er stort fokus på oppgaveløsning og økonomisk oppfølging. Dette er faktorer som vi knytter til et rasjonelt perspektiv med fokus på oppgaveløsning og styring av organisasjonen.

Samtidig viser vår undersøkelsen at forholdet mellom rådmannen og enhetsleder også i stor grad fanges opp av faktorer som knyttes til det institusjonelle perspektivet. Enhetslederne opplever i stor grad at de er ansvarliggjorte ledere med stor grad av autonomi. De opplever også å ha kompetanse til å ivareta sine lederoppgaver, delegering av myndighet oppleves som reell og enhetslederne anser at de har stor myndighet til å fatte beslutninger i egen enhet. Dette underbygges også av funn som viser at enhetslederne sjelden tar kontakt med rådmannen, men at de likevel opplever å kunne komme i kontakt med rådmannen dersom de har behov for lederstøtte. Lokale tilpasninger av oppgaveløsningen i egen enhet er også eksempel på et institusjonelt perspektiv og underbygger at enhetslederne har stor grad av ansvar for egen enhet.

Samlet viser våre funn at to-nivåmodellen og forholdet mellom rådmannen og enhetslederne i stor grad er basert på styringssystemer og et rasjonelt organisasjonsperspektiv. Det er etablert en rekke løsninger og systemer som langt på vei kompenserer for flat struktur og økt kontrollspenn for rådmannen i to-nivåmodellen. Samtidig fremstår reell delegering av ansvar og oppgaver til kompetente og myndiggjorte enhetsledere som en særlig viktig suksessfaktor, og som blant annet fanges opp når de teoretiske linser er et institusjonelt perspektiv.

Innholdsfortegnelse

1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.1 INNLEDNING	1
1.2 FLAT STRUKTUR I TROMSØ KOMMUNE	1
1.3 NÅVÆRENDE ORGANISERING AV TROMSØ KOMMUNE.....	3
1.4 AVGRENSING	4
1.5 PROBLEMSTILLING	4
2 TEORIGRUNNLAG.....	5
2.1 INNLEDNING	5
2.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT OG FLAT STRUKTUR.....	5
2.3 PERSPEKTIVER	6
2.3.1 <i>Det rasjonelle perspektiv</i>	6
2.3.2 <i>Det rasjonelle perspektivet og kontrollspenn</i>	9
2.3.3 <i>Det institusjonelle perspektiv</i>	12
2.3.4 <i>Det institusjonelle perspektiv, kontrollspenn og det profesjonelle byråkrati</i>	14
2.3.5 <i>Hypoteser og forventninger</i>	15
3 UNDERSØKELSESDSIGN OG METODE	19
3.1 INNLEDNING	19
3.2 KVANTITATIV ELLER KVALITATIV METODE?.....	19
3.3 VALG AV ENHETER.....	19
3.4 VALG AV VARIABLER I SPØRRESKJEMA	20
3.5 SPØRRESKJEMA	21
3.6 METODEDRØFTING.....	22
4 VÅRE FUNN FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	24
4.1 INNLEDENDE SPØRSMÅL.....	24
4.2 UTDANNINGSBAKGRUNN	26
4.3 KOMMUNIKASJON OG OPPFØLGING	27
4.4 DELEGERING AV OPPGAVER OG MYNDIGHET	32
4.5 KOMPETANSE, TIDSBRUK OG RESSURSER	34
4.6 STYRING OG KONTROLL.....	35
5 DRØFTING AV EMPIRI OG HYPOTESER	39
5.1 INNLEDNING	39
5.2 DESENTRALISERT MYNDIGHET.....	39
5.3 MYNDIGHET OG MODENHET.....	40
5.4 BETYDNING AV KONTROLLSPENNETS STØRRELSE	42
5.5 ARMLENGDES AVSTAND.....	43
5.6 LEDERSTØTTE FRA RÅDMANNEN	45
5.7 LEDERSTØTTE FRA STØTTEENHETENE	46
5.8 LEDERSTØTTE I EGEN ENHET.....	46
5.9 STYRINGSSYSTEMER.....	47
5.10 KONTAKT MELLOM RÅDMANN OG ENHETSLEDER	49
6 OPPSUMMERING: HYPOTESER OG PERSPEKTIVER	52
6.1 RASJONELT PERSPEKTIV; HYPOTESE EN	52
6.2 KOMBINASJON AV PERSPEKTIVER; HYPOTESE TO.....	53
6.3 INSTITUSJONELT PERSPEKTIV; HYPOTESE TRE	54
7 LITTERATURLISTE.....	55
8. VEDLEGG	57

1 Bakgrunn for oppgaven

1.1 Innledning

Organisering, ledelse og styring er begreper som ofte benyttes i vår dagligtale og i ulike saker som er oppe i media. Selv om konteksten for bruken av begrepene kan være forskjellig, så er omfanget av begrepsbruken knyttet til at vi alle deltar i organisasjonslivet og er omringet av organisasjoner i en eller annen form. Det være seg i arbeidslivet eller gjennom fritidsaktivitetene. Disse ulike organisasjonene har foretatt viktige valg med hensyn til organisering, styring og ledelse av sin virksomhet. Valgene som tas gir igjen mange interessante problemstillinger for en oppgave innenfor temaet organisasjon og ledelse.

I vår oppgave har vi ønsket å se nærmere på resultatet av en sterk idestrømning i samtiden som kan sammenfattes under begrepet "avbyråkratisering". Dette er en felles betegnelse for ulike ideer og oppskrifter som beveger en organisasjons formelle struktur bort fra den klassiske byråkratiske organisasjonsformen. "Flat struktur" var en av disse idestrømningene som markerte seg sterk etter millenniumskiftet. Ideen handler i korte trekk om at unødige mellomnivåer i organisasjonen identifiseres og fjernes, og at man dermed beveger seg bort fra den byråkratiske høye pyramideorganisasjonen (Røvik, 2007).

Fra 1.1.2002 gjennomgikk Tromsø kommune en stor omorganisering der organisasjonsstrukturen ble vesentlig endret fra en hierarkisk etatsmodell med tre ledernivå til en flatere struktur med to administrative myndighetsnivå, en såkalt to-nivåmodell eller resultatenhetsmodell, heretter kalt to-nivåmodellen. Med dette som utgangspunktet ønsket vi å undersøke hvordan rådmannen håndterer økt kontrollspenn i denne utflatete organisasjonsmodellen og hvordan dette påvirker styring og ledelse av organisasjonen.

1.2 Flat struktur i Tromsø kommune

Hovedinnholdet til teksten under er hentet fra saksfremlegg til Kjell Robert Pedersen. Pedersen var prosjekt ansvarlig ved innføringen av to-nivåmodellen i Tromsø kommune.

Formålet med omorganiseringen til to-nivåmodellen var blant annet utvikling av kommunen som organisasjon og arbeidsgiver i tillegg til sterke insentiver for økonomisk besparelse. Et

annet viktig uttalt formål med organisasjonsendringen var at man ønsket sterkere styring gjennom mer ansvarlige og myndiggjorte ledere. Samtidig var det et ønske om å skape tettere kontakt mellom overordnet ledelse og enhetsnivåene, slik at styringsdialogen gikk direkte mellom nivåene uten mellomledernivå (Pedersen, 2007). I tillegg til forbedring av økonomistyringen og desentralisert myndighet var brukermedvirkning og økt kvalitet på tjenesten også sentrale målsetninger. Fra å ha en detaljert styring gjennom mål, regler, behandling av enkeltsaker og kontroll i etatsmodellen, utøver rådmannen nå styring gjennom innsatsområder, budsjettammer og resultatoppfølging i to nivåmodellen (Pedersen, 2007).

Som følge av færre ledernivå ved flatere struktur har kontrollspennet i organisasjonen økt. Dette gjelder både for politisk ledelse, rådmannsnivået og enhetsledere. Økt kontrollspenn har ført til en rekke endringer med hensyn til styring, koordinering og kontroll. Endringene i delegasjonsreglementet er svært sentral og avklarer roller, myndighet og ansvar slik at mest mulig koordinering og beslutning kan foregå på enhetsnivå. Enhetsledere inngår også en lederavtale med rådmannen der hensikten er å avklarer enhetsleders roller, ansvar, myndighet og krav til resultat (TØK, 2001).

Krav til resultatansvar på begge administrative nivå har økt betydelig. Resultatoppfølging mellom rådmann og enhetsleder er derfor sentralt i styring av organisasjonen. Oppfølging foregår gjennom månedlig rapportering i forhold til økonomi og sykefravær, samt rapportering på resultat av bruker- og medarbeiderundersøkelser og HMS med noe større intervaller. I tillegg til dette har rådmannen og enhetsleder en årlig ledersamtale der resultatoppnåelse er sentralt tema. Enheter med avvik på økonomi eller i henhold til andre innsatsområder følges opp tettere enn andre enheter. Rådmannen og enhetsleder har månedlig enhetsledermøte der de blant annet jobber i nettverksgrupper som tar opp tema som har sammenheng med lederutviklingsprogrammet (LUP).

LUP samlingene, som arrangeres med jevne mellomrom, er også et treffpunkt mellom rådmannens ledergruppe og enhetslederne. LUP har som mål å innarbeide felles holdninger, kommunisere og praktisere felles strategi, samt etablere felles forståelse for verdiskapning og omdømme og at dette er en enkelte leders ansvar. LUP programmet skal nyttiggjøre seg sentrale styringsdokumenter og vedtak i Tromsø kommune (Prosjektskisse LUP, 2009-2011). I forbindelse med ledersamlingene jobber lederne i nettverk både på tvers av og innen for egen sektor. Noen av nettverkene er faste nettverk som er faglig koordinerende

samarbeidsorgan uten beslutningsmyndighet. En av intensjonene med nettverkene er at mest mulig koordinering skal kunne skje på enhetsnivå. Resultatet av arbeidet i nettverkene kan brukes videre i overordnet økonomi- og strategiplanlegging. LUP og ledernetverk er arena for kultur bygging og bevisstgjøring, noe som kan styrke koordinering og samarbeid enheter og sektorer i mellom (Opedal, 2002). Forutsetninger for at flat struktur skal fungere er blant annet å jobbe med målrettet rekruttering, realistiske økonomiplaner og at prinsippene om delegering og lærende organisasjoner etterleves (Pedersen, 2007).

Selv om rådmannen har delegert myndighet er det viktig å gi lederstøtte uten å umyndiggjøre enhetslederne. Dette blir uttrykt med følgende:

”For rådmannen blir det viktig å sørge for at enhetslederne er ”herre i eget hus”, men likevel ikke føler seg ”alene hjemme” (Pedersen, 2007).

1.3 Nåværende organisering av Tromsø kommune

Rådmannens ledergruppe og ni ulike støtteenheter skal gi enhetslederne så god lederstøtte at de ikke føler seg “alene hjemme”. Rådmannens ledergruppe består av rådmannen, fire kommunalsjefer, personalsjefen, økonomisjefen og informasjonssjef. De fire kommunalsjefene har faste ansvarsområder og skal gi lederstøtte til totalt 75 resultatenheter og 9 støtteenheter. Enhetene er ikke likt fordelt mellom kommunalsjefene og noen har dermed større kontrollspenn enn andre. Dette kan gi utslag i forskjellig håndtering av kontrollspennet i de forskjellige ansvarsområdene som rådmannen skal følge opp.

Rådmannen har ansvar for koordinering og samordning mellom kommunalsjefenes ansvarsområder, samtidig som rådmannen er bindeledd mellom politiske organ og administrasjonen (<http://www.tromso.kommune.no/ledergruppa.130014.no.html>).

I resten av oppgaven vil rådmannen og kommunalsjefene benevnes som det kollegiale organet rådmannen.

Kommunen består i skrivende stund av rådmannens ledergruppe, 75 resultatenheter og ni støtteenheter. I tillegg er det to kommunale foretak som ikke inngår i rådmannens kontrollspenn. De ni støtteenhetene skal støtte resultatenhetene og rådmannens lederteam etter behov men har ingen avgjørelsesmyndighet. I tillegg er det etablert en fag- og utviklingsenhet med rådgivere direkte underlagt rådmannen.

1.4 Avgrensning

Økningen i kontrollspennets størrelse som følge av to-nivåmodellen gjelder hovedsakelig antall ledere som er direkte underlagt rådmannen. Vi har derfor valgt å avgrense denne oppgaven til å se på kontrollspennet mellom de to administrative nivåene rådmannsnivået og enhetslederne. Ved en fullstendig evaluering av to-nivåmodellen ville det vært hensiktsmessig og se nærmere på flere nivåer i organisasjonen. Vi er også bevisst på at rådmannen og enhetsledere i stor grad forholder seg til politisk styring og at det også vil kunne påvirke resultatene i denne oppgaven. I tillegg vil offentlige virksomheter være påvirket av ytre omgivelser eller domene (Jacobsen, 2002). 2002) som lovverk, eksempelvis Arbeidsmiljøloven, Kommuneloven, Pasientrettighetsloven, samt brukere, media og kommunens innbyggere. I vår oppgave har vi kun tatt for oss de interne arbeidsbetingelsene i organisasjonen.

1.5 Problemstilling

En problemstilling kan være beskrivende eller forklarende. Den beskrivende problemstillingen legger opp til å få belyst hvordan situasjonen er eller var på et gitt tidspunkt, og/eller hvordan utviklingen har vært over tid. En forklarende problemstilling legger opp til å klargjøre årsaken til en hendelse eller et fenomen. (Jacobsen, 2002).

I de fleste tilfeller legger en problemstilling opp til både å forklare og beskrive et fenomen.

I vår undersøkelse vil vi forsøke å beskrive situasjonen på undersøkelsestidspunktet samtidig som vi også forsøker å forklare hvorfor situasjonen er som den er. Vi har derfor utarbeidet variabler som både kan gi en beskrivelse og en forklaring på vår problemstilling. I utarbeidelsen av vår problemstilling har vi tatt utgangspunkt i forholdet mellom rådmannen og enhetslederne og vi ønsker spesielt å se nærmere på hvordan rådmannen ivaretar det økte kontrollspennet i en utflatet to-nivåmodell. Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling for vår undersøkelse:

Hvordan håndterer rådmannen økt kontrollspenn i to-nivåmodellen?

For å besvare problemstillingen har vi også definert tre hypoteser. Da disse tar utgangspunkt i vårt teorigrunnlag så presenteres de på slutten av kapittel 3.

2 Teorigrunnlag

2.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi først teori om New public management og flat struktur. Sentralt i kapitlet er de teoretiske perspektiver som danner det teoretiske rammeverket for denne oppgaven.

2.2 New Public Management og flat struktur

New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på ulike moderniseringsteorier og modeller som praktiseres i offentlig sektor og som forsøker å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig forvaltning. Sentralt i NPM er blant annet ideen om profesjonell ledelse, det vil si ledere med lederegenskaper, ansvar og myndighet til å ta selvstendige avgjørelser. Et annet sentralt moment i NPM er oppdeling av virksomheter i flere selvstendige resultatenheter (Røvik, 2007). Utviklingen mot flatere struktur, to nivå og resultatenhetsmodellen i Tromsø kommune kan således tilbakeføres til NPMs teori og modeller for organisering av offentlige virksomheter.

Ideen om flat struktur har fått oppslutning både fra toppledelse og lavere nivåer i organisasjonene, selv om man ser utflating som et virkemiddel for å nå ulike målsetninger. Fra toppledelsen kan flat struktur anses å være et middel for økt styring da det opprettes mer direkte koblinger til ansvarliggjorte operative enheter. Flat struktur anses også å være mer markeds- og brukerorientert da resultatenhetene har myndighet til å ivareta kunden/ bruker på en best mulig måte uten å måtte gå veien og avklare med overordnede nivåer i organisasjonen. Modellen gir dermed mulighet for raskere omstilling i forhold til kunde/bruker og deres behov (Helland, 2002).

Flat struktur får også tilslutning fra underliggende og operative nivåer da disse får mer autonomi, myndighet og nærmere tilgang til makten. I tillegg er flat struktur forbundet med kostnadseffektivitet og det å fjerne ”unødige mellomledd” og ”papirflyttere”. Den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsmodellen med mange nivåer anses som kostbar og tungrodd. Dette holdes frem som et av hovedargumentene for at svært mange kommuner har valgt å flate ut sin organisering siden århundreskiftet og frem til i dag. Sist men ikke minst har vi en sterk teknologioptimisme og teknologisk utvikling som muliggjør at nye løsninger

og systemer kan erstatte bemanning og mellomnivåer i organisasjonen. (Helland, 2002). Dette siste punktet har for øvrig vært svært treffende i forhold til Peter Drucker sin profetiske artikkel fra 1988 der han hevder at utviklingen ville gå mot færre vertikale nivåer i organisasjonen. Drucker så for seg at bemanningen vil bestå av spesialister som jobber tverrfaglig på tvers av sektorer der arbeiderne i stor grad koordinerte og kontrollerte arbeidet selv. Behovet for mange ledernivå ville avta som en følge av denne utviklingen. (Røvik, 2007).

2.3 Perspektiver

Som rammeverk for oppgaven ønsker vi å bruke to sentrale perspektiver i organisasjonsteori; det rasjonelle også kalt det instrumentelle perspektiv og det institusjonelle også kalt det kulturelle perspektivet. Heretter vil vi bruke begrepene det rasjonelle og det institusjonelle perspektiv. Et av spørsmålene vi kommer til å stille oss senere i oppgaven er om koordinering og kontroll mellom rådmannen og enhetslederne er preget av et institusjonelt perspektiv eller om det er basert på et rasjonelt perspektiv. Det kan også tenkes at rådmannen har en pragmatisk tilnærming, der perspektivene kombineres i håndtering av kontrollspennet. Videre vil vi presentere teori om perspektivene og kontrollspenn. Vi tillater oss i noen tilfeller å drøfte teoriene for å se hvilken relevans de kan ha for denne oppgaven.

2.3.1 Det rasjonelle perspektiv

I det rasjonelle perspektivet sees organisasjoner som instrumenter for å løse et spesifikt formål (Christensen mfl, 2007). Det hersker stor tro og fokus på ledelse, målsetninger og måloppnåelse. Ledelse er i dette perspektivet oppgaveorientert¹, beslutningsmyndigheten er sentralisert og beslutninger er top–down orientert. Dette gir eier og ledere myndighet og frihetsgrader til å etablere, utvikle, omorganisere eller legge ned virksomheter ettersom man finner det formålsrasjonelt (Røvik, 2007). Styring og ledelse baseres på formelle strukturer, formelle regler, styringsverktøy og klar arbeidsdeling (Christensen mfl. 2007). Frederik Taylor og scientific management² var overbevist om at effektiviteten ville øke med å dele produksjonen opp i mange ledd slik at arbeiderne ble spesialister på den enkelte oppgave de utførte og dermed kunne løse oppgaven raskere

¹ Oppgaveorientert ledelse handler primært om å nå oppgavens mål, mens det er sekundært å bygge gode relasjoner til arbeidstakerne (Høst, 2009).

² Fredrik Taylor og Scientific management talte for at organisasjonen måtte struktureres som en maskin der ledelsen styrte arbeidernes adferd mot organisasjonens mål. Arbeiderne skulle instrueres, spesialiseres, effektiviseres og kontrolleres (Jacobsen, 2002).

(Jacobsen, 2002). Med en slik arbeidsdeling blir koordinering mellom leddene svært viktig på grunn av at de underordnede ikke ser helheten i produksjonen, de får ulik informasjon og de har ulike interesser. De underordnede konsentrerer seg om sine deloppgaver ofte på bekostning av helheten. Derfor vil behov for koordinering og kontroll øke ved en slik horisontal arbeidsdeling (ibid). Ved innføringen av to-nivåmodellen var en av intensjonene at enhetslederne skulle jobbe i nettverk både innenfor og utenfor egen sektor og at disse nettverkene skulle virke koordinerende (Pedersen, 2007). Enhetslederne skulle også ha et bredt ansvarsområde innen blant annet økonomi, personal, fag og ledelse. Dersom det rasjonelle perspektivet med stor tro på standardisering av oppgaver og arbeidsdeling står sterkt vil en slik intensjon kunne være utfordrende å praktisere. Som vi drøfter senere, vil en slik arbeidsdeling øke behovet for koordinering og dermed tale for små kontrollspenn.

Med Scientific management vokste det frem stor tro på en vitenskapelig tilnærming til spørsmål om organisering og ledelse. Dermed kunne man gjennom vitenskap og informasjon kalkulere hvilke alternative midler som var tilgjengelig for og nå målet og hvilket middel som ga best måloppnåelse. Det ble blant annet utviklet matematiske modeller for å finne ut størrelsen på det optimale kontrollspenn (Haarstad, 1999). En slik formålsrasjonell tilnærming vil i følge dette perspektivet hjelpe til med å styre organisasjonen mot de målene den har satt seg (Christensen mfl, 2007).

I de fleste kontekster er det vanskelig og ressurskrevende å oppnå fullstendig informasjon om alle alternativene løsninger med påfølgende konsekvenser (Jacobsen, 2002). Derfor handler man oftest med begrenset rasjonalitet. Det vil være nærliggende å anta at ledere med store kontrollspenn som oftest må ty til begrenset rasjonalitet da de verken har tid eller ressurser til å holde seg fult ut informert om alle saker som rører seg i deres kontrollspenn. Klare målsetninger, standardisering av oppgaver, styrings- og rapporteringssystemer, samt gode kommunikasjonsverktøy kan hjelpe ledelsen å holde seg så godt informert at de i tilnærmet grad kan fatte formålsrasjonelle beslutninger. Slike systemer legges forholdene til rette for styring av arbeidstakernes adferd. Man trenger ikke drive direkte ledelse med kontroll og koordinering da man kan styre adferd med styringssystemer som en pilot styrer flyet fra sin cockpit. I gode styringssystemer utvikles kanaler for informasjonsinnhenting og rapporteringsordninger som gjør det mulig for ledelsen å kontrollere utvikling og resultater i organisasjonens enheter (Røvik, 2007).

I tillegg til formålsrasjonelle handlinger vil styring innen dette perspektivet kunne skje gjennom utforming av organisasjonsstrukturen og forholdene til omgivelsene. Eksempelvis kan organisasjonsstrukturen legge føringer for hvilke mål og saker som prioriteres, og hvilke som blir nedprioritert (Christensen mfl, 2007). Gjeldende normer for organisasjonen kan komme til uttrykk gjennom organisasjonskart som avklarer roller, myndighet, lover, normer og prosedyrer. Det kan være nærliggende å tro at en sentralisert ledelse med top-down styring vil prioritere andre saker og sette andre mål enn en organisasjon som har desentralisert ledelse og en mer dialogbasert styring mellom overordnet og underordnet ledelse. Påvirkning fra omgivelsene har fått økende betydning for organisasjonsstruktur og produksjon. De omgivelsene som blir mest berørt av måloppnåelse og produksjonsresultat er i følge det rasjonelle perspektivet de viktigste. Disse benevnes også som tekniske omgivelser (Jacobsen, 2002).

