



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Linda Græsby, Roger Nilssen, Svein Kåre Vik

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Strategi – fra teori til praksis

**Utøvelse av strategisk ledelse på RE- ledernivå i
Ringsaker kommune**

Strategy - from theory to praksis

The exercise of strategic management at RE- management level in the municipality
of Ringsaker

Mastergrad i offentlig ledelse og styring

Vår 2016

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Vi vil i denne oppgaven søke å finne svar på om det utøves strategisk ledelse i kommunesektoren. Denne oppgaven er relatert til den strategiske delen av virksomheten ledelse. Vi har gjennom oppgaven fått større innsikt i det som Knudsen og Flåten (2015) omtaler som strategisk ledelses fire vegger og de ulike ledelesdimensjonene som de mener er avgjørende for om det utøves strategisk ledelse i en kommuneorganisasjon.

Vi ønsker å takke for tre lærerike år på masterstudiet i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen i Hedmark. Vi vil rette en ekstra stor takk til vår veileder Tore Bakken for gode forelesninger gjennom studiet og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet med denne oppgaven. Vi vil også takke Vara kommune i Sverige ved rådmann Gert Norell, for et inspirerende obligatorisk studieopphold.

En særskilt takk rettes til vår arbeidsgiver, Ringsaker kommune, som har gitt oss muligheten til å gjennomføre tre års videreutdanning ved Høgskolen i Hedmark på deltid. En takk til rådmannen, strategisjefen og kommunalsjefene som stilte seg positive til undersøkelsen. Vi vil også takke alle RE-lederne som har svart på den.

Vi vil også takke våre nærmeste, for uten deres støtte og forståelse hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studiet. Til slutt takker vi hverandre for ett godt samarbeid, for gode diskusjoner, forståelse og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi har jobbet med oppgaven sammen, der alle kapitler er drøftet fortløpende i gruppemøter. Siden vi er tre som skriver sammen har vi fordelt skriveoppgaver mellom oss. Svein har hatt hovedansvaret for metodekapitlet, Roger har hatt hovedansvaret for teorikapitlet og Linda har hatt hovedansvaret for design og praktisk gjennomføring av undersøkelsen, samt presentasjon av deskriptive funn.

Brumunddal: 4.12.2015

Linda Græsby, Roger Nilssen og Svein K. Vik.

Innhold

FORORD	3
NORSK SAMMENDRAG	8
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	10
1. INNLEDNING	12
1.1 PRESENTASJON AV TEMA	12
1.2 PRESENTASJON AV FORSKNINGSARENAEN RINGSAKER KOMMUNE	13
1.3 PRESENTASJON AV SENTRALE POLICYDOKUMENTER I RINGSAKER KOMMUNE.....	14
1.4 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	16
1.5 FORUTSETNINGER, DEFINISJONER OG AVGRENSNINGER	18
1.6 TIDLIGERE FORSKNING.....	20
1.7 OPPGAVENS UTFORMING OG STRUKTUR.....	21
2. TEORETISK RAMMEVERK	22
2.1 TEORETISK UTGANGSPUNKT	22
2.2 KOMMUNEN I ET ORGANISASJONSTEORETISK PERSPEKTIV	22
2.3 KONSEKVENSER FOR LEDELSE	25
2.4 HVORDAN FORSTÅ OG ANVENDE STRATEGI?	26
2.4.1 <i>Klassisk strategi</i>	27
2.4.2 <i>Evolusjonær strategi</i>	28
2.4.3 <i>Prosessuell strategi</i>	29
2.4.4 <i>Systemteoretisk strategi</i>	31
2.5 STRATEGISK LEDELSES FIRE VEGGER	32
2.5.1 KOMPLEKSITET.....	33
2.5.2 EMERGENS.....	33

2.5.3 KREATIVITET	34
2.5.4 PROSESS	35
2.6 ULIKE LEDELSESDIMENSJONER	37
2.6.1 Fenomenet kunnskap	37
2.6.2 «Management» og «leadership»	38
2.6.3 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	39
2.6.4 Stifinnerlederskap	40
2.6.5 Administrativt lederskap	41
2.6.6 Mentorlederskap	42
2.6.7 Energiserende lederskap	43
2.7 UTØVES DET STRATEGISK LEDELSE?	44
3. METODE	46
3.1 FORSKNINGSDESIGN	46
3.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE	47
3.2.1 Casestudie og analyseenhet	49
3.2.2 Teoretisk forståelse	49
3.3 FORSKNINGSPROSESS	50
3.3.1 Forankring	51
3.3.2 Studieopphold i Vara kommune	52
3.3.3 Utarbeiding og oppbygging av spørreskjema	53
3.3.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen	54
3.3.5 Forskningsetikk	55
3.3.6 Data / empiri	56
3.3.7 Analysestrategi	57

3.4	RELIABILITET OG VALIDITET	60
4.	PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	63
4.1	BAKGRUNNSVARIABLER	64
4.1.1	<i>Resyme av bakgrunnsvariabler</i>	<i>68</i>
4.2	LEDELSE I EGEN ENHET	69
4.2.1	<i>Resyme av ledelse i egen enhet</i>	<i>75</i>
4.3	FREMTIDSPERSPEKTIV PÅ EGEN ENHET	76
4.3.1	<i>Resyme av fremtidige utfordringer i egen enhet</i>	<i>78</i>
4.4	SAMMENHENG MELLOM OVERORDNET STRATEGI OG LEDELSE I EGEN ENHET	78
4.4.1	<i>Resyme av sammenheng mellom overordnet strategi og ledelse i egen enhet</i>	<i>80</i>
4.5	KOMMENTARER OG PRESISERINGER FRA RESPONDENTENE	80
5.	ANALYSE AV HOVEDFUNN.....	83
5.1	BAKGRUNNSVARIABLER	83
5.1.1	<i>Rekruttering av ledere.....</i>	<i>84</i>
5.1.2	<i>Lederutdanning.....</i>	<i>86</i>
5.1.3	<i>Enhetsstørrelse.....</i>	<i>87</i>
5.1.4	<i>Sammenhengen mellom enhetsstørrelse, antall mellomledere og stabsstillinger</i>	<i>89</i>
5.2	LEDELSE I EGEN ENHET	91
5.2.1	<i>Deltakelse i ledernetverk.....</i>	<i>91</i>
5.2.2	<i>Lederoppfølgingsmøter</i>	<i>94</i>
5.2.3	<i>RE – ledernes tidsbruk.....</i>	<i>98</i>
5.2.4	<i>Utviklingsarbeid.....</i>	<i>100</i>
5.2.5	<i>Kritisk refleksjon.....</i>	<i>108</i>
5.2.6	<i>Mentorlederskap og involverende ledelse.....</i>	<i>111</i>

5.2.7	<i>Evaluering av plan- og kvalitetsdokumenter</i>	112
5.3	FREMTIDSPERSPEKTIV PÅ EGEN ENHET	115
5.3.1	<i>Fremtidige utfordringer i egen enhet</i>	115
5.3.2	<i>Planer for fremtidige utfordringer i egen enhet</i>	116
5.3.3	<i>Tilgang på kunnskap</i>	117
5.4	SAMMENHENG MELLOM OVERORDNET STRATEGI OG UTØVELSE AV LEDELSE	118
5.4.1	<i>Kan nåværende strategi løse enhetenes fremtidige utfordringer?</i>	119
5.4.2	<i>Er det samsvar mellom overordnet strategi og enhetens oppgaver?</i>	120
5.4.3	<i>Emergerende strategi</i>	120
5.4.4	<i>Har overordnet strategi betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet?</i>	121
5.4.5	<i>Påvirkningsmulighet i forhold til overordnet strategi?</i>	122
6.	KONKLUSJON	124
6.1	BEGRENSNINGER VED UNDERSØKELSEN	126
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	127
	LITTERATURLISTE	128
	Vedlegg 1: Meldeplikttest	132
	Vedlegg 2: Spørreundersøkelse	133

Norsk sammendrag

Tema for denne studien er strategisk ledelse i kommunesektoren. Formålet er å undersøke om utøvelsen av ledelse blant resultatenhetsledere i Ringsaker kommune er strategisk. Relatert til dette, har vi også undersøkt hvilken betydning kommunens overordnede strategi for å realisere «vekst og utvikling» har for den enkelte leders utøvelse av ledelse i egen enhet. Strategifaget er utviklet i «grenselandet» mellom ledelsesteori og ledelsespraksis (Wittington, 2002) og det er dette «grenselandet» som har vært oppgavens utgangspunkt. I tillegg til boka til Wittington (2002), «Hva er strategi?» har boka «Strategisk ledelse» (Knudsen og Flåten, 2015) vært sentral i vår teoritilnærming.

Studien har en kvalitativ tilnærming gjennom at vi valgte ut en konkret casekommune og et avgrenset ledernivå som grunnlag for vår undersøkelse. Innledningsvis gjorde vi en grundig analyse av sentrale policydokumenter i casekommunen Ringsaker. Denne analysen dannet, sammen med et utvalg av relevant teori om strategisk ledelse, grunnlaget for vår kvantitative spørreundersøkelse. Den ble gjennomført høsten 2015 i form av en questbackundersøkelse blant 49 RE – ledere.

80 % av respondentene svarte på undersøkelsen. Flere funn peker i retning av at svaret på vår problemstilling er at den ledelsen som utøves på RE- leder nivå i Ringsaker kommune, på gruppenivå, ikke er strategisk.

Strategi og strategisk ledelse er ikke noe fast, men endrer seg i tråd med løpende utviklingsarbeid. Omfattende fokus på endrings- og utviklingsarbeid er derfor sentralt i strategisk ledelsesutøvelse. Funns vedrørende utviklingsarbeid viser at 50 % av alle respondentene bruker maks en dag i uka på utviklingsarbeid. Vi finner også at mangel på tid brukes som forklaringsfaktor på manglende samsvar mellom vilje / motivasjon til utviklingsarbeid og reell gjennomføring og utøvelse av utviklingsarbeid i egen enhet.

Vi har sett på andre forskningsoppgaver som har hatt en viss relevans for vårt tema og problemstilling, blant annet Hinderaker og Nikolaisen (2013) som i sin masteroppgave skriver om strategisk planlegging og styring i kommunesektoren. Vi har derimot undersøkt den strategiske delen av virksomheten ledelse.

Formålet med vår oppgave er å bidra til økt kunnskap om strategisk ledelse for oss selv og for andre ledere i kommunen. Det har ikke vært et eksplisitt mål å danne innsikt som kan generaliseres fra casekommunen Ringsaker til andre lignende forvaltningsorganer.

Engelsk sammendrag (abstract)

The topic of this study is strategic management in the municipal sector. The aim is to investigate whether the execution of leadership among result unit managers in the municipality of Ringsaker is strategic. Related to this, we have also assessed how the municipality's overall strategy to realize "growth and development" influences the leadership of each unit manager. The theory of strategy has been developed in the area where leadership theory and leadership practice intersect (Wittington, 2002), and this area has been the foundation for this thesis. In addition to the book "What is strategy?" by Wittington (2002), the book "Strategic leadership" by Knudsen and Flåten (2015) has been important for our approach to the phenomenon of strategic leadership.

This study is qualitative in nature, through the selection of a case municipality and a specific managerial level as the basis for our study. Initially, we performed a thorough analysis of key policy documents in the municipality of Ringsaker. Along with relevant theory of strategic leadership, this analysis laid the foundation for our quantitative questionnaire which was administered to 49 result unit managers during the fall of 2015 through a QuestBack survey.

80% of the invited managers responded to the questionnaire. Several findings suggest that the leadership performed among result unit managers in Ringsaker municipality is, at a group level, not strategic.

The field of strategy and strategic leadership is not static; it changes with current development. Extensive focus on change and development is therefore important for the execution of strategic leadership. Findings show that 50 % of the respondents use no more than one day per week on development. We also find that lack of time is used as a factor to explain the discrepancy between the motivation for development work and the execution of this work at the unit level.

We have studied other research reports relevant to our research question, including Hinderaker and Nikolaisen (2013), who in their master thesis assess strategic planning and management in the municipal sector. We have, on the other hand, examined the strategic part of management within the unit.

The purpose of our thesis is to contribute to increased knowledge of strategic leadership for ourselves and other leaders within the municipality. We have not explicitly aimed at generating insight that can be generalized from the case municipality Ringsaker to other similar public management agencies.

1. Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Tema for denne oppgaven er strategisk ledelse i kommunesektoren. Strategi som fag er, ifølge Richard Wittington (2002), utviklet i «grenselandet» mellom ledelsesteori og ledelsespraksis. Det er dette «grenselandet» som er oppgavens utgangspunkt, og studien vil søke å gi mer kunnskap om fenomenet strategisk ledelse basert på en undersøkelse blant et utvalg av ledere i casekommunen Ringsaker.

Kommunesektoren preges av endrede behov og forventninger fra innbyggerne. I tillegg må sektoren forholde seg til økende statlig styring og krav. Kommunale ledere må derfor være i aktivt samspill med omgivelsene for å finne nye løsninger. Kommunenes interesseorganisasjon, KS, mener at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeiderne. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet (Ukeavisen Ledelse, 25.09.15).

Tradisjonelt har strategi og strategisk ledelse vært forbundet med militær- og privat virksomhet (Zetterquist, Kalling, Sthyre og Woll, 2014). Dette har imidlertid endret seg i de siste årene. Offentlig sektor og norske kommuner har blitt mer opptatt av dette for å komme den raske samfunnsutviklingen i møte (Baldersheim og Rose, 2010).

Når en som leder utøver ledelse er det ikke uvanlig å ta ordet strategisk i sin munn. Mange ledere sier at de tenker og handler strategisk, men spørsmålet er om de egentlig gjør det? Dette ønsker vi å finne mer ut av gjennom å sette fokus den strategiske delen av virksomheten ledelse. Med utgangspunkt i relevant teori om strategisk ledelse har vi gjennom en empirisk undersøkelse forsøkt å få svar på om utøvelsen av ledelse blant resultatenhetsledere i Ringsaker kommune er strategisk. Relatert til dette, har vi også

undersøkt hvilken betydning kommunens overordnede strategi for å realisere «vekst og utvikling» har for den enkelte leders utøvelse av ledelse i egen enhet. I forhold til sistnevnte har vi i forkant av den empiriske undersøkelsen gjennomført et dokumentstudium av relevante policydokumenter i Ringsaker kommune.

1.2 Presentasjon av forskningsarenaen Ringsaker kommune

Ringsaker kommune er Innlandets største kommune med 33600 innbyggere. Kommunen ligger i Hedmark fylke og har to sentrale tettsteder / byer gjennom Brumunddal og Moelv. Folketallet er økende og kommunen har «vekst og utvikling» som sin overordnede visjon.

Den politiske organiseringen i Ringsaker er basert på formannskapsmodellen med et kommunestyre på 41 medlemmer og et formannskap på 11 medlemmer. I tillegg er det to fagkomiteer; Oppvekstkomiteen og Omsorgskomiteen, med 11 medlemmer hver. Kommunen har også tre brukerråd: Eldrerådet, Funksjonshemmedes råd og Mangfolds- og inkluderingsrådet. Arbeiderpartiet har hatt politisk flertall i kommunen i flere perioder og har både ordfører og varaordfører.

Administrativt er kommunen organisert etter en «tonivå» modell og har til sammen 2111 faste årsverk. Rådmannen er den øverste administrative leder og det er 50 resultatenhetsledere (RE-ledere) i en flat struktur under rådmannen. 28 av resultatenhetene er knyttet til Skole og barnehage, 12 er knyttet til Helse og omsorg og de siste 11 er samlet under betegnelsen Øvrige enheter.

Kommunens tre kommunalsjefer har i den sammenheng lederansvar for hver sin seksjon på vegne av rådmannen. Videre har rådmannen en stab med assisterende rådmann og strategisjef samt økonomisjef, plansjef og organisasjonssjef. Sistnevnte tre leder hver sine seksjoner på rådmannskontoret.

1.3 Presentasjon av sentrale policydokumenter i Ringsaker kommune

Ringsaker kommunes overordnede visjon er «vekst og utvikling» og den er forankret i kommuneplanens samfunnsdel (2006 - 2018) som ble vedtatt av Kommunestyret 27.09.08 (Ringsaker kommune, 2006). Visjonen om «vekst og utvikling» skal realiseres gjennom flere ulike strategier innenfor områdene bosetting, næringsliv, tjenesteutvikling og et bredt mulighetsfokus. I vedtatt planstrategi for Ringsaker kommune 2012-2016 (Ringsaker kommune, 2012) går det frem at kommuneplanen angir retningen i arbeidet for å realisere visjonen ved at kommunen skal:

- Tilrettelegge for et mangfold av attraktive boområder i hele Ringsaker.
- Være næringslivets favorittkommune.
- Tilby et godt utbygget service- og tjenestetilbud.
- Sikre gode oppvekstmiljø.
- Sikre et bredt og mangfoldig kulturtilbud.
- Bygge opp kunnskap, kompetanse og utdanningstilbud.
- Sikre bærekraftig utnyttelse av ressursene.
- Synliggjøre og utnytte det mangfold av muligheter som finnes i kommunen.
- Spille på lag med innbyggerne, private og offentlige aktører (s.4).

Kommunens mer konkretiserte strategi er utledet med grunnlag i kommuneplanens føringer og utviklet gjennom de årlige budsjettprosessene siden 2006. I handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 og årsbudsjett 2015 (Ringsaker kommune, 2014) er strategien i arbeidet for videre vekst og utvikling i Ringsaker stikkordsmessig beskrevet på følgende måte:

Den attraktive kommunen!

- Brumunddal og Moelv som attraktive steder – byutvikling.
- Attraktivt og mangfoldig tilbud av tomter og boliger i hele kommunen.
- Utnytte de mulighetene som Mjøsa, fjellområdene og bygdene gir.
- Satse på kultur – gode opplevelser, livskvalitet og oppmerksomhet.
- Markedsføring av botilbudet, reiselivstilbudet og næringslivet.

Den næringsvennlige kommunen!

- Handlekraft og initiativ i samarbeid med næringslivet.
- Utnytte mulighetene i infrastruktur og beliggenhet.
- Tilrettelegging av næringsarealer.
- Satse på kompetanse, innovasjon og samarbeid.

Oppvekstkommunen!

- Barnehageplass til alle!
- Økt læringsutbytte i skolen og basisfagene i sentrum.
- Utbygging og rehabilitering av skolebygg.
- Attraktive ungdomstilbud.

Kommunen med det gode tjenestetilbudet!

- Trygghet for de grunnleggende velferdstjenestene.
- Høy faglig kvalitet på tjenestene.

Kommunen med orden i sakene!

- Økonomien skal være i orden.
- Korrekt saksbehandling er en selvfølge.

- Kommunen som attraktiv arbeidsgiver.
- Godt vedlikeholdte og velstelte kommunale bygg og anlegg.
- Fremstå positivt og offensivt (s. 6).

Ringsaker kommune har et tydelig mål om befolkningsvekst. Kommunen mener at markant positiv utvikling i innbyggertallet over tid er den fremste indikasjon på hvorvidt kommunen lykkes med sin visjon om «vekst og utvikling» og målsetting om 35.000 innbyggere innen 2018.

Kommunen har målsetting om å nærme seg gjennomsnittlig befolkningsvekst for landet for å bevare kommunens andel av kommunesektorens frie inntekter. Sistnevnte er viktig for fortsatt å kunne sikre inntektsgrunnlaget for kommunens fremtidige velferdsproduksjon. Det å finne en god balanse mellom å opprettholde og videreutvikle sentrale velferdstjenester, og tiltak for vekst og utvikling for å finansiere dem, er imidlertid ikke like enkelt.

1.4 Presentasjon av problemstilling

Ringsaker kommune har en offensiv ordfører og rådmann som begge jobber strategisk på flere plan for å realisere visjonen om «vekst og utvikling». Eksempler på sentrale strategiske milepæler de siste årene i Ringsaker er etablering av et nytt torg i Brumunddal sentrum i 2013 med eget bakeri, nytt Prøysen hus i samarbeid med hotell gründeren Arthur Buchardt i forbindelse med 100 års jubileet for Alf Prøysen i 2014 og ikke minst ferdigstillelse av varehuset Ikea Ringsaker i den søndre delen av kommunen i 2015. Fokuset i denne oppgaven er imidlertid ikke strategisk ledelse på rådmanns- og politisk nivå, men hvorvidt det jobbes strategisk på det operative resultatenhetsledernivået.

En problemstilling eller et forskningsproblem er et presist spørsmål, som blir stilt med et bestemt formål og på en presis måte, slik at det lar seg belyse gjennom bruk av

samfunnsvitenskapelige metoder. For å kunne utforme en problemstilling med utgangspunkt i et valgt temaområde, er det, ifølge Halvorsen (2005), hensiktsmessig å svare på hva, hvem, hvor, hvordan, når, hvorfor og hvorledes. Når alle spørsmål er besvart på en skikkelig måte har en et grunnlag for å formulere en konkret problemstilling eller et forskningsproblem. Halvorsen (2005) mener at hovedskillet mellom tema og problem er at man beskriver et tema, men løser et problem.

Ringsaker kommunes overordnede strategi har bakgrunn fra kommuneplanens samfunnsdel som ble vedtatt i 2006. Strategi i en kommune handler om direkte eller indirekte å definere behov hos innbyggerne generelt eller blant bestemte grupper. Denne tilnærmingen til strategibegrepet tar ifølge Whittington (2002) utgangspunkt i spørsmålet, «Hvorfor strategi?». Vår tilnærming og vårt fokus i denne oppgaven er imidlertid det andre grunnleggende spørsmålet som Whittington (2002) trekker frem; «Hvordan utfører man strategi?». Nært knyttet til dette spørsmålet er virksomheten ledelse og utøvelse av strategiske ledelse. Hvordan utøves ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune? Hvilken betydning har kommunens overordnede strategi for utøvelse av ledelse i den enkelte resultatenheter? Opplevs strategien som meningsfull i forhold til de oppgaver og utfordringer som enheten har ansvar for?

Med utgangspunkt i de spørsmål som er stilt overfor, søker denne oppgaven å gi svar på om det er slik at den ledelsen som utøves på RE – ledernivå i Ringsaker kommune er strategisk eller ikke. Dette gir således følgende problemstilling: «Utøves det strategisk ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune?» For å få svar på denne overordnede problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i relevant teori om strategisk ledelse. Dette har vi sammenholdt mot funn i vår egen kvantitativ spørreundersøkelse og funn i sentrale policydokumenter i case kommunen.

Den kvantitative undersøkelsen tok utgangspunkt i 4 spørsmålstemaer:

1. Hva kjennetegner kommunens RE – ledere?
2. Hva er status i forhold til kritiske ledelsesfaktorer blant RE – ledere i Ringsaker kommune?
3. Hvordan vurderer RE – lederne sammenhengen mellom kommunens overordnede strategi og egen ledelsesutøvelse?
4. Hvordan vurderer RE – lederne sin enhets og kommunens fremtidige utfordringer?

1.5 Forutsetninger, definisjoner og avgrensninger

Utgangspunktet for valg av forskningstemaet strategisk ledelse var at vi ønsket å gjennomføre et casestudium i en middels stor kommune. Etter nøye avveininger valgte vi å spørre Ringsaker kommune til tross for at det er vår egen arbeidsgiver.

Forskningsmessig er det krevende å gjøre en undersøkelse hvor en selv jobber. Som forsker bør en ha en viss avstand til det en forsker på, slik at det ikke oppstår usikkerhet i forhold til uheldige bindinger og koblinger (Halvorsen, 2005). Dette har vi reflektert over, og vi mener at det at vi har vært flere som har skrevet sammen har gjort det lettere å ha bevissthet om dette underveis i prosessen.

Vi har lagt vekt på at det å fremskaffe empiri hos egen arbeidsgiver, kan gi mulighet til å komme dypere inn temaet og oppnå flere svar, enn vi ville ha oppnådd i en annen kommune. Det avgjørende har likevel vært at Ringsaker kommune selv har vært positiv og åpent interessert i det vi skulle undersøke og i den problemstillingen vi har valgt.

Linda Lai (2013) benytter begrepene strategi og ledelse når hun skriver om hva strategisk kompetanseledelse er. Hun legger vekt på at strategisk ledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider når definerte mål. Lai (2013) presiserer at dersom ledelsen skal være reelt strategisk, må den være basert på strategiske analyser og man må definere mål å lede mot. Det må derfor være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier og den konkrete utøvelsen av ledelse.

Strategi og strategisk ledelse handler om hva som må gjøres og hvordan. Whittington (2002) legger til grunn at strategi er vanskelig og at det ikke er noen klar opplagt definisjon på hva det er. Strategi handler om å tenke bedre, annerledes og i mange tilfeller nytt. I følge Whittington (2002) er god strategi sjelden ensbetydende med å gjøre nøyaktig det samme som alle andre. I oppgavens teori kapittel vil det bli gått nærmere inn på 4 ulike perspektiver på strategi: Det klassiske, det evolusjonære, det prosessuelle og det systemteoretiske.

Knudsen og Flåten (2015) setter fokus på at strategisk ledelse er noe mer enn strategisk analyse eller strategisk planlegging. Både analyse og planlegging er viktige deler av strategisk ledelse, men strategisk ledelse er noe mer. Ledelse dreier seg om det en gjør ute blant folk: «Strategisk ledelse dreier seg om å få mennesker til å handle på strategisk viktige og andre måter enn de ellers ville ha gjort» (Knudsen og Flåten, 2015, s. 23). Teorikapitlet vil utlede hvilken teori om strategisk ledelse som er lagt til grunn for denne oppgaven. Her vil vi komme nærmere inn på sporene av strategisk ledelses fire vegger, som ifølge Knudsen og Flåten (2015), er kompleksitet, emergens, kreativitet og prosess.

Undersøkelsen er avgrenset til å handle om en casekommune og et ledernivå. Ledernivået som oppgaven setter fokus på er resultatenhetsnivået i en «tonivå» kommune. Torsteinsen (2005) definerer begrepet «tonivå» modell slik: «En organisering av den kommunale organisasjon uten ledernivåer mellom rådmann og resultatenhetsleder». Dette blir også omtalt som flat struktur og er motstykke til en hierarkisk eller tradisjonell organisasjonsstruktur som inneholder minst tre ledernivåer (Baldersheim og Rose, 2005).

Det kunne vært interessant å gjennomføre en komparativ undersøkelse hvor en sammenlignet graden av strategisk ledelse blant RE – ledere i ulike kommuner, men vi har bevisst valgt å avgrense oss til en kommune. Vi tenkte at muligheten for å kunne komme mer i dybden på fenomenet strategisk ledelse var større da, sett i lys av tilgjengelig tids- og ressursbruk. Det har videre vært vurdert å innlemme rådmannens ledergruppe i undersøkelsen, men det ble ikke gjort. Begrunnelsen for sistnevnte er at vi da ville fått to ulike ledernivåer i samme undersøkelse, noe som ikke var ønskelig.