I Tromsø kommune vil de tekniske omgivelsene primært være brukerne av kommunens tjenesteproduksjon. I følge T. Parson vil organisasjoner få problemer med å overleve dersom den kun er effektivitetsorientert. De må også søke legitimitet fra omgivelsene og leve opp til krav om modernitet, fremskritt, fornyelse, rasjonalitet og fleksibilitet (Røvik, 2007). Ved overgangen fra etatsmodellen til to-nivåmodellen i Tromsø kommune var noen av målsetningene at kommunen skulle bli mer fleksibel og kostnadseffektiv, samt øke brukermedvirkningen og endre omgivelsenes oppfatning av kommunen som byråkratisk og ineffektiv. Kommunen gjennomfører i dag brukerundersøkelser og omdømmeundersøkelser for å få avdekke omgivelsenes oppfatning av kommunen.

Endringer innen det rasjonelle perspektivet er preget av at ledelsen inntar en kommandørposisjon der de gjennom formålsrasjonell kalkulasjon avdekker spriket mellom organisasjonens reelle posisjon i forhold til ønsket posisjon, samt kalkulerer hvilke mål og middel som kan tette spriket. I forbindelse med endringene vurderes faren for motstand av endring og eventuelt hvordan man reduserer eller går rundt motstanden (Jacobsen, 2002). Ved endringer er organisasjonens struktur og styringssystemer det verktøy som sørger for at endringene implementeres. Når man har fattet en beslutning forventes det at organisasjonsstrukturen, styringssystemer og informasjonskanaler tar seg av implementeringen.

2.3.2 Det rasjonelle perspektivet og kontrollspenn

Utvikling av ny teknologi og fremvekst av storindustri på begynnelsen av 1900 tallet skapte større og mer komplekse organisasjoner som igjen avlet styrings og koordineringsproblemer. Dette var utgangspunktet for at flere teoretikere begynte å se nærmere på hvordan man kunne løse disse problemene. Frederik Taylor var talsmann for sentral ledelse og mente koordinering burde skje gjennom spesialisering og detaljert standardisering av arbeidsoppgavene. Tyskeren Max Weber var av samme oppfatning, men ville bruke stillingsinstrukser, formelle regler og opplæring som virkemiddel i standardiseringen. Der standardisering ikke var mulig måtte direkte kontroll benyttes (Jacobsen, 2002; Haarstad, 1999). Sammen med en hierarkisk organisasjonsstruktur med et fast system for over og underordnede utgjorde dette fundamentet for Webers Byråkratimodell. I Webers byråkratimodell var den formelle strukturen et instrument for å nå ulike mål. Denne oppfatningen eksisterer fortsatt i dagens strukturanalyser (Fivelsdal og Bakka, 1997).

Ut fra dette kan man si at organisasjonsstruktur handler om å analysere, systematisere og fordele arbeidsoppgaver slik at man sikrer en tilfredsstillende anvendelse av organisasjonens ressurser. Organisasjonsstruktur i gir dermed forutsetninger for koordinering og kontroll i virksomheten. Franskmannen Henry Fayol var den første som introduserte begrepet kontrollspenn i 1916. Fayol konkluderte med at en leder kunne klare å holde oversikt og kontroll over seks til åtte personer, mens tolv personer var den kritiske grensen for hva en leder kunne kontrollere (Jacobsen 2002). Sammen med Taylors Scientific management og Max Webers byråkratiske skole var Fayol grunnlegger av den klassiske organisasjonsteori som er utgangspunktet både for det rasjonelle perspektiv og for begrepet kontrollspenn (Christensen mfl. 2007), (Haarstad, 1999)

Etter dette har flere organisasjonsteoretikere prøvd å definere størrelsen på det optimale kontrollspenn, både med matematiske modeller og rasjonelle argumenter. Helt frem til 60 – og 70 – tallet talte de fleste for små kontrollspenn (Haarstad, 1999). Man kan tenke seg at en rasjonell tilnærming, der sentral ledelse, standardiserte oppgaver, arbeidsdeling og lav medvirkning står sterkt, er med på å skape umodne og lite selvstendige medarbeidere som er avhengig av leders koordinering, instruks og kontroll for å få utført sitt arbeid. Denne tilnærmingen passer inn i organisasjonsstrukturen som Mintzberg kaller maskinbyråkratiet, der det stilles krav til effektiv produksjon, oppgavene er rutinepreget og standardisert og krever lite eller ingen faglig skjønn fra de ansatte (Jacobsen, 2002).

Små kontrollspenn tvinger frem en hierarkisk organisasjonsstruktur, da det settes inn ny leder for hvert kontrollspenn. Store organisasjoner vil da få en kompleks organisering med mange myndighetsnivå. Herbert Simon har kritisert denne oppbyggingen av hierarkiet da han mente prinsippet om små kontrollspenn strider mot prinsippet om å holde antallet myndighetsnivå en sak skal gjennom på et minimum (Haarstad, 1999). Det rasjonelle perspektivet har også blitt kritisert for å skape fremmedgjøring og lite motiverende arbeidsplasser med arbeidsdeling og spesialisering (Gjøstøl, 2000).

En annen kritiker var Peter Drucker, talsmann for flat struktur og opphavsmann til konseptet om målstyring (Røvik, 1998, 2007). I følge Drucker ville flere hierarkiske nivå med spesialisering innen hvert nivå resultere i isolering av nivåene med påfølgende sterk nivåtilknytning eller sektorisering der overordnede mål blir usynliggjort. Drucker var også motstander av direkte koordinering og kontroll og mente dette kunne erstattes med målstyring. Ledelsen skulle sette mål, mens den enkelte skulle oppfylle disse gjennom selvkontroll og flere frihetsgrader (Ibid). Drucker er som tidligere nevnt kjent for sine fremtidsprofetier om at informasjonsteknologi og økt kunnskap blant ansatte ville redusere behovet for ledernivå og antall ledere i moderne organisasjoner (Røvik, 2007; Stensen og Vik, 2008).

Flere av organisasjonene som har ”flatet ut” har valgt balansert målstyring. Tromsø kommune har valgt å bruke prinsipper fra balansert målstyring i oppfølging av innsatsområder, budsjettammer og resultater (Pedersen, 2007). Økonomirapportering, medarbeiderundersøkelsen og brukerundersøkelsen en del av styringssystemet til Tromsø kommune. Vi har tidligere nevnt at en av intensjonene med avbyråkratisering og flatere struktur kan være å gi overordnet ledelse tettere kobling og kontroll med underliggende enheter som produserer varer og/eller tjenester. I tillegg til dette har mange organisasjoner utviklet strukturelle styringssystemer for å kunne kontrollere og styre uten å være til stedet og drive direkte ledelse.

Dette er også tilfellet for mange skandinaviske kommuner som flatet ut rundt århundreskiftet (Pedersen, 2009). Slike systemer for identifisering, registrering og måling, av både finansielle og ikke finansielle faktorer beskrives av Røvik som en rehierarkisering. Design av formell struktur med kanaler for at styringssignaler kan trenge ned og ut i organisasjonen samt utvikling og implementering av formelle styringssystemer er sentralt ved rehierarkisering

(Røvik, 2007). Pedersens undersøkelser viser at skandinaviske kommuner preges av både rehierarkisering og avbyråkratisering samtidig (Pedersen, 2009).

Herbert Simon og Peter Drucker utgjør sammen med Henry Mintzberg de teoretikerne som har hatt størst betydning for at flat organisasjonsstruktur har oppnådd høy popularitet. Mintzberg la vekt på at man i tillegg til å vektlegge kontrollspenn ved utformingen av organisasjonsstruktur måtte ta hensyn til faktorer som teknologi, kompetanse blant de ansatte, autonomi og krav til fleksibilitet, på grunn av ustabile kunder (Røvik, 2007). Mintzberg så også koordinering som sentralt og mente at jo mer kompleks en organisasjon er jo flere av koordineringsmekanismene vil den ha bruk for. Organisasjonen vil basere koordinering ved å standardisere der det er mulig. Der dette ikke er hensiktsmessig kan direkte tilsyn eller gjensidig tilpasning benyttes (Jacobsen, 2002).

Man kan skille mellom seks forskjellige standarder for koordinering av oppgaver innen organisasjoner (ibid). Disse er standardisering av arbeidsoppgaven, i tråd med Max Webers teori om byråkrati, og vektlegger regler, retningslinjer og prosedyrer for oppgavene som skal løses. Personlig skjønn og engasjement minimaliseres slik at produksjon av varer og tjenester og beslutninger blir like i alle ledd og enheter. Standardisering av resultat spesifiserer hvilke resultater eller mål man ønsker å nå. Underordnede får selv bestemme hvordan de løser oppgavene, bare de når målene. Standardisering av kunnskap som profesjons utdanning og utdanning av team som skal kunne jobbe koordinert i lag. Dette kan fremme faglig ensartet praksis og legg til rette for faglig utvikling og innovasjon. Blant ledelsen i Tromsø kommune satses det på lederutviklingsprogram (LUP) der både rådmann og enhetsledere deltar. Dette kan sees på som et skritt i retning av å standardisere kunnskap om ledelse som fag. En tidligere undersøkelse har vist at det for mange enhetsledere i helse, pleie og omsorg- og skole sektoren var utfordrende å kombinere ledelse som fag og fagbasert ledelse. De ønsket i større grad å kunne være faglige ledere ut fra sin profesjon, men måtte prioritere å være management ledere (Røed, 2006).

Lederutviklingsprogrammet kan derfor ha vært med på å standardisere lederkunnskap hos enhetsledere, noe som igjen kan lette koordinering mellom rådmannen og enhetslederne, da de har den samme oppfatning av hva som er målet, hvilke beslutninger og grep som må til for å nå målet. Standardisering av normer er et virkemiddel for å forme felles verdigrunnlag og organisasjonskultur. Når dette skal standardiseres må man vite hvilke nøkkelverdier

organisasjonen står for. Dette kan gi en sterk motiverende og retningsgivende effekt på medarbeiderne. Ulempen er at det kan skape sektorisering og selvgodhet i sektorene ”vi er spesielle og unike”. LUP har også satt dette på dagsorden da de fokuseres på å skape en felles forståelse for hvordan man skal jobbe som leder i Tromsø og en felles plattform der man jobber i nettverk for å løse oppgaver i lag på tvers av sektorer.

Klassisk organisasjonsteori var dominerende langt ut på 1960 tallet og med dette hersket oppfatningen av at små kontrollspenn var mest hensiktsmessig til å koordinere arbeidsprosessene i en organisasjon. James C Worthy var tidlig ute med et faglig forsvar for flatere organisasjonsstruktur. I sin artikkel “*Organizational Structure and Employee Moral*” fra 1950 ser han på arbeidsmoral i organisasjoner med hierarkisk organisasjonsstruktur og sammenligner dette med arbeidsmoral i organisasjoner med flatere struktur. Han fant ut at jobbtilfredshet, arbeidsmoral, autonomi og produktivitet var lavere i hierarkiske organisasjoner enn i flatere organisasjoner (Røvik, 2007). I samme perioden som Worthy kom med sin artikkel, begynte Human relations – bevegelsen å utfordre den klassiske skolen og dannet grunnlaget for det institusjonelle perspektivet (Haarstad, 1999).

2.3.3 Det institusjonelle perspektiv

Human relations – bevegelsen fokuserte på menneskelige og uformelle sider ved organisasjonsstrukturen. Bevegelsen så på standardisering og kontroll som skadelig for det psykososiale arbeidsmiljø. Små kontrollspenn ble sett på som et virkemiddel for å utøve direkte kontroll noe bevegelsen mente var skadelig (ibid). Grunnlaget for den klassisk institusjonelle teori var dermed lagt. Innen denne teorien finnes en lang tradisjon for å analysere organisasjoner som institusjoner (Røvik, 2007). Den formelle organisasjonen har i utgangspunktet formelle normer, artefakter³ og retningslinjer. Over tid, vil det i følge dette perspektivet, utvikles uformelle normer og grunnleggende antagelser⁴ og organisasjonen blir institusjonalisert. Dette gir organisasjonen en særegen identitet og egenverdi som er uavhengig av rasjonelle resultater eller mål (ibid).

³“I følge Schein er artefakter kulturens synlige og hørbare mønster, dvs. uttrykk” (Alveson, 2001; s. 78). Bygninger som rådhuset til Tromsø kommune er eksempel på et artefakt.

⁴“Ubevisste eller halvt bevisste forestillinger og idealer angående organisasjonens mål, forbindelse med verden utenfor og indre forhold som ligger til grunn for adferdsnormer og artefakter” (Alveson, 2001; s. 77).

I det rasjonelle perspektivet er det fokus på å sette seg mål før man handler, mens målsetningene oppdages og utvikles underveis i det institusjonelle perspektivet. Veien blir til mens man går og det er fokus på å skape mening rundt målene underveis, ikke bare nå dem (Christensen mfl. 2007). Dette er i tråd med det Yukl og Lepsinger kaller en relasjonsorientert adferd, som går ut på fremheving av samarbeid, medarbeidertilfredshet, samt tilknytning og identifisering til organisasjonen. En relasjonsorientert leder vil støtte, inkludere, anerkjenne og utvikle den underordnede. Det å oppnå oppgavens mål er sekundært, mens gode relasjoner i organisasjonen er det primære (Høst, 2007).

Desentralisering av ledelse og myndighet er også sentralt i dette perspektivet. Autonome mellomledere og underordnede er en suksessfaktor for at en institusjonalisert organisasjon skal fungere godt. En annen suksessfaktor er at overordnet ledelse tar hensyn til underordnedes tilbakemelding ved strategiarbeid. Bottom – up styring er hensiktsmessig, mens top – down styring vil risikere å møtes med motstand. En av intensjonene med enhetsledernes nettverksgrupper, som vi har omtalt tidligere, er at resultatet av det arbeidet enhetslederne utfører i nettverksgruppene blir brukt som beslutningsgrunnlag i utarbeidelsen av økonomiplan. Hvis dette fungerer etter intensjonen mener vi at nettverksgruppene utgjør en kanal for å påvirke oppover og legger forholdene til rette for bottom – up påvirkning.

Det institusjonelle perspektivet ser på organisasjonen som en levende organisme som danner immunitet i mot ytre eller overordnet påvirkning som forsøker og endre eller kontrollere organisasjonen. Endringer som truer organisasjonens eksistens vil bli frastøtt. Skal organisasjonen først gjennomføre endringer må den bruke lang tid og endringene bør ikke være på kollisjonskurs med organisasjonens kultur. Ved endringer må grunnleggende antagelser (det uutalte) i organisasjonskulturen operasjonaliseres (uttales) før de kan endres og igjen gjøres om til grunnleggende antagelser (Alveson, 2001; forelesning, Moldenes 12.02.09). Først da vil organisasjonen gjennomgått endring uten at det oppstår immunitet og frastøting. I slike endringsprosesser står teorien om organisasjonsutvikling sentralt. I denne teorien vektlegges medvirkning, personlig utvikling og samarbeid. Bred deltakelse og medvirkning gjør at hele kjernekompetansen er med på å påvirke endringer eller avgjørelser som fattes. Dette gir grunnlag for å fatte beslutninger som alle i virksomheten har et eierforhold til (Jacobsen, 2002). Det er nærliggende å anta at valg og beslutninger som tas med en slik tilnærming implementeres med mindre motstand eller frastøting kontra rasjonelle beslutninger som kommer fra overordnet nivå. I følge S.D. Krasner er det viktig å være bevisst på at valg og beslutninger som gjøres på et tidspunkt kan virke begrensende for senere

valg (Christensen mfl, 2007). Har man valg å følge en kurs som danner felles forståelse for hva som er rette valg og korrekt adferd, kan man ikke endre denne over natten og ta valg eller handle i strid med disse oppfatningene. Inkonsekvens kan straffe seg og møte på motstand.

I en institusjonalisert organisasjon vil det herske en felles forståelse for hva som er passende adferd, noe som igjen skaper identitet, forståelse, gjensidig tillit og virker koordinerende på aktiviteter. Dette gir et grunnlag for stabilitet, forutsigbarhet og samhold, som fremmer organisasjonen evne til å koordinere seg mot og realisere kollektive målsetninger (ibid). God koordinering, gjensidig tillit samt god og helhetlig forståelse vil etter vårt syn legge et godt grunnlag for å utnytte kjernekompetansen til å utvikle hensiktsmessige målsetninger samt produsere gode produkter og tjenester på en effektiv måte. Ut fra dette tenker vi at behovet for koordinering og kontroll fra leder vil bli mindre da de underordnede har en helhetlig forståelse, er mer selvstendig og koordinerer oppgavene seg i mellom uten inngripen fra leder. Dette fører oss inn på hvordan leders kontrollspenn kan fungere i en institusjonell organisasjon.

2.3.4 Det institusjonelle perspektiv, kontrollspenn og det profesjonelle byråkrati.

Desentralisert myndighet, relasjonsbasert ledelse og fokus på prinsippene om organisasjonsutvikling vil som sagt gi de arbeidstakerne mer helhetlig forståelse, fremme utvikling og kunnskap samt bedre forutsetning for å koordinere oppgavene uten inngripen fra leder. Slik vi ser det er disse institusjonelle faktorene med på å redusere behov for koordinering, instruering og direkte kontroll fra leder. Dette stemmer meget godt overens med ledersubstitutteori. Denne teorien går ut på at kompetente og erfarne arbeidstakere som finner arbeidet engasjerende og utviklende kan vurdere styrende og/eller støttende leder stil som unødvendig, da de ikke føler behov for det (Martinsen, 2008).

Organisasjoner har i stor grad endret seg fra å være rene produksjonsvirksomheter til å bli kunnskapsvirksomheter med økt krav til kompetanse. Kompetente og ansvarsfulle medarbeidere har i følge Hersey og Blanchard høy modenhet. Under slike forutsetninger kan leder delegere oppgaver og stole på at de blir gjort uten å føre direkte kontroll med utførelsen av oppgaven (Høst, 2007). Ut fra dette mener vi at ledelse i et institusjonelt perspektiv vil legge forholdene bedre til rette for et større kontrollspenn enn i et rasjonelt perspektiv. Behovet for modenhet hos medarbeiderne avhenger av hva som produseres og hvilken struktur organisasjonen har. Et maskinbyråkrati vil ikke ha samme behov for kompetanse hos

medarbeiderne som et profesjonelt byråkrati. Et profesjonelt byråkrati, vil tvinge frem institusjonalisert ledelse med desentralisert myndighet og mindre direkte kontroll. Dette fordi profesjonelle byråkrati er kunnskapsorganisasjoner der de ansatte har høy formell utdanning med komplekse oppgaver som krever fortløpende faglig skjønn og vurderinger. Profesjonelle arbeidstakere er generelt motstandere mot regler, standarder, sentralisert og kontrollerende ledelse. Ofte vil profesjonene være mer lojale til de normer og retningslinjer de har med seg fra sin utdanning enn til formelle normer og retningslinjer fra overordnet ledelse (Jacobsen, 2002). De har dermed begrenset lojalitet til organisasjonen og har gode muligheter til å bytte jobb dersom de ikke finner seg til rette i en organisasjon (ibid). Da profesjonelle stiller krav til autonomi vil overvåkning og overstyring bli frastøtt og kan føre til at organisasjonen får problemer med å rekruttere profesjonelle. Delegering av myndigheten vil derfor være hensiktsmessig i en profesjonell organisasjon. Systematisk rekruttering av profesjonelle arbeidstakere er en måte å sikre at oppgavene utføres i henhold til kvalitet og standard, da profesjonelle har lært dette i sin utdanning.

Vi anser Tromsø kommune å være en organisasjon som passer inn under kategorien profesjonelt byråkrati da Tromsø kommune er en kunnskapsorganisasjon med mange komplekse oppgaver innen flere sektorer. Da enhetsleder formelt sett har fått delegert stor myndighet fra rådmannen vil det være naturlig å tro at kravene til profesjonelle enhetsledere er stor. Ut fra lederavtalen og delegeringsreglementet forventes det at enhetslederne har kompetanse og modenhet til å ta ansvar og bruke myndighet, slik at det ikke er behov for direkte koordinering og kontroll fra rådmannen.

2.3.5 Hypoteser og forventninger

Basert på tidligere studier av to-nivåmodellen i Tromsø kommune (Røed, 2006; Fjellstad, 2006), teorigrunnlag, samt egne arbeidserfaringer fra Tromsø kommune, har vi dannet oss noen forventninger til funn i vår undersøkelse. Disse forventningene danner grunnlag for våre hypoteser som blir presentert nedenfor. I hypotesene blir begrepene styring og ledelse brukt. En definisjon av disse er derfor hensiktsmessig:

“Styring” innebærer en sentralisert direktivlignende påvirkning utøvd indirekte bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007, s 146).

“Ledelse” handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte (Røvik, 2007, s 146).

Dersom det rasjonelle perspektivet har forklaringskraft, vil vi først og fremst forvente at endringer i den formelle strukturen *virker*, altså, det får noen konsekvenser for den faktiske atferden til de ansatte – både for rådmannsnivået og for enhetsledere og ansatte i enhetene. Nærmere bestemt er resonnetet at det økte kontrollspennet som er innført med to-nivåmodellen, har noen konsekvenser. For rådmannsnivået tenker vi oss at dette dels kan komme til uttrykk ved at man i større grad enn tidligere må basere den faktiske håndteringen av underordnede enheter på styring enn på ledelse og at man har mindre kapasitet til å ha løpende kontakt med og dialog med hver enkelt enhetsleder, og at det dermed blir mindre mulighet til å lede hver enkelt. Man må i større grad lede den enkelte *indirekte* – altså, styre dem, for eksempel gjennom å gi styringssignaler i fellesmøter, sette krav til rutinemessig rapportering, danne felles lederforståelse i lederutviklingsprogrammet, sende ut felles direktiv, e-poster til enhetslederne osv.

Dette har vi tidligere, med utgangspunkt i teori fra Røvik, omtalt som en rehierarkisering. I lys av det rasjonelle perspektivet tenker vi oss også at den flattere struktur har konsekvenser for enhetslederne. De kan blant annet oppleve og i større grad bli styrt enn ledet. Styring vil gå gjennom formelle styringssystemer, standardisering samt direkte koordinering og kontroll fra rådmannen. Det er da sannsynlig at enhetslederne fatter beslutninger som i stor grad er påvirket av rådmannen. Dersom enhetslederne i tillegg har lav modenhet jf. Hersey og Blanchards ledelsesteori (Høst, 2009), er det meget sannsynlig at rådmannen ikke “stoler” på at enhetsleders adferd går i den retningen rådmannen vil uten at rådmannen griper inn til stadighet og styrer enhetsleders adferd. I en slik kontekst forventer vi at rådmannen bruker styringssystemene for det de er verdt og gir få frihetsgrader til enhetslederne da rådmannen ofte griper inn og styrer enhetsleder.

Disse forventningene danner grunnlaget for vår første hypotese: **Enhetslederne opplever stor grad av styring fra rådmannen og opplever samtidig å ha liten grad av frihet, myndighet og ansvar for egen enhet.** Finner vi forklaringskraft for denne hypotesen, vil vi også finne forklaringskraft for at økt kontrollspenn håndteres ut fra et rasjonelt perspektiv.

Dersom kombinasjon av det rasjonelle og det institusjonelle perspektivet har forklaringskraft, vil vi forvente at rådmannens adferd i stor grad må basere den faktiske håndteringen av underordnede enheter på styring, samtidig som vi forventer å finne innslag av direkte ledelse. Dette fordi rådmannen har fått økt kontrollspenn og styring blir dermed en kompensasjon for stort kontrollspenn. Vi forventer også å se innslag av direkte ledelse gjennom at rådmannen differensierer sin oppfølging av enhetslederne ut fra behov for lederstøtte. Dette finner vi også dekning for i Pedersens saksfremlegg (2007).

I tillegg forventer vi at enhetslederne i et profesjonelt byråkrati har lederegenskaper med høy modenhet. Rådmannen kan derfor stole på at enhetsleders adferd fører enheten i ønsket retning og kan blant annet på bakgrunn av dette holde en armlengdes avstand og gi enhetsleder fritt spillerom i veien mot målet. Med selvkontroll og flere frihetsgrader kan det tenkes at enhetene underveis oppdager andre målsetninger som gagnar brukere eller kunder bedre⁵.

I et profesjonelt byråkrati står standardisering av kunnskap samt krav til delegert myndighet og handlefrihet sentralt (Jakobsen, 2002). Overstyring vil med stor sannsynlighet møte på motstand. Det kan derfor være strategisk at overordnet ledelse utvikler overordnede målsetninger og lar den enkelte enhet ha frie tøyler i arbeidet med å sette underordnede mål. I de tilfellene enhetsleders adferd og lederegenskaper avviker fra overordnede målsetninger, vil vi forvente at rådmannen griper inn og gir direkte lederstøtte.

Vi finner også støtte for disse forventningene i Peter Druckers teori om målstyring, der målene utvikles av overordnet ledelse, mens den enkelte oppfyller målene med selvkontroll og flere frihetsgrader uten direkte inngripen fra overordnet ledelse. Disse forventningene danner grunnlaget for vår andre hypotese: **Enhetslederne opplever kombinert styring og ledelse fra rådmannen, men opplever samtidig frihet, myndighet og ansvar for egen enhet.** Finner vi forklaringskraft for denne hypotesen, vil vi også finne forklaringskraft for at økt kontrollspenn håndteres ut med å kombinere det rasjonelle- og det institusjonelle perspektivet. Med det utgangspunktet vi har i forstudien er det denne hypotesen som vi i størst grad forventer å finne forklaringskraft for i vår undersøkelse.

⁵ En av intensjonene med to-nivåmodellen var nettopp at desentralisert myndighet skulle gi bedre kvalitet på tjenesten da man kunne fatte beslutninger nærmere brukerne.

Dersom det institusjonelle perspektivet har forklaringskraft, vil vi ikke forvente å finne noen form for styring verken i form av “overstyring” eller styring i kombinasjon med delegering. Dette perspektivet har liten tro på effektene av formelle strukturer, styring og top-down ledelse. Perspektivet verdsetter desentralisering av ledelse og autonome medarbeidere. Dersom det forekommer ledelse er denne relasjonsorientert, der leders relasjon til arbeidstakerne er det primære og oppgavens målsetning sekundært. Med dette som utgangspunkt forventer vi at endringer i formell struktur som gir stort eller lite kontrollspenn ikke har noen stor betydning for koordineringen og kontroll fra rådmannen. Dette fordi koordinering i mindre grad følger grensene mellom formelle strukturer og snarere foregår i og rundt mer uformelle strukturer, da særlig i nettverk både innenfor og på tvers av sektorer.

Disse koordineringsnettverkene vil være relativt upåvirket av endringer i formell struktur. I dokumentstudiet går det frem at enhetslederne skal jobbe i nettverk både innenfor og utenfor egen sektor som et ledd å koordinere enhetene og sektorene i retning av samme mål. Dette er imidlertid rasjonelle eller formelle nettverk, men de kan danne grobunn for uformelle nettverk. Desentralisering av myndighet i lag med autonome og selvstendige enhetsledere vil til dels redusere eller erstatte behovet for koordinering og kontroll fra rådmannen, noe som er i tråd med ledersubstitutteorien.

Med utgangspunkt i disse resonnementene kan det forventes at enhetslederne ikke opplever at endringene i formell struktur har ført til økte problemer med kontrollspenn og forklaringen vil da ikke være at man har fått kompensert gjennom alternative systemer, men at det er forekomsten av uformelle nettverk som er forklaringen. Dersom disse forventningene skulle vise seg å være tilfellet i vår undersøkelse vil dette underbygge vår tredje hypotese:

Enhetslederne opplever relasjonsorientert ledelse fra rådmannen, og opplever samtidig stor grad av frihet, myndighet og ansvar til å kontrollere og koordinere seg selv. Finner vi forklaringskraft for denne hypotesen, vil vi også finne forklaringskraft for at økt kontrollspenn håndteres ut fra et institusjonelt perspektiv.

3 Undersøkellesdesign og metode

3.1 Innledning

Innsamling av teori til det teoretiske rammeverk for oppgaven, oversikt over tidligere studier gjort av to-nivåmodellen, samt saksfremlegg og dokumenter som omhandler organisering og ledelse i Tromsø kommune utgjør forstudiet i denne oppgaven. Forstudiet har gitt oss grunnlag til å utarbeide hypoteser og problemstilling. Det har også gitt grunnlag for valg av variablene vi har valgt i spørreundersøkelsen.

3.2 Kvantitativ eller kvalitativ metode?

Valget mellom kvantitativ metode med ekstensivt design eller kvalitativ metode med intensivt design ble drøftet. Da vi hadde tilgang til både programvaren Questalyze og kontaktdata til respondentene via epostadresselister i Tromsø kommune valgte vi å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. I tillegg ville en spørreundersøkelse kunne gi et mer generelt svar på vår problemstilling og dermed øke muligheten for generalisering av funnene innen Tromsø kommune. Vi valgte derfor å utarbeide et spørreskjema – en survey⁶ i Questalyze. Survey er vanligvis tverrsnittsundersøkelser der datainnsamlingen foregår på et tidspunkt (Ringdal, 2001). Dette er også tilfellet i vår undersøkelse.

3.3 Valg av enheter

Da vi har valgt å se på kontrollspenn mellom rådmann og enhetsledere⁷ er vår utvalg av enheter for vår kvantitative spørreundersøkelsen avgrenset til enhetsledere i Tromsø kommune. Vi ønsket å spørre enhetsledere i alle sektorer for å få et helhetlig og mer generaliserbart materiale fra vår undersøkelse. Alle resultatenhetsledere og støtteenhetsledere i denne undersøkelsen representerer myndighetsnivået direkte under rådmannen. Det var totalt 75 resultatenheter og 9 støtteenheter i Tromsø kommune på tidspunktet for gjennomføringen av undersøkelsen i april 2011. Det totale utvalget for den kvantitative spørreundersøkelsen var dermed 84 enhetsledere. Antallet besvarte spørreskjema var på 59, noe som gir en svarprosent på 70 %.

⁶ Survey design er en standardisert utspørring av et stort representativt utvalg av personer (Ringdal, 2001)

⁷ Med enhetsleder menes en leder som enten er leder for en resultatenhet eller støtteenhet jf. Tromsø kommunes organisasjonsmodell.

3.4 Valg av variabler i spørreskjema

Vi har forsøkt å utforme variabler som vi forventer kan gi forklaringskraft i forhold til våre hypoteser. Vi har derfor endt opp med fire hoved variabler som utgangspunkt for spørsmålene i spørreskjemaet. Den avhengige variabelen er enhetsleders opplevelse av rådmannens adferd. De uavhengige variablene er enhetsleders lederegenskaper og organisasjonens formelle rammebetingelser. Den siste variabelen, enhetsleders adferd, anser vi som både avhengig og uavhengig.

Med rådmannens adferd ønsker vi å belyse hvordan rådmannen koordinerer, kontrollerer og dermed håndterer sitt kontrollspenn. Dette kan si noe om rådmannen håndterer kontrollspennet gjennom styring og/eller ledelse, og om denne håndteringen eventuelt gir rom for frihetsgrader eller ikke. Vi mener rådmannens håndtering av kontrollspennet avhenger av organisasjonens formelle rammebetingelser, enhetsleders egenskaper og enhetsleders adferd. Vi støtter oss blant annet til Hersey og Blanchards teori der leders adferd avhenger av arbeidstakers modenhet (Høst, 2009).

Enhetsleders egenskaper går på erfaring, kompetanse og ansvarsvillighet. Denne variabelen kan både gi forklaringskraft på hypotesenes første og andre del. I første del gir den potensielle forutsetninger for rådmannens adferd (styring og/eller ledelse) og i andre del gir den potensielle forutsetninger for at enhetsleder kan håndtere det å være fri og selvstendig, "herre i eget hus".

Rammebetingelser for den formelle organisasjonen er styringssystemer, retningslinjer, reglement, avtaler og støttefunksjoner i organisasjonen. Denne variabelen forkorter vi til formelle rammebetingelser. Formelle rammebetingelser kan påvirke både rådmannens og enhetsleders adferd. Denne variabelen kan gi forklaringskraft til hypotesenes første del ved å se om de brukes til styring eller ikke. Dersom styringssystemer ikke benyttes kan dette indikere at rådmannen leder isteden for å styre.

Variabelen enhetsleders adferd kan være både uavhengig, da den kan påvirke rådmannens adferd, og avhengig, da den kan påvirkes av rådmannens adferd og formelle rammebetingelser.

Innledningsvis i spørreskjemaet har vi også tatt med demografiske bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, sektor, tidligere stillinger og varighet på nåværende stilling. Disse variablene gir oss noe om arbeidserfaring og hvilket utgangspunkt respondentene har, eks om de har jobbet i kommunen før innføringen av to-nivåmodellen. Vi pretestet utkast av spørreskjema på medarbeidere i personalenheten og justerte det ut fra tilbakemeldingene vi fikk.

3.5 Spørreskjema

Utarbeidelsen av spørreskjema var en av de mest krevende prosessene i oppgaven. I forstudiet har vi ikke funnet noen spørreskjema som retter seg direkte mot den problemstilling vi ønsker å belyse. Vi fikk litt drahjelp fra spørreskjemaet til Røeds undersøkelse i Tromsø kommune, men i hovedsak utarbeidet vi spørreskjemaet fra grunnen av. Vi fant det utfordrende å operasjonalisere begreper og velge variabler og brukte mye tid på dette.

I spørreskjemaet har vi valgt å spørre innen seks hovedkategorier:

1. Innledende spørsmål
2. Utdanningsbakgrunn
3. Kommunikasjon og oppfølging
4. Delegering av oppgaver og myndighet
5. Kompetanse og ressurser
6. Styring og kontroll

I undersøkelsen benyttet vi som sagt verktøyet Questalyze som gjør det mulig å samle inn og behandle store mengder data på en enkel måte. Questalyze inneholder funksjonalitet for å behandle og sammenstille svar fra ulike variabler i et spørreskjema som sendes ut med web-link fra en epost. Respondentene⁸ svarer anonymt ved bruk av Questalyze og det anså vi som en stor fordel i forhold til å få inn ”ærlige svar” og dermed mest mulig pålitelige data.⁹ Alle enhetslederne fikk tilsendt epost med link til spørreskjema. I selve eposten hadde vi utformet et oversendelsesbrev som for å avklare hva undersøkelsen gikk ut på, respondentens anonymitet og selvsagt tidsfrist for å svare. Vedlagt i e-posten var også en oppfordring til å svare på spørreskjema fra rådmannen. Vi anså at enhetslederne utgjorde en utvalg, som ville være motivert til å svare på våre spørsmål. Dette fordi vi anser at undersøkelsens relevans har

⁸ Vi bruker begrepene respondenter og enhetsledere om hverandre i denne oppgaven

⁹ Pålitelighet eller Reliabilitet til data bestemmes av hvordan data blir samlet inn og behandlet på (Jacobsen, 2005)

stor betydning for enhetslederne. Undersøkelsene relevans går ut på hvor stor interesse vi kan regne med at respondentene har for en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005). Da vi ikke var tilfreds med svarprosenten etter første utsending ble det purret på spørreskjema. Da undersøkelsen var fullstendig anonym og vi sendte den som link i epost og ikke fra selve Questalyzeprogrammet, hadde vi ikke oversikt over hvem som hadde respondert og hvem som hadde utelatt å respondere. Derfor ble purringen sendt ut via epost generelt til alle enhetslederne igjen, også de som hadde respondert. Dette utgjør en risiko for at noen av enhetslederne/respondentene har avgitt flere svar. For å unngå dobbeltsvar presiserte vi i purringen at de som hadde respondert måtte se bort fra purringen. Vi tror også at risikoen for dobbeltsvar er begrenset da enhetsleder i så fall må ha besvare hele spørreskjema flere ganger.

Antallet besvarte spørreskjema var 59 stykker, noe som gir en svarprosent på 70 %. Frafall i undersøkelser er alltid et problem. Epostbaserte spørreskjema risikerer ofte lav svarprosent, enkelte ganger så lav som 10 %. Årsaken til dette er at respondentene blir selektiv til å besvare epost da de ofte har store mengden epost som de mottar daglig (Jacobsen, 2005). Dette tror vi i aller høyeste grad også gjelder for enhetslederne i Tromsø kommune. Postutsendte spørreskjema kan i bestefall ha en svarprosent mellom 60 – 70 %. Ofte er svarprosenten betraktelig lavere (ibid). Vi anser derfor vår svarprosent på 70 % å være bra og representativt for populasjonen enhetsledere i Tromsø kommune.

3.6 Metodedrøfting

Reliabilitet, validitet og generalisering er sentrale begreper i forhold til kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser.

Validitet innebærer at det vi måler er det vi faktisk ønsker å måle i forhold til problemstilling. Hva er målt og har man målt de egenskapene og forholdene som problemstillingen tar opp? Validitet handler altså om gyldighet eller sannhetsinnhold i de dataene som man har innhentet og det nytter ikke å ha pålitelige data, hvis man måler noe helt annet enn det man ønsker å måle. I vår undersøkelse har vi ønsket å finne ut hvordan rådmannen i Tromsø kommune håndterer økt kontrollspenn i to-nivåmodellen. For å samle inn data har vi utarbeidet et spørreskjema med spørsmålsstillinger som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen. For å få til dette har vi vært nødt til å operasjonalisere begreper og velge variabler som vi anser besvarer problemstillingen Som eksempel på dette har vi blant

annet samlet inn data om hvordan enhetslederne opplever kommunikasjonsform, delegering av ansvar og myndighet og oppfølging/kontroll mellom rådmann og enhetslederne, da vi anser dette som sentrale begreper og faktorer i forhold til en ”håndtering av kontrollspenn i en organisasjon”. Fra spørreundersøkelsen har vi fått inn mye nyttig og til dels sammenfallende data fra relativt mange respondenter og det har gjort oss i stand til å besvare problemstillingen på en god måte. Vi anser derfor at validiteten i vår undersøkelse er god og at vi har målt det vi ønsket å måle, nemlig hvordan rådmannen håndterer sitt kontrollspenn.

Reliabilitet innebærer at det vi har målt er pålitelig og at gjentatte målinger undersøkelser med samme metode vil gi det samme resultatet. Sentralt i forhold til reliabilitet er hvordan målingen har blitt gjennomført og hvordan data har blitt behandlet. Får man de samme resultatene ved å gjennomføre undersøkelsen flere ganger så er det et tegn på høy reliabilitet. Vi har ikke gjennomført ekvivalenstest eller stabilitetstest i forhold til undersøkelsens reliabilitet. Vi anser likevel at vårt undersøkelsesopplegg i stor grad ville gitt sammenfallende resultater dersom undersøkelsen hadde vært gjennomført på nytt. Vi ser også at våre funn i mange tilfeller samsvarer med resultater fra tidligere undersøkelser som er gjennomført i Tromsø kommune.

Samtidig ser vi at enkelte spørsmål i spørreskjema kunne ha vært utformet på en bedre måte. Etter spørreundersøkelsen har noen av respondentene gitt tilbakemelding på at det burde vært mulighet å utdype svarene med fritekst. I ettertid ser vi at det kunne ha klargjort en del data som vi er usikker på. Eksempelvis er det mange som har svart ”annet” i spørsmål om videreutdanning og dette kunne vært presisert nærmere med fritekst. Vi valgte å balansere mange av svaralternativene med en mellomkategori.

Vi har i ettertid sett at det kan være utfordrende å tolke mellomkategorier, da respondentene kan bli fristet til å svare nøytralt da dette er et enkelt alternativ dersom respondenten ikke ønsker å ta stilling til spørsmålet (Jacobsen, 2005). Vi har imidlertid tro på at enhetslederne i Tromsø kommune engasjerer seg i spørsmål som vedrører organisasjon og ledelse og at undersøkelsen har relevans for dem som enhetsledere. Dette mener vi også å få bekreftet gjennom god oppslutning på undersøkelsen da 70 % av utvalget enhetsledere velger å svare på undersøkelsen. Det er heller ikke gjennomgående at mellomkategorien er valgt når enhetslederne har respondert.

Generalisering handler om hvorvidt funn og resultater kan overføres til andre situasjoner og kontekster. Vår undersøkelse er gjennomført i konteksten to-nivåmodell i Tromsø kommune. Vi anser ikke at resultatene gir grunnlag for en generalisering til andre organisasjoner eller situasjoner, selv om enkelte funn nok vil kunne overføres til andre tilsvarende organisasjoner.

4 Våre funn fra spørreundersøkelsen

I dette kapitlet presenteres empiriske funn fra spørreskjemaundersøkelsen som ble gjennomført blant enhetsledere i Tromsø kommune. Presentasjonen av empiriske funn tar utgangspunkt i variablene som ble presentert i kapittel 4.

Spørreskjema er utarbeidet med følgende hovedkategorier:

1. Innledende spørsmål
2. Utdanningsbakgrunn
3. Kommunikasjon og oppfølging
4. Delegering av oppgaver og myndighet
5. Kompetanse og ressurser
6. Styring og kontroll

Dataene fra vår undersøkelse danner grunnlaget for vår drøftinger i kapittel seks. I tillegg har vi sett på funn fra hovedfagsoppgaven til Gerd Røed fra 2006 og sammenlignet disse med funn fra egen undersøkelse. Når vi presenterer svarene har vi valgt å slå sammen svarprosenten for alternativene på hver side av det nøytrale svaralternativet. Dette innebærer eksempelvis at alternativene "helt uenig" og "nokså uenig" slås sammen og representerer standpunktet "uenig". Alle prosent avrundes til hele prosenttall. Spørsmålene refereres som fotnoter og resultatene fra spørreundersøkelsen er lagt ved i oppgaven.

4.1 Innledende spørsmål

Under første del av spørreskjema ville vi få et innblikk i demografiske bakgrunnsvariabler knyttet til kjønn, alder, sektor og hvor lenge vedkommende hadde vært i sin nåværende stilling. Resultatet viser at 59 % av respondentene (heretter kalt enhetsledere) er kvinner¹⁰ og av disse er 68 % i alderskategorien 50 år +. Vider ser vi at det er kun 7 % av

¹⁰ Spørsmål 1

resultatenhetslederne som er under 40 år, noe som kan tyde på sterk vektlegging av erfaring ved ansettelser i denne typen stillinger.¹¹

I hvilken sektor er du enhetsleder?							
Alder	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
20-29	-	-	-	-	-	-	0
30-39	2	2	-	-	-	-	4
40-49	3	5	3	1	-	3	15
50->	2	16	10	4	4	4	40
Total	7	23	13	5	4	7	59

Tabell 1 sektor og alder

Aldersfordelingen må imidlertid også ses i sammenheng med resultatet som viser at 69 % av enhetslederne har hatt stillingen mer enn 3 år¹², 59 % av enhetslederne hadde en lederstilling i Tromsø kommune før innføring av to-nivåmodellen¹³, og av disse hadde 79 % en stilling som avdelingsleder¹⁴. En stor andel av enhetslederne er dermed rekruttert internt fra organisasjonen og mange av disse har også ”gått gradene” som leder i egen organisasjon.

Den høye gjennomsnittsalderen hos enhetslederne tilsier at dette er en gruppe med lang arbeidserfaring, men høy alder kan også tilsi noe avtagende lærevillighet og omstillingsevne, noe som kan være en utfordring blant annet ved organisasjonsendringer. Når det gjelder innføring av to-nivåmodellen i Tromsø kommune, så viser imidlertid Røeds undersøkelse at enhetslederne generelt var positiv og omstillingsvillig i forhold til organisasjonsendringen (2006). Den høye andelen enhetsledere som er rekruttert internt tilsier at mange enhetslederne har kunnskap om hvordan organisasjonen fungerte før innføringen av to-nivåmodellen og dette også kan påvirke deres svar på undersøkelsen. Funnene over kan si oss noe om den uavhengige variabelen enhetsleders egenskaper og variabelen enhetsleders adferd.

Når det gjelder sektor så kommer største delen av besvarelsene fra grunnskole 39 %, helse, pleie og omsorg 22 % og barnehage med 12 %. Den høye andelen av respondenter fra skole skyldes at det er fleste enhetsledere i skolesektoren da hver skole har en enhetsleder.¹⁵

Forskjeller i sektorer kan påvirke både adferd og egenskaper til enhetslederne forskjellig.

¹¹ Spørsmål 2

¹² Spørsmål 4

¹³ Spørsmål 5

¹⁴ Spørsmål 6

¹⁵ Spørsmål 3

Eksempelvis kan det i helse, pleie og omsorgssektoren ha vært større fokus på lederutdanning enn i skolesektoren, noe som kan påvirke adferd og egenskaper (Møller mfl, 2006).