1.6 Tidligere forskning

Er det utført konkrete empiriske undersøkelser tidligere som har relevans for vår problemstillingen i denne oppgaven? Gjennom litteratursøk i høgskolebibliotekets ulike databaser har vi fått mange treff om emnet, men når vi avgrenset det til offentlig sektor, ble utvalget betydelig mindre. Vi har sett nærmere på noen masteroppgaver som har en viss relevans for vårt tema og vår problemstilling.

Hinderaker og Nikolaisen (2012) har i sin masteroppgave skrevet om strategisk planlegging og styring i kommunesektoren. De har undersøkt i hvilken grad kommunesektoren har tatt i bruk strategisk planlegging og styring, hvilke planleggings- og styringselementer som brukes og hva som er innholdet i kommunens strategi. De fant ut at norske kommuner i stor grad benytter strategiske planleggings- og styringsprosesser og at de jevnt over opplever strategisk planlegging som positivt. Hinderaker og Nikolaisen (2012) har et overordnet perspektiv på strategisk planlegging og styring, mens vi vil sette mer direkte fokus på den konkrete utøvelsen av strategisk ledelse blant ledere på et bestemt nivå i en konkret kommune.

Eriksen og Opsahl (2013) har gjennom sin masteroppgave «Hva er ledelse?» søkt å finne svar på hva ledelse kan være. De har gjort dette gjennom å kombinere dypdykk i relevant teori med en kvantitativ questbackundersøkelse rettet mot nivå fire lederes arbeidshverdag ved spesialavdelinger i Sykehus Innlandet. Deres undersøkelse har likhetstrekk med vår

gjennom at den setter fokus på fenomenet ledelse som de søker å finne svar på. Fokuset i vår undersøkelse er imidlertid den strategiske delen av ledelse, ikke ledelse generelt.

Ottar Randgaard (2015) har sammenlignet opplevd grad av lederautonomi blant operative ledere i kommuner med flat struktur («tonivå» modell) og ledere i kommuner med hierarkiske struktur (tre eller flere nivåer). Randgaard forsket på samme ledernivå som vi har som utgangspunkt for vår undersøkelse. Han utførte en kvantitativ questbackundersøkelse overfor ledere i fire hierarkikommuner (176 respondenter) og ledere i fire «tonivå» kommuner (109 respondenter), til sammen 285 respondenter. En av de sistnevnte «tonivå» kommunene var Ringsaker kommune som er vår casekommune. Undersøkelsen hadde totalt en svarprosent på 71 % og Randgaard konkluderer med at ledere i «tonivå» kommuner faktisk opplever å ha en større grad av autonomi enn ledere i kommuner med tre eller flere nivåer.

1.7 Oppgavens utforming og struktur

Oppgaven er bygd opp på den måten at det innledningsvis er gitt en kortfattet innføring i temaet strategisk ledelse, en presentasjon av casekommunen Ringsaker, en gjennomgang av sentrale policydokumenter i casekommunen og presentasjon av oppgavens problemstilling. I første kapittel finnes også definisjoner av sentrale begrep, presiseringer og nødvendig avgrensning. I tillegg er det gitt en avgrenset omtale av tidligere relevant forskning i forhold til oppgavens problemstilling.

I kapittel 2 gjøres det rede for forskningsprosjektets teoretiske grunnlag og utgangspunkt, mens kapittel 3 omhandler de metodiske valg som er lagt til grunn for datainnsamlingsprosessen og analysen. Kapittel 4 gir en deskriptiv presentasjon av undersøkelsens hovedfunn før undersøkelsens mest interessante funn blir gjenstand for en grundigere analyse i kapittel 5. I kapittel 6 blir besvarelsen oppsummert og problemstillingen konkludert. Her blir også undersøkelsens implikasjoner for forskningsfeltet for øvrig vurdert, og det blir pekt på forslag til fremtidige og nye undersøkelser innenfor samme tema.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere begreper og rammeverk for utøvelse av strategisk ledelse i en kommuneorganisasjon. Vi vil se nærmere på to organisatoriske forståelsesmodeller, men hovedfokuset i kapitlet vil være på ledelsesteori og da særlig teori om strategisk ledelse. Kapitlet vil utlede hvilken teori om strategisk ledelse som vi har lagt til grunn for denne oppgaven. Denne teoriforståelsen om strategisk ledelse vil være sentral når vi skal søke å finne svar på om det utøves strategisk ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune.

2.1 Teoretisk utgangspunkt

En teori kan beskrives som en måte å forklare og forstå de fenomenene som vi ser i verden rundt oss på. Opprinnelsen til begrepet teori er fra Hellas og det greske ordet «theori» som betyr perspektiv eller betraktning. En teori er et intellektuelt verktøy som kan brukes for å analysere ulike sosiale, psykologiske, biologiske eller fysiske fenomener. Teorier kan ofte oppfattes som absolutte sannheter, men Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll (2014) skriver i boka «Organisasjonsteori» at det er viktig å presisere at teorier i all hovedsak er sosiale konstruksjoner. De velger å se på teorier mer som verktøy enn som sannheter: «Teorier er viktige i den forstand at de skal hjelpe til med å forklare noe» (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2014, s. 25).

2.2 Kommunen i et organisasjonsteoretisk perspektiv

Spørsmålet om lederes betydning for organisasjoners resultater har vært gjenstand for betydelig debatt. Denne debatten har til dels vært knyttet til valg av organisasjonsvariabler som ulike teoritradisjoner har konsentrert seg om. Her har det vært vanlig å trekke frem ledelsesteoriens vektlegging av individkjenntegn, mens det på den andre siden har vært vanlig å vise til organisasjonsteoriens vektlegging av systemer og strukturer.

Ledelsesteorien impliserer at ledere har stor betydning, mens det organisasjonsteoretiske ståsted er at ledere har minimal betydning (Baldersheim og Rose, 2003). Denne oppgaven forfølger ikke denne diskusjonen, men når en skal søke å få svar på om RE – ledere i Ringsaker kommune utøver strategisk ledelse innenfor sin enhet i kommuneorganisasjonen, er det naturlig å se nærmere på både organisasjons- og ledelsesbegrepet.

Organisasjon er ikke et entydig begrep og det sees ofte i sammenheng med begrepet organisering. Begrepet organisasjon beskriver noe statisk og konkret, mens begrepet organisering handler om prosess og beskriver i større grad hva som skjer i en organisasjon. Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll (2014) tydeliggjør tre perspektiver / definisjoner på organisasjonsbegrepet som fanger opp ulike tradisjoner innen organisasjonsfaget:

- Organisasjoner som rasjonelle systemer hvor formaliserte strukturer og felles mål er det sentrale.
- Organisasjoner som naturlige systemer, det vil si systemer som skal fungere i en verden i endring og derfor må sikre sin overlevelse og reproduksjon.
- Organisasjoner som åpne systemer hvor organisasjonen er åpen for innflytelse og inntrykk fra omverdenen.

Organisering i en kommuneorganisasjon er, ut fra det som er lagt til grunn ovenfor, den prosessen hvor de ansatte koordinerer egne aktiviteter innenfor enhetens rammer. Resultatet av en slik prosess er det som kalles for en organisasjon. Det betyr at dersom en organisasjon skal oppstå og holdes i live, kreves det en organisering som må ledes av en eller flere ledere.

I forståelsen av offentlige organisasjoner er det vanlig å skille mellom to perspektiver: Instrumentelt og institusjonelt. Det som kjennetegner det instrumentelle perspektivet er at en ser på organisasjoner som et redskap eller et verktøy som står til disposisjon for lederne. Det institusjonelle perspektivet åpner derimot for at organisasjoner har egne regler, verdier og

normer. I dette ligger en forståelse som gjør at de som er en del av organisasjonen har selvstendig innflytelse på beslutningsatferden og derfor ikke umiddelbart tilpasser seg skiftende styringssignal fra ledere (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2013).

I følge Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik (2013) skiller det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet seg fra hverandre langs tre fundamentale dimensjoner:

- Oppfatningen av hvilken handlingslogikk som legges til grunn for organisasjonsmedlemmenes atferd: Mål-middel rasjonalitet i det instrumentelle perspektivet og en logikk om det passende i det institusjonelle perspektivet.
- Hvilken oppfatning man har om hva politikk dreier seg om: Målene er gitt utenfra i det instrumentelle, mens institusjonelle perspektiver åpner i større grad for at målene kan skapes og utvikles internt.
- Hvilket syn man har på endring: I et instrumentelt perspektiv vil endring skje som rasjonell tilpasning til nye mål og styringssignaler eller til skiftende ytre krav. Ut fra et institusjonelt perspektiv vil imidlertid organisasjoner være mer robuste og trege, og endringer vil mer skje som gradvise tilpasninger, eller gjennom lange stabile perioder avløst av radikale brudd.

Innenfor det institusjonelle perspektivet er det vanlig å skille mellom institusjonell teori og ny institusjonell teori. Sistnevnte retning er mer opptatt av de indre mekanismene i en organisasjon på bakgrunn av organisasjonens utvikling. DiMaggio og Powell (1983), som er kjente teoretikere innenfor den ny institusjonelle retningen, mener at organisasjoner blir mer og mer lik hverandre. Dette handler om isomorfisme og i sin artikkel, «The iron cage: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», skiller DiMaggio og Powell mellom tvungen isomorfisme, imiterende isomorfisme og normativ isomorfisme. Sistnevnte perspektiv legger vekt på at normer og verdier, gjennom for eksempel profesjonsfokus, er styrende for hvordan en organisasjon utvikler seg. Vi deler dette synet, og mener at dette perspektivet også er relevant for casekommunen Ringsaker uten at vi går nærmere inn på det her.

Et annet organisasjonsteoretisk perspektiv som vi vil trekke frem relatert til det institusjonelle, er James G. March sin forståelse av en organisasjon. March (2008) ser på en organisasjon som en kobling av 4 strømmer: En strøm av problemer, en strøm av løsninger, en strøm av deltakere og en strøm av beslutningstakere. Det å organisere og lede vil for en leder i denne sammenhengen si å definere og koble disse strømmene. Når defineringen og koblingen gjøres varig har man en organisasjon som kontinuerlig må ledes.

Et sentralt utgangspunkt for March (2008) sin forståelse av en organisasjon er at virkeligheten er en sammensatt og komplisert størrelse som det må tas hensyn til. Troen på rasjonalitet, som står sterkt i det instrumentelle perspektivet, er March med andre ord skeptisk til. Han mener at rasjonalitetsperspektivet er en myte og at det derimot er gode prosesser som er avgjørende for å oppnå resultater. I den sammenheng legger han også vekt på at beslutningene i en organisasjon må ha legitimitet for at de skal bli tatt på alvor og være effektive. March påstår ikke at han har svaret på hva som er den beste ledelse innenfor en organisasjon. Han mener imidlertid at den ledelsen som er basert på en forståelse av de sosiale prosessene som kompliserer en organisasjon, er den ledelsen som vil være mest realistisk i forhold til å oppnå resultater.

2.3 Konsekvenser for ledelse

Torodd Strand (2001) skriver i boka «Ledelse, organisasjon og kultur» at utgangspunktet for å analysere ledelse i det offentlige er at begrepet ledelse og virksomheten ledelse har hatt en beskjeden plass eller har vært fraværende. Statsvitenskapelig litteratur som omhandler ledelse i offentlig virksomhet har også i stor utstrekning vært opptatt av å tone ned ledelsesaspektet i offentlig virksomhet (Baldersheim og Rose, 2003).

Baldersheim og Rose (2003) mener at kommunene trenger kreative ledere som kjenner til det kompliserte organisatoriske- og samfunnsmessige nettverket som kommunen er en del av: «De må kunne handle strategisk, men også vise sunn fornuft og dømmekraft. Ledelse kan ikke foretas med enkle grep, men lederaktørene er heller ikke maktesløse overfor strukturelle

mekanismer og spenninger» (s.159). Ledelse er en sentral komponent innenfor den kommunale organisasjonen, men ledelse innenfor en slik organisasjon skjer i henhold til March (2008) sin forståelse i en kompleks kontekst. Dette er et syn som vi også velger å legge til grunn i vår oppgave og i vår forståelse av ledelsesutøvelse blant RE – ledere i en «tonivå» kommune.

Det er vanlig å skille mellom ledelse og det å lede andre mennesker. Formelle ledere i en organisasjon, eksempelvis RE – ledere i Ringsaker kommune, har fått tildelt myndighet til å lede andre mennesker, det vil si å ta beslutninger som de ansatte ut fra sine kontrakter med organisasjonen er nødt til å følge. Dette omtales i gitte sammenhenger også som arbeidsgivers styringsrett. I denne oppgaven vil vi imidlertid ikke ha fokus på den delen av lederbegrepet. Vår tilnærming til lederbegrepet og ledelse er primært ikke den formelle lederen, men hvordan lederen utøver sin ledelsesvirksomhet. Sistnevnte kan omtales som lederens lederatferd, og det vi søker å finne svar på er i hvor stor grad den lederatferden blant utøvende RE – ledere i Ringsaker kommune er strategisk.

2.4 Hvordan forstå og anvende strategi?

Før begrepet strategisk ledelse får fokus, er det naturlig å belyse selve strategibegrepet litt nærmere. Richard Whittington (2002) mener at strategi handler om tenkemåte og da primært om å tenke annerledes. Å tenke annerledes betyr også å tenke nytt innenfor den referanserammen og virksomheten en er i.

Ulike former for strategisk tenkning vil en finne i alle kulturer og i ulike type organisasjoner. Det er i alle kulturer gjennomført store prosjekter og endringer der samfunnene har klart å mobilisere store menneskelige og materielle ressurser for å nå overordnede formål. Strategisk praksis har lange historiske tradisjoner, men litteratur eller nedskrevne teorier om strategi har vært sjeldent (Knudsen og Flåten, 2015).

Før 1960-årene var strategibegrepet primært knyttet opp mot militære områder. Fra 1960 – tallet og frem til i dag har strategi og strategisk tenkning hatt et stort fokus i privat næringsliv, men med ulike tilnærminger, perspektiver og forståelsesmåter. I offentlig forvaltning, og kommunesektoren spesielt, har ikke strategi i en bredd sammenheng vært særlig fremtredende. Det har i de senere år blitt mer vanlig å omtale mål og overordnede mål som strategier og overordnede strategier i offentlige policydokumenter. Konkret oppmerksomhet mot den strategiske delen av virksomheten ledelse er derimot fortsatt liten.

Den historiske dimensjonen i forhold til strategibegrepet er viktig for å forstå moderne strategiske utfordringer og for å forstå måten vi tenker og handler strategisk på i dag. I det videre vil det derfor bli gitt en grundig gjennomgang av fire ulike perspektiver på strategi før vi går nærmere inn på konkret utøvelse av strategisk ledelse. Presentasjonen er basert på hvordan Richard Whittington (2002) behandler og drøfter det klassiske, det evolusjonære, det prosessuelle og det systemteoretiske perspektiv i sin bok «Hva er strategi?».

2.4.1 Klassisk strategi

Den klassiske tilnærmingen til strategi setter fokus på lønnsomhet som det overordnede målet for forretningsdrift. Rasjonell planlegging er middelet til å oppnå dette. Sentrale teoretikere på 1960-tallet fra miljøet rundt det amerikanske selskapet General Motors var Alfred Chandler, Igor Ansoff og Alfred Sloan. De tre etablerte hovedtrekkene i den klassiske tilnærmingen som er en sterk forkjærlighet for rasjonell analyse, skille mellom «policyutforming» (ide og langsiktig plan) og «policyutførelse» (gjennomføring) samt forpliktelse til profittmaksimering.

Chandler sin innflytelsesrike definisjon av strategi har alle kjennetegn til klassisk strategitenkning. Den vektlegger langsiktighet, klare og veloverveide målforestillinger og en kaskade av logiske handlinger og ressurser som strømmer fra de opprinnelige målene. I følge Chandler er strategi «det å fastlegge de grunnleggende, langsiktige målsettinger og ambisjoner for en virksomhet, stake ut handlingskursen og sette av de ressurser som er nødvendig for å nå disse målene» (Whittington, 2002, s.30).

Sloan, Chandler og Ansoff fant selvsagt ikke opp begrepet strategi fra grunnen av. Ansoff knyttet sin ide om strategi direkte til både militær praksis og teoretisk økonomi. Siden 1960-tallet har derfor økonomiske ideer om rasjonell optimering og militaristiske forventninger om hierarkiske kommandolinjer stadig funnet gjenklang i klassisk tenkning om strategiutforming og strategiimplementering.

2.4.2 Evolusjonær strategi

Evolusjonære tilnærminger til strategi har mindre tillit til toppledelsens evne til rasjonell planlegging og handling. I stedet for å sette sin lit til lederne venter evolusjonistene at markedet skal sikre profittmaksimering. Evolusjonære teoretikere trekker ofte en klar parallell mellom økonomisk konkurranse og jungelens naturlover hvor den sterkeste overlever.

Bruce Henderson, som er en av flere sentrale evolusjonære teoretikere, mener at konkurranse ikke er et spørsmål om objektiv og kjølig kalkulasjon, men en kontinuerlig kamp for å overleve i en overbefolket, tett og dampende jungel. Han trekker paralleller til Darwin som han mener er en bedre veileder enn økonomer når det gjelder konkurranse i forretningslivet: «Mennesket befinner seg kanskje øverst i den økologiske kjeden, men vi er fremdeles medlemmer av det økologiske samfunn» (Whittington, 2002, s.35).

Evolusjonister mener at strategi kan være en farlig illusjon. Utarbeidelse av langsiktige og storslåtte strategier kan føre til kraftige avsporinger. Det viktigste fokus for en leder, er i henhold til en evolusjonistisk tilnærming, å jobbe så effektivt som mulig med bedriftens kjerneoppgaver. I jakten på den beste strategien er altså evolusjonistenes råd at det er best å la omgivelsene stå for utvelgelsen, ikke lederne.

2.4.3 Prosessuell strategi

Prosessuell tilnærming til strategi deler evolusjonistenes skepsis til rasjonell strategiplanlegging, men er ikke overbevisst om at markedet sikrer et resultat som maksimerer profitten. Prosessualistene betrakter både organisasjoner og markeder som trege og kaotiske fenomener, hvor strategier oppstår under stor forvirring og i sakte tempo. Det beste prosessuelle rådet er å ikke strebe etter det uoppnåelige idealet om rasjonell og smidig handling, men å akseptere og arbeide med verden slik den er.

Sentrale teoretikere innen den prosessuelle tilnærmingen er Richard Cyert, James March og Herbert Simon. De mente at en må ta organisasjonenes indre liv mer på alvor, og avviser tanken om det rasjonelle økonomiske menneske fra den klassiske tilnærmingen samt tanken om den perfekte markedskonkurransen fra evolusjonistene. Det sentrale i prosessuell strategisk tenkning er at troen på det rasjonelle økonomiske menneske er en fiksjon. I praksis har mennesket bare begrenset rasjonalitet, noe som betyr at ledere er ute av stand til å ta i betraktning mer enn en håndfull faktorer om gangen.

Grunnlaget for den prosessuelle tilnærmingen ble lagt ved amerikanske Carnegie School på 1960-tallet hvor Cyert, March og Simon holdt til. De etablerte et mikropolitisk syn på organisasjoner ved å erkjenne de individuelle interessene som er representert i en enhver organisasjon. En bedrift går for eksempel ikke kollektivt inn for å optimalisere en enkelt verdi. Det er mer en koalisjon av individer hvor hver enkelt bringer med seg sine personlige mål og sin kognitive forutinntatthet inn i organisasjonen. Organisasjonens medlemmer forhandler med hverandre for å komme frem til et sett felles mål som mer eller mindre kan aksepteres av alle. Forhandlingsprosessen medfører både mange kompromisser og det Cyert og March beskriver som taktiske belønninger i bytte for enighet. Strategi er således et produkt av politiske kompromisser, ikke profittmaksimerende beregninger.

Kombinasjonen av politiske forhandlinger og begrenset rasjonalitet favoriserer sterkt strategisk konservatisme, noe som bidrar til at nødvendigheten av endring bare delvis erkjennes. Strategisk atferd får derfor en tendens til å bli forankret i rutiner og standard

driftsprosedyrer som man er påtvunget av politisk nødvendighet og kognitive begrensninger. I stedet for fullkomne rasjonelle strategier, velger organisasjoner en tilpasningsrasjonalitet i form av gradvis tilpasning av rutiner etter hvert som ubehagelige signaler fra dynamiske omgivelser omsider tiltvinger seg ledernes oppmerksomhet.

Strategier for ledere ut fra en prosessuell tilnærming, blir altså noe som lederne kan bruke til å forenkle og ordne en verden som er for kompleks og kaotisk til å fatte. Faste prosedyrer og korrekt mengde strategiplanlegging blir beroligende ritualer og ledelsens «suttekluter» i en fiendtlig verden (Whittington, 2002, s. 44).

Karl Weick (1990), som er opptatt av det kognitive perspektivet i organisasjons- og ledelsesteori, legger vekt på at det nødvendigvis ikke er avgjørende hva som er innholdet i strategien så lenge det gir lederne trygghet og følelse av at det er hensiktsmessig å handle. I følge Weick, vil en organisasjon som sitter og venter på den riktige strategien stivne. Hvis organisasjonen derimot reiser seg og kommer i bevegelse, vil den på en eller annen måte finne en retning, tilegne seg erfaring og skape sine egne muligheter. Dette har nær sammenheng med begrepet emergens som vil bli nærmere omtalt senere i dette kapitlet.

Gjennom det prosessuelle perspektivet på strategi blir den klassiske rekkefølgen, med utforming først og dernest implementering, snudd på hodet. Strategien oppdages mens man handler og skillet mellom «policyutforming» og «policyutøvelse» er i ferd med å viskes ut (Whittington, 2002).

Henry Mintzberg (1987), en kjent kritiker av den klassiske tilnærmingen til strategi, foreslår begrepet håndverk som metafor til strategi. I en verden som er altfor kompleks og full av overraskelser til å forutsi, er det nødvendig at strategen bevarer håndverkerens nærhet, oppmerksomhet og tilpasningsevne, i stedet for å hengi seg til overmodig og storstilt langtidsplanlegging.

For Mintzberg (1987) er det å forme strategien en kontinuerlig tilpasningsprosess, der utforming og iverksettelse er uløselig knyttet sammen. I følge han erkjenner smarte strateger at de ikke alltid kan være smarte nok til å tenke igjennom alt på forhånd. De erkjenner derfor sine begrensninger og er prisgitt en prosess med eksperimentering og læring. Denne tilnærmingen er nødvendigvis ikke taktisk. Den kan være inspirert av en underliggende logikk eller strategisk intensjon som både er tilstrekkelig klar til å gi følelse av en retning og tilstrekkelig romslig til å gi plass for fleksibilitet og opportunisme underveis. Mintzberg antyder for øvrig at den underliggende strategiske logikken kanskje ikke oppfattes før i etterkant av begivenhetene. Han mener at strategier ofte er noe som oppstår og at sammenhengen kommer til gjennom handling og blir oppfattet retrospektivt. Vi vil senere se at også dette har nær sammenheng med begrepet emergens.

2.4.4 Systemteoretisk strategi

Det siste perspektivet på strategi som Whittington (2002) setter fokus på er det systemteoretiske. Granovetter og Whitley er kjente systemteoretikere som har tro på organisasjonens evne til å planlegge for fremtiden og handle effektivt innenfor sitt miljø. Det som imidlertid skiller dette perspektivet fra det klassiske, er dets vegring mot å akseptere den klassiske rasjonalitetens former og målsettinger som noe mer enn historiske og kulturelt spesifikke fenomener. Systemteoretikere insisterer på at rasjonalen, som ligger til grunn for strategi, er spesifikk for ulike sosiologiske kontekster.

En sentral grunnsetning i systemteori er at ledere ikke bare er objektivt beregnende individer som samhandler kun når det gjelder rent økonomiske transaksjoner, men mennesker som er dypt forankret i tett sammenvevde sosiale systemer. I virkeligheten er lederes atferd innleiret i et nettverk av sosiale relasjoner som kan omfatte deres familie, deres faglige- og utdanningsmessige bakgrunn, venner, statlig tilhørighet og religiøs bakgrunn. Disse nettverkene påvirker både handlingens mål og midler og bestemmer hva som er passende og fornuftig atferd for medlemmene (Whittington, 2002).

Fra et systemteoretisk synspunkt skyldes normene som er styrende for strategi primært lokale kulturelle regler og i mindre grad den menneskelige psykens kognitive begrensninger. Konkurransen innad i en organisasjon omfatter ikke bare individene og avdelingens mikropolitikk, men de sosiale gruppene, interessene og ressursene i omgivelsene. Det systemteoretiske perspektivet bestrider allmenngyldigheten av enhver enkeltstående strategimodell. Strategiens mål og måten man legger strategien på, avhenger av strategens sosiale karakter og den sosiale konteksten de operer innenfor. Hovedbudskapet i dette perspektivet er altså at strategien må være sosiologisk sensitiv (Whittington, 2002).

2.5 Strategisk ledelses fire vegger

De fire tilnærmingene til strategi som nå er presentert, skiller seg sterkt fra hverandre i forhold til forståelse av strategi som grunnlag for utøvelse av strategisk ledelse. Vi vil ikke legge et bestemt perspektiv til grunn i denne oppgaven, men mener at det er viktig for en leder å ha en bred og helhetlig forståelse av de ulike perspektivene for å kunne finne sin egen strategiske lederfilosofi. Med de fire ulike perspektivene som bakteppe, vil vi nå sette fokus på den strategiske delen av virksomhetens ledelse.

Harald Knudsen og Bjørn-Tore Flåten (2015) skriver i sin bok «Strategisk ledelse», at strategisk ledelse er noe mer enn strategisk analyse og strategisk planlegging. Analyser og planlegging kan gjøres av enkeltpersoner inne på et kontor og leder gjerne til et dokument. Strategisk ledelse er noe mer; det handler om hva lederen gjør ute blant folk. Fokuset videre er strategisk ledelse på mikronivå. Det legges strategier og utøves strategisk ledelse på makronivå også, men det har imidlertid ikke fokus i denne oppgaven.

I likhet med andre fag er det også i strategifaget uenighet om hva som er viktigst og hvordan de ulike strategiske retningene, som har blitt gjennomgått tidligere, oppfattes. Knudsen og Flåten (2015) har valgt å følge fire viktige spor som grunnlag for sin forståelse av strategisk ledelse. Disse sporene er kompleksitet, emergens, kreativitet og prosess. Sporene omtales

som strategisk ledelses fire vegger og vil i det videre bli forklart, drøftet og utdypet med utgangspunkt i vår egen forståelse av hva strategisk ledelse er.

2.5.1 Kompleksitet

Strategifaget må forholde seg til at verden er kompleks og de strategiske løsningene må derfor avspeile og takle denne kompleksiteten. Kompleksiteten er et resultat av mange forskjellige faktorer som virker sammen. Det kan på den ene siden føre til at det er vanskelig å oppnå kontroll, men samtidig betyr det at den som er i stand til å utnytte de mange kombinasjonsmulighetene kan skaffe seg betydelige fordeler. Knudsen og Flåten (2015) sin forståelse av strategi relatert til begrepet kompleksitet henger nært sammen med det prosessuelle perspektivet på strategi som er omtalt tidligere.

Det er kombinasjonen av faktorer som er avgjørende for valg av strategi. I følge Knudsen og Flåten (2015) finnes det verken forskningsresultater eller analytiske modeller som avklarer hva som er best strategi i situasjoner hvor kombinasjon av en rekke forskjellige faktorer er avgjørende for utfallet. God strategisk ledelse handler om å gjøre de riktige vurderingene, få frem gode strategiske løsninger og ha evnene til å iverksette.

2.5.2 Emergens

Begrepet emergens betyr fremvoksende og kommer fra Von Clausewitz (1780 – 1831) som i 1832 gav ut «Om krigen» (Knudsen og Flåten, 2015). Von Clausewitz var den ledende strategiteoretikeren i Europa i sin tid og var særlig opptatt av Napoleon. Sentralt i Clausewitz tenkning og teori var begrepene tåke og friksjon. Friksjon er alt som står mellom plan og virkelighet, mens tåke betegner uoversiktligheten på slagmarken. Bak problemet med tåke og friksjon finner en fenomenet dynamisk interaksjon som dreier seg om måten krigende parter hele tiden initierer og responderer på hverandres handlinger. Clausewitz sine begreper dynamisk interaksjon, tåke og friksjon kan knyttes til begrepet emergens. Emergens betyr

egentlig at noe dukker opp eller kommer til overflaten. Det oversettes ofte med at noe vokser frem, som i fremvoksende strategi.

Emergens er den utviklingen som skjer gjennom påvirkninger og kombinasjoner av påvirkninger, og som i vår tid blir ytterligere forsterket gjennom virtuelle nettverk. I en organisasjon kan det være mange overordnede planer som utarbeides, men dersom de ikke er forankret blant organisasjonens medlemmer er det sjelden at det kommer noe ut av det. Emergerende strategi er motstykket til plan- og kontrollperspektivet i klassisk strategi og ligger nært til det prosessorienterte perspektivet på strategi som er omtalt tidligere.

Emergerende strategi er ikke et resultat av en plan eller sentral kontroll, men en fremvoksende strategi. Med utgangspunkt i emergerende strategi, må en se behovet for en bedre balanse mellom å forstå viktigheten av det som planlegges i forkant og det som blir til underveis. Dette handler om å finne en balanse mellom å binde seg til detaljerte planer og det å være åpen for kreative og dynamiske elementer som sprenger grensene for plan- og kontroll tenkning, som en særlig finner i klassisk og systemteoretisk strategi (Knudsen og Flåten, 2015).

2.5.3 Kreativitet

Kreativitet handler om å komme med nye og originale strategier som ikke kan kopieres fra en lærebok eller en konkurrent. I mange lærebøker og utdanningsprogrammer kan en imidlertid få inntrykk av at de strategiske alternativene nærmest er gitt. Løsningen ligger der og utfordringen er å velge den beste løsningen av mange mulige. David Hurst (1986) mener at denne tenkningen er feil og at det underkommuniseres hvor vanskelig det er å komme opp med gode og originale strategiske løsninger.

Knudsen og Flåten (2015) støtter synet til Hurst og mener at det må legges mer vekt på det kreative hos enkeltindividet. Videre må det fokuseres mer på forhold som gjør at

enkeltindivid og grupper kan tenke kreativt og nytt. Sistnevnte er imidlertid lite vektlagt i strategisk litteratur om offentlig sektor, noe vi mener er uheldig.

Karl Weick (1996) setter i sin kjente artikkel «Drop your tools: An allegory for organizational studies» fokus på kreativitet og kognisjon i forbindelse med krisehåndtering. Det å gå ut av sitt vante mønster er krevende i organisasjoner som er preget av både institusjonell og instrumentell logikk. Weick er kritisk til sterke organisasjonskulturer som ikke blir utfordret eller fornyet i forhold til måter å tenke på. Han mener at organisasjoner må bli flinkere til å håndtere det ukjente og det uforutsette. Sistnevnte kan trenes opp gjennom blant annet visualisering og kritisk refleksjon.

Et viktig element innen strategisk ledelse er altså å komme frem til ukonvensjonelle, originale løsninger. Dette er krevende og forutsetter oppfinnsomhet. Spørsmålet er hvordan en går frem for å komme opp med gode og ukonvensjonelle løsninger? Ifølge Knudsen og Flåten (2015) skjer dette i stor grad gjennom gode prosesser.

2.5.4 Prosess

Strategifaget handler om å få i stand gode prosesser. Man trenger gode prosesser for å få frem: Gode løsninger, treffe gode beslutninger og sikre god gjennomføring. I strategisk ledelse kommer man sjelden utenom vurderinger. Det er prosessene som setter oss i stand til å utnytte analyser samt avsløre analytiske feil og dårlige argumentasjoner. Prosessene er med andre ord avgjørende for å få frem oppfinnsomme og ukonvensjonelle strategier (Knudsen og Flåten, 2015).

God strategiutvikling vil nesten alltid innebære en prosess hvor flere deltar. Ansvaret kan ligge på en enkelt person eller et team, men uansett vil det foregå prosesser preget av dynamisk interaksjon mellom flere deltakere. Her er det klare paralleller til prosessuell strategi som er omtalt tidligere i kapitlet.

Den viktigste delen av strategisk ledelse dreier som tidligere nevnt seg om å komme opp med gode og originale forslag til strategiske løsninger. Uten en god prosess for strategiutvikling faller en tilbake til konvensjonell strategi. I forlengelse av dette dreier strategisk ledelse seg om gode beslutnings- og iverksettingsprosesser. Hvis dette sees i sammenheng, og gjennomføres på en god måte, vil man få gode strategiske løsninger, oppnå god lojalitet blant involverte medarbeidere og ikke minst sikre solid gjennomføringsevne.

2.6 Ulike ledelsesdimensjoner

Det å skape en organisasjon som fungerer strategisk er noe annet og mer krevende enn at bare lederen eller lederne tenker strategisk. En viktig lederoppgave er å stake ut en retning og få organisasjonen på riktig vei. Sistnevnte omtales også som stifinnerlederskap og er, i følge Knudsen og Flåten (2015), kjernen i strategifaget.

I tillegg til å utøve stifinnerlederskap må lederen sørge for at det administrative fungerer, at medarbeiderne blir involvert og at strategien fungerer i praksis. Dette handler om administrativt lederskap, mentorlederskap og energiserende lederskap (Knudsen og Flåten, 2015). Sammen med stifinnerlederskap vil disse ledelsesdimensjonene bli forklart, drøftet og utdypet med utgangspunkt i hva vi mener er kritiske suksessfaktorer for utøvelse av strategisk ledelse. Dette handler om hva ledere må gjøre, hvordan de må være og hvordan de må opptre for å lykkes med strategisk ledelse.

Først vil vi imidlertid dvele med fenomenet kunnskap relatert til ulike aspekter av ledelse. Vi mener at det er nødvendig å ha en bredere innsikt i dette, før vi går nærmere inn på de ulike ledelsesdimensjonene.

2.6.1 Fenomenet kunnskap

I litteraturen skiller en mellom «know that kunnskap» og «know how kunnskap» samt mellom eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. «Phronesis», som er et kunnskapsbegrep fra Aristoteles kunnskapshierarki (levde på 300-tallet før Kristus), dreier seg i stor grad om «know-how». Dette er personlig eller personifisert kompetanse hvor en viser til kompetanse gjennom måter å være på, ikke bare «know that», som er basert på den kunnskapen vi har om noe og som vi kan feste til papiret (Knudsen og Flåten, 2015).

Aristoteles forstod at kompetanse innenfor ledelse, og i vid betydning alt som dreier seg om behandling av mennesker, ikke bare kan baseres på «episteme» / vitenskapelig kunnskap.

Han brukte i stedet ordet «phronesis» knyttet til ledelseskunnskap som betyr praktisk visdom for lederkompetanse. «Phronesis» dreide for Aristoteles seg om det som setter ledere i stand til å bedømme en situasjon, vurdere handlingsalternativer, bygge relasjoner og utvise lederskap i krevende situasjoner. I følge Knudsen og Flåten kan den vitenskapelige kunnskapen primært uttrykkes med ord og formler, mens lederkompetanse derimot bare kan vises i praksis.

I forlengelse av Aristoteles forståelse, kan en si at ledelse er noe personlig, relasjonelt og kontekstuell. Hver leder må til en viss grad finne sin egen måte å lede på ut fra egen personlighet, relasjoner til de som skal ledes og situasjoner man står oppe i. Det å besitte «phronesis» kan med andre ord ses på som en slags værenskompetanse. Som leder er det noe en i større eller mindre grad har og en vil bare kunne vise det gjennom den måten en faktisk leder på, og den personen en faktisk er.

Tilsvarende todeling som Aristoteles gjør i forhold til «episteme» og «phronesis», kan være nyttig å gjøre i forhold til de engelske ledelsesbegrepene «management» og «leadership» samt begrepene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse fra moderne lederteori.

2.6.2 «Management» og «leadership»

«Management» er forankret i «episteme» og er mest rettet mot analytiske oppgaver, mens «leadership» er sterkere forankret i «phrones» og retter i større grad fokuset mot intuitive oppgaver. Det norske ordet for ledelse har samme opphav som det engelske ordet «lead», det tyske «leiten» og det nederlandske «leiden». Det kommer fra gammelnorsk og fra ordet «leidir». Det å lede henspiller opprinnelig på å måte lete seg frem. Når en i engelsk moderne ledelses- og strategilitteratur skriver om «pathfinding leadership» (stifinnerlederskap), er det en klar parallell til vårt gammelnorske begrep om ledelse som handlet om å finne og vise vei til sjøs (Knudsen og Flåten, 2015).

Ordet «management» har et annet opphav. Det kommer fra det latinske ordet manus, som betyr hånd, som vi igjen finner i ordet manesje som er et sted for ridning. «Management» betyr dermed «å lede en hest for hånd». Mens ledelse henspiller på å søke samt vise vei, knyttes begrepet «management» til fast styring og kontroll. Forskjellen er også blitt understreket i moderne ledelseslitteratur gjennom utsagn som at «managers» er ledere som gjør tingene på riktig måte og «leaders» er ledere som gjør de rette tingene. I det ligger at det å bedømme ut fra flere hensyn (lønnsomhet, etikk, engasjement, mening, med mer) hva som er rett å gjøre, hører med til «leadership» eller ledelse, mens det å gi ordre og kontrollere utførelsen hører med til «management» (Knudsen og Flåten, 2015).

Lederen er opptatt av å skape mening, vise hvorfor ting er viktig og hvorfor noen handlingsalternativer er å foretrekke. «Manageren» derimot fokuserer på hvordan man skal gjøre det og på å kontrollere at det blir gjort. En hovedoppgave i ledelse er å vise retning, få de ansatte med seg, oppnå resultater og skape en kultur for høyt nivå av involvering. «Managers» tar i større grad retningen og organisasjonskulturen for gitt og baserer seg i større grad på straff og belønning for å oppnå resultater. De er også mer opptatt av systemer og kontrollrutiner for å holde orden i rekkene.

2.6.3 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

I gitte sammenhenger snakkes det om transaksjonsledelse til forskjell for transformasjonsledelse når en omtaler ledelse av organisasjoner. Langt på vei dreier det seg om den samme forskjellen som er mellom «management» og «leadership».

Ledelsesteori om transformasjonsledelse er særlig opptatt av spørsmål om tillit, respekt og lojalitet. For lederen handler dette om forhold som går mer på relasjoner til ansatte og mindre på strategiske veivalg. Utgangspunktet er at ledere har et særlig ansvar for å skape en situasjon hvor ledere og medarbeidere sammen kan løfte hverandre til et høyere nivå av motivasjon og arbeidsmoral. Transaksjonsledelse derimot dreier seg mer om innsats og belønning. «Managers» og transaksjonsledere baserer seg i hovedsak på upersonlige systemer og ordninger, mens transformasjonsledelse forutsetter det som vi tidligere omtalte

som phronesis, som bygger på lederens personlighet, personlige egenskaper og karaktertrekk, eksempelets makt, felles visjoner og meningsfulle oppgaver (Knudsen og Flåten, 2015).

Transformasjonsledelse er mindre egnet for plan og kontroll, stramme rutiner og presis atferdsspesifikasjon enn hva transaksjonsledelse er. Transformasjonsledelse krever at lederen noen ganger må føle seg frem, bygge på intuisjon, «ha antenner», skape kjemi og improvisere for å vinne tillit og skape begeistring om nye visjoner og strategier. Transaksjonsledelse har mye mer felles med «management», som igjen hører hjemme i feltet for analytiske oppgaver og strategi basert på plan og kontroll.

Denne todelingen av kunnskapsformer og aspekter av ledelse gjør at det er lettere å se sammenhengen mellom vitenskapelig kunnskap / «episteme», «management» og transaksjonsledelse på den ene siden, og praktisk visdom / «phronesis», «leadership» og transformasjonsledelse på den andre siden. Denne forståelsen er også nødvendig når vi skal se nærmere på de ulike ledelsesdimensjonene.

2.6.4 Stifinnerlederskap

Stifinnerledere blir ofte karakterisert som visjonære, drømmere og fremtidsfokuserede. I følge Knudsen og Flåten (2015) har de ofte en autoritær lederstil som gjør at de kan tale med begeistring og tyngde for et nytt prosjekt eller en ny retning. De er ofte flinke til å tenke abstrakt eller bruke metaforer, noe som gjør at de vanligvis også er flink til å tenke strategisk. I organisasjoner som er preget av forandringer trengs det spesielt stifinnerledere for å unngå å bli akterutseilt.

Stifinnerlederskap dreier seg om å finne vei og vise vei. Det omfatter alt som har med strategi å gjøre, herunder valg av og formidling av visjon og oppdrag. Videre dreier det seg også om alle former for kreativitet, oppfinnsomhet, innovasjon, entreprenørskap og annet

nybrottsarbeid. I forhold til sistnevnte kan en ha to forskjellige nivåer av fokus. På den ene siden har en konkrete ledere som er dyktig på å gå nye veier og vise vei for andre. På den andre siden har en toppledere som kanskje ikke er så kreative eller gode strateger, men som er flinke til å få frem medarbeidere med slike talenter.

2.6.5 Administrativt lederskap

Den administrative lederen er særlig opptatt av rutiner, regler, planlegging, prosedyrer og systemer. Administratorer er generelt skeptiske til improvisasjon og nye kreative løsninger, og trives dårlig i situasjoner med usikkerhet og uforutsigbarhet. Derimot trives administratorer godt med planleggingsoppgaver og de liker å føre kontroll med at planen blir fulgt. Administrativ ledelse har dermed en sterk underliggende tendens til å drive frem byråkratisering og organisasjonsmessig rigiditet. Ofte kan administratortyper virke som bremseklosser når det er behov for raske endringer. Deres tro på regler og prinsipper gjør at de ofte motsetter seg kreativitet og endring.

Administrative lederprofiler kan imidlertid virke betryggende også. Før en endring iverksettes kan det være nyttig å la en person med sans for regler og systemer sjekke at det som gjøres er lovlig, effektivt og fornuftig. Strategi dreier seg imidlertid om forandring og nytenkning. Hvis et lederteam domineres av administratortyper er det derfor grunn til å forvente at svært lite blir besluttet.

Når det gjelder strategi, som alltid dreier seg om noe fremtidsrettet og usikkert, har den administrative ledertypen en tendens til å se for mye bakover hvor man finner sikre historiske fakta og klare regler. Arbeid med intuitive oppgaver, hvor målene er definert som søkeområder og hvor man er avhengig av dynamisk interaksjon for å komme videre, kan virke skremmende og frastøtende på administratorledere.

I lys av gjennomgangen i forhold til «leadership» og «management», bør en snakke om administrativt «leadership» eller er det mest riktig å knytte administrativt lederskap til «management»? I følge Knudsen og Flåten (2015) er administratorrollen gjennomsyret av aspekter fra «management» og de mener at den administrative ledertypen helt klart er mest komfortabel med systemer og rutiner som hører til «management».

2.6.6 Mentorlederskap

Kjernen i mentorlederskap er å lykkes gjennom å bidra til at andre lykkes. Med mentorlederskap tenker en særlig på ledelse som fremhever samarbeid, samhold, teamarbeid, omsorg og relasjonsbygging. Det dreier seg om å få frem det beste i medarbeiderne gjennom å skape tillit, gode relasjoner og involvering. Dette betyr igjen å være opptatt av den enkeltes behov, behov for å bli hørt, sett og respektert samt finne felles verdier, synspunkter og visjoner.

Det som en særlig forbinder med mentorlederskap, er evnen til empati, evnen til å se hvordan andre mennesker har det, evnen til å føle andres smerte og evnen og viljen til å delta i andres gleder og sorg. Det dreier seg om å kunne lytte, respondere, og oppmuntre, men også noen ganger advare eller formane. Mentorlederne er flinke til å bygge team og gi ansatte en opplevelse av å bety noe.

Selv om mentorlederskap for en stor del dreier seg om personlig påvirkning og personlige relasjoner, finnes det også en «management» side ved denne ledelsesformen. Det handler om saker som kommer fra personalforvaltningen og dreier seg om lønssystemer, karriereplanlegging, medarbeiderutvikling og lederutvikling. Selv om lederen viser omsorg, lytter og responderer, kan tilliten ryke dersom lønssystemene eller opprykksordningene oppleves som grunnleggende urettferdige.

En av de største utfordringene i mentorlederskap handler om verdien om liv og lære. Argyris og Schön (1974) er kjent for sine studier av problemer omkring liv og lære knyttet til verdier og involvering. I sin bok, «Theory in practice», bruker de begrepet «espoused theory» om de prinsippene og verdiene lederne sier at de står for. Jo mer «espoused theory» kommer i konflikt med «theory in use», som er det som praktiseres, desto mer vil de ansatte miste tillit og forsøke å sikre seg mest mulig. Et tradisjonelt eksempel er her lederen som ønsker full åpenhet, men hvor den ansatte får negative sanksjoner fra lederen etter å ha sagt fra om et problem.

En svært viktig del av mentorlederskap er således å være åpen, lyttende og tillitsvekkende, slik at det blir lov å snakke om vanskelige ting, uten at det truer maktposisjoner eller blir bortforklart på grunn av for eksempel økonomiske interesser. For å være tillitsvekkende må også mentorlederen være modig. Å være hyggelig i en vanskelig situasjon omfatter å være modig, forsvare den som ikke kan forsvare seg selv og konfrontere de som har makt med den uretten som blir begått.

En helt avgjørende forutsetning for å lykkes som leder er, i følge Knudsen og Flåten (2015) å skape overenstemmelse mellom liv og lære, mellom de flotte ordene og det som foregår i praksis. Ikke noe sted er forholdet mellom liv og lære viktigere enn når vi fokuserer på verdier og verdibasert ledelse. Når verdien åpen kommunikasjon virker bare en vei forsvinner tilliten og dermed dugnadsånden til de ansatte. Da er det vanskelig å gjennomføre gode strategier, noe som betyr at for å få stifinnerlederskapet til å fungere må også mentorlederskapet være godt forankret i organisasjonen. Dette har nær sammenheng med prosessperspektivet på strategi som er omtalt tidligere.

2.6.7 Energiserende lederskap

Energiserende lederskap handler om å få de ansatte med seg. Det hjelper lite med en strategi dersom den ikke gjennomføres. For å gjennomføre strategien må kapasiteten i form av de ansattes ressurser omsettes til bevegelse og handling. Det gjøres ved å skape en jobbsituasjon hvor den enkelte er involvert i jobben for å være involvert i jobben, ikke for å tjene mest

mulig penger eller å nå fremtidige mål. Dette handler om de to greske begrepene for bevegelse, «kinesis» (bevegelse henimot mål) og «energeia» (energi). «Energeia» står for en bevegelse hvor målet for bevegelsen er selve bevegelsen. Et eksempel kan være en student som leser til eksamen: Gjør vedkommende det fordi han trenger eksamenspapiret («kinesis») eller fordi fagene i seg selv er interessante («energeia»)? (Knudsen og Flåten, 2015).

Moderne arbeidsliv er i stor grad gjennomsyret av «kinesis» tenkning. Det meste dreier seg om å bli ferdig, nå måltallene og holde tidsskjema. Dette er kjernen i en lederstil som er det motsatte av energiserende ledelse. Det bidrar til at ansatte blir slitne og vi ser at mange i moderne arbeidsliv møter veggen i form av å bli «burn-out». Energiserende lederskap dreier seg altså om å skape et engasjement for jobben fordi arbeidet er interessant, fellesskapet på jobben er meningsfullt og fordi det er tid til det som Knudsen og Flåten (2015) kaller for «real engineering». I følge dem skjer det best i arbeidsmiljø hvor rytmen er god og hvor interaksjonene ikke er forstyrrende men heller gunstige for å finne kollektiv flyt.

En organisasjon må ha et oppdrag og en visjon som er tiltrekkende og som gjør det meningsfullt å arbeide for denne organisasjonen. Arbeidsdagen skal virke energiserende slik at de ansatte jobber fordi jobben er meningsfull. Da vil det skje en gjensidig forsterkning. En god visjon gjør at arbeidsdagen gir mening, og en meningsfull jobb og god hverdag gjør at visjonen blir desto mer tiltrekkende. Det er dette som er kjernen i energiserende lederskap og en ser at det å sørge for gode organisasjonsmessige rytmer er viktig forutsetning for å kunne drive en ledelsesform som hjelper ansatte å finne flyt.

2.7 Utøves det strategisk ledelse?

Sammen med det som Knudsen og Flåten (2015) omtaler som strategisk ledelse fire vegger, kompleksitet, emergens, kreativitet og prosess, vil måten ledelsesdimensjonene stifinnerlederskap, administrativt lederskap, mentorlederskap og energiserende lederskap utøves på, være avgjørende for i hvor stor grad en kan si at det utøves strategisk ledelse på operativt ledernivå i en kommuneorganisasjon. Dette vil, sammen med den empiriske undersøkelsen samt analyse av sentrale policydokumenter, være avgjørende når vi i kapittel

5 skal analysere og diskutere om det utøves strategisk ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune. Den metodiske tilnærmingen vil bli ytterligere utdypet i neste kapittel.

3. Metode

I denne delen vil vi gjøre rede for metodisk tilnærming og valg av forskningsdesign for vår oppgave. Begrepet metode vil si å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data på en systematisk, grundig og åpen måte. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå fram når man skal hente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss. Man ønsker og finne nærmere ut hvordan virkeligheten er (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Først vil vi begrunne valg av forskningsdesign. For deretter å gjøre rede for valg av metode. Videre gis en beskrivelse av hva casestudier er og begrunnelse for hvorfor vi valgte og anvende dette designet for vår studie. Videre vil vi beskrive selve forskningsprosessen, utarbeiding og oppbygging av spørreskjema, samt hvordan selve spørreundersøkelsen ble gjennomført. Vi redegjør for vår analysestrategi før vi avslutningsvis vurderer datamaterialets reliabilitet og validitet samt dets styrkene og svakhetene. Vi drøfter også om det er grunnlag for generalisering.

3.1 Forskningsdesign

I forkant av at det skal gjennomføres en undersøkelse, må man i en tidlig fase gjøre en del vurderinger og foreta valg. Det må tas stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal delta og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres. For å kunne ha målet med undersøkelsen klar, bør en ha klart for seg hvorfor man ønsker å gjennomføre undersøkelsen og hva resultatene skal brukes til. Problemstillingen bestemmer framgangsmåten. Metodevalget vil være et resultat av hvilken metode som er best egnet til å besvare den problemstillingen vi har kommet fram til. I tillegg vil tid og de ressurser man har til rådighet også være med å påvirke valg av metode (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I samfunnsvitenskapene gjøres det et skille mellom to hovedtyper av metodisk tilnærming, kvantitative og kvalitative metoder. Skillet gjøres grovt sett ved at man innenfor kvantitative tilnærminger arbeider med data i form av operasjonaliserte indikatorer som måles og registreres ved hjelp av tall, slik at de er egnet for opptellinger. Mens man innenfor kvalitative tilnærminger arbeider med data som foreligger i form av tekster, lyd eller bilder som må bearbeides og fortolkes.

Samfunnsvitenskapelig forskning med en kvantitativ orientert metode vil ha fokus rettet mot omfang og mengde, og vil ofte gjøre bruk av mange informanter. En kvalitativt orientert metode vil ha fokus på få fram dybdebeskrivelser om aktuelle fenomen, og det vil ofte være bruk av et lite antall informanter. En kan også kombinere kvalitative og kvantitative metoder, dette betegnes som metodetriangulering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.2 Begrunnelse for valg av metode

For å forsøke å gi svar på oppgavens problemstilling, «Utøves det strategisk ledelse på RE-ledernivå i Ringsaker Kommune?», har vi valgt å benytte en casestudie med metodetriangulering der vi kombinerer bruken av kvalitativ og kvantitativ metode. Denne metoden egner seg godt for oss da vår problemstilling er slik at vi trenger å samle mye data om et avgrenset fenomen.

Vi har som grunnlag for vår teoretiske forståelsesramme og analyse brukt kvalitativ metode, mens vår spørreundersøkelse er kvantitativ. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) skriver i sin bok «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» følgende:

Vi vil konkludere med at kvalitative og kvantitative metoder ikke må betraktes som motstridende retninger eller skoler innenfor samfunnsvitenskapene, men tvert i mot som et repertoar av muligheter som forskere kan benytte seg av, enten hver for seg eller i kombinasjoner. Det som må være styrende for hvilken type data som samles inn, og hvordan disse analyseres, er hensiktsmessighet. Den sentrale vurderingen er hvilke data og hvilke

framgangsmåter som er mest hensiktsmessig for å kunne gi svar på problemstillingene (s.370).