4.2 Utdanningsbakgrunn

Disse resultatene avdekker variablene enhetsleders egenskaper, som også indirekte kan si oss noe om enhetsleders adferd. Resultatene for utdanningsbakgrunn viser at flertallet av enhetslederne har lærerutdanning med 27 %, mens nest største gruppe har utdanning innen økonomi og ledelse med 18 %¹⁶. Videre har 34 % svart at de har tatt videreutdanning innen økonomi og ledelse, 29 % har videreutdanning innen kategorien ”annen utdanning” og 20 % svarer at de har tatt videreutdanning innen lærefaget.¹⁷

Har du tatt videreutdanning i form av kurs, høyskole eller universitetsutdanning?							
Fagområde	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Sykepleier	-	-	5.26%	-	-	-	1.32%
Hjelpepleier	-	-	-	-	-	-	0.00%
Lærerutdanning	-	41.94%	-	16.67%	-	12.50%	19.74%
Førskolelærer	12.50%	-	-	-	-	-	1.32%
Økonomi og ledelse	-	29.03%	52.63%	33.33%	25.00%	50.00%	34.21%
Samfunnsfag	-	9.68%	-	16.67%	-	-	5.26%
Teknisk/ingeniør	-	-	-	-	25.00%	-	1.32%
Annet	62.50%	16.13%	42.11%	16.67%	-	37.50%	28.95%
Har ikke tatt videreutdanning	25.00%	3.23%	-	16.67%	50.00%	-	7.89%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 2 videreutdanning og sektor

Ser man nærmere på videreutdanning og sektor så viser resultatet at 53 % av enhetslederne innen helse, pleie og omsorg har tatt videreutdanning innen økonomi og ledelse. Tilsvarende tall for videreutdanning innen økonomi og ledelse for grunnskole er 29 % og 33 % for støtteenheter. Denne forskjellen med hensyn til videreutdanning innen økonomi og ledelse underbygges av tidligere studie av to-nivåmodellen i Tromsø kommune (Røed, 2006) og skoleundersøkelsen i 2005. Sistnevnte avdekket at nesten 40 % av utvalgte rektorer ikke hadde noen formell utdanning i organisasjon og ledelse og bare 19 % av rektorene hadde 20 vekttall eller mer innen økonomi og ledelse (Møller, mfl. 2006). Denne forskjellen mellom sektorer kan også henge sammen med at det tradisjonelt sett har vært større satsing på administrasjon- og lederutdanning innen helsesektoren enn i skolesektoren.

¹⁶ Spørsmål 7

¹⁷ Spørsmål 8

Resultatet fra vår undersøkelse tolkes dithen at enhetslederne innen helse, pleie og omsorg har hatt et særlig behov og ønske om å styrke sin kompetanse inne økonomi og ledelse, men også lederne innen grunnskole skårer høyt på videreutdanning innen økonomi og ledelse. Denne satsingen kan knyttes til at mange av resultatenehetslederne innen disse sektorene har ansvar for relativt store enheter med mange ansatte og store driftsbudsjett som igjen stiller krav til kunnskap om ledelse og økonomistyring. Samtidig er det også mange enheter innenfor disse største sektorene som tidligere har opplevd å ha budsjettunderskudd, og som dermed kan oppleve et ekstra press for å forbedre økonomistyringen og ha økonomisk kontroll i egen enhet. Som nevnt tidligere har Røeds undersøkelse også avdekket at enhetslederne generelt var positive til innføringen av to-nivåmodellen, men enhetslederne innen pleie og omsorg skilte seg ut ved å være mest positiv til å bli mer management orienterte ledere med økt økonomiansvar (Røed, 2006).

Når det gjelder vurderingen av hvilken nytteverdi videreutdanningen har hatt for enhetslederne i rollen som leder skiller økonomi og ledelse seg ut som den desidert mest nyttige videreutdanningen. Her har hele 95 % svart enten ”stor grad” eller ”svært stor grad” noe som også ses i sammenheng med et spesielt fokus på økonomistyring i de største sektorene. Tilsvarende viser resultatene at 79 % svarer at videreutdanning innen lærefaget har vært nyttig, noe som klart indikerer at lærerutdanningen anses å gi nyttig lederkompetanse.¹⁸ Resultatet må likevel ses i sammenheng med at grunnskole utgjør en stor andel av respondentene i undersøkelsen.

4.3 Kommunikasjon og oppfølging

I hovedkategorien kommunikasjon og oppfølging belyser vi variablene rådmannens og enhetsleders adferd med å se hvor tett, og i hvilken fora de kommuniserer og følges opp. Resultatene viser at enhetsledere sjeldent har møter alene med rådmannen. Her svarer 68 % ”svært sjeldent eller aldri” eller ”nokså sjeldent”, mens 25 % svarer ”noen ganger”.¹⁹

¹⁸ Spørsmål 9

¹⁹ Spørsmål 15

Hvor ofte har du som enhetsleder møter med rådmann/kommunalsjef alene?							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Svært sjelden eller aldri	42.86%	21.74%	15.38%	-	-	-	16.95%
Nokså sjelden	42.86%	65.22%	53.85%	-	50.00%	42.86%	50.85%
Noen ganger	14.29%	13.04%	30.77%	80.00%	25.00%	28.57%	25.42%
Nokså ofte	-	-	-	20.00%	25.00%	28.57%	6.78%
Svært ofte eller alltid	-	-	-	-	-	-	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 3 møter alene mot sektor

Ved å lage krystabell mot sektor ser vi at det er variasjoner i tallmaterialet.

Barnehagesektoren og grunnskole skiller seg ut ved at henholdsvis 86 % og 87 % svarer at de har møte med rådmannen alene ”svært sjelden eller aldri” eller ”nokså sjeldent”. Tilsvarende tall for helse, pleie og omsorg er også høyt med 69 %. Ut fra resultatene kan det se ut som at støtteenheter har større grad av møter med rådmannen. Her svarer 80 % ”noen ganger” og 20 % ”nokså ofte”. Dette funnet kan knyttes til at det er enklere å gjennomføre møter med ledere av støtteenheter da disse er lokalisert i rådhuset sammen med rådmannen. Funnet over underbygges også av Røeds undersøkelse der hun avdekker at enhetsledere i liten grad har møter med rådmannen og at enhetslederne var delt i spørsmålet om de opplever å ha tilstrekkelig med ledermøter med rådmannen (2006).

Når det gjelder fellesmøter (enhetsledermøter) svarer 66 % at disse avholdes enten ”svært ofte” eller ”nokså ofte”, mens 20 % svarer ”noen ganger”.²⁰ Ut fra dette kan våre funn synes som at møtестrukturen mellom enhetsleder og rådmann generelt er lagt opp som fellesmøter, og at ”en til en” møter forekommer mer sjelden. En mulig forklaring på dette kan være at enkelte enhetsledere eller sektorer får mer direkte oppfølging fra rådmannen. Dette kan for eksempel skyldes fokus på avvik og økonomiske utfordringer, medieoppslag, at enkelte enheter eller en hel sektor jobber med prosjekter eller utviklingsoppgaver. Resultatene kan imidlertid også vise at kommunalsjefene har noe ulik praksis i forhold til hyppighet for individuelle møter og fellesmøter med ”sine enhetsledere”. Som vi har vist tidligere så er det noe ulik fordeling av både antall enhetsledere og sektorer som kommunalsjefene har ansvar for. Dermed varierer også størrelsen på kontrollspennet i rådmannsteamet som igjen kan påvirke resultatet for hyppigheten av en til en møter for den enkelte sektor.

²⁰ Spørsmål 10

Når det gjelder bruk av epost i kommunikasjonen mellom rådmannen og enhetsleder så er det 32 % som svarer ”nokså ofte” eller ”svært ofte”, mens 51% svarer ”noen ganger”.²¹

Resultatet viser at epost i stor grad benyttes som kommunikasjonsform. Her hadde vi imidlertid forventet å finne ennå høyere skår for bruk av epost sett i lys av rådmannens kontrollspenn og den generelle utbredelsen av epostkommunikasjon i organisasjoner.

Vi har også forsøkt å se hvilken form for kommunikasjon som benyttes i samhandlingen mellom enhetsleder og rådmann. Er kommunikasjonen preget at en top-down kommunikasjon med mye informasjon og instruks fra rådmannen eller er det mer gjensidig informasjon og dialog. Her viser resultatene at kategorien ”informasjon fra rådmannen” til enhetsledere er dominerende og 59 % ”svært ofte” eller ”nokså ofte”, mens 25 % svarer ”noen ganger”. For kategorien ”informasjon fra enhetsleder til rådmann” svarer 22 % ”svært ofte” eller ”nokså ofte”, mens 49 % svarer ”noen ganger”.

Enhetslederne opplever heller ikke at de ofte får instruks fra rådmannen. Her svarer nemlig 78 % at de får instruks fra rådmannen ”nokså sjeldent” eller ”noen ganger”.²² Resultatet for kommunikasjonsform viser dermed at det som oftest er rådmannen som informerer enhetslederne, men at informasjon fra enhetsleder til rådmann også forekommer i mer begrenset omfang. Dette ses også i sammenheng med resultatet som viser at det er en høy andel ”fellesmøter” mellom rådmannen og enhetslederne. Slike fellesmøter vil preges av at det gis generell informasjon begge veier.

Når det gjelder hvilke tema som tas opp i kommunikasjon så er det økonomi som skårer høyest. 81 % av enhetslederne svarer at økonomi er tema, 54 % at personal er tema, 54 % at ledelse er tema og 49 % at faglig emne er tema.²³ Dette tyder på at økonomistyring har en særlig sentral plass i dialogen mellom enhetsleder og rådmann, men at også ledelse, personal og faglig tema er sentralt i kommunikasjonen.

I undersøkelsen har vi også sett nærmere på hvorvidt enhetslederne opplever at de kan komme i kontakt med rådmannen ved behov. Dette sier noe om rådmannen klarer å være tilstrekkelig tilgjengelig for sine underordnede. Våre funn viser at en klar overvekt av enhetslederne opplever rådmannen som tilgjengelig når enhetsleder har behov for kontakt.

²¹ Spørsmål 10

²² Spørsmål 11

²³ Spørsmål 12

Her svarer 64 % at rådmannen er tilgjengelig ”svært ofte” og ”nokså ofte”. Her er det imidlertid også en stor andel på 29 % av resultatenhetslederne som svarer at rådmannen er tilgjengelig ”noen ganger”.²⁴ Resultatet tyder på det er en stor andel av enhetslederne som opplever rådmannen som tilgjengelig, men at det også er en stor gruppe av enhetsledere som har opplevd rådmannen som mer utilgjengelig.

Rådmann/kommunalsjef er tilgjengelig når jeg som enhetsleder har behov for kontakt.							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Svært sjelden eller aldri	-	-	-	-	-	-	0.00%
Nokså sjelden	14.29%	4.35%	7.69%	-	25.00%	-	6.78%
Noen ganger	-	21.74%	38.46%	20.00%	50.00%	57.14%	28.81%
Nokså ofte	57.14%	26.09%	23.08%	40.00%	25.00%	14.29%	28.81%
Svært ofte eller alltid	28.57%	47.83%	30.77%	40.00%	-	28.57%	35.59%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 4 rådmannens tilgjengelighet

Også her kan dette avspeile at enkelte enhetsledere eller sektorer får mer direkte oppfølging fra rådmannen og eller at kommunalsjefene har noe ulik praksis i forhold til hyppighet for kontakt med ”sine enhetsledere”. Som vi har vist tidligere så er det noe ulik fordeling av både antall enhetsledere og sektorer som kommunalsjefene har ansvar for. Dermed varierer også størrelsen på kontrollspennet i rådmannsteamet som igjen kan påvirke resultatet for hvor ofte det er kontakt mellom rådmannen og enhetsleder.

I undersøkelsen har vi også ønsket å se nærmere på i hvilken grad enhetslederne er selvstendige ledere og hvor ofte de tar initiativ til kontakt med rådmannen. Her svarer kun 19 % at de ”nokså ofte” eller ”svært ofte” tar initiativ til kontakt med rådmannen. Her utgjør imidlertid gruppen som svarer ”noen ganger” 58 %. Resultatet tolkes dithen at enhetslederne i stor grad er selvstendige i sin ledelse av egen organisasjon og generelt ikke har behov for å ta kontakt med rådmannen i den daglige oppgaveløsningen. Barnehage skiller seg ut ved å ha en større andel som svarer ”svært sjelden” og ”nokså sjelden” enn øvrige sektorer.

²⁴ Spørsmål 13

Som enhetsleder tar jeg initiativ til kontakt med rådmann/kommunalsjef							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Svært sjelden eller aldri	14.29%	8.70%	-	-	-	-	5.08%
Nokså sjelden	57.14%	13.04%	15.38%	-	25.00%	14.29%	18.64%
Noen ganger	14.29%	73.91%	69.23%	60.00%	25.00%	42.86%	57.63%
Nokså ofte	14.29%	4.35%	15.38%	40.00%	50.00%	42.86%	18.64%
Svært ofte eller alltid	-	-	-	-	-	-	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 5 enhetsleders initiativ til kontakt med rådmannen

Ser man videre på rådmannens initiativ til kontakt med enhetsleder så svarer 49 % at det skjer ”svært sjeldent” eller ”nokså sjeldent”, mens 42 % svarer ”noen ganger”.²⁵ Dette viser at flertallet av enhetslederne heller ikke opplever at rådmannen tar kontakt, og at rådmannens initiativ til kontakt er sporadisk og sjeldent forekommende. Funnene over underbygges også av resultatene i Røeds undersøkelse hvor hun avdekket at rådmannen opplevs som tilgjengelig, men at enhetsleder sjeldent er i kontakt med rådmannen (2006).

Enhetslederne opplever også at det er sjeldent at rådmann gir oppfølging og støtte innen de ulike fagområdene. For fagområdet personal er det 75 % av enhetslederne som svarer at de mottar oppfølging og støtte ”svært sjeldent” eller ”nokså sjeldent”. For øvrige fagområder er tilsvarende tall økonomi 70 %, faglig 70 % og ledelse 66 %.²⁶ Andel enhetsledere som oppgir at de mottar oppfølging og støtte ”svært ofte” er 0 % for alle fagområder. Resultatet tolkes dithen at enhetslederne har en autonom arbeidshverdag der behovet for lederstøtte og oppfølging direkte fra rådmannen er sjeldent og sporadisk.

Videre har vi ønsket å se nærmere på i hvilken grad støtteenheter benyttes som lederstøtte fremfor rådmannen. Her ser man at 36 % av enhetslederne ”nokså ofte” og ”svært ofte” kontakter støtteenheter fremfor rådmannen ved behov for lederstøtte. Her utgjør gruppen som svarer at de kontakter støtteenheter fremfor rådmannen ”noen ganger” 46 %.²⁷ Resultatet viser også at det er innen fagområdene personal og økonomi at støtteenheter gir lederstøtte oftest.²⁸

²⁵ Spørsmål 17

²⁶ Spørsmål 18

²⁷ Spørsmål 16

²⁸ Spørsmål 19

Som enhetsleder kontakter jeg støtteenhetene fremfor rådmann/kommunalsjef når jeg har behov for lederstøtte							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Svært sjelden eller aldri	28.57%	4.35%	7.69%	-	-	28.57%	10.17%
Nokså sjelden	-	8.70%	-	20.00%	-	28.57%	8.47%
Noen ganger	28.57%	21.74%	69.23%	80.00%	100.00%	42.86%	45.76%
Nokså ofte	14.29%	43.48%	15.38%	-	-	-	22.03%
Svært ofte eller alltid	28.57%	21.74%	7.69%	-	-	-	13.56%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 6 enhetsleders kontakt med støtteenhetene

Ser man resultatet mot sektor så er det grunnskole som utmerker seg ved å ha en betydelig høyere andel som svarer at de kontakter støtteenheten fremfor rådmannen ”nokså ofte” eller ”svært ofte”. Samlet viser resultatet at enhetslederne i stor utstrekning velger å benytte støtteenhetene som lederstøtte fremfor å kontakte rådmannen. Dette funnet bekreftes også i Røeds undersøkelse som i tillegg viste at 68 % av enhetslederne på det tidspunktet anså støtteenhetene som et ledernivå mellom enhetsleder og rådmannen (2006).

4.4 Delegering av oppgaver og myndighet

I undersøkelsen har vi også ønsket å se nærmere på om enhetslederne er kjent med lederavtalen og delegasjonsreglement og om de opplever disse som avklarende i forhold til egen lederrolle. Her oppgir hele 88 % av enhetslederne at de kjenner delegasjonsreglementet ”nokså mye” og ”svært mye”.²⁹ I tillegg har 71 % underskrevet lederavtalen³⁰ og av disse svarer 74 % at denne gjennomgås med rådmannen årlig eller annen hvert år. Her er det også en relativ stor andel på 20 % som oppgir at de gjennomgår lederavtalen sjeldnere enn hvert tredje år.³¹ Dette tolker vi slik at enhetslederne i stor grad kjenner til delegasjonsreglementet og lederavtalen, men at lederavtalen benyttes noe ulikt innad i rådmannsteamet. Igjen kan dette ha sammenheng med fordeling av både antall enhetsledere og sektorer som kommunalsjefene har ansvar for. I tillegg kan det være ulikt behov for oppfølging av lederavtalen i forhold til spesielle utfordringer i den enkelte enhet og /eller sektor.

Når det gjelder funksjonen til delegasjonsreglementet og lederavtalen så svarer en stor andel at disse dokumentene er avklarende for enhetsleders lederrolle. 87 % svarer at disse dokumentene er ”svært mye” og ”nokså mye” avklarende i forhold til enhetsleders myndighet, 85 % svarer at det er ”svært mye” og ”nokså mye” avklarende i forhold til

²⁹ Spørsmål 20

³⁰ Spørsmål 21

³¹ Spørsmål 22

enhetsleders ansvar og 78 % svarer at de er ”svært mye” og ”nokså mye” avklarende i forhold til enhetsleders ”rolle”. Samtidig viser det seg at disse dokumentene ikke oppleves som like avklarende i forhold til krav om resultater og måloppnåelse. Her svarer kun 41 % av enhetslederne at dokumentene er ”svært mye” og ”nokså mye” avklarende for krav til resultat og måloppnåelse.³² Dette resultatet viser at delegasjonsreglementet og lederavtalen samlet gir enhetsleder klare rammer for egen myndighet, ansvar og rolle, men at disse dokumentene ikke i like stor grad tydeliggjør forventninger til resultat og måloppnåelse. Dette funnet indikerer at man ikke har oppnådd intensjonen om at lederavtalen skal ha stort fokus på resultatoppnåelsen til enhetslederne jf. Saksfremlegg til Pedersen (2007).

Videre har vi ønsket å se nærmere på hvordan enhetslederne opplever sin egen myndighet og om de oppfatter seg som ansvarliggjorte ledere for egen enhet. Her viser resultatene at enhetslederne generelt opplever å ha stor myndighet til å fatte beslutninger i egen enhet og hele 100 % av enhetslederne oppgir at de har ”nokså stor” og ”svær stor” myndighet til å lede egen enhet. Tilsvarende andeler for myndighet til å fatte beslutninger innen personal er 95 %, faglig 95 % og økonomi 93 %.³³ Disse resultatene viser dermed at de aller fleste enhetslederne oppfatter seg som ansvarliggjorte ledere som har myndighet til å fatte beslutninger i sin enhet.

I undersøkelsen har vi også ønsket å se nærmere på om det er oppgaver eller ansvar som enhetslederne ønsker å løftes opp til rådmannen. Dette kan gi signaler på om det er oppgaver eller ansvar som enhetslederne anser å ha for liten kapasitet eller kompetanse til å ivareta. Resultatene fra undersøkelsen viser at enhetslederne i liten grad ønsker at ansvar og myndighet skal løftes opp fra enhetsnivå til rådmannsnivå. Her oppgir 90 % av enhetslederne at de er ”nokså uenig” eller ”helt uenig” i at ledelse av egen enhet skal løftes opp til rådmann. Tilsvarende tall viser at enhetslederne heller ikke ønsker at ansvar for personal 83 %, faglig 85 % og økonomi 75 % skal løfts opp.³⁴ Dette tolker vi dithen at enhetslederne i stor grad ønsker å beholde sitt nåværende ansvar og at delegeringen av oppgaver og myndighet fra rådmann til enhetsleder fungerer godt.

³² Spørsmål 23

³³ Spørsmål 24

³⁴ Spørsmål 25

4.5 Kompetanse, tidsbruk og ressurser

Innenfor hovedkategorien kompetanse, tidsbruk og ressurser har vi ønsket å undersøke hvorvidt enhetslederne anser å ha tilstrekkelig kompetanse og ressurser i egen enhet.

Her viser resultatene at stor andel anser å ha kompetanse til å ivareta lederoppgavene. Hele 98 % oppgir at de er ”noe enig” eller ”helt enig” i at de har kompetanse innen ledelse.

Tilsvarende andel som er ”noe enig” eller ”helt enig” i at de har kompetanse inne personal er 97 %, faglig 93 % og økonomi 71 %.³⁵ Dette tolker vi dithen at enhetslederne generelt anser å ha god kompetanse til å ivareta lederoppgaver innen sin enhet. Økonomi skiller seg ut som et fagområde der flere er usikker på egen kompetanse selv om andelen er høy også her.

I forbindelse med innføringen av to-nivå modellen ble administrasjon og merkantilt personale organisert og samlokalisert i sentraliserte støtteenheter i rådhuset. Vi har derfor ønsket å se nærmere på om det har vært en motsatt utvikling der det er ansatt merkantile stillinger og dermed etablert lokale administrasjoner i resultatenehetene. Her viser resultatene at mange enheter har ansatt egne konsulenter / rådgivere som ivaretar oppgaver i enhetene. Hele 76 % av enhetslederne oppgir at de har en slik stilling som jobber med økonomioppgaver, 54 % har en slik stilling som ivaretar faglige oppgaver og 53 % har en slik stilling som ivaretar personaloppgaver.³⁶

Dette resultatet viser at en stor andel av resultatenehetene har hatt behov for å tilsette egne stillinger som kan gi støtte til enhetsleder i tillegg til slike stillinger i de sentrale støtteenheter. Dette kan igjen tyde på at to-nivå modellen ikke er så rendyrket som den var implementert i utgangspunktet, der merkantile stillinger og støttefunksjoner i hovedsak skulle være samlokalisert på rådhuset. Man kan se denne utviklingen som en lokal tilpasning og kontekstualisering av en organisasjonsoppskrift inn i en ny organisatorisk kontekst i Tromsø kommune (Røvik, 2007)

Vi har også spurt enhetslederne om deres egen tidsbruk til ulike lederoppgaver for å avdekke om det er oppgaver som skiller seg ut med hensyn til tidsbruk. Resultatet viser at 88 % av enhetslederne bruker ”svært mye” eller ”nokså mye” tid på personaloppgaver. Tilsvarende tall for ledelsesoppgaver er 87 % og faglige oppgaver 71 %. Tidsbruk til økonomioppgaver er imidlertid betydelig lavere, her svarer 39 % at de bruker ”svært mye” eller ”nokså mye” tid

³⁵ Spørsmål 26

³⁶ Spørsmål 27

på økonomioppgaver. Her svarer imidlertid en stor gruppe på 54 % av enhetslederne at de benytter ”noe” tid på økonomioppgaver.³⁷ Resultatet viser at enhetsleder bruker mye av sin tid på personal-, leder-, og faglige oppgaver. Da enhetsleder svarer at de bruker betydelig mindre tid på økonomi, så kan resultatet tolkes dithen at økonomioppgaver i større grad ivaretas av stillinger som konsulent/rådgiver og at enhetsleder dermed bruker noe mindre tid på dette. Vi har sett fra tidligere spørsmål at det er 76 % av enhetslederne som oppgir at de har en merkantil stilling som jobber med økonomioppgaver i enheten.