For å utlede vår teoriforståelse har vi lagt til grunn bestemt teori om strategi og strategisk ledelse samt data fra sentrale policydokumenter i Ringsaker kommune. Ut fra denne teoriforståelsen utarbeidet vi også spørsmålene til vår kvantitative spørreundersøkelse.

Vi hadde i utgangspunktet planlagt å benytte oss av kvalitative intervjuer for innsamling av empiri. Etter en nærmere vurdering konkluderte vi med at det for oss ville være mer hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. Ved å benytte intervju ville det ikke vært mulig for oss, grunnet tidsbruk og omfang, å intervju alle RE-lederne. Vi ville kun fått svar fra et lite utvalg. I forhold til tema for oppgaven og oppgavens problemstilling, som ser på RE-lederne som en gruppe, ville dette utvalget mest sannsynlig ikke blitt representativt. Det er strategisk ledelsesutøvelse på gruppe nivå, og ikke på individ nivå som skal vurderes.

Det er analyse av empiri opp mot teoriforståelse som er hovedfokus for denne studien. Ved å benytte oss av spørreskjema vil vi kunne spørre samtlige RE-ledere, og slippe å gjøre utvalg. Vi ville kunne få svar fra alle på relativt kort tid. Disse svarene vil være godt egnet for opptelling og statistiske analyser. De vil kunne presenteres på en oversiktlig måte, og indikere konkrete tendenser eller forhold som vi igjen kan analysere opp mot vår teoretiske forståelsesramme. Like spørsmål og svaralternativer gir oss en mulighet til å se på likheter og variasjoner i respondentenes svar. I tillegg gir denne empirien også et godt utgangspunkt for statistisk hypotesetesting.

Ved den praktiske gjennomføringen av vår spørreundersøkelse har vi benyttet Questback. Questback er et nettbasert rapporterings verktøy som brukes for å gjennomføre spørreundersøkelser, samt for analyse av data. Analysene kan gjennomføres i selve verktøyet. Det gis også mulighet for å eksportere resultatene, tabeller og grafer til andre programmer. Vi har benyttet oss av denne muligheten, noe som har vært nyttig for oss i arbeidet med denne oppgaven. Vi har overført filer til det elektroniske statistikkprogrammet

Mystat, for å gjøre ytterligere statistiske analyser og fremstille tabeller, samt at vi har overført grafiske fremstillinger fra Questback og inn i oppgaven som er et Word dokumentet.

I og med at vi forsker innad i en kommune der vi selv jobber, har vi også vektlagt at det i vårt tilfelle vil være en styrke ved undersøkelsen at vi ikke møter respondentene direkte. De svarer anonymt ut ifra sitt eget ståsted. På denne måten reduseres sannsynligheten for uheldige forskereffekter. Det må allikevel tas hensyn til at spørsmålene tolkes på forskjellige måter av de ulike respondentene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.2.1 Casestudie og analyseenhet

Casestudier er intensive studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Case kan være organisasjoner, eller deler av organisasjoner (som i vårt tilfelle), beslutninger, forhandlinger, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn, etc. Det finnes ulike måter en casestudie kan gjennomføres på, og valg av type avhenger av hva det er man ønsker å studere eller finne ut (Andersen, 2013).

Vi har valgt å forske på RE-ledernivået i Ringsaker kommune. RE-lederne har den samme plassen hierarkisk i organisasjonen, tilhører samme gruppe og blir vår case. Siden hver enkelt RE-leder svarer på spørreskjemaet ut fra sitt eget ståsted, betrakter vi hver enkelt som en analyseenhet. Vi definerer derfor vår case som ett enkelt casedesign med flere analyseenheter (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

3.2.2 Teoretisk forståelse

I vårt tilfelle brukte vi allerede utviklet teori om emnene strategi og strategisk ledelse, og relevante policy dokumenter for Ringsaker kommune for å utlede vår teori forståelse. Dette igjen ga grunnlag å utforme relevante spørsmål til bruk i vårt spørreskjema. Samme teoriforståelse ble lagt til grunn for å analysere og tolke funnene i ettertid for å se om vi kunne relatere funnene til eksisterende teori.

I empirisk forskning går teoretisk referanseramme og data/empiri hånd i hånd. Empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme kan lett bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå ulike fenomener. I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.3 Forskningsprosess

Vi tok tidlig et bevisst valg om å samarbeide om felles masteravhandling på MPA9. Vi har gjennom hele studiet vært deltagere i den samme kollokviegruppen, møttes jevnlig, og forberedt oss i fellesskap inn mot de ulike eksamens perioder og innleveringer. Det å skulle jobbe sammen om et større prosjekt som dette er både spennende og krevende. Valget er gjort med bakgrunn i godt studiesamarbeid, at vi jobber i samme kommune og at vi har felles interesse for temaet strategisk ledelse.

Vi tok vår beslutning om å skrive masteroppgave sammen som en gruppe rett før jul i 2014. Beslutningen ble fattet med enighet om at vår problemstilling skulle knyttes til temaet strategi og strategisk ledelse. Vi kom sammen og hadde vårt første formelle gruppemøte den 8.1.2015. Her reflekterte vi i fellesskap rundt det overordnede tema for oppgaven som vi hadde blitt enige om, og gjorde våre første avgrensinger. Vi opprettet logg for vår masteravhandling. Vi lagde en grovskisse til fremdriftsplan med deadline og innlevering første uken i desember 2015. Vi avtalte også tid og sted for arbeidsmøter frem til og med innleveringsdagen. Før vi avsluttet møtet kontaktet vi biblioteket for å gjøre søk i forhold til tidligere relevant forskning på området og relevant teori. I tillegg skaffet vi tilveie aktuelle policydokumenter for Ringsaker kommune.

Vi ble enige om å forske nærmere på den strategiske delen av virksomheten ledelse i en middels stor kommune. Alle tre har gjennom studiet tatt stor interesse for strategifaget, og ønsker gjennom arbeidet med oppgaven å øke vår kompetanse på dette fagfeltet ytterligere.

Vi valgte Ringsaker kommune, som er vår egen arbeidsgiver, og konkluderte videre med at vi ønsket å gjøre et case- / dybdestudium.

Tiden videre frem til påske brukte vi på å gjennomføre vår første veiledning, ha felles gjennomgang av innholdet i sentrale policy dokumenter og notere ned ulike innspill og refleksjoner. Oppsummert ga dette arbeidet oss en klar indikasjon på at den overordnede strategien var tydelig og godt forankret i gjennom de ulike policydokumentene. Et av spørsmålene som meldte seg var derimot om dette var kjent for lederne lenger ned i organisasjonen. Har RE-lederne et bevist forhold til strategien? Kommer en fra strategi og plan til faktisk handling? Med andre ord, utøves det strategisk ledelse under rådmannsnivået i organisasjonen. Basert på våre egne opplevelser og erfaringer i kommunen, hadde vi en felles antagelse om at det i den ledelsen som utøves på RE-ledernivå, ville være den administrative ledelsesdimensjonen som er mest fremtredende. Vi utarbeidet i denne fasen også et problemstillingsnotat for oppgaven med en foreløpig problemstilling. Notatet skulle være klart til avhandlings workshop på Høgskolen den 26.3 2015.

3.3.1 Forankring

Forskningsmessig er det krevende å gjøre en undersøkelse i en kommune der en selv jobber. Som forsker bør en ha en viss avstand til det en forsker på, slik at det ikke oppstår usikkerhet i forhold til uheldige bindinger og koblinger. Å gjøre valg om å forske innad i egen organisasjon stiller strenge krav til bevisstheten rundt eget stå sted og holdninger til oppgavens tema.

Vi har reflektert over dette, og mener at det at vi er flere som skriver sammen, gjør det lettere å ha god bevissthet rundt dette underveis i prosessen. Vi har også lagt vekt på at det å fremskaffe empiri hos egen arbeidsgiver kan gi mulighet til å komme dypere inn temaet og oppnå flere svar enn vi ville oppnådd i en annen kommune. Vi kjenner organisasjonen godt og vet hvor vi skal henvende oss for å få avklart ulike saker vi lurer på. Til sammen har vi god kjennskap til organisasjonens struktur, oppgaver og ansatte.

Det avgjørende var likevel at arbeidsgiver selv er positiv og åpent interessert i det vi skal undersøke og i den problemstillingen vi har valgt.

For å forankre vårt arbeid i organisasjonen og få de nødvendige godkjenninger hadde vi først en uformell og innledende dialog med strategisjefen i Ringsaker kommune. Den 27. mars sendte vi en formell henvendelse til ham på mail der vi ba om tillatelse fra kommunenes side til å kunne forske internt i egen organisasjon. Som vedlegg til mailen sendte vi med ferdig utarbeidet problemstillingsnotat. Vi fikk raskt svar på vår henvendelse med beskjed om at vi ville få svar rett over påske. Den 14.4.2015 ble det avholdt ett møte med strategisjef og assisterende rådmann der endelig godkjenning og klarsignal ble gitt fra kommunens side. En forutsetning var at vi måtte gjøre en ytterligere forankring hos kommunalsjefene og involvere disse i prosessen med å utforme spørreskjemaet.

10. juni sendte vi ut en mail til de tre kommunalsjefene der vi viste til møte med rådmannsnivået og informerte om at vi hadde fått bekreftelse på at vi kunne gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse blant RE-lederne i Ringsaker kommune. Vi inviterte kommunalsjefene til et møte den 19. juni, og la ved et utkast til spørreskjema slik at de kunne komme med innspill og forberede seg til møtet. Møtet ble gjennomført og alle tre var positive til prosjektet. De hadde forberedt seg godt og vi fikk nyttige tilbakemeldinger til vårt videre arbeid.

3.3.2 Studieopphold i Vara kommune

Vi ble tidlig enige om å knytte studiets obligatoriske utenlandsopphold til oppgavens tema og gjennomføre dette tidlig i mai. Vi hadde tro på at gjennomføringen av studieoppholdet ville bli nyttig som en del av vår egen bevissthetsprosess opp mot tema for oppgaven. Etter å ha drøftet noen ulike alternativer og muligheter, endte vi opp med å besøke Vara kommune i Sverige. Vi hadde på høstkonferansen ved Universitet i Karlstad i november 2014 hørt rådmann Gert Norell holde et inspirerende foredrag om Vara kommune. Norell fortalte om Vara kommunes strategiske tenkning og vegvalg de siste 20 år.

I forkant av at vi sendte inn skisse for internasjonalt studieopphold til godkjenning, konfererte vi på veiledningsmøte den 26.3.2015 med vår veileder for masterarbeidet, professor Tore Bakken samt professor PO Norell. Begge støttet vårt valg om å besøke Vara kommune og gav uttrykk for at dette var et interessant studieobjekt. De bekreftet vår tenkning i forhold til relevans for vårt pågående arbeid med masteroppgave. Vi gjorde avtaler om studiebesøket og innholdet i dette i forkant, reiste til Vara, og gjennomførte studiebesøket i uke 19. Gjennom møtene og samtalene vi hadde med ulike ledere fikk vi forståelse for kommunenes strategiske arbeid, og vi gjorde oss flere nyttige erfaringer.

De lederne vi møtte bekreftet at ord, handling, strategiske dokumenter og gjennomføringsgrad henger sammen. Strategidokumenter og overordnede mål er godt forankret i vedtatte planer. Vi fikk også sett og bekreftet at dette er implementert nedover i organisasjonen gjennom arbeidsplaner og styringsdokumenter. Videre fikk vi se og høre at en av de største utfordringene er å skape den helheten og holde vedlike de systemene som gjør at man kommer fra strategi og plan til faktisk handling, altså utøvelse av strategisk ledelse. Disse erfaringene gjorde oss ytterligere nysgjerrig på hvordan det står til i vår egen kommune på dette området. Studieturen gav oss den nødvendige innsikten og de avklaringene vi trengte for endelig å bestemme oss for å forske nærmere på den strategiske delen av virksomheten ledelse i vår egen organisasjon. Dette førte oss frem til oppgavens endelige problemstilling.

Tiden etter gjennomført studieopphold og frem til sommerferien brukte vi på fortsatt fordypning i teori og policydokumenter, møte med kommunalsjefene i Ringsaker kommune, utarbeidelse av spørsmål å gjøre spørreundersøkelsen klar til utsending.

3.3.3 Utarbeiding og oppbygging av spørreskjema

Under vårt arbeid med å sette oss inn i aktuell teori, som en forberedelse til å utarbeide spørsmål, så vi at teorien i seg selv ville gi oss gode nok kvalitative data til å kunne utlede noen hypoteser innenfor en teoretisk forståelsesramme. Med disse antakelsene som bakteppe, kunne vi så formulere konkrete spørsmål til vårt spørre skjema. Siden vi vet at RE-

lederne har en hektisk arbeidshverdag var vi opptatt av at spørreskjemaet ikke skulle bli for langt og tidkrevende å svare på. Det er også bra å ikke ha for mange spørsmål slik at analysen ikke blir for omfattende og uoversiktlig (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

Spørreskjemaet er delt inn i fire hoveddeler, og har totalt trettiseks enkeltspørsmål. I tillegg er det et siste åpent spørsmål der respondentene kan fylle inn eventuelle merknader og kommentarer. Del en omhandler bakgrunns spørsmål om leder, ledelse og enhet. Del to omhandler utøvelse av ledelse i egen enhet. Del tre omhandler overordnet strategi. Mens del fire omhandler fremtidsperspektivet på egen enhet. Svaralternativene varierer noe, men det er oppgitt svaralternativer på alle spørsmål. Vårt spørreskjema betegnes derfor som prekodet.

I del tre og fire er svaralternativene utformet som en skala. Dette har vi gjort for at respondentene skal få mulighet til å nyansere svaret sitt ved å velge det området på skalaen som på best mulig måte gjenspeiler deres oppfatning. Skalaen har graderingene svært liten grad, liten grad, noen grad, stor grad og svært stor grad. Slike holdningsskalaer omtales som «Likert skalaer» etter den Amerikanske organisasjonspsykologen Rensis Likert som introduserte slike skalaer i 1932 (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.3.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.

Før skjemaet ble endelig ferdigstilt gjorde vi en prestudie ved at vi sendte ut spørreskjemaet til to tidligere RE-ledere i kommunen som hadde sagt seg villige til å hjelpe oss med dette. De ble bedt om å kommentere spørsmål og innhold, samt formidle sin opplevelse om hvordan det var å fylle det ut. Det var nyttig å få tilbakemelding og vi avdekket noen svakheter med noen av spørsmålene som vi rettet opp. Testen var også nyttig da vi gjorde oss erfaringer om tekniske ferdigheter i bruk av Questback.

Som tidligere nevnt sendte vi også ut spørreskjema til de enkelte resultatenehetenes kommunalsjef i forkant av møtet med dem. Disse besvarte ikke undersøkelsen, men fikk spørreskjemaet i dokument form. Fra dem fikk vi også nyttige tilbakemeldinger.

Spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk til respondentenes epost med en lenke som de kunne klikke på for å få opp skjemaet ved bruk av Questback. Denne måten å gjøre undersøkelser på betegnes som CAWI (Computer Aided Web Interviewing) (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

Ved utsendelsen hadde vi utarbeidet en følgetekst som vi sendte med. Denne følgeteksten inneholdt informasjon om hvem vi som gjennomfører undersøkelsen er. Hensikten med undersøkelsen, opplysninger om avklaring og forankring, kontakt data for en av oss i gruppa dersom noen av respondentene hadde behov for kontakt samt svarfrist. Vi sendte ut undersøkelsen den 30.8.2015, med svarfrist 14.9.2015. Vi la inn automatisk purring til de respondentene som ikke hadde svart innen fristen. Purring ble sendt ut 14.9.2015, 21.9.2015 og 24.9.2015. Ingen av respondentene tok kontakt med oss i undersøkelsesperioden.

Tiden fra avsluttet spørreundersøkelse og frem til innlevering har vi brukt på analyse og tolkning av data og skriving av oppgavens ulike deler. Vi har delt hovedansvaret for utarbeidelse av oppgavens ulike deler mellom oss, møttes jevnlig for å reflektere i gruppe, drøftet og kommet med innspill til hverandre underveis. Ved å gjøre det på denne måten, har vi alle tre fått ett nødvendig eierskap til oppgaven og skapt nødvendig forpliktelse for fremdrift.

3.3.5 Forskningsetikk

I denne undersøkelsen ser vi på RE-lederne som en gruppe, og ønsker at hver enkelt respondent skal være sikre på at vi ivaretar konfidensialitet, og at opplysningene ikke kan brukes slik at enkeltpersoner kan identifiseres.

Siden vi har brukt Questback som datainnsamlingsverktøy måtte vi undersøke om det ville utløses meldeplikt for vår undersøkelse. Hovedregelen er at dersom en i undersøkelsen innhenter og/eller behandler personopplysninger utløses meldeplikt. Undersøkelsen skal da meldes inn til personvernombudet for forskning. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) er oppnevnt som Høgskolen i Hedmark sitt personvernombud.

Vi gjennomførte en meldeplikttest for vår oppgave på nettsidene til NSD. Konklusjonen på den var at vår oppgave ikke er meldepliktig, se vedlegg 1. For å være helt sikre på at det ikke er mulig og kunne identifisere enkeltpersoner ved å krysse de ulike variablene vi presenterer i kapittel 4, valgte vi også å utforme bakgrunnsspørsmålet om alder med forhåndskategorier som svaralternativer. Vi kunne latt respondenten svare direkte ved å fylle ut sin eksakte alder, men da ville det vært mulig og indirekte identifisere den som hadde svart ved å kombinere med andre bakgrunnsopplysninger. Vi ønsket og få en grov oversikt over aldersfordelingen. For å få belyst vår problemstilling hadde vi ikke behov for vite hverken eksakt, høyeste eller laveste alder. Vi trengte heller ikke å beregne gjennomsnittsalder for respondentene.

3.3.6 Data / empiri

Når virkeligheten, eller noens oppfatning av den, observeres eller på annen måte registreres, er virkeligheten eller oppfattelsen av den blitt data. Data kan være opplagte og lett registrerbare, sånn som registrering av en persons alder, vekt og høyde. Eller mindre åpenbare og mer vanskelige å få nedtegnet eller fanget opp, som ved for eksempel subtile former for mobbing, sjalusi og misunnelse. Eller om man skal undersøke de ulike motivene som ligger bak folks handlinger.

Data som er samlet inn systematiseres, analyseres og tolkes og danner det empiriske grunnlaget for forskningen. Empiri er utsagn om virkeligheten basert på erfaring og ikke på synsing. En sentral del av empirisk forskning dreier seg derfor om å samle inn, analysere og tolke data for å undersøke om våre antakelser og hypoteser er i overenstemmelse med virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Vårt empiriske datamateriale, som vi analyserer opp i mot den teoretiske forståelses ramme, foreligger i form av svar på et prestrukturert spørreskjema. Denne form for empiri er godt egnet for opptellinger og statistiske analyser, og er denne oppgavens primærdata.

3.3.7 Analysestrategi

Ved kvantitative metoder foreligger dataene i en form som gjør at de kan telles. Disse dataene analyseres så statistisk ved at det foretas en tallmessig beskrivelse. Når man har brukt spørreskjema for å samle inn data, bruker man i analyse arbeidet begrepet variabler om de ulike enkelte spørsmålene. Respondentene omtales som enheter. Enkelt variabler kan analyseres hver for seg, eller en kan analysere sammenhengen mellom to variabler. I vår oppgave har vi stilt 36 spørsmål til 49 mulig respondenter. Altså 36 variabler og 49 enheter.

Ved univariat analyse analyseres enkelt variabler hver for seg. Det vurderes hvordan enheter fordeler seg på en variabel, ved at man teller opp hvor mange enheter som har markert de forskjellige verdiene (svarene) på variabelen.

En kan også gå videre å undersøke sammenhenger mellom ulike variabler. En undersøkelse av sammenhengen mellom to variabler betegnes som bivariat analyse. En benytter slike analyser for å sammenligne hvordan enheter som har en bestemt verdi på en variabel, fordeler seg på en annen variabel.

Krysstabell vil si at man krysser to univariate frekvensfordelinger opp mot hverandre og presenterer i en ny tabell. Denne nye krysstabellen viser altså både de to univariate frekvensfordelingene og den bivariate fordelingen av hvordan fordelingen blir på kombinasjoner av verdiene på de to variablene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

Når vi i vår oppgave har brukt Questback kobles data automatisk inn i statistikk delen av programvaren slik at vi kan hente ut grafiske oversikter over hvordan enhetene fordeler seg på verdiene på hver enkelt variabel. I tillegg har vi overført data fra Questback til statistikkprogrammet Mystat for å hente ut frekvenstabeller for hver av variablene.

Våre variabler tilhører enten gruppen nominalvariabler eller ordinalvariabler med få verdier. Disse er godt egnet for å presentere fordelingen ved hjelp frekvenstabeller eller grafiske figurer. Nominalvariabler kjennetegnes ved at verdiene er gjensidig utelukkende og ikke kan rangeres på en logisk måte. Eksempelvis er våre respondenter enten kvinner eller menn, de kan ikke være begge deler samtidig. Kvinne har verdi 1 og mann verdi 2, men dette er ikke en logisk rangering. Det gir kun informasjon om ulike kjønn og rekkefølgen kunne like gjerne vært motsatt. Ordinalvariabler har også verdier som er gjensidig utelukkende, men de må i tillegg ha en logisk rangering. Det vil si at de må kunne ordnes i en bestemt rekkefølge der verdiene uttrykker grader av noe. Vi har på våre ordinalvariabler i vårt spørreskjema brukt graderingen svært liten grad, liten grad, noen grad, stor grad og svært stor grad (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

Vi har benyttet både univariat og bivariat analyse. I kapittel 4 presenteres oppgavens empiriske funn ved bruk av frekvenstabeller. I kapittel 5 fremstilles denne frekvensfordelingen grafisk ved bruk av stolpediagram og vi har brukt noen krystabeller for å understøtte deler av analysen.

Vi har brukt fortolkende (teoristyrte) casestudie som forskningstilnærming. Fortolkende casestudier bruker kjente begreper og teorier for å forstå og forklare unike case (Andersen, 2013). Vi har latt den samme teoretiske forståelsen som vi la til grunn ved utarbeidelse av spørreskjema, også være styrende for analyseprosessen. Resultatene fra spørreundersøkelsen brukes således som utgangspunkt for datareduksjon og analyse. Analysen foretas på denne måten opp mot innholdet i den teoretiske forståelsesrammen.

Når vi i vårt tilfelle skal undersøke om den ledelsen som utøves på RE leder nivå i Ringsaker kommune er strategisk, har vi valgt å ta utgangspunkt i ulike teorier om strategi og strategisk ledelse for å se om empirien bekrefter teorien eller ikke. En slik tilnærming, fra teori til empiri, betegnes som hypotetiskdeduktiv. Dedusere betyr og utlede, å slutte. Det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete. Generelle påstander / hypoteser testes ved hjelp av empiriske data.

Tolkning kan skje med utgangspunkt i en hypotese avledet av teori som testes, eller ved at en ut fra empiriske observasjoner forsøker å danne seg et teoretisk begrep om det fenomenet en undersøker. Deduktiv versus induktiv tolkning. Vår tolkning er gjort med utgangspunkt i hypotese avledet av teori og er derfor deduktiv (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010).

Når utgangspunktet for en analyse er eksisterende teori, er det viktig å få klarhet i hvilke begreper i teorien som på enklest og mest mulig samlende måten kan organisere mesteparten av det innsamlede data materialet i en enkel historie. Hvis teorien i en fortolkende casestudie er for generell, vil det oppstå en løs og uklar kopling mellom teori og data. Det blir da ikke mulig å avlede spesifikke empiriske implikasjoner som tolkninger kritisk kan prøves mot. En tolkning som ikke er sårbar for den empiriske variasjonen som kan observeres, vil få problemer med validitet og troverdighet (Andersen, 2013).

En kvalitativ prosess som vi benytter i analysedelene av vårt masteravhandlingsarbeid er fenomenologisk analyse. Fenomenologisk tilnærming brukes for og utforske og beskrive mennesker, og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Esaiasson, Giljam, Oscarsson & Wangnerud, 2012). I vårt tilfelle er fenomenet strategisk operativt ledelses arbeid. Der erfaringene må tolkes innenfor den sammenhengen de forekommer i, altså RE-lederes arbeidshverdag i kommunen. I fenomenologisk analyse er forskeren opptatt av innholdet i datamaterialet, og han leser det fortolkende.

Med fortolkning menes å sette noe inn i en større sammenheng. Når forskeren foretar sin tolkning ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Fortolkning handler om å få tak i mening som ikke ligger i dagen. Med utgangspunkt i teori relatert til sitt forskningsområde sees funnene i lys av dette.

Det kan være vanskelig å vite hva man skal vektlegge da mye kan virke viktig. Det er helheten i undersøkelsen som er det viktige. Forskeren forsøker og få grep om helheten, og det antas at denne er noe annet/mer enn summen av delene. Det betyr at visse deler kan anses som viktigere en andre. Det kan også være slik at det en ser etter, kan ligge skjult under overflaten, og at en bare vil legge merke til det etter nøye og gjentagende analyse. Det handler om å være aktiv og sjekke ut om videre refleksjon gir svar på det man undres over (Esaiasson, Giljam, Oscarsson & Wangnerud, 2012).

Teorier, hypoteser og forskerens egen forståelse er viktige utgangspunkter for en dataanalyse Vi brukte derfor god tid for å enes om den felles teoriforståelse som er presentert i oppgavens kapittel 2. Vi har siden oppstart i januar hatt felles refleksjoner som en fast del på alle våre master gruppe møter.

3.4 Reliabilitet og validitet

Innenfor kvantitativ forskning brukes validitet og reliabilitet som kriterier for kvalitet. Validitet betyr gyldighet, og handler om å unngå de fallgruver man ofte står overfor i empirisk forskning. Det skilles mellom begrepsvaliditet, internvaliditet, konklusjonsvaliditet og ekstern validitet (Skog, 2010).

Begrepsvaliditet dreier seg om vi faktisk måler det vi tror at vi måler, og om vi har lykkes med å måle og registrere det vi ønsker på en pålitelig måte.

Intern validitet dreier seg om en undersøkelse er gjennomført på en slik måte at det gir muligheter for å si at det er påvist en sammenheng mellom to variabler. Om en mulig årsakssammenheng kan påvises er det høy intern validitet. Konklusjonsvaliditet har med tilfeldigheter å gjøre. Er den effekten eller sammenhengen som en har observert en reell effekt, eller er det bare et resultat av tilfeldigheter? For å unngå konklusjonsvaliditetsproblemer er det viktig å undersøke om analysens forutsetninger er oppfylt. Ekstern validitet handler om en kan generalisere ved å overføre fra et utvalg til en populasjon. Er utvalget representativt for populasjonen? Om det er et stort bortfall i utvalget for en undersøkelse vil det kunne være en trussel mot ekstern validitet (Skog, 2010).

Reliabilitet dreier seg om hvordan en undersøkelses datamateriale samles inn, bearbeides og brukes, og skal sikre data en pålitelighet som gjør dem egnet til å belyse en vitenskapelig problemstilling. Om en gjentar samme undersøkelse flere ganger, og får samme resultat er reliabiliteten høy.

Innenfor kvalitativ forskning vil forskningsprosessen være klart mer verdiladet og kontekstavhengig. Istedenfor å bruke begrepene som er redegjort for over, bruker man innenfor kvalitativ forskning i tillegg til reliabilitet / pålitelighet, isteden begrepene, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I vår undersøkelse, der vi legger empiri fra en spørreundersøkelse til grunn for vår analyse opp mot teori, vil de tolkningene vi gjør være klart verdiladet og kontekstavhengige. Som forskere bruker vi oss selv og vår egen erfaringsbakgrunn, samt tolkning og forståelse av bakenforliggende teori og policy dokumenter når vi foretar analysen. Forskere med en annen erfaringsbakgrunn vil derfor ikke tolke på samme måte som oss, og det vil være utfordrende for nye forsker og repplikere vår case studie.

Troverdighet begrepet tar for seg hvorvidt det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. Altså om den valgte metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Og om den på en riktig måte representerer virkeligheten og reflekterer formålet med studien.

For å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater bør man bruke god tid til å bli godt kjent med undersøkelsesenheten og bygge opp tillit. Ved å kjenne godt til konteksten forskningen foregår i, kan man lettere skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Det blir da lettere å forstå fenomenet en undersøker. Troverdigheten kan også styrkes ved at man formidler resultatene til informantene slik at de eventuelt kan bekrefte dem. En kan også la andre forskere analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning av det.

Bekreftbarhet skal sikre at de funnene en gjør er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. For å sikre best mulig bekreftbarhet er det viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger som tas i hele forskningsprosessen, slik at andre kan følge og vurdere disse. I en slik beskrivelse er det viktig at en er selvkritisk til hvordan studien er gjennomført, og at en kommenterer tidligere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningene og tilnærmingene i studien. For å styrke bekreftbarheten, bør en også sjekke ut om de fortolkningene en har gjort støttes av annen litteratur. Videre kan en også sjekke ut om fortolkningene støttes av informantene i studien (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overførbarhet istedenfor generalisering. Spørsmålet om overførbarhet blir da et spørsmål om overføring av kunnskap. Kan resultater fra vårt kvalitative forskningsprosjekt, med enn kvantitativ spørreundersøkelse, overføres til andre lignende fenomener? Kan de beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer en har lykket med å etablere være nyttige også på andre områder enn det som spesifikt studeres. Vil resultatene fra masteroppgaven vår om strategisk ledelsesutøvelse på RE-leder nivå i Ringsaker kommune kunne overføres til andre kommuner eller bedrifter?

4. Presentasjon av empiriske funn

I dette kapittelet følger en kortfattet deskriptiv fremstilling av undersøkelsens funn. Vi presenter hvert enkelt spørsmål i en tabell, der antall svar og prosentandelen fremkommer. Vi har bevist valgt å ha rene prosenttall i teksten da dette er mer leservennlig. I tillegg er det slik at ved måling av samfunnsmessige fenomener er det såpass mye usikkerhet at desimaler vil gi inntrykk av et presisjonsnivå det sjelden er grunnlag for (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010). Det er skrevet ett kort resyme under hvert underkapittel.

For å få svar på om det drives strategisk ledelse i Ringsaker kommune, har vi sendt ut en kvantitativ spørreundersøkelse til alle RE-ledere i Ringsaker kommune. I Ringsaker kommune er det totalt 50 RE-ledere og undersøkelsen vår ble sendt til 49 ledere. En RE-leder er utelatt, da vedkommende er med og skriver denne masteroppgaven.

Det er 39 av 49 respondenter som har svart. Dette gir oss en svarprosent på 80 %. Det er imidlertid slik at ved flere av enkelt spørsmålene er det en, eller flere som ikke har besvart. Kapittelet er delt inn i følgende underkapitler:

4.1 Presentasjon av bakgrunnsvariabler.

4.2 Presentasjon om ledelse i egen enhet.

4.3 Presentasjon om fremtidsperspektiv på egen enhet.

4.4 Presentasjon av funn knyttet til overordnet strategi, og strategisk ledelse i egen enhet.

4.5 Presentasjon av kommentarer og presiseringer fra respondentene.

Spørreundersøkelsen hadde en litt annen oppbygging, enn den vi her presenterer funnene i. Forskjellen er at i undersøkelsen spurte vi om overordnet strategi og strategisk ledelse i egen enhet før vi stilte spørsmål avslutningsvis om fremtidsperspektiv på egen enhet. Vi har valgt å presentere funnene i rekkefølgen som beskrevet over, da vi i etterkant ser at dette er en mer naturlig oppbygging av oppgaven.

4.1 Bakgrunnsvariabler

Kjønn

	Kvinner	Menn	Totalt svar av 39
Antall	24	15	39
Prosent	61,5%	38,5%	100%

Vi valgte å spørre om kjønn på respondentene og funnene viser at det er 24 kvinner og 15 menn som har svart.

Alder

	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre	Totalt svar av 39
Antall	0	3	12	17	6	38
Prosent		7,9%	31,6%	44,7%	15,8%	100%

Vi ønsket med dette spørsmålet å få en oversikt over aldersfordelingen blant RE-lederne. Vi valgte å kategorisere svaralternativene, fremfor å spørre om eksakt alder. Vi ser her at vi ikke får presentert en eksakt statesikk på alder, men vi valgte å gjøre det på denne måten for å ivareta anonymiteten til respondentene. Og i tillegg er det heller ikke vesentlig for vår problemstilling. Av svarene ser vi at ingen av lederne er under 30 år. 15 respondenter er mellom 40-49 år, mens 23 respondenter er over 50 år. Det er en respondent som ikke har svart.

Tilhørighet ifht seksjon

	Helse og omsorg	Skole og barnehage	Øvrige enheter	Totalt svar av 39
Antall	12	19	8	39
Svarprosent	30,8%	48,7%	20,5%	100%

Her spurte vi respondentene om hvilken seksjon / kommunalsjef den enkelte RE-leder/enhet tilhørte. I undersøkelsen valgte vi å bruke navnene på de ulike kommunalsjefene, for å unngå

misforståelser. I oppgaven ser vi imidlertid at det er naturlig å kategorisere med seksjonenes navn. Vi ser av svarene at det er respondenter fra alle tre seksjonene.

Antall år som leder i egen enhet

	0-4 år	6-9 år	10-14 år	15-19 år	20 år, eller mer	Totalt svar av 39
Antall	11	16	3	3	6	39
Prosent	28,2%	41,0%	7,7%	7,7%	15,4 %	100%

Her stilte vi spørsmålet om hvor lenge respondentene hadde vært leder i egen enhet. Vi ser her at Ringsaker kommune har fått 11 nye RE-ledere i løpet av de fire siste årene. 12 av respondentene har jobbet som RE-leder i egen enhet i mer enn 10 år.

Intern eller ekstern rekruttering

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	26	12	39
Prosent	68,4 %	31,6%	100%

Her stilte vi spørsmålet om respondentene jobbet i Ringsaker kommune da de ble ansatt som RE-ledere. Her svarte 68 % av respondentene at de var rekruttert fra Ringsaker kommune.

Erfaring fra privat sektor

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	14	22	39
Prosent	38,9%	61,1%	100%

Vi valgte å spørre respondentene om de hadde erfaring fra privat sektor. Vi ser her at 39 % sier at de har jobbet i privat sektor tidligere, mens 61 % sier at de ikke har det.

Utdanningsnivå

	Nei	Annet	Enkeltfag i ledelse (minimum 10 vekttall / 30 stp)	Bachelor i ledelse (60 vekttall / 180 stp),	Videre utdanning etter bachelor (minimum 20 vekttall / 60 stp)	Master nivå (minimum 30 vekttall / 90 stp el. Mer)	Totalt svar av 39
Antall svar	6	6	11	7	5	4	39
Prosent	15,4%	15,4%	28,2%	17,9%	12,8%	10,3%	100%

Her skulle respondentene svare på om de hadde formell lederutdanning, og de skulle rangere etter høyeste nivå. I spørreskjemaet gis det mulighet for seks svaralternativer. Vi var her ute etter å kartlegge formell lederutdanning. Svaralternativene nei og annet er begge under dette nivået. I ettertid ser vi at vi burde kategorisert dette spørsmålet annerledes, og valgt enkeltfag i ledelse som minimumskategori.

Av svarene ser vi at 59 % av respondentene svarer at de ikke har formell lederutdanning. De som har svart de har enkeltfag/kurs i ledelse, sier de har disse fra NKI, BI og KS. Videre ser vi at 41 % av respondentene har formell lederutdanning, med minimum bachelor utdanning.

Deltagelse på lederutviklingskurs - / program

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	22	17	39
Svarprosent	56,4%	43,6%	100%

Her stilte vi spørsmål om respondentene har deltatt på lederutviklingskurs -/ program i regi av Ringsaker kommune. Av respondentene har 44 % svart nei, mens 56 % av respondentene svarer at de har deltatt på dette. De som har svart ja, har utdypet dette med ulike kurs og lederutviklingsprogram gitt av Ringsaker kommune.

Årsverk

	0-19	20-49	50-79	80-109	110 el fler	Totalt svar av 39
Antall	11	17	7	1	3	39
Prosent	28,2%	43,6%	17,9%	2,6%	7,7%	100%

Her stilte vi spørsmål om antall årsverk i egen enhet. Vi ser her at det er stort spenn mellom antall årsverk i de ulike enhetene. 28 % av resultatene har mer enn 50 årsverk.

Budsjett

	0-9 millioner	10-49 millioner	50 - 99 millioner	100-199 millioner	200 millioner, eller mer	Totalt svar av 39
Antall	5	27	4	2	1	39
Prosent	12,8%	69,2%	10,3%	5,1%	2,6%	100%

Her stilte vi spørsmål om hvor stort budsjett den enkelte RE-leder har ansvar for. Vi ser her at det er store forskjeller i budsjettansvar mellom de ulike enhetene. Det er 69 % som har svart at de har budsjett på mellom 10-49 millioner kroner.

Assisterende leder

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	18	21	39
Svarprosent	46,2 %	53,8%	100%

Her spurte vi om RE-lederne hadde egen assisterende RE-lederstilling i sin enhet. 46 % av respondentene sier de har dette, mens 54 % av respondentene ikke har assisterende lederstilling. De som har svart nei i undersøkelsen, har konkretisert sin stedfortreder, og disse er beskrevet som; «kvalitetsleder, avdelingsleder, gruppeleder, arbeidsleder, inspektør, lærer, fag - og opplæringsansvarlig».

Antall mellomledere

	0	1-2	3-4	5-6	7 el. fler	Totalt svar av 39
Antall	5	12	7	11	4	39
Prosent	12,8%	30,8%	17,9%	28,2%	10,3%	100%

På spørsmål om hvor mange mellomledere det er i egen enhet, ser vi at det er noe ulikt mellom de ulike enhetene. 13 % av respondentene har ingen mellomledere.

Antall stabstillinger

	0	1-2	3-4	5-6	7 el. fler	Totalt svar av 39
Antall	19	14	5	0	0	38
Prosent	50,0%	36,8%	13,2%	0,0%	0,0%	100%

Her stilte vi respondentene spørsmål om de har konkrete stabstillinger. Her svarer 50 % av respondentene at de ikke har stabstillinger, mens 50 % sier de har en til fire stabstillinger.

4.1.1 Resyme av bakgrunnsvariabler

Vi ser av svarene at det er 39 av 49 respondenter som har svart. Dette gir en svarprosent på 80 %. Vi ser at vi har et godt representativt utvalg, der både kvinner og menn har svart. Fordelingen på de ulike enhetene er også representativt ut i fra hvor mange ledere det er pr seksjon.

92 % av respondentene er over 40 år. Videre ser vi at 61 % av respondentene er over 50 år.

68 % av RE-ledene som har svart på undersøkelsen, er rekruttert fra Ringsaker kommune.

Ringsaker kommune har ansatt 11 nye RE-ledere i løpet av de fire siste årene. Dette utgjør 28 %.

69 % av respondentene har jobbet som RE-leder i mindre enn 10 år. 31 % av respondentene har jobbet som RE-leder i mer enn 10 år.

59 % av respondentene har ikke formell lederutdanning. Videre ser vi at 41 % av respondentene har formell lederutdanning, på minimum bachelor utdanning.

56 % av respondentene sier at har deltatt på lederutviklingsprogram. De som har svart ja, har utdypet dette med ulike kurs og lederutviklingsprogram gitt av Ringsaker kommune.

Vi ser videre at det er store forskjeller i størrelse på de ulike RE-enhetene. Det er variasjon i antall årsverk, størrelse på budsjett, antall stabstillinger og antall mellomlederstillinger.

4.2 Ledelse i egen enhet

Formalisert ledernetverk

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	27	11	38
Prosent	71,1%	28,9%	100%

Her spurte vi RE-lederne om de deltar i et formalisert ledernetverk. Her svarer 71 % av respondentene de deltar i et formalisert ledernetverk. Dette utgjør 27 av respondentene. Videre ser vi at 29 % sier at de ikke deltar i formaliserte nettverk. Dette utgjør 11 av respondentene. Det er en respondent som ikke har besvart spørsmålet.

Formaliserte møter med nærmeste leder

	Ukentlig	Hver 14 dag	Månedlig	4 ganger i året	1 gang i året	Totalt svar av 39
Antall	0	7	6	15	8	36
Prosent	0,0%	19,4%	16,7%	41,7%	22,2%	100%

Her stilte vi spørsmål om hvor ofte RE-lederne har formaliserte møter med sin nærmeste overordnede leder. Nærmeste overordnede leder for RE-lederne er kommunalsjefen. Som det fremkommer i tabellen ser vi at 13 ledere sier de har regelmessige, formelle møter med

kommunalsjefen, mens 23 ledere sier de har formaliserte møter fire ganger eller sjeldnere i året. Det er tre respondenter som ikke har svart på dette spørsmålet.

Formaliserte ledermøter i egen enhet

	Ukentlig	Hver 14 dag	Månedlig	4 ganger i året	1 gang i året	Totalt svar av 39
Antall	14	13	7	0	1	35
Prosent	40,0%	37,1%	20,0%	0,0%	2,9%	100%

Her stilte vi spørsmål om hvor ofte RE-lederne hadde formaliserte ledermøter i egen enhet. Her ser vi at 77 % av respondentene har svart at de har formaliserte ledermøter i sin resultatenhets hver uke eller hver 14. dag. 20 % har svart at de har formaliserte møter en gang pr måned. Her er det 4 respondenter som ikke har svart.

Prosentandel av tid på personaloppfølging

Tidsbruk i prosent	10% el. mindre	20%	30%	40%	60%	80% el. mer	Totalt svar av 39
Antall	5	14	5	9	4	0	37
Prosent	13,5%	37,8%	13,5%	24,3%	10,8%	0,0%	100%

Vi stilte her RE-lederne spørsmål om hvor stor prosentandel av sin tid den enkelte bruker på personaloppfølging. Her ser vi at 14 av respondentene svarer at de bruker 20 % av sin tid på personaloppfølging. 13 av respondentene bruker 40 % eller mer på personaloppfølging.

Prosentandel av tid på administrasjon

Tidsbruk I prosent	10% el. mindre	20%	30%	40%	60%	80% el. mer	Totalt svar av 39
Antall	4	6	11	8	7	1	37
Prosent	10,8%	16,2%	29,7%	21,6%	18,9%	2,7%	100%

Vi stilte her RE-lederne spørsmål om hvor stor prosentandel av sin tid den enkelte bruker på administrasjon. 11 av respondentene svarer at de bruker 30 % av sin tid på administrasjon. Fire av respondentene bruker 10 % eller mindre.

Prosent andel av tid til utviklingsarbeid

Tidsbruk I prosent	10% el. mindre	20%	30%	40%	60%	80% el. Mer	Totalt svar av 39
Antall	6	13	7	9	3	0	38
Prosent	15,8%	34,2%	18,4%	23,7%	7,9%	0,0%	100%

Vi stilte her RE-lederne spørsmål om hvor stor prosentandel av sin tid den enkelte bruker på utviklingsarbeid. Her ser vi at ingen bruker 80 % eller mer, tre respondenter bruker 60 %, ni av respondentene bruker 40 %, sju respondenter bruker 30 %, 13 av respondentene sier at de bruker 20 % av sin tid på utviklingsarbeid. Seks respondenter bruker 10 % eller mindre, og en av respondentene har gitt en utdypende tilbakemelding på dette:

«Jeg skrev at jeg bruker 10 % av min tid som leder til utviklingsarbeid, samtidig som jeg også skrev at jeg i stor grad bruker tid på det. Her mangler det en sammenheng! Jeg vil utdype det. I det daglige arbeidet opplever jeg at jeg har alt for liten tid til å reflektere rundt utviklingsarbeidet. Det er en del møter og kurs som tar for seg utviklingsarbeid, men når det kommer til å legge gode planer for egen enhet er det noe jeg opplever å ha liten tid til. Jeg bruker mye tankevirksomhet på vurdering ifht utviklingsarbeid, men skulle ønske at jeg kunne satt av mer tid til drøfting og refleksjon i ledergruppen på egen enhet».

Prosentandel av tid på økonomioppfølging

	10% el. mindre	20%	30%	40%	60%	80% el. mer	Totalt svar av 39
Totalt	20	6	3	5	1	1	36
Prosent	55,6%	16,7%	8,3%	13,9%	2,8%	2,8%	100%

Vi stilte her RE-lederne spørsmål om hvor stor prosentandel av sin tid den enkelte bruker på økonomioppfølging. Her ser vi at 20 respondenter svarer at de bruker 10 % eller mindre på

dette. Seks av respondentene svarer at de bruker 20 % av sin tid på økonomi. Tre respondenter svarer at de bruker 30 % av sin tid, fem respondenter bruker 40 % av sin tid, en respondent bruker 60 % og en respondent bruker 80 % eller mer på økonomioppfølging. Det er tre respondenter som ikke har svart på dette spørsmålet.

Arbeidsuke

	37-38 Timer	39-40 Timer	41-42 Timer	43-44 timer	45 timer el mer	Totalt svar av 39
Totalt	4	13	4	6	11	38
Prosent	10,5%	34,2%	10,5%	15,8%	28,9%	100%

Her stilte vi spørsmål om hvor mange timer den enkelte jobber i en normal arbeidsuke. Her kan vi lese ut fra funnene at 90 % av respondentene jobber mer enn 39 timer i en arbeidsuke. 29 % jobber 45 timer eller mer.

Samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	22	16	38
Prosent	57,9%	42,1%	100%

Her stilte vi RE-lederne spørsmål om de mente det var samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver. Her kan vi se at 16 respondenter mener det ikke er samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver, mens 22 respondenter mener det er samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver.

Involvering

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	10	12	12	3	1	38
Prosent	26,3%	31,6%	31,6%	7,9%	2,6%	100%

Her stilte vi spørsmålet om RE-lederne gir sine medarbeidere ansvar for å gjennomføre forandringer som de selv ikke har vært med å planlegge / beslutte. Fire av respondentene sier at de gjør dette i stor eller svært stor grad, mens 34 respondenter sier de gjør dette i svært liten til noen grad. Hvis vi skulle gjort undersøkelsen på nytt, ville vi også spurt respondentene om i hvor stor grad RE-lederen må gjennomføre endringer de selv ikke har vært med å planlegge / beslutte.

Kritiske refleksjon i egen enheten

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	0	8	23	7	38
Prosent	0,0%	0,0%	21,1%	60,5%	18,4%	100%

Her stilte vi spørsmål om i hvor stor grad RE-lederne mener at det er rom for kritisk refleksjon i egen enhet. Vi ser av besvarelsene at 79 % av respondentene mener det er rom for kritisk refleksjon i egen enhet.

Målsettinger i egen enhet

	Nei	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	0	1	8	18	10	37
Prosent	0,0%	0,0%	2,7%	21,6%	48,6%	27,0%	100%

Her stilte vi spørsmål om i hvor stor grad enheten har konkretisert egne målsettinger. Her er det to respondenter som ikke har svart. 28 av respondentene sier at de i stor og svært stor grad har konkretisert egne målsettinger.

Utarbeidelse og evaluering av plan- og kvalitetsdokumenter i egen enhet

	Nei	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	2	1	1	17	13	4	38
Prosent	5,3%	2,6%	2,6%	44,7%	34,2%	10,5%	100%

Her spurte vi om enheten har utarbeidet egne plan- og kvalitetsdokumenter, og hvis ja, i hvor stor grad disse blir evaluert. På dette spørsmålet er det 38 respondenter som har svart. Fire respondenter svarer at de i svært stor grad har og evaluerer egne plan og kvalitetsdokumenter. 13 gjør dette i stor grad. 17 respondenter oppgir at de i noen grad har og evaluerer egne plan- og kvalitetsdokumenter. To respondenter svarer i liten eller i svært liten grad, mens to respondenter svarer nei på spørsmålet.

Bruk av konkrete ledelsesverktøy

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	12	25	37
Prosent	32,4%	67,6%	100%

Her spurte vi om RE-lederne benyttet seg av konkrete ledelsesverktøy. 25 av respondentene har svart nei, og 12 av respondentene har svart ja. De som svarte ja på spørsmålet, skulle også beskrive hvilke ledelsesverktøy de benyttet seg av. Respondentene beskriver da sine ledelsesverktøy som;

«Tidsplanleggere i ledelsesteori, coaching, dialog, medarbeidersamtaler, IKT/kommunens interne verktøy, virksomhetsplaner, møtevirksomhet, refleksjonsgrupper, mål og strategier, motiverende intervju, veiledning, team utvikling, aktiv ledelse, tilstedeværelse, lederutviklingsprogram, metodehåndbok, LØFT, ulike analyser, situasjonsbestemt ledelse og løsningsfokusert tilnærming».

4.2.1 Resyme av ledelse i egen enhet

36 % av ledere sier de har regelmessige, formelle møter med kommunalsjefen, mens 64 % av ledere sier de har formaliserte møter fire ganger eller sjeldnere i året.

77 % av respondentene har svart at de har formaliserte ledermøter i sin resultatenhets hver uke eller hver 14. dag. 20 % har svart at de har formaliserte møter hver fjerde uke.

14 av respondentene sier at de bruker 20 % av sin tid på personaloppfølging, mens 13 av respondentene bruker 40 % eller mer på personaloppfølging.

11 av respondentene sier at de bruker 30 % av sin tid på administrasjon, mens fire av respondentene bruker 10 % eller mindre.

Ingen respondenter bruker 80 % eller mer av sin tid på utviklingsarbeid. 13 av respondentene sier at de bruker 20 % av sin tid på utviklingsarbeid, videre ser vi at seks respondenter bruker 10 % eller mindre på utviklingsarbeid.

20 respondenter svarer at de bruker 10 % eller mindre på økonomioppfølging. Seks av respondentene svarer at de bruker 20 % av sin tid på økonomi. Tre respondenter svarer at de bruker 30 % og fem respondenter bruker 40 % av sin tid på økonomi.

58 % av respondentene svarer ja på spørsmål om det er samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver, mens 42 % av respondentene svarer nei.

90 % av respondentene jobber mer enn 39 timer pr uke, og 30 % av respondentene jobber mer enn 45 timer pr uke.

90 % av respondentene svarer at de i svært liten, liten eller noen grad gir sine medarbeidere ansvar for å gjennomføre forandringer som de selv ikke har vært med å planlegge / beslutte. Åtte prosent av respondentene sier de gjør dette i stor grad, mens tre prosent svarer de gjør dette i svært stor grad.

79 % av respondentene mener det er rom for kritisk refleksjon i egen enhet.

86 % av respondentene sier at de i stor og svært stor grad har konkretisert egne målsettinger.

11 % av respondentene svarer at de i svært stor grad har og evaluerer egne plan og kvalitetsdokumenter. 34 % gjør dette i stor grad. 45 % av respondentene oppgir at de i noen

grad har og evaluerer egne plan- og kvalitetsdokumenter. Fem prosent av respondentene svarer i liten eller i svært liten grad, mens fem prosent av respondentene svarer nei på spørsmålet.

32 % av respondentene har svart ja på at de benytter seg av konkrete ledelsesverktøy, mens 68 % av respondentene har svart nei på dette spørsmålet.

4.3 Fremtidsperspektiv på egen enhet

Fremtidige utfordringer i egen enhet

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	0	3	24	11	38
Prosent	0,0%	0,0%	7,9%	63,2%	28,9%	100%

Her stilte vi RE-lederne spørsmål om i hvor stor grad de gjør seg tanker om enhetens fremtidige utfordringer. Her svarer 92 % av respondentene at de i stor eller svært stor grad gjør dette.

Planer for fremtidige utfordringer i egen enhet

	Ja	Nei	Totalt svar av 39
Antall	35	3	38
Prosent	92,1%	7,9%	100%

Her stilte vi RE-lederne spørsmål om de hadde konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer. Her svarer 92 % av respondentene at de har planer for dette.

Fremtidige utfordringer og mulighet for å dem med overordnet strategi

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	1	5	17	13	1	37
Prosent	2,7%	13,5%	45,9%	35,1%	2,7%	100%

På spørsmål om i hvor stor grad RE-lederne mener at nåværende overordnede strategi kan løse enhetens fremtidige utfordringer, svarer 16 % av respondentene i svært liten og liten grad. 46 % av respondentene svarer i noen grad, mens 35 % av respondentene svarer i stor grad. Tre prosent av respondentene svarer i svært stor grad. Det er to respondenter som ikke har svart på spørsmålet.

Grad av utviklingsarbeid

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	0	15	20	3	38
Prosent	0,0%	0,0%	39,5%	52,6%	7,9%	100%

Her spurte vi om i hvor stor grad RE-lederne bruker tid på utviklingsarbeid i egen enhet. Her svarer 61 % av respondentene at de bruker i stor grad eller i svært stor grad tid på utviklingsarbeid i sin enhet.