4.6 Styring og kontroll

Innenfor hovedkategorien styring og kontroll har vi ønsket å undersøke hvordan rådmannen følger opp enhetslederne og sikrer kvalitet og felles oppgaveløsning. Her har vi spurt enhetslederne om de støtter seg til felles retningslinjer og veiledere når de fatter sine beslutninger. 81 % av enhetslederne svarer at de benytter veiledere og retningslinjer ”nokså mye” og ”svært mye” som grunnlag for sine beslutninger.³⁸ Dette viser at felles retningslinjer og veiledere benyttes i stor grad og at disse er sentrale beslutningsgrunnlag for enhetslederne. Resultatet viser i tillegg at Tromsø kommune dermed har oppnådd en stor grad av standardisering av beslutninger og oppgaveløsningen gjennom disse felles retningslinjene og veilederne.

Ser man videre på hvordan rådmannen følger opp enhetenes resultater så viser undersøkelsen at økonomirapportering er dominerende. Her svarer 86 % av enhetslederne at rådmannen kontrollerer resultatet gjennom økonomirapporteringen ”nokså ofte” eller ”svært ofte eller ”alltid”. Tilsvarende tall for felles møter er 49 %, medarbeiderundersøkelser 44 %, brukerundersøkelser 41 %. Når det gjelder kontroll av resultater i ”møter alene med rådmannen” så svarer kun 10 % at det skjer ”nokså ofte” eller ”svært ofte eller alltid”³⁹.

Når det gjelder spørsmål om hvor tett man følges opp av rådmannen innen personalområdet så svarer kun 5 % at de følges opp ”svært ofte” og ”nokså ofte”. Tilsvarende tall for faglig er 10 % og ledelse 9 %. Enhetsleder opplever at økonomi følges opp litt tettere for her svarer 39 % at de følges opp ”svært ofte” og ”nokså ofte”⁴⁰. Disse resultatene tyder samlet på at

³⁷ Spørsmål 28

³⁸ Spørsmål 30

³⁹ Spørsmål 31

⁴⁰ Spørsmål 33

enhetsleder generelt ikke opplever tett oppfølging fra rådmannen, men at økonomi likevel er det fagfeltet som blir fulgt opp i størst grad.

Når vi i undersøkelsen spør direkte om hvordan enhetsleder opplever rådmannens kontrollspenn så svarer 56 % av enhetslederne at de opplever rådmannens kontrollspenn som for stort (alt for mange eller for mange enheter), mens 44 % mener det er passelig stort (passelig antall enheter).⁴¹ Her er altså oppfatningene til enhetslederne svært sprikende. Støtteenhetene skiller seg ut da hele 100 % svarer at kontrollspennet er passelig stort. Det samme gjør teknisk sektor men her svarer 75 % at kontrollspennet er alt for stort (altfor mange enheter). Begge disse sektorene har imidlertid relativt få respondenter med henholdsvis 5 og 4 enhetsledere som har besvart.

Hvordan oppfatter du som enhetsleder kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef (antall enhetsledere rådmannen/kommunalsjef har ansvar for)							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Alt for mange enhetsledere	42.86%	47.83%	7.69%	-	75.00%	14.29%	32.20%
For mange enhetsledere	28.57%	17.39%	46.15%	-	-	28.57%	23.73%
Passelig antall enhetsledere	28.57%	34.78%	46.15%	100.00%	25.00%	57.14%	44.07%
For få enhetsledere	-	-	-	-	-	-	0.00%
Alt for få enhetsledere	-	-	-	-	-	-	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 7 enhetsleders oppfatning av rådmannens kontrollspenn

Samtidig er 58 % av enhetslederne ”noe enig” og ”helt enig” i at rådmannen har liten tid til å gi oppfølging og lederstøtte, da rådmannen har for mange enhetsledere i sitt kontrollspenn⁴². Her er det tydelig at det er enhetsledere som anser at de får for lite oppfølging fra rådmannen og sektorene barnehage og teknisk skiller seg ut med henholdsvis 71 % og 100% som er ”noe enig” og ”helt enig” i påstanden.

⁴¹ Spørsmål 34

⁴² Spørsmål 35

Da rådmann/kommunalsjef har lederansvar for mange enhetsledere har han/hun i liten grad tid til å gi oppfølging og lederstøtte til meg som enhetsleder							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Helt uenig	-	8.70%	-	-	-	-	3.39%
Nokså Uenig	-	8.70%	23.08%	40.00%	-	28.57%	15.25%
Nøytral	28.57%	21.74%	30.77%	40.00%	-	14.29%	23.73%
Noe enig	57.14%	17.39%	46.15%	20.00%	25.00%	42.86%	32.20%
Helt enig	14.29%	43.48%	-	-	75.00%	14.29%	25.42%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 8 oppfølging og lederstøtte til enhetsleder

Videre ser vi at 64 % av enhetslederne svarer at de er ”noe enig” eller ”helt enig” i at stort kontrollspenn har liten betydning da de i stor grad er selvstendige ledere som har lite behov for oppfølging fra rådmannsnivået.⁴³ Her ser man altså at til tross for at en stor andel av enhetslederne er enig i at kontrollspennet er for stort så er det likevel en stor andel som mener at dette ikke har betydning da de er selvstendige ledere som ikke har behov for lederstøtte.

Størrelsen på kontrollspennet har liten betydning da jeg som enhetsleder er en selvstendig ledere og har lite behov for oppfølging fra rådmann/kommunalsjef							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Helt uenig	-	4.35%	-	-	-	-	1.69%
Nokså Uenig	14.29%	13.04%	15.38%	-	-	28.57%	13.56%
Nøytral	-	13.04%	30.77%	40.00%	50.00%	14.29%	20.34%
Noe enig	85.71%	52.17%	46.15%	60.00%	50.00%	28.57%	52.54%
Helt enig	-	17.39%	7.69%	-	-	28.57%	11.86%
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabell 9 enhetsledernes selvstendighet

Tilsvarende oppgir også en stor andel på 56 % at de er ”noe enig” eller ”helt enig” i at kontrollspennets størrelse har liten betydning da de får lederstøtte fra støtteenhetene.⁴⁴ Dette resultatet underbygger tidligere funn om at enhetslederne i stor grad benytter seg av kompetansen til støtteenhetene som et alternativ til direkte lederstøtte fra rådmannen. Skolesektoren utmerker seg her ved at hele 78% svarer at de er ”noe enig” eller ”helt enig” i påstanden.

⁴³ Spørsmål 36

⁴⁴ Spørsmål 37

Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da jeg som enhetsleder får lederstøtte fra støtteenhetene							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Helt uenig	14.29%	4.35%	-	-	-	42.86%	8.47%
Nokså Uenig	57.14%	8.70%	23.08%	-	25.00%	-	16.95%
Nøytral	14.29%	8.70%	15.38%	40.00%	75.00%	14.29%	18.64%
Noe enig	14.29%	52.17%	53.85%	60.00%	-	42.86%	44.07%
Helt enig	-	26.09%	7.69%	-	-	-	11.86%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 10 lederstøtte fra støtteenhetene

Ser vi videre på styringssystemer og standardisering så oppgir 46 % av enhetslederne at de er ”noe enig” eller ”helt enig” i at kontrollspennets størrelse har liten betydning da styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter behovet for direkte ledelse fra rådmannsnivået.⁴⁵ Her er det altså en betydelig lavere andel av resultatenhetslederne som er ”helt enig” eller ”noe enig” i at systemer og standardisering kan erstatte lederoppfølging fra rådmannen.

Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter behovet for direkte ledelse fra rådmann/kommunalsjef							
	Barnehage	Grunnskole	Helse, pleie og omsorg	Støtteenheter	Teknisk	Annet	Total
Helt uenig	14.29%	8.70%	7.69%	-	-	28.57%	10.17%
Nokså Uenig	28.57%	21.74%	15.38%	-	25.00%	14.29%	18.64%
Nøytral	-	30.43%	30.77%	40.00%	50.00%	-	25.42%
Noe enig	57.14%	30.43%	46.15%	60.00%	25.00%	42.86%	40.68%
Helt enig	-	8.70%	-	-	-	14.29%	5.08%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabell 11 styringssystemer, veiledere og retningslinjer

Oppsummert tolker vi resultatene fra kategorien ”styring og kontroll” dithen at en overvekt av enhetslederne anser seg som autonome og selvstendige ledere som ikke har behov for tett oppfølging. Sammen med lederstøtte fra støtteenhetene og standardisering av styringssystemer reduseres behovet for oppfølging fra rådmann og eventuelle ulempe med stort kontrollspenn. Samtidig ser vi at det er en stor gruppe som svarer nøytralt, eller er uenig i forhold til spørsmålene om kontrollspenn. Dette kan tolkes dit hen at behovet for lederstøtte fra rådmann er noe ulikt og varierende blant enhetsledere i denne gruppen.

⁴⁵ Spørsmål 38

5 Drøfting av empiri og hypoteser

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi sammenstille funnene fra de ulike hovedkategoriene som ble presentert i forrige kapittel og drøfte disse i lys av variabler, hypoteser og teori. Nærmere bestemt vil vi se om empirien fra vår spørreundersøkelse kan underbygges av teori og om empiri og teori kan gi forklaringskraft til våre hypoteser. Vi vil også drøfte hvilke teoretiske perspektiver som gjør seg gjeldende i håndteringen av rådmannens kontrollspenn. Vi kan komme i fare for å gjenta resultatene når vi drøfter dem opp mot hypotesene og variablene, men dette gjør vi da samme resultatene kan brukes til å si noe om de forskjellige variablene og hypotesene. Da vi viser til hypotesene i teksten under, er det hensiktsmessig å gjenta hypotesene:

1. **Enhetslederne opplever stor grad av styring fra rådmannen og opplever samtidig å ha liten grad av frihet, myndighet og ansvar for egen enhet.**
2. **Enhetslederne opplever kombinert styring og ledelse fra rådmannen, men opplever samtidig frihet, myndighet og ansvar for egen enhet.**
3. **Enhetslederne opplever å bli ledet av rådmannen, og opplever samtidig stor grad av frihet, myndighet og ansvar til å kontrollere og koordinere seg selv**

5.2 Desentralisert myndighet

En av intensjonene ved innføringen av to-nivåmodellen i Tromsø kommune var å desentralisere myndighet. Dette skulle oppnås med å delegere myndighet til enhetslederne og ble formalisert gjennom delegasjonsreglementet og lederavtalen. Da rådmannens kontrollspenn økte ved innføringen av to-nivåmodellen var delegering av myndighet en måte å håndtere dette på (Pedersen, 2007; Opedal mfl, 2002). Desentralisering av myndighet er et sentralt trekk med det institusjonelle perspektivet (Christensen, mfl. 2007). En formalisering av desentraliseringen er derimot preget av det rasjonelle perspektivet, der delegasjonsreglementet og lederavtale kan sees som formelle styringsdokumenter. Lederavtale beskrives som et meget sentralt styringsdokument som avklarer forventninger, mål og resultatkrav (TØK, 2001).

Utgangspunktet til desentralisert ledelse er planlagt og dermed rasjonelt, mens praktiseringen av desentralisert ledelse kan gi rom for at enhetene utvikler seg som selvstendige institusjoner, noe som er i tråd med det institusjonelle perspektivet. Hvorvidt denne desentraliseringen er iverksatt i praksis eller ikke, og hvordan den eventuelt håndheves og følges opp, avhenger av variabelen rådmannens adferd. Desentralisering av myndighet avhenger også av enhetsledere vilje til å ta ansvar når de får tildelt myndighet, noe som i lag med god kompetanse tilfredsstiller de to kriteriene til det Hersey og Blanchard definerer som modenhet (Høst, 2009). Med andre ord er desentralisering av myndighet fra rådmannen (rådmannens adferd) også avhengig av variablene enhetsleders egenskaper og enhetsleders adferd. I spørreundersøkelsen har vi forsøkt å avdekke om desentralisering av myndighet fungerer i praksis. Dette drøftes under.

5.3 Myndighet og modenhet

Samtlige enhetsledere rapporterer at de opplever å ha stor myndighet til å fatte egne beslutninger i sin enhet. Vi tolker det slik at enhetslederne opplever at de i stor grad kan fatte beslutninger uten at rådmannens griper inn og styrer og/eller driver oppgaveorientert ledelse over enhetene. Resultatene samsvarer med teori om New public management (NPM) som taler for at resultatene bør ha myndighet slik at de kan ivareta kunder/ brukere på en best mulig måte, uten å måtte gå veien og avklare med overordnede nivåer i organisasjonen. Modellen gir dermed mulighet for raskere omstilling i forhold til kunde/bruker og deres behov (Helland, 2002). En slik organisering av arbeidet gjør at rådmannen slipper og forholder seg til enkeltsaker da de løses på lavest mulig nivå. Dermed frigjør rådmannen tid til å jobbe med overordnede saker og problemområder som ikke lar seg løse på enhetsnivå.

Det er også et flertall av enhetsledere som ikke vil gi fra seg eller løfte noe av lederansvaret opp til rådmannen. Dette tolker vi i retning av at enhetslederne er villige til å ta ansvar for den myndighet de har fått delegert. Da enhetslederne har valgt å bli enhetsledere og et flertall har undertegnet lederavtalen, ligger det også i kortene at de i utgangspunktet er villig til å ta på seg lederansvar. Et flertall rapporterer også at de som enhetsleder har kompetanse til å ivareta lederoppgavene i sin enhet. Dette kan blant annet ha sammenheng med at flere av enhetslederne har videreutdanning innen økonomi ledelse og mange i tillegg har jobbet i ledende stillinger før de ble enhetsledere.

I tillegg deltar enhetslederne i lederutviklingsprogrammet (LUP) som fokuserer på å skape felles forståelse for ledelse, noe som kan sees på som kulturbygging med felles verdier og standardisering av kunnskap om ledelse som fag. Felles organisasjonskultur og standardisering kan virke koordinerende på arbeidet i og mellom enheter og sektorer. Da LUP skal forme felles lederforståelse og enhetlig ledelse, kan dette virke som en styring av enhetsledernes adferd. LUP kan derfor representere en formell rammebetingelse som påvirker enhetsleders adferd. LUP vil samtidig bidra med å gi lederkompetanse og opplevelsen av å ha god lederkompetanse. Dette i samvariasjon med at enhetslederne ikke vil gi fra seg, eller skyve på ansvar, indikerer at det er høy modenhetene blant enhetslederne. Dette gir i følge Hersey og Blanchard gir gode forutsetninger for å delegere oppgaver og ansvar (Høst, 2009). Oppsummert opplever enhetslederne at de er ledere med høy modenhet, har myndighet og dermed frihet til å fatte beslutninger i sin enhet. Resultatene samsvarer med teori om NPM der profesjonell ledelse med ansvar og myndighet til å ta selvstendige avgjørelser står sentralt (Røvik, 2007).

Våre funn underbygges også av tidligere undersøkelser, nærmere bestemt to hovedfagsoppgaver av to-nivåmodellen i Tromsø kommune (Fjellstad, 2006; Røed, 2006), en doktorgradsavhandling (Torsteinsen, 2006), og en NIBR-rapport fra 2002⁴⁶. En av hovedfagsoppgavene avdekket at enhetslederne opplevde å ha fått *“økt armslag og større innflytelse over eget arbeid og enhetens virksomhet. Flere beslutninger kan treffes på stedet uten å måtte tas opp med overordnet ledelse”* (Røed, 2006, s107). NIBR-rapporten konkluderte med at *“omfattende delegasjon har virket ansvarliggjørende på ledere. I stedet for å forsøke på å “dytte” sakene opp i systemet tar lederne i større grad selv ansvar for å løse dem”* (Opedal mfl, 2002. s, 103).

Doktorgradsavhandlingen avdekker at iverksettelse resultatenhetsmodellen har ført til omfattende og reell operativ frihet. Friheten er større enn ved tidligere organisering (Torsteinsen, 2006). Dette indikerer at rådmannens adferd i er i tråd med intensjonen om desentralisert myndighet. Som vi har drøftet over er det meget sannsynlig at rådmannens adferd påvirkes av enhetsleders egenskaper og enhetsleders adferd. De resultatene vi avdekker her gir forklaringskraft til deler av hypotese to og tre som begge forventer at enhetslederne opplever stor grad av frihet, myndighet og ansvar for egen enhet. Da

⁴⁶ NIBR står for Norsk institutt for by- og regionsforskning

delegering er formalisert og styrt gjennom delegasjonsreglementet og lederavtalen styrker dette forklaringskraften til hypotese to som forventer at rådmannen håndterer sitt kontrollspenn med kombinasjon av styring og ledelse.

5.4 Betydning av kontrollspennets størrelse

Et flertall er “noe enig” eller “helt enig” i påstanden om at “størrelsen på kontrollspennet har liten betydning da jeg som enhetsleder er en selvstendige leder og har lite behov for oppfølging fra rådmann/kommunalsjef”. Da enhetslederne opplever at de er selvstendige, ansvarsfulle, kompetente og myndiggjorte ledere er det sannsynlig at de føler lite behov for direkte oppfølging fra rådmannen. Disse resultatene underbygges også av Røeds undersøkelse. Resultatene stemmer godt overens med ledersubstitutteorien, der medarbeidere med kompetanse og erfaring er så selvstendig at de ikke ser behovet for støttende og/eller styrende ledelse (Martinsen, 2008).

Det kan også tenkes at lite direkte oppfølging fra rådmannen og lite behov for oppfølging hos enhetslederne, gir grunnlag for at enhetene kan vokse som egne institusjoner etter et institusjonelt perspektiv. Dette kan gi utslag i at koordinering i mindre grad følger grensene til formelle strukturer og snarere foregår i og rundt mer uformelle strukturer i nettverk både innenfor og på tvers av sektorer. Disse koordineringsnettverkene vil være relativt upåvirket av endringer i formell struktur. Vi ser altså her at enhetsleders egenskaper kan erstatte styrende og/eller ledende adferd fra rådmannen. Disse resultatene underbygger våre forventninger om frihet, myndighet og ansvar i hypotese to og tre. Vi finner imidlertid størst forklaringskraft til hypotese tre, da erstatning av ledelse og styring gjennom uformell koordinering går i retning av et rent institusjonelt perspektiv.

Det er også et flertall av enhetsledere som opplever at rådmannen har for mange enheter i sitt kontrollspenn. Samtidig er det mange som har svart at kontrollspennet verken er for stort eller for lite. Det siste kan forklares med resultatene ovenfor der mange opplever seg som selvstendige og myndige ledere med lite behov for oppfølging. Dermed er det sannsynlig at de opplever rådmannens kontrollspenn som passe stort. Det er også bred enighet i at rådmannen har lederansvar for så mange enhetsledere at kapasitet til å gi en til en oppfølging er begrenset. En overvekt av enhetslederne opplever at de sjeldent har møter med rådmannen alene, noe som også samsvarer med Røeds undersøkelse.

Sammenstillt man resultatene over finner vi en klar indikasjon på at enhetslederne opplever at de får lite direkte oppfølging og ledelse fra rådmannen. Med andre ord kan det virke som de formelle rammebetingelsene (kontrollspennets størrelse) påvirker rådmannens adferd til mindre grad av direkte ledelse. Dette svekker forklaringskraften til hypotese tre som påstår at rådmannen håndterer sitt kontrollspenn med ledelse. Ser man samtidig på resultatene som viser at enhetslederne opplever seg som myndige, selvstendige og ansvarlige ledere med lite behov for oppfølging fra rådmannen, kan direkte lederadferd fra rådmannen ansees som lite hensiktsmessig.

Et flertall av enhetslederne rapporterer også at størrelsen på kontrollspennet er for stort, men dette kompenseres med styringssystemer, veiledere og retningslinjer. Vi ser også at enhetslederne svarer at rådmannen i stor grad bruker økonomirapporteringen til å kontrollere enhetenes resultater, mens brukerundersøkelsen og medarbeiderundersøkelsen benyttes i noe mindre grad til kontroll av resultater. Disse formelle styringssystemene (formelle rammebetingelser) fungerer som kanaler for informasjonsinnhenting, som igjen gjør det mulig for rådmannen å fatte formålsrasjonelle beslutninger. Rådmannens adferd vil dermed påvirkes av informasjonen fra formelle rammebetingelser. Dette kan igjen påvirke rådmannens håndtering av kontrollspennet. Størrelsen på kontrollspennet virker heller ikke som et stort problem da enhetslederne anser seg som selvstendige ledere. I tillegg virker det som at styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter direkte lederstøtte fra rådmannen, noe som også samsvarer med ledersubstitutt teorien.

I NIBR-rapporten, som vi har vist til tidligere, avdekkes det at få av informantene rapporterer om store kapasitetsproblemer i forhold til stort kontrollspenn (Opedal mfl, 2002). Årsaken til dette kan skyldes at informantene i dette studiet har samme forutsetninger som vi avdekker over. Direkte ledelse fra rådmannen erstattes dermed av selvstendige enhetsledere, styringssystemer og delegering og man unngår kapasitetsproblemer i forbindelse med store kontrollspenn. NIBR-rapporten viser da også at enhetslederne har myndighet og at omfattende delegasjon har virket ansvarliggjørende slik at enhetslederen ikke skyver ansvaret opp mot rådmannen (Ibid). Det virker dermed som at informantene i dette studiet har lignende forutsetninger som våre respondenter. Ledererstatning med delegering, ansvarliggjøring og styringssystemer gir dermed forklaringskraft til hypotese to.

5.5 Armlengdes avstand

I følge resultatene over kan det virke som at rådmannen holder en armlengdes avstand til sine enhetsledere. Om dette er et strategisk valg eller om det er et resultat av kapasitetsproblemer på grunn av stort kontrollspenn kan diskuteres. NIBRs rapport fra 2002 belyser at rådmannen gjerne skal være støttende og tilgjengelig i forhold til både politikere og resultatenheter, men samtidig må han eller hun holde seg på armlengdes avstand (Opedal mfl, 2002). I et profesjonelt byråkrati kan det være hensiktsmessig at rådmannen vokter seg for å detaljstyre eller overstyre enhetslederne da dette kan undergrave enhetsleders myndighet og ansvar, samt evne til å løse lederoppgaver selvstendig. I teorikapittelet nevner vi at en rasjonell tilnærming med top-down ledelse, standardiserte oppgaver, arbeidsdeling og lav medvirkning er med på å skape umodne, umotiverte og lite selvstendige medarbeidere som er avhengig av leders koordinering og kontroll. Dette finner vi også støtte for i Worthys studier som viser at jobbtilfredshet, arbeidsmoral, autonomi og produktivitet var lavere i hierarkiske organisasjoner enn i flatere organisasjoner (Røvik, 2007).