Kunnskap for å møte oppgaver

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	0	6	26	6	38
Prosent	0,0%	0,0%	15,8%	68,4%	15,8%	100%

Her spurte vi om i hvor stor grad RE-lederne mener enheten har den kunnskapen som skal til for å løse oppgavene de er satt til å løse. Her mener 84 % at de har den kunnskapen som skal til for å håndtere de oppgavene de er satt til å håndtere.

4.3.1 Resyme av fremtidige utfordringer i egen enhet

92 % av respondentene sier at de gjør seg tanker om fremtidige utfordringer i egen enhet. Videre ser vi at 92 % av respondentene svarer at de har konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer.

16 % av respondentene svarer at nåværende overordnede strategi kan løse enhetens fremtidige utfordringer i svært liten og liten grad. 46 % av respondentene svarer i noen grad, mens 35 % av respondentene svarer i stor grad. Tre prosent av respondentene svarer i svært stor grad.

60 % av respondentene svarer at de bruker i stor grad eller i svært stor grad tid på utviklingsarbeid i sin enhet.

84 % av respondentene svarer at de har den kunnskapen som skal til for å løse de oppgavene de er satt til å håndtere.

4.4 Sammenheng mellom overordnet strategi og ledelse i egen enhet

Betydningen av kommunens overordnede strategi for utøvelse av ledelse i egen enhet

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	6	8	16	8	38
Prosent	0,0%	15,8%	21,1%	42,1%	21,1%	100%

Her stilte vi spørsmål om, i hvor stor grad har kommunens overordnede strategi om vekst og utvikling betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet. Her svarte 14 av respondentene at overordnet strategi har liten eller i noen grad betydning. 24 respondenter mener at overordnet strategi har stor eller i svært stor grad har betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet.

Samsvar mellom kommunenes overordnede strategi og enhetens oppgaver

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall		2	11	15	10	38
Prosent	0,0%	5,3%	28,9%	39,5%	26,3%	100%

Her stilte vi spørsmål om, i hvor stor grad respondentene mener at kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling» samsvarer med de oppgaver som deres enhet har ansvar for. Her kan vi se at 34 % av respondentene mener at overordnet strategi i liten eller i noen grad samsvarer med enhetens egne oppgaver. 66 % av respondentene svarer at de i stor og svært stor grad ser sammenheng mellom kommunens overordnede strategi og egen enhets oppgaver.

Kritisk refleksjon

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	0	6	21	11	0	38
Prosent	0,0%	15,8%	55,3%	28,9%	0,0%	100%

Her stilte vi spørsmålet om i hvor stor grad RE-lederne mener at det er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune. Her svarer 27 av respondentene at de mener det i liten eller i noen grad er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune, mens 11 respondenter mener at det i stor grad er rom for kritisk refleksjon.

Påvirkningsmulighet

	Svært liten grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad	Totalt svar av 39
Antall	2	14	17	5	0	38
Prosent	5,3%	36,8%	44,7%	13,2%	0,0%	100%

Her stilte vi spørsmål om i hvor stor grad RE-lederne mener at de har påvirkningsmulighet i forhold til utøvelse av kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling». Her svarer 87 % av respondentene at de mener at de i svært liten, liten eller noen grad har påvirkningsmulighet ifht kommunens overordnede strategi, mens 13 % av respondentene mener at de i stor grad har påvirkningsmulighet.

4.4.1 Resyme av sammenheng mellom overordnet strategi og ledelse i egen enhet

37 % av respondentene svarer at overordnet strategi har liten eller i noen grad betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet. 63 % av respondentene svarer at overordnet strategi har stor eller i svært stor grad har betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet.

34 % av respondentene mener at overordnet strategi i liten eller i noen grad samsvarer med enhetens egne oppgaver. 66 % av respondentene svarer at de i stor og svært stor grad ser sammenheng mellom kommunens overordnede strategi og egen enhets oppgaver.

71 % av respondentene svarer at de mener det i liten eller i noen grad er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune, mens 29 % av respondentene mener at det i stor grad er rom for kritisk refleksjon. Ingen respondenter svarer i svært stor grad.

87 % av respondentene mener at de i svært liten, liten eller noen grad har påvirkningsmulighet i forhold til kommunens overordnede strategi, mens 13 % av respondentene mener at de i stor grad har påvirkningsmulighet.

4.5 Kommentarer og presiseringer fra respondentene

Vi valgte bevist å ha et avsluttende spørsmål hvor vi ga respondentene mulighet for å komme med avsluttende kommentarer. Det er 10 kommentarer fra respondentene.

Alle kommentarene blir gjengitt her:

- «I kommunen er det store krav til RE-lederne både når det gjelder drift, resultater og økonomi».

-
- «På spørsmål vedrørende kritisk refleksjon - Det er mye kritisk refleksjon, men det er varierende hvor mye som kommer fram. I mitt arbeid har jeg en løpende kritisk refleksjon med tanke på arbeidsmetoder, refleksjon mht. framtida osv.».
 - «Har du konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer? - Her svarte jeg ja. Jeg har løpende refleksjoner knyttet til dette, uten at det er konkret nedskrevet. Som leder tenker en alltid på morgendagen».
 - «I forhold til siste spørsmålet - det jobbes intensivt for å øke kompetansen i enheten for å kunne møte stadig mer kompliserte utfordringer».
 - «Vedrørende spørsmål om å ha konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer: «Det jobbes med spørsmålene, og det foreligger en plan for å finne fram til mulige løsninger, men løsningene er ennå ikke konkretisert».
 - «I forhold til spørsmål om møte med overordnet leder har jeg svart månedlig. Det er da et nettverksmøte sammen med de andre lederne i virksomhetsområdet».
 - «Jeg skrev at jeg bruker 10 % av min tid som leder til utviklingsarbeid, samtidig som jeg også skrev at jeg i stor grad bruker tid på det. Her mangler det en sammenheng! Jeg vil utdype det. I det daglige arbeidet opplever jeg at jeg har alt for liten tid til å reflektere rundt utviklingsarbeidet. Det er en del møter og kurs som tar for seg utviklingsarbeid, men når det kommer til å legge gode planer for egen enhet er det noe jeg opplever å ha liten tid til. Jeg bruker mye tankevirksomhet på vurdering ifht utviklingsarbeid, men skulle ønske at jeg kunne satt av mer tid til drøfting og refleksjon i ledergruppen på egen enhet».
 - «Trives veldig godt som RE -leder i Ringsaker kommune. Det er en flott og inkluderende kommune å jobbe i. Vi har veldig gode støttefunksjoner i kommunen, som benyttes jevnlig for at jeg skal kunne få utført jobben min på en mest hensiktsfull og utviklende måte».
 - «Skulle gjerne hatt flere svaralternativ til enkelte av spørsmålene. Det blir ikke helt samsvar».

- «Skolens driftsbudsjett er ikke nok til å kunne tilby et godt nok pedagogisk innhold med bøker, annet læringsmateriell, lisenser, ekskursioner mm, samt kjøre den bemanning man er tildelt».

5. Analyse av hovedfunn

I denne delen av oppgaven vil vi gå mer i dybden på utvalgte funn. Disse funnene vil vi analysere mer inngående enn den rent deskriptive fremstillingen i foregående kapittel. Vi vil forsøke å se funn i undersøkelsen opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Der det er naturlig vil vi også se dette i sammenheng med sentrale policydokumenter i casekommunen Ringsaker. Gjennom dette vil vi forsøke å drøfte temaer og spørsmål som vi mener er sentrale for å kunne konkludere i forhold til oppgavens problemstilling i kapittel 6. Sistnevnte har vært avgjørende og styrende for utvalg av funn som grunnlag for videre analyse. Kapittelet er bygd opp etter samme struktur som kapittel 4 hvor alle funn ble presentert.

5.1 Bakgrunnsvariabler

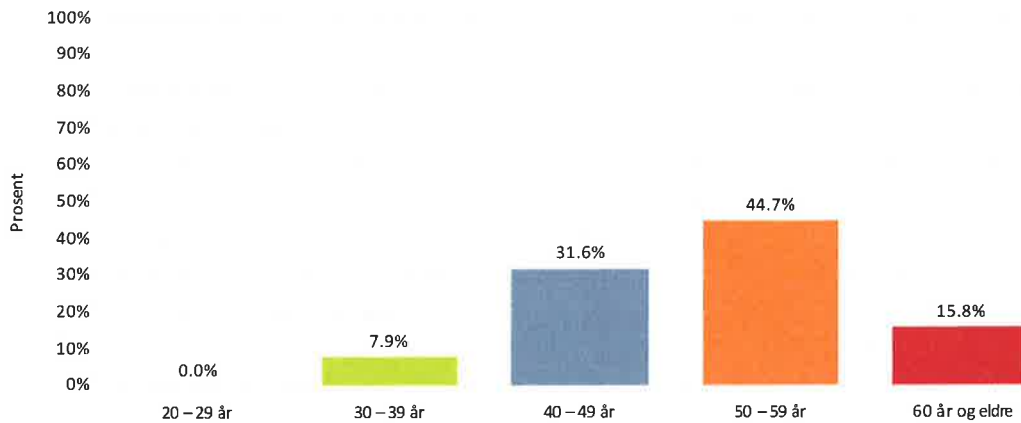
Den empiriske undersøkelsen har en svarprosent på 80, noe en kan betegne som svært bra. Av de 39 respondentene som har svart er 24 kvinner og 15 menn. Dette gir en kjønnsfordeling på 62 % kvinner og 38 % menn. Dette indikerer en god representativitet mellom kjønnene da det er overvekt av kvinnelige RE – ledere i Ringsaker kommune. I henhold til årsberetning for Ringsaker kommune for 2014 (Ringsaker kommune, 2015) går det frem at av 50 RE -ledere er 62 % kvinner og 38 % menn.

12 respondenter oppgir at de tilhører seksjon Helse og omsorg, 19 respondenter oppgir at de tilhører Skole og barnehage og 8 oppgir at de tilhører seksjon Øvrige enheter. Når en ser dette opp mot hvordan de 50 resultatenehetene reelt sett fordeler seg, ser en av årsbudsjett for 2015 at det er 12 under Helse og omsorg, 28 under Skole og barnehage og 11 under Øvrige enheter (Ringsaker kommune, 2014). Svarfordelingen mellom de ulike seksjonene er relativt jevnt fordelt, noe som sammen med kjønnsfordelingen indikerer høy grad av validitet i forhold til et representativt utvalg. Det er verdt å merke seg at det blant lederne i Helse og omsorg er en svarprosenten på 100, noe som er svært bra. Blant lederne i Skole og barnehage er det 19 av 28 som har svart, noe som innenfor den seksjonen gir en svarprosent på 68. I seksjonen Øvrige enheter har 73 % av lederne svart på undersøkelsen.

5.1.1 Rekruttering av ledere

Det går frem av oversikten nedenfor at det er en betydelig overvekt av RE – ledere i Ringsaker kommune som er 50 år eller eldre blant respondentene i undersøkelsen.

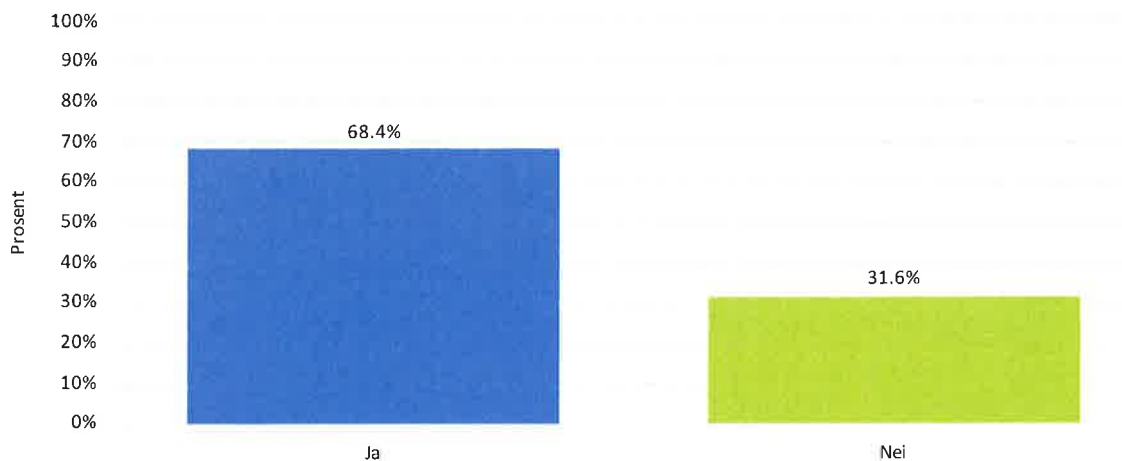
Alder



Det kunne vært aktuelt å se nærmere på hvordan denne aldersfordelingen er i forhold til andre kommuner, men det faller utenfor rammen for denne oppgaven. Det er imidlertid interessant å se dette funnet i sammenheng med antall år som leder i kommunen og om lederne er rekruttert internt eller eksternt.

Av undersøkelsen går det frem at 68 % av RE – lederne har vært leder av sin enhet under 10 år. 28 % har begynt i løpet av de siste fire årene. Dette indikerer at selv om aldersfordelingen blant RE – lederne er ganske høy, er det likevel en viss utskifting av ledere. I det empiriske materialet er det ikke noe som tyder på at det er for stor «turn over» da 11 nye ledere på en fire års periode gir i et snitt på tre til fire nye ledere pr. år. Hvor kommer så nye ledere fra?

Oversikt over hvor mange som jobbet i Ringsaker da de ble ansatt som RE- leder



Over 68 % jobbet i Ringsaker kommune før de ble tilsatt som RE – leder. Det er med andre ord en betydelig overvekt av ledere som har blitt rekruttert internt. Sistnevnte kan også være en forklaringsfaktor i forhold til hvorfor aldersfordelingen blant RE - ledere i kommunen er såpass markant i retning av «godt voksne» ledere. Dette har nødvendigvis ingen betydning for hvor vidt det utøves strategisk ledelse på dette nivået i Ringsaker kommune. Imidlertid er det interessant å se dette funnet i sammenheng med om lederne har erfaring fra privat sektor eller ikke.

39 % av lederne som svarte på undersøkelsen har erfaring fra privat sektor. Det samsvarer relativt bra med fordelingen i forhold til intern og ekstern rekruttering, selv om det nødvendigvis ikke trenger å ha en sammenheng. Bakgrunnen for at vi vurderte at erfaring fra privat sektor var interessant å spørre om, er at strategi og strategisk ledelse tradisjonelt har hatt større fokus i det private næringsliv (Flåten og Knudsen, 2015). I tillegg ser vi imidlertid at spørsmålet hadde blitt enda mer interessant dersom vi hadde spurt om spesifikk ledererfaring fra privat næringsliv.

Variablene som har blitt diskutert så langt, tydeliggjør noen felles kjennetegn for RE – ledere i Ringsaker kommune i forhold kjønn, alder og hvor de er rekruttert ifra. Hvordan er det så med graden av lederutdanning blant denne gruppa?

5.1.2 Lederutdanning

Det er naturlig å anta at det kan være en sammenheng mellom lederutdanningsnivå og evnen til å utøve strategisk ledelse i en organisasjon. I henhold til Whittington (2002) sin strategifilosofi er det krevende å utøve strategisk ledelse. Det handler ikke bare om å tenke strategi, men det handler om hva som må gjøres og hvordan. Det avgjørende er ikke å gjøre som andre, men å tenke og handle annerledes for derigjennom å utvikle sin egen strategiske tilnærming. I forlengelsen av dette er kunnskap om ledelse og strategi vesentlig for at en leder skal kunne utøve strategisk ledelse.

59 % av respondentene oppgir at de ikke har formell lederutdanning. 18 % oppgir at de har en bachelor i ledelse, 13 % oppgir at de har videreutdanning i ledelse på minimum 60 studiepoeng, mens 10 % formidler at de har en master i ledelse på 90 studiepoeng eller mer. Sistnevnte utgjør fire respondenter og vurderes å være få i lys av at antall masterutdanninger har steget betydelig. I nærområdet finnes det flere masterstudium innenfor organisasjon og ledelse i form av deltidsstudium både på Høgskolen i Lillehammer og på Høgskolen i Hedmark. Flere av disse utdanningene har nå eksistert i over 10 år og har gitt mange økt lederkompetanse.

Selv om Ringsaker kommune ikke har mange RE – ledere med masterutdanning, er det til sammen 16 ledere som oppgir å ha tatt enkeltfag i ledelse på minimum 30 studiepoeng eller videreutdanning på minimum 60 studiepoeng. Videre er det over 56 % som bekrefter at de har deltatt på lederutviklingskurs i regi av Ringsaker kommune. Sistnevnte er et positivt tiltak, og en ser også at andre offentlige organisasjoner setter dette på dagsorden i disse dager. I 2016 skal 1500 ledere i NAV i gang med et omfattende lederutviklingsprogram som, i følge nytilsatt NAV direktør Sigrun Vågen, skal gi mer ledelse, mindre styring og mer tydelige ledere (Ukeavisen Ledelse, 23.10.15).

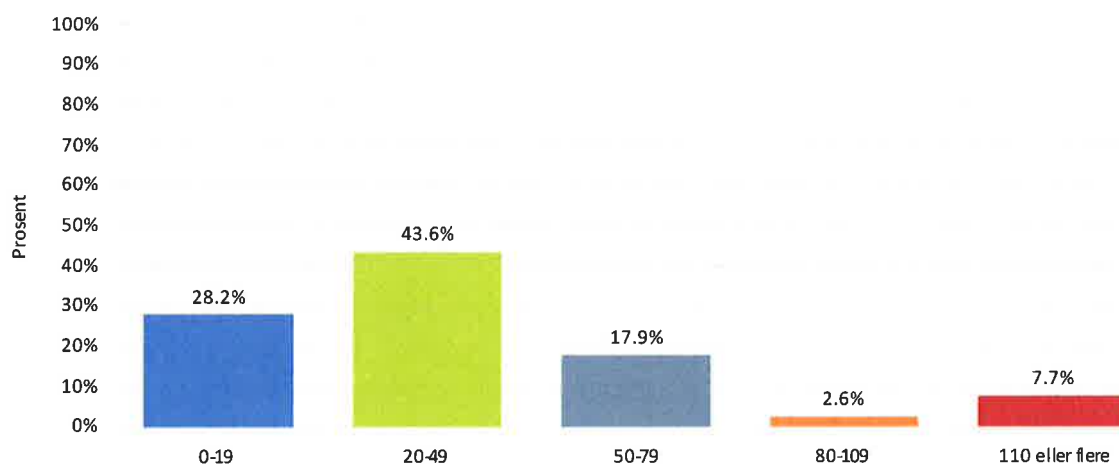
5.1.3 Enhetsstørrelse

Av Ringsaker kommunes 50 resultatenheter er det stor forskjell i størrelse med hensyn til antall årsverk, budsjettnivå og grad av stabs- / lederstøtte. 11 enheter har under 20 årsverk og fem enheter har et budsjett på under 10 millioner. I andre skalaen ser en at tre enheter har over 110 årsverk og tre enheter har budsjett på over 100 millioner. Hvordan påvirker slike forskjeller muligheten til å utøve strategisk ledelse?

Det er ingen tvil om at størrelsen på en enhet med hensyn til antall ansatte, budsjettnivå og type oppgaver påvirker hvordan en som leder kan utøve virksomheten ledelse. I små enheter vil nok lederen i større grad måtte utøve flere administrative oppgaver da det der ikke er rom for mellomleder- eller stabsstillinger. 46 % av lederne oppgir å ha egen assisterende RE – lederstilling i sin enhet. De 54 % som ikke har det, har konkretisert hvem som er deres stedfortreder. Her går det frem at det kan være kvalitetsleder, avdelingsleder, gruppeleder, arbeidsleder, inspektør, lærer, fagansvarlig eller opplæringsansvarlig. Stor forskjell i størrelse på enhetene gjør at vilkårene for å utøve ledelse varierer relativt mye, særlig hvis en setter fokus på de største og minste enhetene.

Det kan stilles spørsmål ved om ikke Ringsaker kommune burde sett på muligheten for å få flere jevnstore enheter. Pr. i dag er det som det går frem av oversikten nedenfor, betydelig forskjell i størrelsen på enhetene når det gjelder antall årsverk.

Størrelse på enhet i forhold til antall årsverk

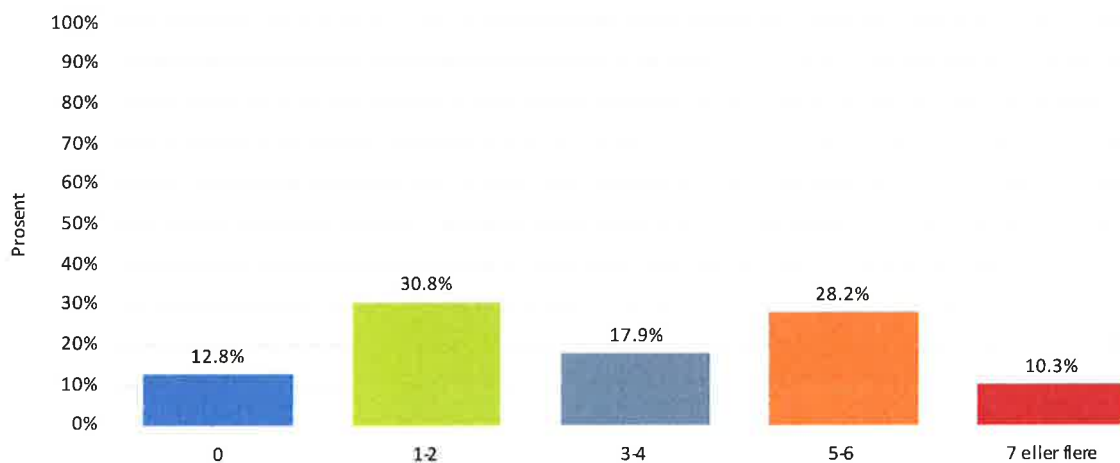


28 % av respondentene oppgir at de er leder for en enhet som har færre enn 20 årsverk. Flest ledere er det blant enheter på mellom 20 – 49 årsverk, mens det er færrest enheter med 80 årsverk og mer. Flere jevnstore enheter ville gitt lederne mer likhet i forhold behov for stabs- og mellomlederstøtte. Videre vil det vært lettere for rådmannsnivået å samordne oppfølging og krav til den enkelte leder. Implementering av for eksempel felles lederopplæring og felles ledelsesfilosofi ville også vært lettere dersom en hadde mer homogene enheter med hensyn til størrelse.

5.1.4 Sammenhengen mellom enhetsstørrelse, antall mellomledere og stabsstillinger

Det kan være interessant å se om det er sammenheng mellom størrelse på enhetene, antall mellomledere og antall stabsstillinger. Som det går frem av tabellen nedenfor, oppgir 13 % av lederne at de ikke har noen mellomledere, mens 39 % oppgir å ha fem eller flere.

Antall mellomledere



For å få kryssset flere variabler i en krystabell har vi brukt statistikkprogrammet Mystal. Vi har sett på hvilken sammenheng det er mellom respondentenes svar på antall årsverk i enheten de er leder for og antall mellomlederstillinger.

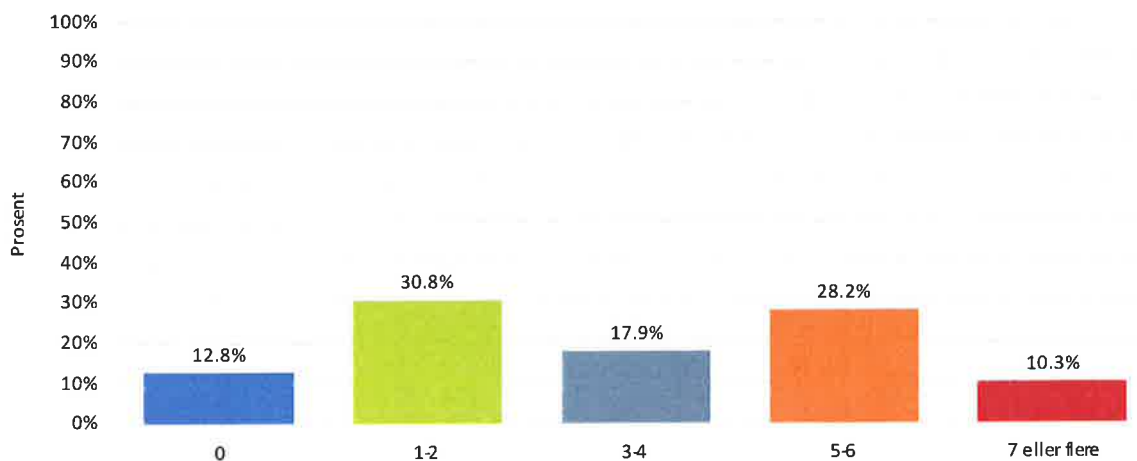
Sammenheng mellom antall årsverk og antall mellomlederstillinger

Antall årsverk	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 eller flere	Sum
0 - 19	2	7	1	1	0	11
20 - 49	3	3	3	6	2	17
50 - 79	0	2	3	2	0	7
80 - 109	0	0	0	1	0	1
110 eller flere	0	0	0	1	2	3
Sum	5	12	7	11	4	39

Av de 39 respondentene som har svart på undersøkelsen ser en at 11 av dem er leder i en enhet med færre enn 20 årsverk. I sju av disse enhetene er det en til to mellomlederstillinger. Det er for øvrig litt overraskende at to enheter med 20 – 49 årsverk har sju eller flere mellomledere. I tillegg skulle en tro at det var flest enheter uten mellomlederstillinger blant enheten med 0 – 19 årsverk, men det er faktisk ikke tilfelle. Av fem enheter uten mellomledere, er tre i gruppa 20 – 49 årsverk, mens to er i gruppa 0 – 19 årsverk. Med andre ord er det ikke en helt klar sammenheng mellom antall årsverk og antall mellomlederstillinger blant resultatenehetene i Ringsaker kommune. Hvordan er så sammenhengen mellom antall stabstillinger og antall årsverk i enhetene?

Når det gjelder stabressurser er bildet noe annerledes. Av oversikten nedenfor ser vi at 50 % av respondentene ikke har stabstillinger. 37 % har en – to stabstillinger, mens 13 % har tre til fire.

Antall stabstillinger



Vi gjorde en ny kryssning i Mystemat hvor vi krysset variablene antall årsverk og antall stabstillinger. Det gav tabellen som vises nedenfor.