NIBR-rapporten avdekker, som nevnt over, at omfattende delegasjon har virket ansvarliggjørende på lederne (Opedal, 2002). Armlengdes avstand kan i så henseende være hensiktsmessig og samsvarer med delegasjonsreglementet. Dette kan også gi grobunn for at enheten utvikler seg som institusjoner. Prinsippet om armlengdes avstand kan derfor være en tilnærming som samsvarer med det institusjonelle perspektivet. Samtidig gir delegasjonsreglementet føringer for at man skal unngå overstyring, noe som tilsier at armlengdes avstand har utgangspunkt i et styringsdokument og dermed samsvarer med et rasjonelt perspektiv. Igjen kan disse resultatene tyde på at så lenge enhetene leverer de resultatene som er forventet, så ser ikke rådmannen behov for å drive direkte ledelse. Noe som imidlertid er interessant er enhetsledernes opplevelse av at rådmannen er tilgjengelig når de tar kontakt. Da vi har spurt enhetsledere fra alle sektorene i Tromsø kommune, kan tilgjengeligheten fra rådmannen/kommunalsjef variere fra sektor til sektor. Dette kan være forklaringen på at 29 % svarer at rådmannen er tilgjengelig noen ganger. Det er imidlertid få som svarer sjeldent på dette spørsmålet. Samlet viser dette at rådmannen generelt sett responderer når enhetsleder tar initiativ til kontakt. Det virker dermed som at rådmannens adferd samsvarer med NIBR-rapporten vedrørende å være tilgjengelig samtidig som han eller hun holder en armlengdes avstand.

Hovedoppgaven til Fjellstad viser også at enhetslederne opplever at rådmannen lyttet til dem i større grad etter omorganiseringen fra etatsmodellen til to-nivåmodellen (2006). Tar vi dette

i betraktning opplever enhetslederne at rådmannen holder en armlengdes avstand, samtidig som han/hun er tilgjengelig, og lytter til enhetslederne når de har behov for det. Det er nærliggende å anta at denne adferden fra rådmannen påvirkes av formelle rammebetingelser (delegasjonsreglementet og kontrollspennets størrelse), samt enhetsleders egenskaper og adferd. Dette kan indikere at intensjonen om at enhetslederne skulle være “herre i eget hus, men ikke alene hjemme” fungerer. I det institusjonelle perspektivet vil den formelle organisasjonen over tid utvikle uformelle normer og grunnleggende antagelser og organisasjonen blir institusjonalisert. Med en armlengdes avstand, samtidig som rådmannen er tilgjengelig når enhetsleder ønsker det, er det ikke utenkelig at det er grobunn for en slik institusjonalisering. Disse resultatene støtter opp under hypotese to da rådmannens adferd er preget av rom for frihet (rådmannen overstyrer ikke og holder en armlengdes avstand), i noen grad ledelse (rådmannen er tilgjengelig og lytter ved behov) og større grad av styring (delegasjonsreglement og lederavtalen erstatter behov for direkte ledelse og gir mulighet for armlengdes avstand).

5.6 Lederstøtte fra rådmannen

Majoriteten av enhetslederne rapporterer at de opplever at rådmannen i liten grad gir oppfølging og støtte. Et mindretall har svart at de nokså ofte får oppfølging og støtte fra rådmannen. Årsaken til at noen følges tettere opp kan være at det gjennom informasjonskanaler som økonomirapportering, bruker- og medarbeiderundersøkelsen avdekkes at enkelte har større behov for oppfølging. Det kan dermed virke slik at enhetsleders egenskaper og adferd påvirker rådmannen til å drive direkte lederadferd i tilfeller der det er formålsrasjonelt. Denne adferden er også i tråd med saksfremlegg til Kjell Robert Pedersen som avklarer at enheter med avvik på økonomi eller i henhold til andre innsatsområder følges opp tettere enn andre enheter (2007). Resultatene viser også at enhetslederne i liten grad tar initiativ til kontakt med rådmannen, og dette til tross for at de opplever rådmannen som tilgjengelig når de tar kontakt. Dette kan samvariere med at enhetslederne er selvstendig, kompetent, myndig og ansvarlig og derfor har behov for å ta initiativ til kontakt med rådmannen.

Da resultatene viser at enhetslederne søker lederstøtte i egen enhet (merkantile stillinger) eller støtteenhetene kan også dette erstatte behovet for å ta kontakt med rådmannen. Som vi tidligere har drøftet er det ikke usannsynlig at man fra rådmannens side holder en armlengdes avstand så lenge enhetsleder ikke melder behov for støtte, eller at rapporteringer viser at det

er behov for støtte. Ut fra dette er det ikke usannsynlig at enhetsleders adferd påvirkes av enhetsleders egenskaper og formelle rammebetingelser. Uansett vil adferden, lite initiativ til kontakt, kunne påvirke rådmannens adferd og oppfatning av at enhetslederne har lite behov for direkte oppfølging. Dette gir igjen enheten mulighet til å institusjonalisere seg, men enhetens rasjonelle resultatkrav/mål vil begrense institusjonalisering. Det kan derfor virke slik at så lenge enhetene leverer resultater står de fritt til å velge veien til resultatene. Vi aner her en kombinasjon av et rasjonelt og et institusjonelt perspektiv. Oppsummert mener vi resultatene over taler for at rådmannen i hovedsak driver styring, og der det avdekkes avvik gjennom informasjonskanaler, gir rådmannen direkte lederstøtte. Dette vil i så tilfelle gi forklaringskraft til hypotese to.

5.7 Lederstøtte fra støtteenhetene

En stor andel av enhetsledere responderer at de får lederstøtte fra støtteenhetene noen ganger eller ofte, og de tar også i større grad initiativ til kontakt med støtteenhetene fremfor rådmannen. En mulig forklaring på dette kan være at støtteenhetene er lettere å komme i kontakt med enn rådmannen. Dette avkrefte imidlertid av resultatene som viser at rådmannen er tilgjengelig når enhetsleder tar kontakt. Som sagt viser Røeds undersøkelse at et flertall av enhetslederne betrakter støtteenhetene som alternativ til et mellomledernivå. Støtteenhetene har ingen instruksjons- eller beslutningsmyndighet overfor enhetslederne, men skal gi støtte til både enhetsledere og rådmannen (Robertsen, 2007). Støtteenhetene skal derfor ikke fungere som et slags mellomledernivå, men de vil med stor sannsynlighet ha påvirkning på enhetsleders adferd. Forholder støtteenhetene seg som "rådmannens lange arm" kan man se på støtteenhetene som styringskanaler fra rådmannen ut til enhetslederne. Dette kan dermed underbygge hypotese en og to som dreier seg om styring. Ut fra dette kan støtteenhetene være formelle rammebetingelse som påvirker enhetsleders adferd. Da støtteenhetene ikke har beslutningsmyndighet kan enhetslederne fritt velge om de vil følge støtteenhetenes råd. Dette underbygger faktoren frihet i hypotese to og dermed kan det gi størst forklaringskraft til denne hypotesen.

5.8 Lederstøtte i egen enhet

I undersøkelsen svarer $\frac{3}{4}$ av resultatene at de har ansatt egne konsulenter/ rådgivere som ivaretar merkantile oppgaver og da særlig økonomi og personaloppgaver. Dette kan tyde på at to-nivåmodellen ikke er så rendyrket som den var planlagt i utgangspunktet der merkantile stillinger og støttefunksjoner i hovedsak skulle være samlokalisert på rådhuset. Til tross for

dette utgangspunktet har mange enheter forsterket den merkantile kapasiteten. Enhetene har dermed tilpasset eller kontekstualisert⁴⁷ elementer i to-nivåmodellen slik at den passer bedre inn i enhetens kontekst og behov. Slik vi ser det er dette en institusjonell utvikling der den formelle to-nivåmodellen endres og institusjonaliseres i enheten. Kanskje er denne utviklingen en kompensasjon for at rådmannen har liten kapasitet til å gi enhetslederne lederstøtte i personal og økonomioppgaver. Da majoriteten av merkantile stillinger er innen økonomi, kan dette sees i sammenheng med at enhetslederne rapporterer noe lavere kompetanse på økonomi og derfor har behov for denne støtten ute i enhetene.

På bakgrunn av at opprettelse av disse stillingene er blitt tillatt, til tross for at slike stillinger i utgangspunktet ikke skulle opprettes, indikerer det at rådmannens adferd ikke har overstyrt opprettelsen. Enhetsledernes adferd har vært å bruke sin myndighet til å opprette og bemanne disse stillingene. Dette gir igjen forklaringskraft til frihet, myndighet og ansvar som går igjen i hypotese to og tre. Det viser også at friheten kan gi rom for institusjonalisering i enheten.

Det er ikke usannsynlig at merkantile stillinger i enheten kan fungere som et slags mellomledernivå i enhetene. Dette fordi de støtter enhetslederne og derfor med stor sannsynlighet kan påvirke enhetsleders adferd. Det at mange har opprettet slike stillinger kan dette være en indikasjon på at enhetene har blitt brattere eller mer hierarkisk. Organisasjonen har flatet ut på toppen, mens enhetene, kan ha blitt brattere på bunnen.

5.9 Styringssystemer

De fleste enhetslederne rapporterer at de kjenner delegasjonsreglementet godt og har skrevet under lederavtalen. Lederavtalen og delegasjonsreglementet oppleves som klargjørende i forhold til lederrollen, myndighet og ansvar, men avklarer i mindre grad krav til resultater. Dette til tross for at lederavtalen er et styringsdokument der avklaring i forhold til mål, forventninger og resultatkrav står sentralt (TØK, 2001). Her kan uklare krav til resultat skyldes at det ikke er satt klare mål eller at enhetslederne har myndighet til å lage egne målsetninger og krav til resultat. Dette underbygges av at enhetsledere opplever å ha stor myndighet over sine enheter og det vil være nærliggende å tro at de har myndighet til å utvikle egne mål. Det kan også være at målene oppdages og utvikles underveis i dialog med brukerne og medarbeiderne, noe som gir økt brukermedvirkning. Er dette tilfellet har vi en indikasjon på en institusjonell tilnærming der målene blir til mens man går. På den andre

⁴⁷ "Med kontekstualisering menes her at organisasjonsideer, som i varierende grad er representasjoner av praksis fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst" (Røvik, 2007 s, 293).

siden var økt brukermedvirkning og fleksibilitet en av målsetningene med innføringen av to-nivåmodellen i Tromsø kommune. I det rasjonelle perspektivet er omgivelsene som blir mest berørt av måloppnåelse de viktigste. Disse benevnes også som tekniske omgivelser (Jacobsen, 2002). Delegering av myndighet kan derfor være en strategi for å best mulig ivareta tekniske omgivelsene/brukerne og springer i så henseende ut fra et rasjonelt perspektiv.

Mange av enhetslederne blir lederavtalen fulgt opp minimum hvert annet år, men 20 % rapporterer at lederavtalen følges opp sjeldnere enn hvert tredje år. Disse får da ikke revidert avtalen og heller ikke klarert resultatkravene gjennom avtalen. Vi kan derfor spørre oss om lederavtalen fungerer i henhold til det som var intensjonen og prioriterer rådmannen å revidere avtalen slik at den kan bli klarere på resultatkrav. Igjen kan det være at rådmannen ikke ser behov for revidering av resultatkrav så lenge enhetsleder holder budsjett og leverer en tjeneste med tilfredsstillende kvalitet.

En annen forklaring kan være at resultatkrav settes gjennom rådmannens økonomiplan og budsjettrammer. Vi har tidligere sett at rådmannen har stort fokus på økonomirapportering, men noe mindre fokus på medarbeiderundersøkelsen (personal og ledelse) og brukerundersøkelsen (kvalitet og fag). Utarbeidelse av handlingsplaner i etterkant av medarbeider- og brukerundersøkelser kan også klargjøre forventninger og krav til resultat.

Enhetslederen rapporterer også at de ofte støtter seg til veiledere og retningslinjer når de fatter beslutninger. Veiledere og retningslinjer er en form for standardisering av arbeidsoppgaven, som et ledd i koordinering og kontroll av arbeidet. Desto mer kompleks en organisasjon er, desto flere koordineringsmekanismer vil det være behov for (Jacobsen, 2002). Slik standardisering eller formelle rammebetingelser kan erstatte behov for direkte ledelse (rådmannens adferd) da de fungerer som kanaler for å påvirke enhetsleders adferd. Det er da også slik at mange av respondentene rapporterer at størrelsen på kontrollspennet er av liten betydning da styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter behovet for direkte ledelse fra rådmannen. Resultatene over underbygges også av ledersubstituttteori som hevder at formelle styringssystemer er erstattere som begrenser ledelsesutøvelse (Martinsen, 2008).

Samlet sett indikerer resultatene over at retningslinjer, veiledere, lederavtalen og delegasjonsreglementet er styringsdokumentene som gir lederstøtte, avklarer roller, ansvar, myndighet og i noen grad resultatkrav. Slik vi ser det, fungerer disse dokumentene som kanaler for styringssignaler fra rådmannen. Rapporteringssystemene er informasjons og kontrollkanaler til rådmannen og kan danne grunnlag for formålsrasjonelle beslutninger og styringssignaler som rådmannen gir til enhetslederne. Disse styringssystemene er i tråd med cockpitvisjonen som vi tok opp i teorikapittelet. I gode styringssystemer utvikles kanaler for informasjonsinnhenting og rapporteringsordninger. Dette gjør det mulig for ledelsen å kontrollere utvikling og resultater i organisasjonens enheter som en pilot styrer og kontrollerer flyet fra cockpiten (Røvik, 2007). Vi er derfor av den oppfatning av at dette er systemer (formelle rammebetingelser) som påvirker enhetsleders adferd. Resultatene viser også en tendens på at rådmannens adferd er basert på styring og styringssystemer (formelle rammebetingelser) fremfor direkte ledelse, noe som er i tråd med det rasjonelle perspektivet. Dette styrker forklaringskraften til hypotese en og to.

5.10 Kontakt mellom rådmann og enhetsleder

Undersøkelsen viser at enhetslederne opplever at rådmannen i sjeldent (49 %) eller noen ganger (46 %) tar initiativ til kontakt med enhetsleder. Her er det kun et fåtall (8 %) som rapporterer at dette skjer nokså ofte. Det fåtall enhetsledere som opplever at de ofte følges tett opp, kan ha særskilte behov som rådmannen har avdekket gjennom rapportering. Det vil i så tilfelle stemme overens med intensjonen om at enhetsledere som hadde behov for det skulle følges tettere opp (Robertsen, 2007). Det kan dermed se ut som at rådmannen prioriterer å gi lederstøtte der behovet er størst. Sannsynligvis avdekkes dette behovet gjennom rapporteringssystemer, da spesielt økonomirapportering. Denne prioriteringen er i så tilfelle formålsrasjonell og i tråd med et rasjonelt perspektiv. En annen forklaring kan være at de som har rapportert dette er enhetsledere i støtteenheter som naturlig nok har lettere ”tilgang til rådmannen, da de fleste støtteenheter er samlokalisert med rådmannen.

Det er også et flertall av enhetslederne som opplever at de sjelden har ”en til en” møter med rådmannen. Vi ser også at rådmannen sjeldent (46 %) eller noen ganger (30 %) har gjensidig dialog med enhetslederne. Rådmannen gir ofte informasjon til enhetslederne (59 %), mens informasjon fra enhetslederne til rådmannen forekommer noe sjeldnere. Det rapporteres også at møter mellom enhetslederne og rådmannen i stor grad foregår ved fellesmøter/enhetsledermøter og interne kurs som lederutviklingsprogrammet. Det vil være rimelig å anta at rådmannen i stor grad bruker disse foraene til å informere, mens

enhetslederne formidler informasjon i noe mindre grad i disse foraene. Dette er en form for ledelse som er strukturert og planlagt, og har en rasjonell tilnærming. Vi stiller oss derfor spørsmålet om disse møtene er en kombinasjon av ledelse og styring. Samlet svekker disse funnene forklaringskraften til hypotese tre da funnene tyder på lite direkte ledelse. I de tilfellene det er snakk om ledelse er dette i fellesmøter som vi antyder kan være en kombinasjon av ledelse og styring. Ledelse fordi rådmannen er direkte til stedet i lag med enhetslederne og kommuniserer direkte uten kommunikasjonskanaler. Styring da fellesmøter ofte er planlagt i møteplaner og har fast agenda. I tillegg er fellesmøter basert på massekommunikasjon og informasjon og ikke en til en kommunikasjon. Da flertallet rapporterer at økonomi er det temaet som oftest tas opp, tyder dette på at økonomistyring har en sentral plass i dialogen mellom enhetsleder og rådmann.

Da enhetsleder har få møter alene med rådmannen er det sannsynlig at økonomistyring tas opp på fellesmøter eller gjennom andre styringskanaler. Dette indikerer styring og et rasjonelt perspektiv som styrker hypotese en og to. Det kan være tilfelle at de enhetslederne som følges tett opp med en til en møter får støtte i håndtering av enhetens økonomi. I disse tilfellene kan det være slik at rådmannen driver ledelse, men da dette gjelder et mindretall gir ikke dette direkte forklaringskraft til hypotese tre som påstår at rådmannen håndterer sitt kontrollspenn med ledelse. Dette kan indikere at rådmannen prioriterer å lede de som trenger det og gir de enhetslederne som ikke trenger direkte ledelse "frihet" til å håndtere sitt ansvarsområde. Ut fra dette er rådmannens adferd i tråd med Hersey og Blanchards teori om at arbeidstakere med høy modenhet får delegert myndighet til å løse oppgavene som de vil, mens de med lavere modenhet trenger tettere veiledning eller instruksjon.

Sammenstillt vi disse resultatene kan det virke som at rådmannen lar enhetsleder lede sin enhet uten å gripe inn med direkte leder oppfølging. Samtidig virker det som at veiledere retningslinjer og andre styringssystemer koordinerer og styrer enhetslederne i ønsket retning. Dette erstatter behovet for direkte ledelse. Økonomirapportering, medarbeider- og brukerundersøkelser vil fungere som kontrollsystemer som avdekker om det er avvik i enhetens resultater, noe som kan generere direkte ledelse fra rådmannen. Til tross for dette opplever enhetsleder at han/hun i stor grad har myndighet til å lede uten direkte inngripen fra rådmannen. Enheten kan leve sitt eget liv så lenge rådmannen ikke oppdager avvik, noe som delvis er i tråd med et institusjonelt perspektiv. Institusjonaliseringen begrenses imidlertid av rasjonelle styringssystemer. Samlet taler dette for hypotese to da styring i kombinasjon med

autonome enhetsledere virker å være sentrale faktorer i håndteringen av rådmannens kontrollspenn. Vi må imidlertid huske på at rådmannen er tilgjengelig når enhetsleder tar kontakt og noen har også ofte en til en møter. Det kan derfor virke som at rådmannen til en vis grad håndterer kontrollspennet med å drive ledelse. Til tross for at rådmannen er tilgjengelig tar enhetslederne sjeldent initiativ til kontakt. Det kan tenkes at rådmannen hadde gitt mer direkte lederstøtte dersom enhetslederne hadde hatt behov for det og derfor kontakt rådmannen oftere.

6 Oppsummering: hypoteser og perspektiver

Etter å ha drøftet resultater fra undersøkelsen vil vi i dette avsluttende kapitlet spørre oss om resultatene har svart til de forventningene vi hadde i utgangspunktet før vi gjennomførte undersøkelsen. Vi hadde tre forskjellige forventninger som alle var fundamentert i de teoretiske perspektivene og dannet grunnlaget for våre hypoteser.

6.1 Rasjonelt perspektiv; hypotese en

Den første forventningen var at det rasjonelle perspektivet skulle ha forklaringskraft og dermed underbygge hypotese en, der sterk grad av styring med få frihetsgrader står sentralt. Våre resultater viser at rådmannens adferd eller håndtering av kontrollspennet i stor grad preges av styring. Isolert sett gir dette forklaringskraft til hypotese en og det svarer dermed til vår første forventning om at rådmannen håndterer sitt kontrollspenn ut fra et rent rasjonelt perspektiv. Vi mener imidlertid å se innslag av det institusjonelle perspektivet i rådmannens håndtering av kontrollspennet. Blant annet gjennom utstrakt delegering av myndighet. Selve delegeringen er planlagt og styrt gjennom delegasjonsreglementet i tråd med et rasjonelt perspektiv. Men enhetsleders praksis kan ha gitt rom for at enhetene har institusjonalisert seg i tråd med et institusjonelt perspektiv. Dette er noe vi blant annet mener å se ved at enheten selv har tilpasset/kontekstualisert to-nivåmodellen ved å opprette og bemanne merkantile stillinger i enhetene. Det virker også som rådmannen har en lederstil basert på en armlengdes avstand der enhetene drives selvstendig med lite lederstøtte og velger selv hvordan de vil nå sine resultater. Det avdekkes også at lederavtalen er mindre avklarende på resultatkrav, noe som kan indikere at enhetene til en viss grad selv definerer sine mål eller at målene blir til mens man går i tråd med et institusjonelt perspektiv. Hadde rådmannens adferd vært preget av rom for få frihetsgrader, ville vi med stor sannsynlighet ikke gjort slike funn. Vi ser også indikasjon for at rådmannen i noen tilfeller driver direkte ledelse i forhold til enhetslederne. Rådmannen er også ofte tilgjengelig og lyttende når enhetslederne har behov for kontrakt, noe vi anser som sentrale trekk ved direkte ledelse. Disse resultatene svekker forklaringskraften til hypotese en og et rent rasjonelt perspektiv. Med andre ord er vi av den oppfatning at vi samlet sett ikke finner direkte forklaringskraft til hypotese en.

6.2 Kombinasjon av perspektiver; hypotese to

Den andre forventningen var at vi ville finne forklaringskraft for en kombinerings av det rasjonelle og det institusjonelle perspektivet og dermed underbygge hypotese to. Resultatene viser at rådmannens adferd i stor grad er preget av styring og delegering av myndighet samtidig. Her er både det rasjonelle og det institusjonelle perspektivet sterkt presentert. Vi finner også indikasjoner for at rådmannen ved behov driver direkte ledelse. Samtidig ser vi at denne adferden opptrer sjeldent og det virker som at enhetsledernes sjeldent føler behov for direkte oppfølging fra rådmannen. Enhetslederne rapporterer selv at de har lite behovet for lederstøtte da de anser seg som myndige og kompetente selvdrevne ledere. Samtidig hersker det en oppfatning hos enhetslederne at de har myndighet til og styre egen enhet relativt fritt. De har også gode lederegenskaper som gjør dem i stand til å lede sin enhet uten direkte ledelse fra rådmannen. I tillegg søker enhetslederne støtte i støtteenhetene og styringssystemer som veiledere og retningslinjer. Da enhetslederen ofte på eget initiativ søker støtte i styringssystemer, virker det ikke som at rådmannen bruker disse til å overstyre enhetslederne.