Sammenheng mellom antall årsverk og antall stabstillinger

Antall årsverk	0	1 – 2	3 - 4	Ikke svart	Sum
0 – 19	8	3	0	0	11
20 - 49	7	7	2	1	17
50 – 79	4	2	1	0	7
80 - 109	0	1	0	0	1
110 eller flere	0	1	2	0	3
Sum	19	14	5	0	39

Av tabellen overfor ser vi at av de 11 respondentene som oppgir å ha 0 – 19 årsverk i sin enhet, er det åtte av dem som ikke har stabstillinger. En ser videre at det er en relativt klar sammenheng mellom antall årsverk og antall stabstillinger. Det er imidlertid litt overraskende at blant de sju lederne som oppgir å ha 50 – 79 årsverk er det fire som ikke har stabstillinger i sin enhet. Forskjellene som er tydeliggjort er ikke avgjørende for om den enkelte RE – leder utøver strategisk ledelse i sin enhet eller ikke. Det er imidlertid opplagt at når forskjellen mellom enhetenes størrelse er såpass stor, kreves det ulik ledelsestilnærming og fokus fra den enkelte RE – leder.

5.2 Ledelse i egen enhet

Vi har nå sett på ulike bakgrunnsvariabler og diskutert hvilken betydning de kan ha i forhold til utøvelse av strategisk ledelse. I det videre vil vi gå nærmere inn på konkret ledelse i egen enhet, og se på hvilke implikasjoner det har for å vurdere om utøvelsen av ledelse er strategisk eller ikke.

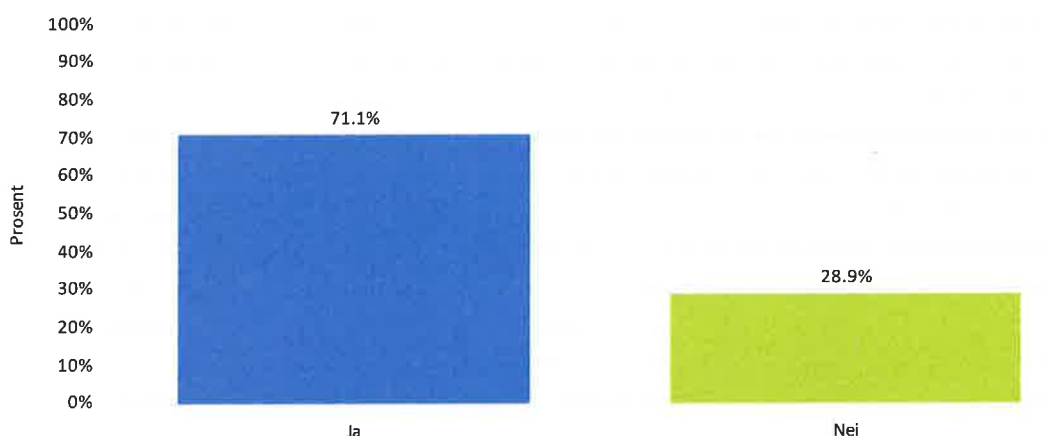
5.2.1 Deltakelse i ledernetverk

Systematisk kompetanseutvikling representerer en av flere aktuelle tiltaksformer i forbindelse med strategisk kompetanseledelse. Det innebærer at en organisasjon utformer og gjennomfører målrettede tiltak for å oppnå læring hos en eller flere medarbeidere (Lai, 2013). For RE – ledere vil deltakelse på en formell videreutdanning i ledelse kunne være et

slikt tiltak, men systematisk bruk av ledernettsverk kan også være et viktig målbasert opplæringstiltak for ledere i en organisasjon.

Utøvelse av virksomheten ledelse handler i følge Linda Lai (2013) om tre kompetansekomponeanter: Teoretisk kunnskap om ledelse, ferdigheter i forhold til ledelse og holdninger i forhold til ledelse. Uansett hvilke type læringsbehov en ønsker å dekke, vil det svært ofte være en klar fordel å kombinere flere læringsmetoder for å oppnå læringseffekt (Lai, 2013).

Deltagelse i formalisert ledernettsverk

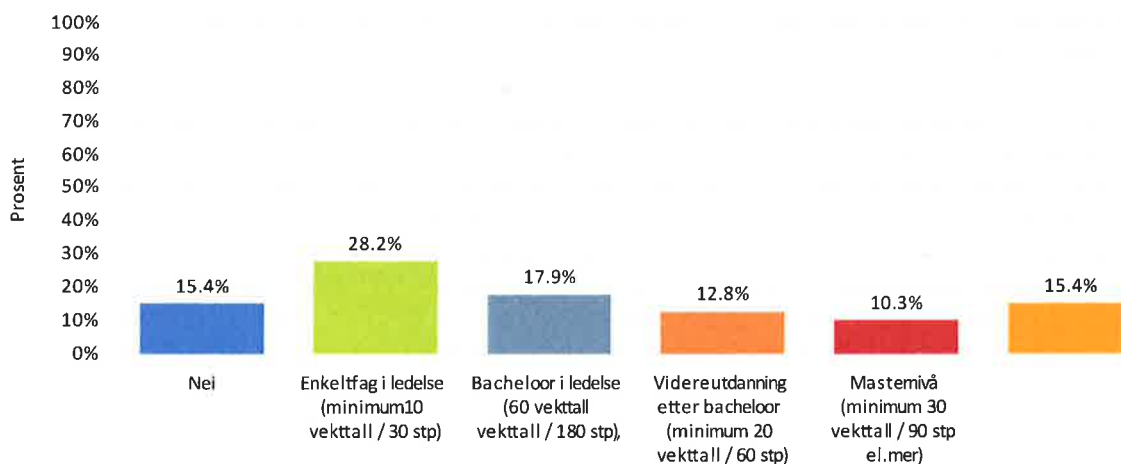


71 % av RE – lederne i Ringsaker kommune oppgir at de deltar i et formalisert ledernettsverk. Selv om det å delta nødvendigvis ikke sier noe om kvaliteten på nettsverket med hensyn til effekt på lederopplæring, er det positivt at 27 av 39 ledere opplever å ha et ledernettsverk. 11 av respondentene har svart nei på dette spørsmålet og en har unnlatt å svare. Svaret til de 12 sistnevnte respondentene indikerer at det ikke er et systematisk opplegg som sikrer at alle RE – lederne i kommunen blir involvert / engasjert i et ledernettsverk.

I følge Linda Lai (2013) blir læring dessverre ikke betraktet som en arbeidsoppgave i mange organisasjoner. Våre funn indikerer derimot at Ringsaker kommune tar dette på alvor. På spørsmål om deltagelse i lederutviklingskurs / program har 56 % av respondentene oppgitt at de har deltatt. Videre er det 69 % som har formell lederutdanning på ulikt nivå. Fordelingen

går frem av neste graf. Søylen helt til høyre er annet og betyr lederkurs som ikke gir formell lederutdanning.

Lederutdanningsnivå



I forlengelsen av dette er det interessant å undersøke om det er en sammenheng mellom lederutdanningsnivå og deltakelse i lederutviklingsnettverk blant respondentene. Gjennom å krysse variablene lederutdanningsnivå og deltakelse i ledernetverk, ser en at det er sammenheng mellom RE – ledernes lederutdanningsnivå og deres deltakelse i ledernetverk, se tabell nedenfor.

Sammenheng mellom lederutdanningsnivå og deltakelse i ledernetverk

Lederutdanning	Ikke svart	Deltar i ledernetverk	Deltar ikke i ledernetverk	Sum
Nei	0	2	4	6
Annet (lederkurs)	0	5	1	6
Enkeltfag i ledelse - minimum 10 vekttall / 30 studiepoeng	1	8	2	11
Bachelor i ledelse - 60 vekttall / 180 studiepoeng	0	7	0	7
Videreutdanning etter bachelor - minimum 20 vekttall / 60 studiepoeng	0	3	2	5
Masternivå - minimum 30 vekttall / 90 studiepoeng eller mer	0	2	2	4
Sum	1	27	11	39

Av de 11 respondentene som oppgir at de ikke deltar i ledernetverk er det fire som ikke har noen formell lederutdannelse, noe som tilsvarer 36 %. 27 respondenter oppgir at de deltar i ledernetverk og av disse er det to som ikke har noen lederutdanning, noe som utgjør sju prosent. En ser altså at det er en klar sammenheng mellom respondentenes lederutdanningsnivå og hvor vidt de deltar i et formelt ledernetverk eller ikke.

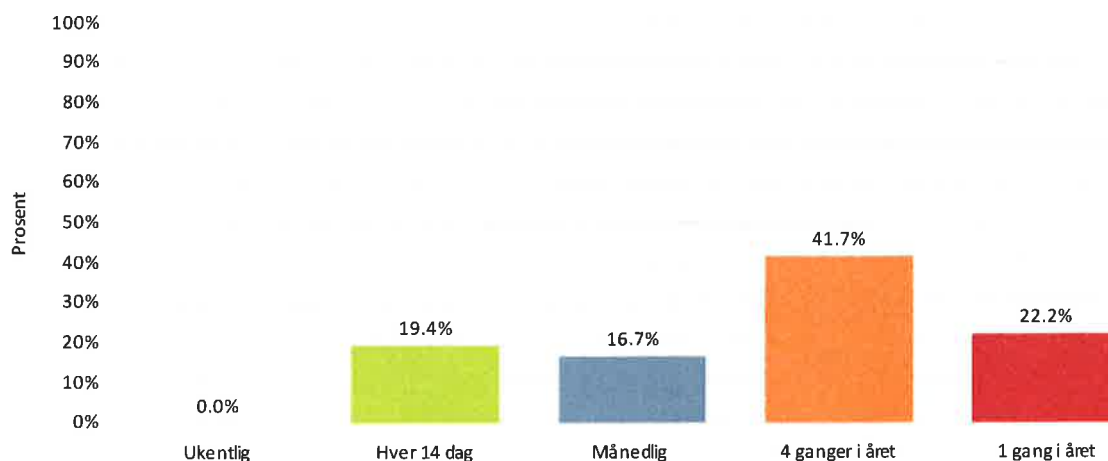
I kapittel 1 ble sentrale policydokumenter presentert, herunder strategien for videre «vekst og utvikling» i Ringsaker (Ringsaker, 2014). I strategien, under overskriften «Kommunen med det gode tjenestetilbudet!», er det satt fokus på trygghet for de grunnleggende velferdstjenestene samt høy faglig kvalitet på tjenestene. Kanskje burde en her også satt fokus på utøvelse av ledelse og betydningen av kompetent lederskap?

Slik det ser ut til å fremstå i Ringsaker kommune i dag, kan RE – ledere som ikke har formell videreutdanning selv velge om de skal ta det heller ikke. Det kan også se ut som at deltakelse i ledernetverk ikke er obligatorisk. Et forsterket og mer systematisk fokus på både formell ledelsesutdanning samt utøvelse av lederrollen i sentrale policydokumenter, vil kunne virke positivt i forhold til å øke muligheten for utøvelse av strategisk ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune. Hva skal kjennetegne ledere i Ringsaker kommune? Hvilken lederfilosofi legger kommunen til grunn? Dette og flere spørsmål vil være viktig å søke svar på dersom kommunen skal jobbe mer systematisk med strategisk ledelse og lederutvikling.

5.2.2 Lederoppfølgingsmøter

Ledere utøver i stor grad virksomheten ledelse gjennom møter. Dette kan være arbeidsmøter, prosjektmøter, personalmøter, ledermøter også videre. I undersøkelsen spurte vi hvor ofte RE – lederne har formaliserte møter med nærmeste overordnede leder. Nærmeste overordnede leder er kommunalsjefen som utøver oppfølgings- og personalansvar på vegne av rådmannen. I oversikten nedenfor ser en at det er stor variasjon mellom de ulike RE – lederne når det gjelder formaliserte møter med kommunalsjef.

Oversikt over formaliserte møter mellom RE – leder og kommunalsjef



42 % oppgir at de har formaliserte møter med nærmeste overordnede leder fire ganger i året, noe som dermed fremstår som mest vanlig. At åtte respondenter oppgir å ha formelt møte med sin kommunalsjef bare en gang i året er overraskende og bekymringsfullt. Sett opp i mot de sju lederne som har faste møter med kommunalsjefen sin hver 14. dag, blir dette enda mer spesielt. Hva kan være grunnen til at det spriker slik? Tre respondenter har ikke svart på dette spørsmålet, men det forklarer ikke hvorfor svarene skiller seg ut såpass tydelig i hver retning. En respondent som svarte månedlig har utdypet at det månedlige møtet er et nettverksmøte med andre ledere i samme seksjon.

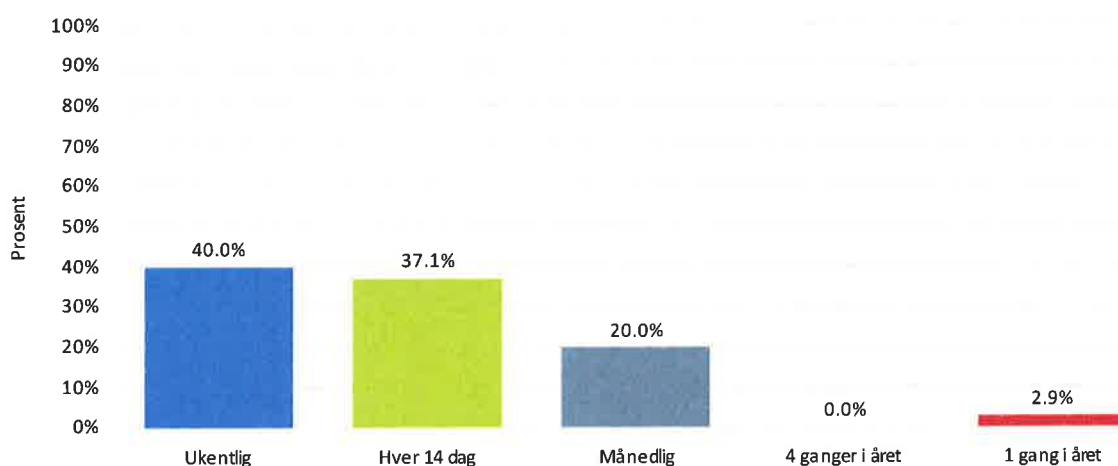
Funnene som er omtalt overfor indikerer at Ringsaker kommune ikke har en tydelig policy i forhold til hvordan RE – lederne skal følges opp fra rådmannsnivået gjennom kommunalsjef. Det trenger nødvendigvis ikke å ha betydning for den enkelte RE – leders lederkompetanse, men med utgangspunkt i teori om strategisk ledelse er det rimelig å anta at evnen og viljen til å utøve strategisk ledelse påvirkes av hvor ofte og på hvilken måte en har dialog med nærmeste overordnede leder. Hos Knudsen og Flåten (2015) finner vi støtte for dette synet gjennom deres fokus på kreativitet og prosess samt ledelsesdimensjonene mentorlederskap og energiserende lederskap.

I vår spørreundersøkelse spurte vi ikke om uformell kontakt med nærmeste overordnede leder. Vi ser nå at vi burde ha gjort det siden uformell kontakt med nærmeste overordnede

leder vil kunne kompensere for manglende formelle møter. Sistnevnte er relatert til emergens og emergerende strategi, et perspektiv som ikke setter fokus på det formelle, men hva som reelt sett blir gjort / gjennomført (Knudsen og Flåten, 2015). Uansett vektlegging av emergens perspektiv eller ikke, uformell kontakt vil, etter vår mening, ikke kunne erstatte betydningen av formell kontakt mellom RE – leder og kommunalsjef fullt ut. Det ville blitt for tilfeldig og sårbart.

I spørreundersøkelsen ble lederne også spurt om hvor ofte de har formalisert ledermøte i egen enhet.

Formaliserte ledermøter i egen enhet



Av oversikten ser vi at 77 % av de som har svart har møter minimum en gang pr. måned. 40 % har hver uke og 37 % har annenhver uke. Fire respondenter har ikke svart på dette spørsmålet, mens en oppgir å ha formalisert ledermøte en gang pr. år. Hvordan harmonerer dette med størrelsen på enhetene i form av antall årsverk? Er det flest formaliserte ledermøter i de største enhetene? For å få svar på dette utarbeidet vi krysstabell.

Sammenheng mellom størrelse på enhet og formaliserte ledermøter

Antall årsverk	Ikke svart	Ukentlig	Hver 14. dag	Månedlig	4 ganger i året	1 gang i året	Sum
0 – 19	1	5	2	2	0	1	11
20 – 49	3	5	5	4	0	0	17
50 – 79	0	3	3	1	0	0	7
80 - 109	0	0	1	0	0	0	1
110 eller flere	0	1	2	0	0	0	3
Sum	4	14	13	7	0	1	39

Vi ser av tabellen at svar fra respondentene som oppgir at de har 0 – 19 årsverk skiller seg ut. Her er det en respondent som ikke har svart på spørsmålet i forhold til ledermøtehyppighet. Videre er det en som oppgir at de har ledermøte en gang i året. Det er kanskje litt overraskende at tre av lederne som har mellom 20 – 49 årsverk i sin enhet ikke har svart på spørsmålet om hvor ofte enheten har formaliserte ledermøter. Har de ikke formaliserte ledermøter?

Et annet overraskende funn i tabellen overfor i forhold til lederne som oppgir å ha 20 – 49 årsverk, er at de har relativt ulik ledermøtestruktur. Fire oppgir å ha ukentlig ledermøter, fem har møter hver 14. dag og fire samler sin ledergruppe månedlig. Et funn som også er interessant er at RE – lederne legger til grunn en vesentlig større møtehyppighet med sine mellomledere enn det kommunalsjefene gjør med RE – lederne. Hva kan det skyldes? Er det hensiktsmessig at det er slik? Har det betydning for utøvelsen av virksomheten ledelse for den enkelte RE – leder?

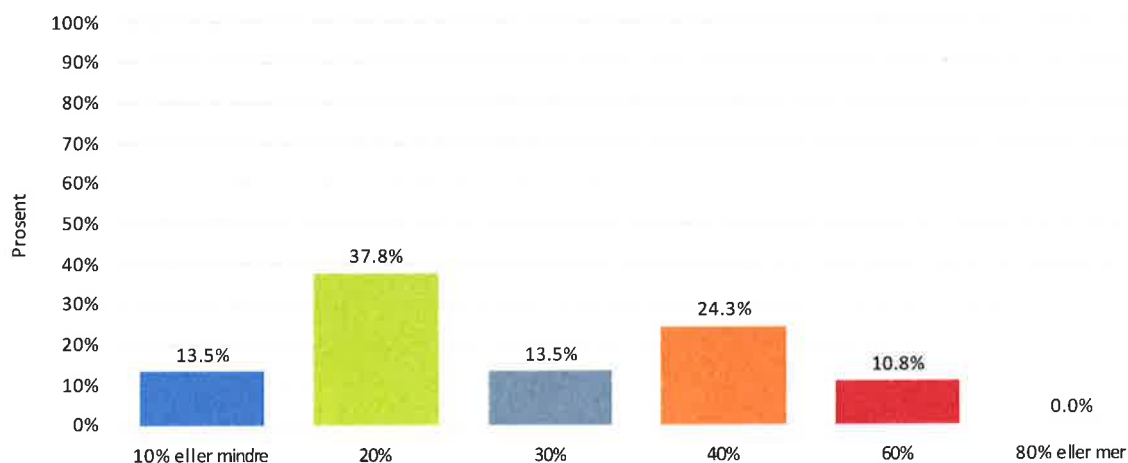
Kompleksitet, som Knudsen og Flåten (2015) omtaler som en av strategisk ledelses fire vegger, legger til grunn at strategifaget må forholde seg til en kompleks verden og at de strategiske løsningene må avspeile og takle denne kompleksiteten. Dette er overførbart til kommuneorganisasjonen og den enkelte enhet. God strategisk ledelse for en RE – leder handler om å gjøre de riktige vurderingene, få frem gode strategiske løsninger og ha evnene til å iverksette.

I en situasjon hvor utfordringene i en kommune blir mer komplekse og sammensatte, samtidig som økonomien blir mer krevende, er det vesentlig at den enkelte RE – leder opplever konkret, forutsigbar og systematisk støtte fra ledernivået over seg. Dette henger også nært sammen med prosessdimensjonen, som er en annen av strategisk ledelses fire vegger (Knudsen og Flåten, 2015). God strategiutvikling innebærer i følge Knudsen og Flåten nesten alltid en prosess hvor flere deltar. For å ha gode prosesser må en samhandle med egne medarbeidere, men også overordnet ledelse. Gode prosesser er med andre ord avgjørende for å lykkes med å utøve strategisk ledelse.

5.2.3 RE – ledernes tidsbruk

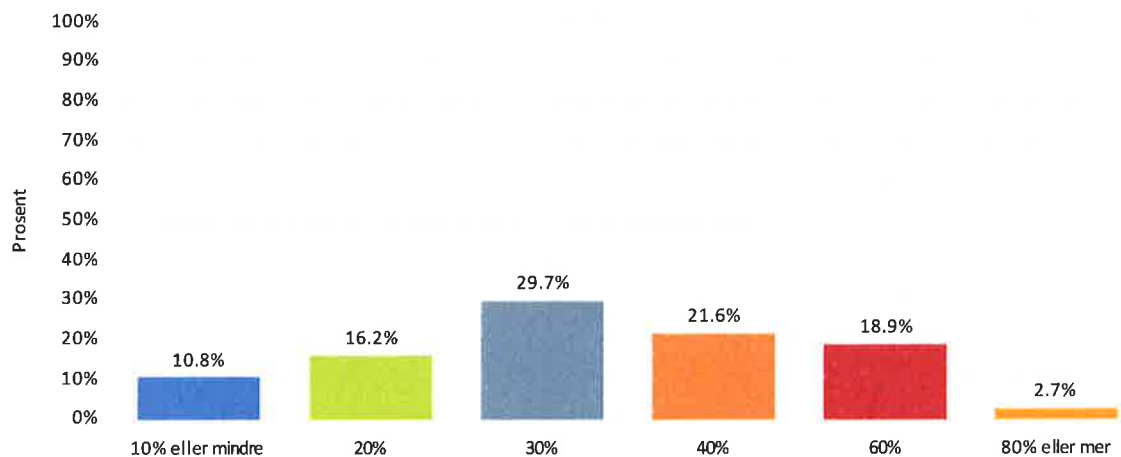
Hvor mye tid ledere bruker på personaloppfølging, administrasjon og økonomioppfølging, i forhold til utviklingsarbeid, vil kunne si noe om hvordan de prioriterer, tenker og handler strategisk. I oversiktene nedenfor ser en hvordan svarene fordeler seg i forhold til tidsbruk når det gjelder de tre første arbeidsområdene. Dette er oppgaveområder som tradisjonelt hører inn under den administrative ledelsesdimensjonen.

Oversikt over tidsbruk på personaloppfølging



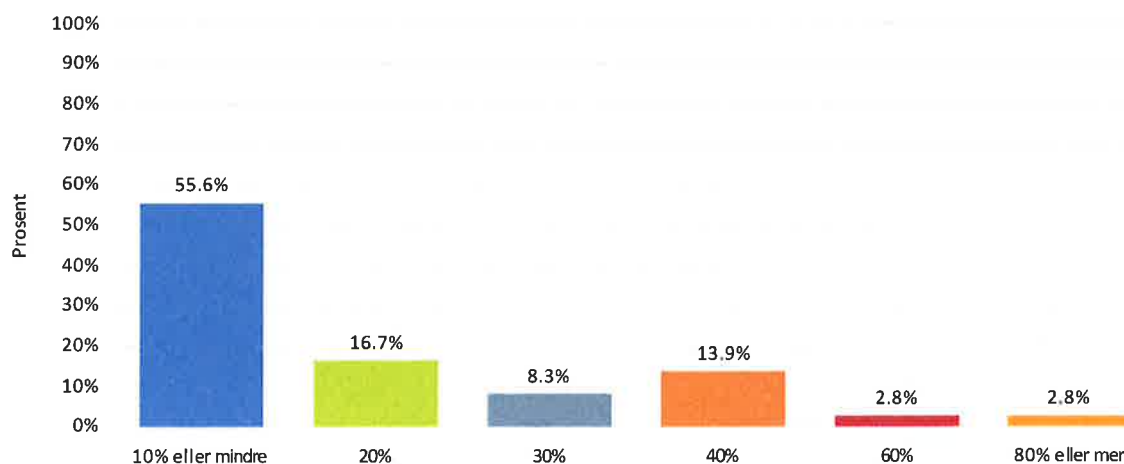
Her har respondentene tatt et valg i forhold til hvilken tids- / prosentkategori som passer best. 38 % av respondentene har svart at de bruker 20 % av sin arbeidstid til personaloppfølging, mens en av fire har svart 40 %. Hvordan ser det så ut i forhold til administrasjon?

Oversikt over tidsbruk på administrasjon



Her ser vi at flest respondenter har svart at de bruker 30 % av arbeidstiden på administrasjon. Samtidig ser vi at det er flere som samlet sett bruker mer tid på administrasjon enn på personaloppfølging. Sju ledere oppgir at de bruker hele 60 % av tiden sin på administrasjon og faktisk er det en leder som bruker mer enn 80 %. For de åtte sistnevnte lederne vil det sannsynligvis være lite tid til å utøve strategisk ledelse. En vet imidlertid ikke hva den enkelte respondent legger i de ulike begrepene. Det vil variere fra ledere til ledere hvordan de forstår eksempelvis begrepet administrasjon eller hva som ligger i økonomioppfølging.

Oversikt over tidsbruk på økonomi



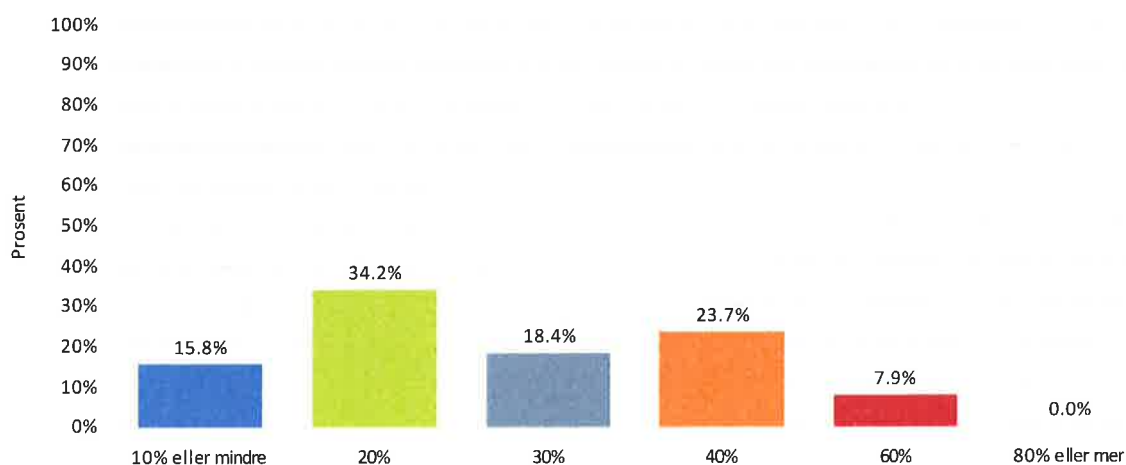
I forhold til økonomioppfølging ser en at det er stor overvekt av ledere som bruker 10 % eller mindre av sin arbeidstid på dette. Dette indikerer nødvendigvis ikke at lederne synes at dette er mindre viktig enn personaloppfølging og administrasjon. Det en imidlertid kan slå

fast er at lederne jevnt over bruker mindre tid på økonomi sammenlignet med de to andre oppgaveområdene. Samtidig er det verdt å merke seg at fem respondenter oppgir at de bruker hele 40 % av arbeidstiden sin på økonomi. Faktisk er det også to ledere som bruker henholdsvis 60 % og 80 % eller mer av sin tid på dette oppgaveområdet. I det videre skal vi se nærmere på ledernes tidsbruk i forhold til utviklingsarbeid. Spørsmålet er om det er mulig å drive med utviklingsarbeid dersom personalarbeid og arbeid med administrasjon og økonomi får for stort fokus?