En armlengdes avstand indikerer at rådmannen følger delegasjonsreglementet og gir enhetslederne frihet til å drive sine enheter så lenge de oppnår enhetens resultatkrav. Det virker også som at enheten til en viss grad har frihet til å definere resultatkrav selv, da de blant annet rapporterer at dette ikke er direkte avklart i lederavtalen. Samtidig er rådmannen tilgjengelig for å gi direkte ledelse hvis enhetslederne tar kontakt, men enhetslederne tar sjeldent initiativ til kontakt, noe som sannsynlig skyldes at de er selvstendige ledere. Samlet ser vi fortsatt at det rasjonelle perspektivet står sterkt med formel organisering og styringssystemer. Samtidig ser vi trekk av det institusjonelle perspektivet med reel desentralisert myndighet, kompetente og autonome enhetsledere og noen grad av direkte ledelse og tilgjengelighet fra rådmannens side. Det virker derfor som at rådmannen håndterer sitt kontrollspenn med en kombinasjon av perspektivene der det rasjonelle perspektivet står klart sterkest. Vi finner altså indikasjoner for at rådmannens adferd baseres på stor grad av styring, liten grad av ledelse, samtidig som han/hun gir stor grad av frihet til enhetslederne. Dette gir forklaringskraft til hypotese to der vi forventet kombinasjon av styring og ledelse med stor grad av frihet. Samlet er vi av den oppfatning av at vi finner sterkest forklaringskraft til denne hypotesen. Skulle denne hypotesen være fullt ut forklart ville vi funnet en balanse mellom de to perspektivene og da også balanse mellom styring og ledelse. Denne balansen

har vi ikke funnet, men vi mener fortsatt at hypotese to er den hypotesen som er best forklart i oppgaven.

6.3 Institusjonelt perspektiv; hypotese tre

Den tredje forventningen var at det institusjonelle perspektivet hadde forklaringskraft og at håndteringen av underordnede enheter dermed ble basert på direkte ledelse og liten grad av styring. Vi har, som sagt, indikasjoner på institusjonell tilnærming blant annet i praktiseringen av delegert myndighet i enhetene der dette kan føre til en institusjonalisering av enhetene. Opprettelsen av merkantile stillinger kan også være i tråd med en slik institusjonalisering da slike stillinger ikke skulle opprettes i den ”rene” to-nivåmodellen. Til tross for dette har vi allerede vist at vi finner indikasjoner for ledelse fra rådmannen, men at dette skjer i liten grad samtidig som vi finner stor grad av styring. Det rasjonelle perspektivet står sterkt gjennom formelle styringssystemer som økonomirapportering, medarbeider- og bruker undersøkelser med mer. Til tross for delegert myndighet som er i tråd med et institusjonelt perspektiv er selve delegasjonsreglementet et rasjonelt styringstiltak. På bakgrunn av dette kan vi ikke finne noen direkte forklaringskraft til hypotese tre, der vi forventet direkte ledelse med mange frihetsgrader i tråd med et institusjonelt perspektiv.

7 Litteraturliste

Alveson, M., 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G og Røvik, K.A., 2007. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Fivelsdal, E. og Bakka J.F. 1997. *Organisasjonsteori*. 7. Opplag. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag AS.

Fjellstad, J.T. 2006. *Administrative omstillinger i Tromsø kommune en organisasjonsteoretisk studie av innføringen av resultatenhetsmodellen i Tromsø kommune*. Hovedfagsoppgave i Statsvitenskap. Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Helland, K.E. 2002. *Resultatenhetsmodellen i kommunal organisering*. OSLO: Kommuneforlaget.

Høst, T. 2009. *Ledelse en helhetlig modell*. OSLO: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Martinsen, Ø.L., 2008. *Perspektiver på ledelse*. 2. utgave, 5. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Møller, J., Siversind, k., Skedsmo, G., Aas, M. 2006: *Skoleundersøkelsen 2005*. Om arbeidsforhold, evalueringspraksis og ledelse i skolen. Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling. Universitetet i OSLO.

Opedal, S. Stigen, I.M. Laudal, T. 2002. *Flat struktur og resultatenheter utfordringer og strategier for kommunal ledelse*. OSLO: Norsk institutt for by- og regionforskning. NIBR-rapport

Pedersen. T. H. 2009. *Fra kommunale forvaltninger til "forvaltningsløse" kommuner*. Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Ringdal, K. 2001. *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget

Røed, G.O. 2006. *Den fagbaserte leder i møte med resultatenhetsmodellen*. Hovedfagsoppgave i Statsvitenskap. Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Røvik, K.A. 1998. *Moderen organisasjoner trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. 2007. *Trender og Translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stensen, V., Vik, I. 2008. *Flat struktur som organisasjonsendring i Statens vegvesen Byråkratiet slår tilbake*. Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Torsteinsen, H. 2006: *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon. Instrument, symbol eller maktmiddel?* Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum. Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.

Elektroniske kilder

Gjøstøl, E. 2000. *Innføring i Marx` teori om fremmedgjøring*[online]. <http://www.marxisme.dk/arkiv/gjoestoel/2000/fremmedg.asp#k6> [Hentet 13. desember 2010].

Haarstad, M. 1999. *En bedre organisert politi- og lensmannsetat, begrepet "kontrollspenn"- i teori og praksis* [online]. Oslo. Justis- og politidepartementet. Tilgjengelig fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/1999/nou-1999-10/15.html?id=141646>

[Hentet 28. april 2010].

Tromsø kommune. *Rådmannens ledergruppe*.

(<http://www.tromso.kommune.no/ledergruppa.130014.no.html>) [Hentet 12. mars 2011].

Dokumenter

Pedersen, K, R. 2007. *Forbedring av styringssystemer i Tromsø kommune*. ref.: 06/7137 esak, Saksfremlegg i Formannskapet. Saks nr. 0024/07.

http://postliste.tromso.kommune.no/motedag?day=29&month=01&mote_id=22733&time=Kl.12.00&utvalg=Formannskapet&year=2007 [Hentet 08. april 2011].

Tromsø kommune, TØK, (5. mars 2001): *Administrativ omstilling – styringsgruppas tilrådning om valg av hovedstruktur*. <http://www.tromso.kommune.no/administrativ-omstilling-til-politisk-behandling.4543140-120945.html> [Hentet 08. april 2011].

Tromsø kommune. 2009. Prosjektskisse for Lederutviklingsprogrammet (LUP) 2009-2011).

Tromsø: Tromsø kommune


Forelesninger


Moldenes, T. Forelesning ved Universitetet i Tromsø, 12.02.2009.

8. Vedlegg

Tegnforklaring

Klikk på følgende ikoner i rapporten for å:

 Vis alle svarene til en spesifikk respondent. Gjelder bare spørsmål av typen 'fritekst/tekstfelt/tekstboks'

 Vis svarfordeling for en gruppe respondenter som har avgitt samme svar på et bestemt spørsmål. Gjelder bare spørsmål av typen 'flere valg; ett mulig svar'. Spesielt nyttig for demografiske variabler (alder, kjønn, bosted, osv)

Spørsmål 1 av 38

Kjønn

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Kvinne	35 stk	59.3%
2	Mann	24 stk	40.7%

Spørsmål 2 av 38

Alder

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	20-29	0 stk	0.0%
2	30-39	4 stk	6.8%
3	40-49	15 stk	25.4%
4	50->	40 stk	67.8%

Spørsmål 3 av 38

I hvilken sektor er du enhetsleder?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Barnehage	7 stk	11.9%
2	Grunnskole	23 stk	39.0%
3	Helse, pleie og omsorg	13 stk	22.0%
4	Støtteenheter	5 stk	8.5%
5	Teknisk	4 stk	6.8%
6	Annet	7 stk	11.9%

Spørsmål 4 av 38

Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Inntil 1 år	9 stk	15.3%
2	1-3 år	9 stk	15.3%
3	4-6 år	14 stk	23.7%
4	7-10 år	15 stk	25.4%
5	11 år ->	12 stk	20.3%

Spørsmål 5 av 38

Hadde du lederstilling i Tromsø kommune før innføring av tonivåmodellen?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	ja	35 stk	59.3%
2	nei	24 stk	40.7%

Spørsmål 6 av 38

(Hvis ja på forrige spørsmål) Hvilket ledernivå jobbet du på før innføring av tonivåmodellen?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Rådmann	0 stk	0.0%
2	Kommunaldirektør	2 stk	6.1%
3	Sektorsjef (eks skolesjef)	5 stk	15.2%
4	Avdelingsleder	26 stk	78.8%

Spørsmål 7 av 38

Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
----	------------------	-------------	---------

1	Sykepleier	10 stk	11.2%
2	Hjelpepleier	1 stk	1.1%
3	Lærerutdanning	24 stk	27.0%
4	Førskolelærer	8 stk	9.0%
5	Økonomi og ledelse	16 stk	18.0%
6	Samfunnsfag	7 stk	7.9%
7	Jurist	2 stk	2.2%
8	Teknisk /ingeniør	6 stk	6.7%
9	Annet	15 stk	16.9%

Spørsmål 8 av 38

Har du tatt videreutdanning i form av kurs, høyskole eller universitetsutdanning?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Sykepleier	1 stk	1.3%
2	Hjelpepleier	0 stk	0.0%
3	Lærerutdanning	15 stk	19.7%
4	Førskolelærer	1 stk	1.3%
5	Økonomi og ledelse	26 stk	34.2%
6	Samfunnsfag	4 stk	5.3%
7	Teknisk/ingeniør	1 stk	1.3%
8	Annet	22 stk	28.9%
9	Har ikke tatt videreutdanning	6 stk	7.9%

Spørsmål 9 av 38

Hvilken videreutdanning er nyttig for deg i din rolle som leder?

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Sykepleier

I svært liten grad	5 stk	62.5%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	0 stk	0.0%
I stor grad	0 stk	0.0%
I svært stor grad	3 stk	37.5%

Hjelpepleier

I svært liten grad	5 stk	100.0%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	0 stk	0.0%
I stor grad	0 stk	0.0%
I svært stor grad	0 stk	0.0%

Lærerutdanning

I svært liten grad	1 stk	5.3%
I liten grad	1 stk	5.3%
Middels	2 stk	10.5%
I stor grad	5 stk	26.3%
I svært stor grad	10 stk	52.6%

Førskolelærer

I svært liten grad	1 stk	16.7%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	3 stk	50.0%
I stor grad	0 stk	0.0%
I svært stor grad	2 stk	33.3%

Økonomi og ledelse

I svært liten grad	1 stk	2.6%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	1 stk	2.6%
I stor grad	17 stk	43.6%
I svært stor grad	20 stk	51.3%

Samfunnsfag

I svært liten grad	3 stk	23.1%
I liten grad	0 stk	0.0%

Middels	2 stk	15.4%
I stor grad	5 stk	38.5%
I svært stor grad	3 stk	23.1%

Juridiske fag

I svært liten grad	1 stk	7.7%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	2 stk	15.4%
I stor grad	7 stk	53.8%
I svært stor grad	3 stk	23.1%

Teknisk/ingeniør

I svært liten grad	4 stk	50.0%
I liten grad	0 stk	0.0%
Middels	1 stk	12.5%
I stor grad	3 stk	37.5%
I svært stor grad	0 stk	0.0%

Annet

I svært liten grad	2 stk	11.1%
I liten grad	1 stk	5.6%
Middels	1 stk	5.6%
I stor grad	6 stk	33.3%
I svært stor grad	8 stk	44.4%

Spørsmål 10 av 38

Kommunikasjon mellom rådmann/kommunalsjef og meg som enhetsleder skjer gjennom:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Møter alene mellom meg og rådmann/kommunalsjef

Svært sjelden eller aldri	14 stk	23.7%
Nokså sjelden	24 stk	40.7%
Noen ganger	13 stk	22.0%
Nokså ofte	6 stk	10.2%
Svært ofte eller alltid	2 stk	3.4%

Fellesmøter (eks. ledermøter)

Svært sjelden eller aldri	3 stk	5.1%
Nokså sjelden	5 stk	8.5%
Noen ganger	12 stk	20.3%
Nokså ofte	30 stk	50.8%
Svært ofte eller alltid	9 stk	15.3%

Rapportering

Svært sjelden eller aldri	4 stk	6.8%
Nokså sjelden	15 stk	25.4%
Noen ganger	21 stk	35.6%
Nokså ofte	14 stk	23.7%
Svært ofte eller alltid	5 stk	8.5%

Interne kurs (eks. Lederutviklingsprogrammet)

Svært sjelden eller aldri	2 stk	3.4%
Nokså sjelden	13 stk	22.0%
Noen ganger	17 stk	28.8%
Nokså ofte	22 stk	37.3%
Svært ofte eller alltid	5 stk	8.5%

Telefon

Svært sjelden eller aldri	4 stk	6.8%
Nokså sjelden	24 stk	40.7%
Noen ganger	23 stk	39.0%
Nokså ofte	7 stk	11.9%
Svært ofte eller alltid	1 stk	1.7%

E-post

Svært sjelden eller aldri	1 stk	1.7%
Nokså sjelden	9 stk	15.3%
Noen ganger	30 stk	50.8%
Nokså ofte	15 stk	25.4%
Svært ofte eller alltid	4 stk	6.8%

Spørsmål 11 av 38

Kommunikasjonsformen mellom rådmann/kommunalsjef og meg som enhetsleder er lagt opp med:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Gjensidig dialog mellom rådmann/kommunalsjef og enhetsleder

Svært sjelden eller aldri	7 stk	11.9%
Nokså sjelden	21 stk	35.6%
Noen ganger	18 stk	30.5%
Nokså ofte	7 stk	11.9%
Svært ofte eller alltid	6 stk	10.2%

Informasjon fra rådmann/kommunalsjef

Svært sjelden eller aldri	0 stk	0.0%
Nokså sjelden	9 stk	15.3%
Noen ganger	15 stk	25.4%
Nokså ofte	30 stk	50.8%
Svært ofte eller alltid	5 stk	8.5%

Informasjon fra meg som enhetsleder

Svært sjelden eller aldri	2 stk	3.4%
Nokså sjelden	15 stk	25.4%
Noen ganger	29 stk	49.2%
Nokså ofte	12 stk	20.3%
Svært ofte eller alltid	1 stk	1.7%

Instrukser fra rådmann/kommunalsjef

Svært sjelden eller aldri	5 stk	8.5%
Nokså sjelden	23 stk	39.0%
Noen ganger	23 stk	39.0%
Nokså ofte	5 stk	8.5%
Svært ofte eller alltid	3 stk	5.1%

Spørsmål 12 av 38

Tema som taes opp i kommunikasjon mellom meg som enhetsleder og rådmann/kommunalsjef

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Økonomi	48 stk	26.2%
2	Ledelse	32 stk	17.5%
3	Personal	32 stk	17.5%
4	Faglig (eks. skole/helsefaglig)	29 stk	15.8%
5	Rapportering	28 stk	15.3%
6	Annet	14 stk	7.7%

Spørsmål 13 av 38

Rådmann/kommunalsjef er tilgjengelig når jeg som enhetsleder har behov for kontakt.

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært sjelden eller aldri	0 stk	0.0%
2	Nokså sjelden	4 stk	6.8%
3	Noen ganger	17 stk	28.8%
4	Nokså ofte	17 stk	28.8%
5	Svært ofte eller alltid	21 stk	35.6%

Spørsmål 14 av 38

Som enhetsleder tar jeg initiativ til kontakt med rådmann/kommunalsjef

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært sjelden eller aldri	3 stk	5.1%

2	Nokså sjelden	11 stk	18.6%
3	Noen ganger	34 stk	57.6%
4	Nokså ofte	11 stk	18.6%
5	Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Spørsmål 15 av 38

👤 **Hvor ofte har du som enhetsleder møter med rådmann/kommunalsjef alene?**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært sjelden eller aldri	10 stk	16.9%
2	Nokså sjelden	30 stk	50.8%
3	Noen ganger	15 stk	25.4%
4	Nokså ofte	4 stk	6.8%
5	Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Spørsmål 16 av 38

👤 **Som enhetsleder kontakter jeg støtteenhetene fremfor rådmann/kommunalsjef når jeg har behov for lederstøtte**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært sjelden eller aldri	6 stk	10.2%
2	Nokså sjelden	5 stk	8.5%
3	Noen ganger	27 stk	45.8%
4	Nokså ofte	13 stk	22.0%
5	Svært ofte eller alltid	8 stk	13.6%

Spørsmål 17 av 38

👤 **Rådmann/kommunalsjef tar initiativ til kontakt med meg som enhetsleder**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært sjelden eller aldri	10 stk	16.9%
2	Nokså sjelden	19 stk	32.2%
3	Noen ganger	25 stk	42.4%
4	Nokså ofte	5 stk	8.5%
5	Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Spørsmål 18 av 38

👤 **Rådmann/kommunalsjef gir oppfølging og støtte til meg som enhetsleder innen:**

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Svært sjelden eller aldri	20 stk	33.9%
Nokså sjelden	21 stk	35.6%
Noen ganger	12 stk	20.3%
Nokså ofte	6 stk	10.2%
Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Ledelse

Svært sjelden eller aldri	18 stk	30.5%
Nokså sjelden	21 stk	35.6%
Noen ganger	15 stk	25.4%
Nokså ofte	5 stk	8.5%
Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Svært sjelden eller aldri	16 stk	27.1%
Nokså sjelden	25 stk	42.4%
Noen ganger	14 stk	23.7%
Nokså ofte	4 stk	6.8%
Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Personal

Svært sjelden eller aldri	19 stk	32.2%
Nokså sjelden	25 stk	42.4%

Noen ganger	10 stk	16.9%
Nokså ofte	5 stk	8.5%
Svært ofte eller alltid	0 stk	0.0%

Spørsmål 19 av 38

Støtteenhetene gir lederstøtte til meg som enhetsleder på områder som:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Svært sjelden eller aldri	9 stk	15.3%
Nokså sjelden	9 stk	15.3%
Noen ganger	26 stk	44.1%
Nokså ofte	8 stk	13.6%
Svært ofte eller alltid	7 stk	11.9%

Ledelse

Svært sjelden eller aldri	14 stk	23.7%
Nokså sjelden	23 stk	39.0%
Noen ganger	20 stk	33.9%
Nokså ofte	1 stk	1.7%
Svært ofte eller alltid	1 stk	1.7%

Faglig(eks. skole/helsefaglig)

Svært sjelden eller aldri	13 stk	22.0%
Nokså sjelden	12 stk	20.3%
Noen ganger	23 stk	39.0%
Nokså ofte	10 stk	16.9%
Svært ofte eller alltid	1 stk	1.7%

Personal

Svært sjelden eller aldri	5 stk	8.5%
Nokså sjelden	10 stk	16.9%
Noen ganger	29 stk	49.2%
Nokså ofte	11 stk	18.6%
Svært ofte eller alltid	4 stk	6.8%

Spørsmål 20 av 38

Er du kjent med delegasjonsreglementet?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk	0.0%
2	Nokså lite	1 stk	1.7%
3	Noe	6 stk	10.2%
4	Nokså mye	35 stk	59.3%
5	Svært mye	17 stk	28.8%

Spørsmål 21 av 38

Har du som enhetsleder underskrevet lederavtalen?

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Ja	42 stk	71.2%
2	Nei	13 stk	22.0%
3	Vet ikke	4 stk	6.8%

Spørsmål 22 av 38

(Hvis ja på forrige spørsmål) Hvor ofte gjennomgås din lederavtale med rådmann/kommunalsjef

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Årlig	7 stk	14.3%
2	Annenhvertår	29 stk	59.2%
3	Hvert tredje år	3 stk	6.1%
4	Sjeldnere	10 stk	20.4%

Spørsmål 23 av 38

Er lederavtale og delegasjonsreglement avklarende i forhold til :

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Enhetsleders rolle

Svært lite eller ikke i det hele tatt	1 stk	1.9%
Nokså lite	3 stk	5.6%
Noe	8 stk	14.8%
Nokså mye	34 stk	63.0%
Svært mye	8 stk	14.8%

Enhetsleders ansvar

Svært lite eller ikke i det hele tatt	1 stk	1.9%
Nokså lite	1 stk	1.9%
Noe	6 stk	11.1%
Nokså mye	31 stk	57.4%
Svært mye	15 stk	27.8%

Enhetsleders myndighet

Svært lite eller ikke i det hele tatt	1 stk	1.9%
Nokså lite	0 stk	0.0%
Noe	6 stk	11.1%
Nokså mye	34 stk	63.0%
Svært mye	13 stk	24.1%

Krav til resultat / måloppnåelse fra rådmannen til enhetsleder

Svært lite eller ikke i det hele tatt	5 stk	9.3%
Nokså lite	5 stk	9.3%
Noe	22 stk	40.7%
Nokså mye	18 stk	33.3%
Svært mye	4 stk	7.4%

Spørsmål 24 av 38

Som enhetsleder har jeg myndighet til å fatte beslutninger vedrørende:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Personal

Svært liten grad	0 stk	0.0%
Nokså liten grad	0 stk	0.0%
Noe	3 stk	5.1%
Nokså stor grad	25 stk	42.4%
Svært stor grad	31 stk	52.5%

Økonomi

Svært liten grad	0 stk	0.0%
Nokså liten grad	0 stk	0.0%
Noe	4 stk	6.8%
Nokså stor grad	29 stk	49.2%
Svært stor grad	26 stk	44.1%

Ledelse

Svært liten grad	0 stk	0.0%
Nokså liten grad	0 stk	0.0%
Noe	0 stk	0.0%
Nokså stor grad	21 stk	35.6%
Svært stor grad	38 stk	64.4%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Svært liten grad	0 stk	0.0%
Nokså liten grad	1 stk	1.7%
Noe	2 stk	3.4%
Nokså stor grad	21 stk	35.6%
Svært stor grad	35 stk	59.3%

Spørsmål 25 av 38

? Følgende ansvarsområder bør i større grad løftes opp fra meg som enhetsleder og ivaretas av rådmann/kommunalsjef

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Helt uenig	28 stk	47.5%
Nokså Uenig	16 stk	27.1%
Nøytral	7 stk	11.9%
Noe enig	5 stk	8.5%
Helt enig	3 stk	5.1%

Ledelse

Helt uenig	40 stk	67.8%
Nokså Uenig	13 stk	22.0%
Nøytral	3 stk	5.1%
Noe enig	1 stk	1.7%
Helt enig	2 stk	3.4%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Helt uenig	31 stk	52.5%
Nokså Uenig	19 stk	32.2%
Nøytral	7 stk	11.9%
Noe enig	0 stk	0.0%
Helt enig	2 stk	3.4%

Personal

Helt uenig	31 stk	52.5%
Nokså Uenig	18 stk	30.5%
Nøytral	4 stk	6.8%
Noe enig	4 stk	6.8%
Helt enig	2 stk	3.4%

Spørsmål 26 av 38

? Som enhetsleder har jeg kompetanse til å ivareta:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Helt uenig	0 stk	0.0%
Nokså Uenig	6 stk	10.2%
Nøytral	11 stk	18.6%
Noe enig	19 stk	32.2%
Helt enig	23 stk	39.0%

Ledelse

Helt uenig	0 stk	0.0%
Nokså Uenig	0 stk	0.0%
Nøytral	1 stk	1.7%
Noe enig	19 stk	32.2%
Helt enig	39 stk	66.1%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Helt uenig	0 stk	0.0%
Nokså Uenig	0 stk	0.0%
Nøytral	4 stk	6.8%
Noe enig	15 stk	25.4%
Helt enig	40 stk	67.8%

Personal

Helt uenig	0 stk	0.0%
Nokså Uenig	0 stk	0.0%
Nøytral	2 stk	3.4%

Noe enig	31 stk		52.5%
Helt enig	26 stk		44.1%

Spørsmål 27 av 38

Vår enhet har ansatt konsulenter/rådgivere som jobber med:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

ja	45 stk		76.3%
nei	14 stk		23.7%

Ledelse

ja	4 stk		6.8%
nei	55 stk		93.2%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

ja	32 stk		54.2%
nei	27 stk		45.8%

Personal

ja	31 stk		52.5%
nei	28 stk		47.5%

Spørsmål 28 av 38

Min tidsbruk som enhetsleder på ulike lederoppgaver

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk		0.0%
Nokså lite	5 stk		8.5%
Noe	31 stk		52.5%
Nokså mye	17 stk		28.8%
Svært mye	6 stk		10.2%

Ledelse

Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk		0.0%
Nokså lite	2 stk		3.4%
Noe	6 stk		10.2%
Nokså mye	26 stk		44.1%
Svært mye	25 stk		42.4%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk		0.0%
Nokså lite	4 stk		6.8%
Noe	13 stk		22.0%
Nokså mye	26 stk		44.1%
Svært mye	16 stk		27.1%

Personal

Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk		0.0%
Nokså lite	0 stk		0.0%
Noe	7 stk		11.9%
Nokså mye	30 stk		50.8%
Svært mye	22 stk		37.3%

Spørsmål 29 av 38

Som enhetsleder opplever jeg å ha tilstrekkelig med tid til oppgaver innen:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Helt uenig	6 stk		10.2%
Nokså Uenig	11 stk		18.6%

Nøytral	17 stk	28.8%
Noe enig	17 stk	28.8%
Helt enig	8 stk	13.6%

Ledelse

Helt uenig	8 stk	13.6%
Nokså Uenig	12 stk	20.3%
Nøytral	10 stk	16.9%
Noe enig	19 stk	32.2%
Helt enig	10 stk	16.9%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Helt uenig	10 stk	16.9%
Nokså Uenig	17 stk	28.8%
Nøytral	11 stk	18.6%
Noe enig	15 stk	25.4%
Helt enig	6 stk	10.2%

Personal

Helt uenig	5 stk	8.5%
Nokså Uenig	21 stk	35.6%
Nøytral	9 stk	15.3%
Noe enig	17 stk	28.8%
Helt enig	7 stk	11.9%

Spørsmål 30 av 38

Felles retningslinjer og veiledere for Tromsø kommune gir grunnlag for mine beslutninger som enhetsleder

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Svært lite eller ikke i det hele tatt	0 stk	0.0%
2	Nokså lite	1 stk	1.7%
3	Noe	10 stk	16.9%
4	Nokså mye	34 stk	57.6%
5	Svært mye	14 stk	23.7%

Spørsmål 31 av 38

Rådmannens/kommunalsjefens kontroll av enhetens resultater skjer gjennom:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomirapportering

Svært sjelden eller aldri	1 stk	1.7%
Nokså sjelden	2 stk	3.4%
Noen ganger	5 stk	8.5%
Nokså ofte	21 stk	35.6%
Svært ofte eller alltid	30 stk	50.8%

Brukerundersøkelser

Svært sjelden eller aldri	10 stk	16.9%
Nokså sjelden	8 stk	13.6%
Noen ganger	17 stk	28.8%
Nokså ofte	18 stk	30.5%
Svært ofte eller alltid	6 stk	10.2%

Medarbeiderundersøkelser

Svært sjelden eller aldri	6 stk	10.2%
Nokså sjelden	9 stk	15.3%
Noen ganger	18 stk	30.5%
Nokså ofte	18 stk	30.5%
Svært ofte eller alltid	8 stk	13.6%

Ledersamtalen

Svært sjelden eller aldri	12 stk	20.3%
Nokså sjelden	22 stk	37.3%
Noen ganger	15 stk	25.4%

Nokså ofte	7 stk	11.9%
Svært ofte eller alltid	3 stk	5.1%

Møte alene med rådmann/kommunalsjef

Svært sjelden eller aldri	13 stk	22.0%
Nokså sjelden	21 stk	35.6%
Noen ganger	19 stk	32.2%
Nokså ofte	4 stk	6.8%
Svært ofte eller alltid	2 stk	3.4%

Fellesmøter (eks. enhetsledermøte)

Svært sjelden eller aldri	5 stk	8.5%
Nokså sjelden	11 stk	18.6%
Noen ganger	14 stk	23.7%
Nokså ofte	23 stk	39.0%
Svært ofte eller alltid	6 stk	10.2%

Spørsmål 32 av 38

? Styring/resultatoppfølging fra rådmann/kommunalsjef til meg som enhetsleder formidles gjennom:

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Lederavtale

Svært sjelden eller aldri	16 stk	27.1%
Nokså sjelden	22 stk	37.3%
Noen ganger	12 stk	20.3%
Nokså ofte	7 stk	11.9%
Svært ofte eller alltid	2 stk	3.4%

Delegasjonsreglement

Svært sjelden eller aldri	4 stk	6.8%
Nokså sjelden	9 stk	15.3%
Noen ganger	19 stk	32.2%
Nokså ofte	19 stk	32.2%
Svært ofte eller alltid	8 stk	13.6%

Ledersamtalen

Svært sjelden eller aldri	13 stk	22.0%
Nokså sjelden	21 stk	35.6%
Noen ganger	18 stk	30.5%
Nokså ofte	5 stk	8.5%
Svært ofte eller alltid	2 stk	3.4%

Møte alene med rådmann/kommunalsjef

Svært sjelden eller aldri	14 stk	23.7%
Nokså sjelden	23 stk	39.0%
Noen ganger	17 stk	28.8%
Nokså ofte	2 stk	3.4%
Svært ofte eller alltid	3 stk	5.1%

Felles møter (eks. enhetsledermøte)

Svært sjelden eller aldri	5 stk	8.5%
Nokså sjelden	4 stk	6.8%
Noen ganger	22 stk	37.3%
Nokså ofte	23 stk	39.0%
Svært ofte eller alltid	5 stk	8.5%

Rapportering

Svært sjelden eller aldri	2 stk	3.4%
Nokså sjelden	5 stk	8.5%
Noen ganger	19 stk	32.2%
Nokså ofte	23 stk	39.0%
Svært ofte eller alltid	10 stk	16.9%

Epost

Svært sjelden eller aldri	3 stk	■ 5.1%
Nokså sjelden	7 stk	■ 11.9%
Noen ganger	25 stk	■ 42.4%
Nokså ofte	17 stk	■ 28.8%
Svært ofte eller alltid	7 stk	■ 11.9%

Intranett

Svært sjelden eller aldri	18 stk	■ 30.5%
Nokså sjelden	16 stk	■ 27.1%
Noen ganger	16 stk	■ 27.1%
Nokså ofte	6 stk	■ 10.2%
Svært ofte eller alltid	3 stk	■ 5.1%

Spørsmål 33 av 38

🔍 **Hvor tett følges du som enhetsleder opp av rådmannen/kommunalsjef innen:**

Subspørsmål / Svaralternativer	Antall svar	Prosent
--------------------------------	-------------	---------

Økonomi

Svært sjelden eller aldri	8 stk	■ 13.6%
Nokså sjelden	20 stk	■ 33.9%
Noen ganger	8 stk	■ 13.6%
Nokså ofte	21 stk	■ 35.6%
Svært ofte eller alltid	2 stk	■ 3.4%

Ledelse

Svært sjelden eller aldri	13 stk	■ 22.0%
Nokså sjelden	23 stk	■ 39.0%
Noen ganger	18 stk	■ 30.5%
Nokså ofte	5 stk	■ 8.5%
Svært ofte eller alltid	0 stk	■ 0.0%

Faglig (eks. skole/helsefaglig)

Svært sjelden eller aldri	13 stk	■ 22.0%
Nokså sjelden	29 stk	■ 49.2%
Noen ganger	11 stk	■ 18.6%
Nokså ofte	6 stk	■ 10.2%
Svært ofte eller alltid	0 stk	■ 0.0%

Personal

Svært sjelden eller aldri	15 stk	■ 25.4%
Nokså sjelden	29 stk	■ 49.2%
Noen ganger	12 stk	■ 20.3%
Nokså ofte	3 stk	■ 5.1%
Svært ofte eller alltid	0 stk	■ 0.0%

Spørsmål 34 av 38

🔍 **Hvordan oppfatter du som enhetsleder kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef (antall enhetsledere rådmannen/kommunalsjef har ansvar for)**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Alt for mange enhetsledere	19 stk	■ 32.2%
2	For mange enhetsledere	14 stk	■ 23.7%
3	Passelig antall enhetsledere	26 stk	■ 44.1%
4	For få enhetsledere	0 stk	■ 0.0%
5	Alt for få enhetsledere	0 stk	■ 0.0%

Spørsmål 35 av 38

🔍 **Da rådmann/kommunalsjef har lederansvar for mange enhetsledere har han/hun i liten grad tid til å gi oppfølging og lederstøtte til meg som enhetsleder**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Helt uenig	2 stk	■ 3.4%
2	Nokså Uenig	9 stk	■ 15.3%
3	Nøytral	14 stk	■ 23.7%

4	Noe enig	19 stk	32.2%
5	Helt enig	15 stk	25.4%

Spørsmål 36 av 38

? **Størrelsen på kontrollspennet har liten betydning da jeg som enhetsleder er en selvstendig ledere og har lite behov for oppfølging fra rådmann/kommunalsjef**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Helt uenig	1 stk	1.7%
2	Nokså Uenig	8 stk	13.6%
3	Nøytral	12 stk	20.3%
4	Noe enig	31 stk	52.5%
5	Helt enig	7 stk	11.9%

Spørsmål 37 av 38

? **Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da jeg som enhetsleder får lederstøtte fra støtteenhetene**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Helt uenig	5 stk	8.5%
2	Nokså Uenig	10 stk	16.9%
3	Nøytral	11 stk	18.6%
4	Noe enig	26 stk	44.1%
5	Helt enig	7 stk	11.9%

Spørsmål 38 av 38

? **Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter behovet for direkte ledelse fra rådmann/kommunalsjef**

Nr	Svaralternativer	Antall svar	Prosent
1	Helt uenig	6 stk	10.2%
2	Nokså Uenig	11 stk	18.6%
3	Nøytral	15 stk	25.4%
4	Noe enig	24 stk	40.7%
5	Helt enig	3 stk	5.1%

Studie av to nivåmodellens kontrollspenn i Tromsø kommune

Målsætning med spørreundersøkelsen er å evaluere kontrollspennet mellom rådmann/kommunalsjef og enhetsledere i Tromsø kommune. Vi definerer kontrollspennet som antall enhetsledere rådmannen/kommunalsjef har lederansvar for. Undersøkelsen vil være av verdi for Tromsø kommune da den gir en pekepinn på hvordan kontrollspennet fungerer. Deltakerne i undersøkelsen er enhetsledere i Tromsø kommune. Resultater fra undersøkelsen danner grunnlaget for en masteroppgave som skrives av to deltidsstudenter ved Handels høyskolen i Tromsø. Den ene studenten har tidligere jobbet som enhetsleder i Tromsø kommune og den andre jobber som falgilg leder i personalenheten. En god evaluering avhenger av at så mange som mulig svarer på spørsmålene. Vi håper derfor du kan sette av ca. 20 minutter til dette.

Spørsmål 1**INNLEDENDE SPØRSMÅL****Kjønn**

- Kvinne
 Mann

Spørsmål 2**Alder**

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

Spørsmål 3**I hvilken sektor er du enhetsleder?**

- Barnehage
 Grunnskole
 Helse, pleie og omsorg
 Støtteenheter
 Teknisk
 Annet

Spørsmål 4**Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?**

- Inntil 1 år
 1-3 år
 4-6 år
 7-10 år
 11 år ->

Spørsmål 5**Hadde du lederstilling i Tromsø kommune før innføring av tonivåmodellen?**

- ja
 nei

Spørsmål 6**(Hvis ja på forrige spørsmål) Hvilket ledernivå jobbet du på før innføring av tonivåmodellen?**

- Rådmann
 Kommunaldirektør
 Sektorsjef (eks skolesjef)
 Avdelingsleder

Spørsmål 7**Utdanningsbakgrunn****Hvilken utdanningsbakgrunn har du?**

- Sykepleier
- Hjelpepleier
- Lærerutdanning
- Førskolelærer
- Økonomi og ledelse
- Samfunnsfag
- Jurist
- Teknisk /ingeniør
- Annet

Spørsmål 8**Har du tatt videreutdanning i form av kurs, høyskole eller universitetsutdanning?**

- Sykepleier
- Hjelpepleier
- Lærerutdanning
- Førskolelærer
- Økonomi og ledelse
- Samfunnsfag
- Teknisk/ingeniør
- Annet
- Har ikke tatt videreutdanning

Kommentar _____
 Dersom du ikke har tatt videreutdanning gå direkte til spørsmål 10

Spørsmål 9**Hvilken videreutdanning er nyttig for deg i din rolle som leder?**

	I svært liten grad	I liten grad	Middels	I stor grad	I svært stor grad
Sykepleier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjelpepleier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lærerutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Førskolelærer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomi og ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunnsfag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juridiske fag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknisk/ingeniør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 10**Kommunikasjon og oppfølging**

Kommunikasjon mellom rådmann/kommunalsjef og meg som enhetsleder skjer gjennom:

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Møter alene mellom meg og rådmann/kommunalsjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fellesmøter (eks. ledermøter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kurs (eks. Lederutviklingsprogrammet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-post	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 11

Kommunikasjonsformen mellom rådmann/kommunalsjef og meg som enhetsleder er lagt opp med:

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Gjensidig dialog mellom rådmann/kommunalsjef og enhetsleder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra rådmann/kommunalsjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon fra meg som enhetsleder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruks fra rådmann/kommunalsjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 12

Tema som taes opp i kommunikasjon mellom meg som enhetsleder og rådmann/kommunalsjef

- Økonomi
- Ledelse
- Personal
- Faglig (eks. skole/helsefaglig)
- Rapportering
- Annet

Spørsmål 13

Rådmann/kommunalsjef er tilgjengelig når jeg som enhetsleder har behov for kontakt.

- Svært sjelden eller aldri
- Nokså sjelden
- Noen ganger
- Nokså ofte
- Svært ofte eller alltid

Spørsmål 14

Som enhetsleder tar jeg initiativ til kontakt med rådmann/kommunalsjef

- Svært sjelden eller aldri
- Nokså sjelden
- Noen ganger
- Nokså ofte
- Svært ofte eller alltid

Spørsmål 15**Hvor ofte har du som enhetsleder møter med rådmann/kommunalsjef alene?**

- Svært sjelden eller aldri
- Nokså sjelden
- Noen ganger
- Nokså ofte
- Svært ofte eller alltid

Spørsmål 16**Som enhetsleder kontakter jeg støtteenhetene fremfor rådmann/kommunalsjef når jeg har behov for lederstøtte**

- Svært sjelden eller aldri
- Nokså sjelden
- Noen ganger
- Nokså ofte
- Svært ofte eller alltid

Spørsmål 17**Rådmann/kommunalsjef tar initiativ til kontakt med meg som enhetsleder**

- Svært sjelden eller aldri
- Nokså sjelden
- Noen ganger
- Nokså ofte
- Svært ofte eller alltid

Spørsmål 18**Rådmann/kommunalsjef gir oppfølging og støtte til meg som enhetsleder innen:**

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 19**Støtteenhetene gir lederstøtte til meg som enhetsleder på områder som:**

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig(eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 20**Delegering av oppgaver og myndighet****Er du kjent med delegasjonsreglementet?**

- Svært lite eller ikke i det hele tatt
- Nokså lite
- Noe
- Nokså mye
- Svært mye

Spørsmål 21

Har du som enhetsleder underskrevet lederavtalen?

- Ja
 Nei
 Vet ikke

Spørsmål 22

(Hvis ja på forrige spørsmål) Hvor ofte gjennomgår din lederavtale med rådmann/kommunalsjef

- Årlig
 Annenhvertår
 Hvert tredje år
 Sjeldnere

Spørsmål 23

Er lederavtale og delegasjonsreglement avklarende i forhold til :

	Svært lite eller ikke i det hele tatt	Nokså lite	Noe	Nokså mye	Svært mye
Enhetsleders rolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enhetsleders ansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enhetsleders myndighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krav til resultat /måloppnåelse fra rådmannen til enhetsleder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 24

Som enhetsleder har jeg myndighet til å fatte beslutninger vedrørende:

	Svært liten grad	Nokså liten grad	Noe	Nokså stor grad	Svært stor grad
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 25

Følgende ansvarsområder bør i større grad løftes opp fra meg som enhetsleder og ivaretas av rådmann/kommunalsjef

	Helt uenig	Nokså Uenig	Nøytral	Noe enig	Helt enig
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 26**Kompetanse og ressurser**

Som enhetsleder har jeg kompetanse til å ivareta:

	Helt uenig	Nokså Uenig	Nøytral	Noe enig	Helt enig
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 27

Vår enhet har ansatt konsulenter/rådgivere som jobber med:

	ja	nei
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 28

Min tidsbruk som enhetsleder på ulike lederoppgaver

	Svært lite eller ikke i det hele tatt	Nokså lite	Noe	Nokså mye	Svært mye
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 29

Som enhetsleder opplever jeg å ha tilstrekkelig med tid til oppgaver innen:

	Helt uenig	Nokså Uenig	Nøytral	Noe enig	Helt enig
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 30**Styring og kontroll**

Felles retningslinjer og veiledere for Tromsø kommune gir grunnlag for mine beslutninger som enhetsleder

- Svært lite eller ikke i det hele tatt
- Nokså lite
- Noe
- Nokså mye
- Svært mye

Spørsmål 31

Rådmannens/kommunalsjefens kontroll av enhetens resultater skjer gjennom:

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Økonomirapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brukerundersøkelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeiderundersøkelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledersamtalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Møte alene med rådmann/kommunalsjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fellesmøter (eks. enhetsledermøte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 32

Styring/resultatoppfølging fra rådmann/kommunalsjef til meg som enhetsleder formidles gjennom:

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Lederavtale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegasjonsreglement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledersamtalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Møte alene med rådmann/kommunalsjef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felles møter (eks. enhetsledermøte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapportering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 33

Hvor tett følges du som enhetsleder opp av rådmannen/kommunalsjef innen:

	Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
Økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faglig (eks. skole/helsefaglig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 34

Hvordan oppfatter du som enhetsleder kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef (antall enhetsledere rådmannen/kommunalsjef har ansvar for)

- Alt for mange enhetsledere
- For mange enhetsledere
- Passelig antall enhetsledere
- For få enhetsledere
- Alt for få enhetsledere

Kommentar _____

Med kontrollspenn menes antall enhetsledere som rådmann/kommunalsjef har lederansvar for.

Spørsmål 35

Da rådmann/kommunalsjef har lederansvar for mange enhetsledere har han/hun i liten grad tid til å gi oppfølging og lederstøtte til meg som enhetsleder

- Helt uenig
- Nokså Uenig
- Nøytral
- Noe enig
- Helt enig

Spørsmål 36

Størrelsen på kontrollspennet har liten betydning da jeg som enhetsleder er en selvstendig ledere og har lite behov for oppfølging fra rådmann/kommunalsjef

- Helt uenig
- Nokså Uenig
- Nøytral
- Noe enig
- Helt enig

Spørsmål 37

Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da jeg som enhetsleder får lederstøtte fra støtteenhetene

- Helt uenig
- Nokså Uenig
- Nøytral
- Noe enig
- Helt enig

Spørsmål 38

Størrelsen på kontrollspennet til rådmann/kommunalsjef har liten betydning da styringssystemer, veiledere og retningslinjer erstatter behovet for direkte ledelse fra rådmann/kommunalsjef

- Helt uenig
- Nokså Uenig
- Nøytral
- Noe enig
- Helt enig

Vi er meget takknemlig for at du tok deg tid til å svare på denne spørreundersøkelsen. Tusen takk skal du ha:-)

Med vennlig hilsen

Stig Jensen
Paul Martin Hansen



Enhetsledere

Deres ref.:

Vår ref.:
11/2298 /16131/11-030

Saksbehandler:
Paul Martin Hansen

Dato:
04.04.2011

Telefon:
77 79 04 36

SPØRREUNDERSØKELSE TO NIVÅ MODELLEN

I forbindelse med masteroppgave i organisasjon og ledelse sendes det ut en spørreundersøkelse til enhetslederne i Tromsø kommune. Undersøkelsen, som danner grunnlag for masteroppgaven, gjennomføres av Stig Leon Jensen tidligere økonomisjef i Tromsø kommune og Paul Martin Hansen faglig leder i Tromsø kommunes nyopprettede Arbeidsmiljøtjeneste.

Undersøkelsen har som målsetning å se nærmere på kontrollspennet mellom rådmannsnivå og enhetsnivå i tonivåmodellen. Spørreskjemaet er utarbeidet av studentene uten medvirkning fra rådmann eller enhetsledere. Tromsø kommune vil få tilgang til den ferdigstilte oppgaven og kan trykke og distribuere hele eller deler av materialet. Oppgaven skal være ferdigstilt innen 15. mai og skal forsvares muntlig i midten av juni.

Det oppfordres til at enhetslederne tar seg tid til å besvare spørreskjemaet innen fristen, da en god analyse avhenger av at så mange som mulig svarer på spørreundersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Gøril Bertheussen
rådmann