5.2.4 Utviklingsarbeid

Strategi og strategisk ledelse handler om det som skjer frem i tid. Det handler om utviklingsarbeid og det handler om å nå fremtidige mål. Fra klassisk strategi er plan- og kontrollperspektivet sentralt, men for Knudsen og Flåten (2015) handler det mer om emergens og emergerende strategi. De legger til grunn at strategi er noe som utvikler seg på bakgrunn av dynamisk interaksjon og gjensidige påvirkninger. Strategi og strategisk ledelse er ikke noe fast, men endrer seg i tråd med løpende utviklingsarbeid. I oversikten nedenfor ser en hvordan RE – lederne i Ringsaker vurderer sin egen tidsbruk i forhold til arbeid med utvikling.

Oversikt over tidsbruk på utviklingsarbeid

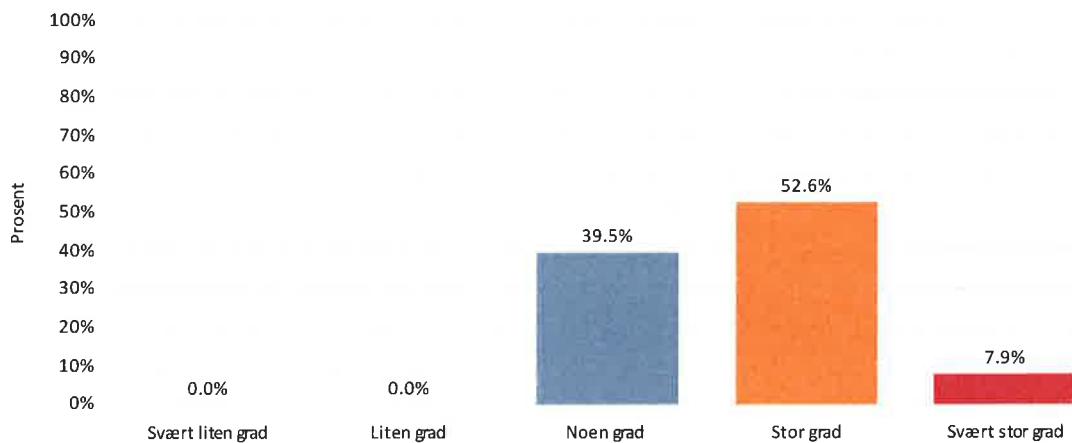


34 % av respondentene oppgir at de bruker 20 % av sin arbeidstid på utviklingsarbeid. Videre er det 18 % og 24 % som bruker henholdsvis 30 og 40 % av sin arbeidstid på dette. Tre respondenter oppgir faktisk at de bruker hele 60 % av sin tid på utviklingsarbeid. Det er

ingen fasit på hva som er riktig eller hva som er mye / lite i denne sammenhengen, men det er kanskje overraskende at 16 % oppgir at de bruker 10 % eller mindre av sin tid på utviklingsarbeid. Seks ledere bruker da ca ½ dag eller mindre pr. uke på arbeidsoppgaver som er relatert til utvikling.

I undersøkelsen hadde vi også et gradsspørsmål om utviklingsarbeid. Vi spurte om i hvor stor grad lederne bruker tid på utviklingsarbeid i egen enhet. Svarfordelingen går frem av oversikten nedenfor.

Gradering av brukt tid til utviklingsarbeid i egen enhet



Her ser vi at 53 % av respondentene svarer at de i stor grad bruker tid på utviklingsarbeid i egen enhet, mens 40 % mener at de gjør det i noen grad. Bare tre ledere mener at de gjør det i svært stor grad. Hvordan harmonerer dette med oversikten som viser reell tidsbruk på utviklingsarbeid?

I tabellen nedenfor har vi ved hjelp krysstabellanalyse i Mystat sett på gradsspørsmålet om utviklingsarbeid i forhold til spørsmålet om tidsbruk og utviklingsarbeid.

Er det samsvar mellom tidsbruk på utviklingsarbeid og gradering av brukt tid til utviklingsarbeid i egen enhet?

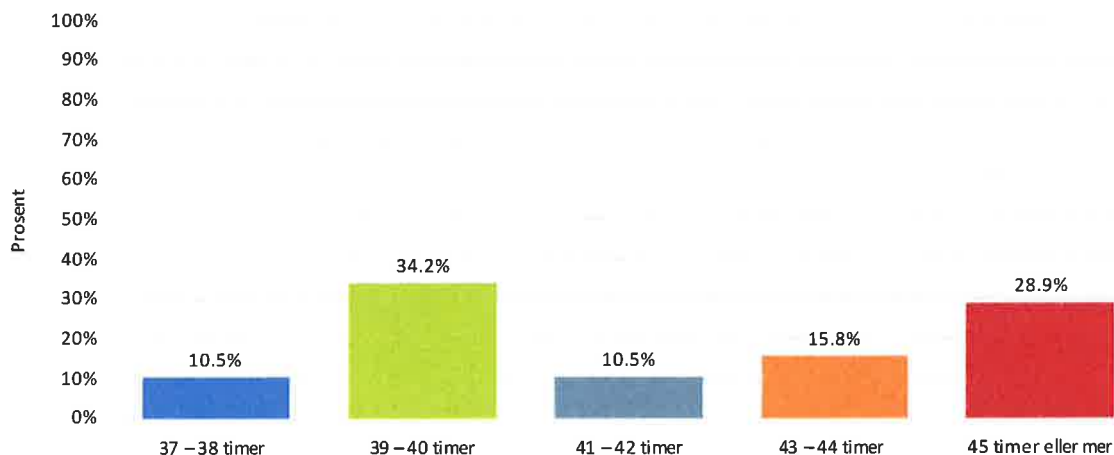
	Ikke svart	10 % eller mindre	20 %	30 %	40 %	60 %	Sum
Ikke svart	1	0	0	0	0	0	1
Noen grad	0	5	8	1	1	0	15
Stor grad	0	1	5	6	6	2	20
Svært stor grad	0	0	0	0	2	1	3
Sum	1	6	13	7	9	3	39

13 respondenter svarte at de bruker 20 % av arbeidstiden sin til utviklingsarbeid, mens seks formidlet at de bruker 10 % eller mindre. 19 av 39 respondenter oppgir med andre ord at de bruker maks en dag i uka på utviklingsarbeid. Ingen av disse har ment at de i svært stor grad bruker tid på utviklingsarbeid, men det er faktisk seks av dem som har oppgitt i stor grad. De 13 andre har oppgitt i noen grad. Totalt sett ser en at det i stor grad er samsvar mellom disse variablene, men det er kanskje litt overraskende at seks respondenter mener at inntil 20 % tidsbruk i uka på utviklingsarbeid blir vurdert til å være i stor grad.

En av respondentene har kommentert sine svar i forhold til disse to spørsmålene. Vedkommende hadde svart at han / hun bruker 10 % av sin tid til utviklingsarbeid, men samtidig svart at han / hun i stor grad bruker tid på det. Det blir forklart på følgende måte: «I det daglige arbeidet opplever jeg at jeg har altfor lite tid til å reflektere rundt utviklingsarbeidet. Det er en del møter og kurs som tar for seg utviklingsarbeid, men når det kommer til å legge planer for egen enhet er det noe jeg opplever å ha liten tid til. Jeg bruker mye tankevirksomhet på vurderinger ift utviklingsarbeid, men skulle ønske at jeg kunne satt av mer tid til drøfting og refleksjon i ledergruppen på egen enhet».

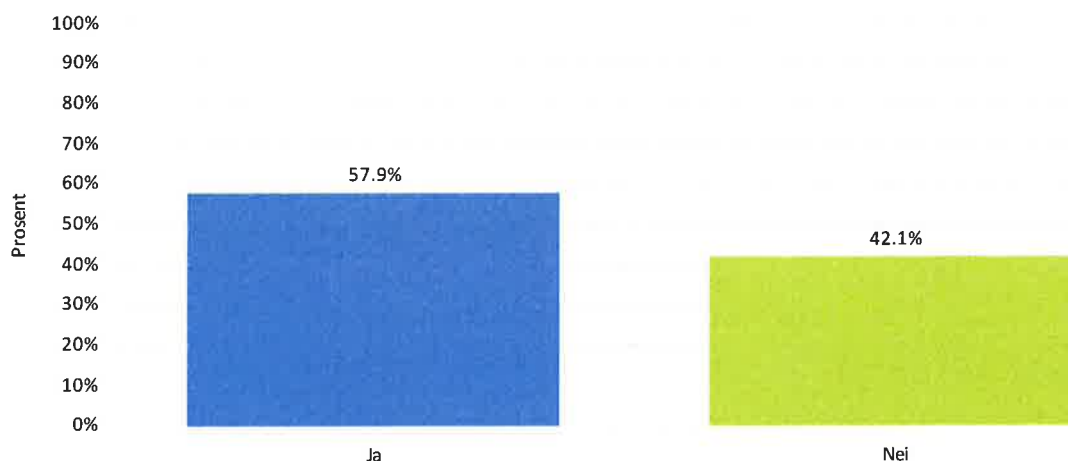
Mangel på tid brukes altså som forklaringsfaktor på manglende samsvar mellom vilje / motivasjon til utviklingsarbeid og reell gjennomføring og utøvelse av utviklingsarbeid i egen enhet. Med bakgrunn i avsnittet overfor, er det interessant å se nærmere på hvor mange timer i uke RE – lederne jobber. Oversikten nedenfor viser hvor mye RE – lederne i Ringsaker kommune jobber i en normal arbeidsuke. Med normal arbeidsuke menes 37,5 timers arbeidsuke.

Arbeidstid i en normal arbeidsuke



Det er kun 11 % av respondentene som jobber tilsvarende 37,5 timers arbeidsuke. Hele 55 % oppgir at de arbeider mer en 41 timer pr. uke i en vanlig arbeidsuke. 11 ledere jobber vanligvis 45 timer eller mer i løpet av en arbeidsuke. Ut fra svarfordelingen kan det virke som at det er vanlig å jobbe 41 – 42 timer pr uke. De som jobber mer eller mindre er utenfor mediangruppa. Et interessant spørsmål i forlengelsen av dette er om lederne mener at de har nok tid til rådighet i forhold til de oppgavene de har?

Tid til rådighet og oppgaver



22 av respondentene mener at det for deres del er samsvar mellom tid til rådighet og mengden med oppgaver, noe som tilsvarer 58 % av de som har svart på spørsmålet. Det er imidlertid overraskende at hele 42 %, 16 ledere, mener at det ikke er samsvar mellom tid til rådighet og arbeidsmengden. Dersom en sammenligner dette med hvor mange timer lederne jobber i en arbeidsuke, finner vi at de som jobber 43 timer eller mer pr. uke utgjør 45 % av respondentene.

Selv om det vil variere fra leder til leder hva en mener er rimelig tidsbruk i en arbeidsuke, kan det se ut som at skjæringspunktet er ved 42 timer pr. uke. Det er naturlig å anta at majoriteten av de som mener at de ikke har nok tid til rådighet i forhold til mengde oppgaver, er blant de 45 % som jobber 43 timer eller mer i en normal arbeidsuke. Stemmer denne antakelsen? Det vil vi se av tabellen nedenfor hvor vi har krysset disse variablene ved hjelp av Mypstat.

Sammenheng mellom antall arbeidstimer i en normal arbeidsuke og opplevd samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver som leder

Antall arbeidstimer i en normal arbeidsuke	Ikke svart	Ja	Nei	Sum
Ikke svart	1	0	0	1
37 - 38 timer	0	4	0	4
39 - 40 timer	0	9	4	13
41 - 42 timer	0	1	3	4
43 - 44 timer	0	4	2	6
45 timer eller mer	0	4	7	11
Sum	1	22	16	39

Av tabellen ser vi at av de 16 respondentene som oppgir at de opplever at det ikke er samsvar mellom antall arbeidsoppgaver og tid til disposisjon, er det sju som jobber 45 timer eller mer hver uke. Sistnevnte funn er ikke overraskende, men det er kanskje mer overraskende at fire respondenter som jobber 39 – 40 timer pr. uke opplever at det ikke er samsvar mellom tid til disposisjon og mengden arbeidsoppgaver. Når en ser det funnet opp mot at det er ni andre ledere som også jobber 39 – 40 timer pr. uke som konkluderer med det motsatte, er det ekstra interessant. Det er også verdt å merke seg at åtte respondenter jobber 43 timer eller mer pr. uke likevel opplever at det er samsvar mellom mengden oppgaver og tid til rådighet. Funnene vi har gjort her kan tyde på at det er betydelig forskjell mellom de ulike RE – lederne med hensyn til hvor mye de mener at det naturlig / vanlig å jobbe hver uke.

Dersom en leder i en enhet jobber 43 timer eller mer i en arbeidsuke, og vedkommende opplever at han / hun fortsatt har for lite tid i forhold til mengden arbeidsoppgaver, hvilke oppgaver prioriterer / velger vedkommende da?

Av årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 for Ringsaker kommune (Ringsaker, 2014) går det frem at kommunen benytter balansert målstyring (BMS). BMS er et styrings- og måleverktøy for å kunne styre etter flere områder enn de økonomiske tall, men også sterkere kunne koble organisasjonens visjon og strategi sterkere

opp mot resultatmålingen. Gjennom såkalte styringskort gis en forenklet presentasjon av mål og resultater. Styringskort for kommunen samlet og for de enkelte enheter vedtas hvert år i forbindelse med budsjettbehandlingen. Av tidligere nevnte policydokument (Ringsaker, 2014) går det frem at «styringskortene er utarbeidet for å gi målbare resultater knyttet til kommunens visjon; Ringsaker – vekst og utvikling» (s.28). Oppnådde resultater rapporteres til kommunestyret som en del av årsberetningen samt ved 1. og 2. tertialrapport.

Alle enheter har styringskort og det er den enkelte enhet som har hovedansvaret for å jobbe for måloppnåelse og oppfølging av resultater (Ringsaker, 2014). Dette betyr igjen at dersom enheten har negative resultater innenfor områdene samfunn, brukere, medarbeidere, organisasjon eller økonomi, må den enkelte leder utarbeide tiltak for bedre resultatene. I forlengelse av dette, er det et poeng å trekke frem noe som også har relevans i forhold til et tidligere drøftet tema om formelle møter med overordnet leder; «for å sikre god resultatoppfølging er det viktig med løpende styringsdialog mellom rådmannen ved kommunalsjefene og enhetene» (Ringsaker, 2014, s. 28).

Årsbudsjett med økonomiplan og handlingsplan legger med andre ord tydelige føringer i forhold til hva som skal prioriteres i den enkelte enhet. Det legges også tydelig føring i forhold til hvordan dette skal følges opp i form av løpende styringsdialog og rapportering. Denne måten å styre en kommune på er inspirert av «New Public Management» som er en markedsfokusert reformbølge som mange kommuner og ikke minst statlige organisasjoner har latt seg inspirere av de siste 10 – 15 årene (Baldersheim og Rose, 2003).

Kritikere av «New Public Management» hevder blant annet at omfanget av rapportering og økonomisk styring har fått for stort fokus og at denne styringsmodellen derfor ikke passer i offentlig sektor (Baldersheim og Rose, 2003). I den sammenheng er det interessant å se at rådmannen i Ringsaker i årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 (Ringsaker, 2014) skriver følgende: «Rådmannen har fått tilbakemelding fra enhetsledere om at omfanget av registrering, rapportering og oppfølging av resultater til tider kan gå utover den daglige ledelsen av virksomheten» (s.28). Rådmannen skriver videre at

han har forståelse for dette og meddeler at han vil gjøre en vurdering av om han skal avvikle dagens styringskort og heller erstatte dette med færre og enklere mål som er lett å måle, men som allikevel er tilstrekkelig til å gi et representativt bilde av situasjonen i kommunen (Ringsaker, 2014).

Avsnittet overfor viser at signaler fra RE – lederne om at målstyringen har gått for langt, blir tatt på alvor av kommunens øverste administrative leder. I årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 (Ringsaker, 2014) varslet rådmannen at han ville komme tilbake til saken i forbindelse med 1. tertialrapport i 2015. Spørsmålet er om dette har blitt fulgt opp?

I rapport for 1. tertial 2015 (Ringsaker kommune, 2015) vises det til rådmannens omtale av målstyring i årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 (Ringsaker, 2014). Her går det frem at rådmannen har foretatt en vurdering og konkludert med at kommunen skal forenkle sitt mål- og rapporteringssystem. Dette gjør også at rådmannen kan frigjøre en øremerket 100 % stilling i Økonomiseksjonen som har jobbet med dette. Videre går det frem at forenklingen gjør at kommunens innleide målstyringssystem, Corporater, kan sies opp fra 01.07.15.

Vi har tidligere i denne oppgaven avgrenset vår problemstilling til å handle om graden av utøvelse av strategisk ledelse blant RE – ledere i Ringsaker kommune. Strategisk ledelse på rådmannsnivå faller dermed utenfor vår avgrensning, men vi ser at det i enkelte sammenhenger er nødvendig og naturlig å komme inn på det. I avsnittene overfor er det tydeliggjort at rådmannen fanger opp tilbakemeldinger som er gitt fra RE – lederne. Disse signalene er ikke eksplisitt gitt i forbindelse med respondentenes svar i vår undersøkelse, men svar gitt i forhold til tidsbruk på ulike oppgaveområder, og ikke minst opplevd mangel på tid i forhold til mengde oppgaver, velger vi å forstå i samme retning.

Det som rådmannen i Ringsaker kommune legger til grunn i årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018, og som blir svart opp i rapport for 1. tertial 2015, er interessant på flere måter. I teorikapittelet reflekterte vil innledningsvis over begrepene «management» og «leadership» samt transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I vår analyse av sentrale policydokumenter i Ringsaker kommune finner vi mye som bygger opp under «management» ledelse og transaksjonsstyring. Sistnevnte henger også tett sammen med ledelsesdimensjonen administrativt lederskap.

Det er ikke overraskende at vi finner igjen mange kjennetegn på ledelsesdimensjonen administrativt lederskap i Ringsaker kommune. Dette kjennetegner de fleste offentlige organisasjoner som i stor grad har tilpasset sin styrings- og ledelsesmodell til «New Public Management» (Baldersheim og Rose, 2003). Det interessante er imidlertid at rådmannen i Ringsaker tar et steg bort fra denne modellen basert på innspill og tilbakemelding fra berørte RE – ledere. Sistnevnte gir signal om en styringsmodell i Ringsaker kommune som er mindre preget av «management» - og transaksjonsledelse og mer fokusert på «leadership» og transformasjonsledelse.

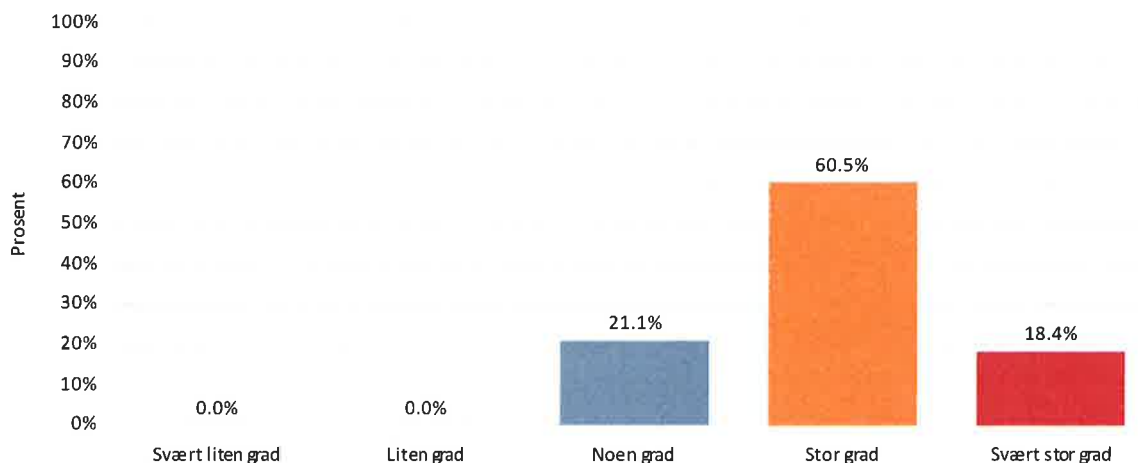
Administrativt lederskap har altså vært den fremtredende ledelsesdimensjonen i Ringsaker kommune. Det kan imidlertid tyde på at denne retningen står for fall, og at det kan gis grobunn for både stifinnerlederskap, mentorlederskap og energiserende lederskap. Det avgjørende er imidlertid at dette blir fulgt opp i ord, handling og holdning fra rådmannen og ikke minst fra RE – lederne selv.

5.2.5 Kritisk refleksjon

Evne og vilje til kritisk refleksjon over en organisasjons utfordringer og muligheter er sentralt når en skal jobbe frem en ny strategi. Tilsvarende er det sentralt når strategien skal gjennomføres og følges opp. Knudsen og Flåten (2015) omtaler det å stake ut en retning og få organisasjonen på riktig vei som stifinnerlederskap. For at en som leder skal lykkes med å være «stifinner» er det av avgjørende betydning å involvere og motivere berørte medarbeidere. Videre er det viktig å være kreativ og åpen for nye ideer. For å lykkes med å

dyrke frem nye ideer, er det nødvendig med stor takhøyde og vilje / evne til kritisk refleksjon. Med bakgrunn i dette, var det naturlig å spørre lederne om i hvor stor grad de mener at det er rom for kritisk refleksjon i egen enhet. Svarfordelingen går frem av oversikten nedenfor.

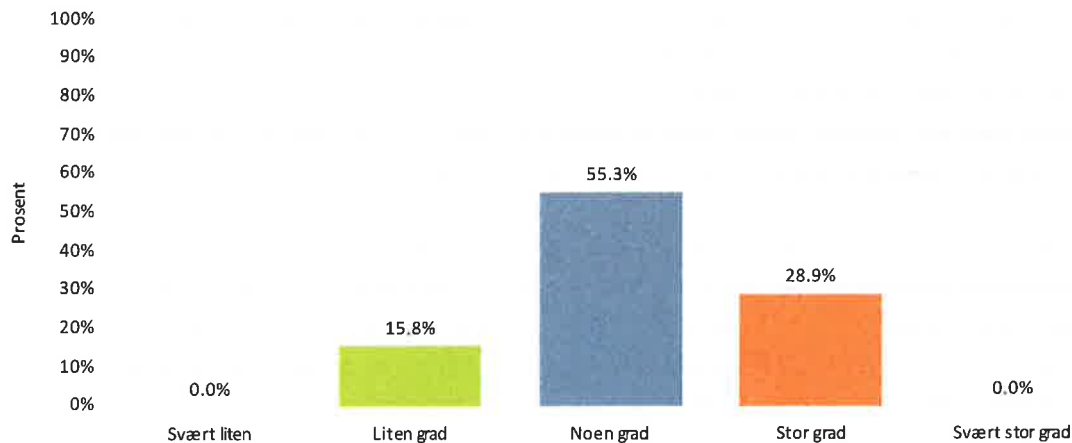
Rom for kritisk refleksjon i egen enhet



Majoriteten av respondentene mener at det i stor grad er rom for kritisk refleksjon i egen enhet. Sju av respondentene mener at det i svært stor grad er rom for dette, mens det er åtte som er mer kritisk på egen enhets vegne. Ingen respondenter har svart svært liten grad eller liten grad. Her ville det vært svært interessant og funnet ut hva medarbeiderne i de ulike enhetene mener, er de like enig med sine ledere? Dersom de hadde bekreftet det som lederne gir uttrykk for, ville vi hatt en sterk indikasjon på at det som lederne mener reelt sett er tilfelle. Resultatenhetenes medarbeidere er derimot ikke en del av datagrunnlaget for denne oppgaven, men vi stilte RE- lederne et annet spørsmål som er interessant i forhold til det med kritisk refleksjon.

Vi ba respondentene vurdere i hvor stor grad de mener at det er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune. Her skulle de svare med utgangspunkt i hele kommuneorganisasjonen, ikke bare egen enhet.

Rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune



55 % av RE – lederne mener at det i noen grad er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune. Seks respondenter mener derimot at det i liten grad er rom for dette, mens 11 respondenter mener i stor grad. Ingen respondenter har svart i svært liten grad eller i svært stor grad.

RE – lederne mener at det er mindre rom for kritisk refleksjon i den totale organisasjonen enn det er i sin egen enhet, hva kan det handle om? Dersom vi hadde hatt tilgang på medarbeiderundersøkelser for den enkelte enhet, og sett det opp mot kommunen samlet sett, ville vi kunne fått noen svar. Det har vi imidlertid ikke, men det er grunn til å anta at noe av forklaringen kan ligge i at det er lett å være mindre kritisk når en skal evaluere / vurdere noe en selv er en del av / har ansvar for, jfr. respondentenes svar på spørsmål om muligheten for kritisk refleksjon i egen enhet.

Innledningsvis i dette avsnittet om kritisk refleksjon omtalte vi ledelsesdimensjonen stifinnerlederskap som utgjør den ledelsesmessige kjernen i strategisk ledelse. Avhengighet til andre gjør derimot at en må se ledelsesdimensjonen mentorlederskap som helt avgjørende for å lykkes med stifinnerlederskap. Mentorlederskap handler om ledelse som fremhever samarbeid, samhold, teamarbeid, omsorg og relasjonsbygging. Kjernen er å lykkes gjennom å bidra til at andre lykkes. For å få til det må en søke å få frem det beste i medarbeiderne som en er leder for (Knudsen og Flåten, 2015).

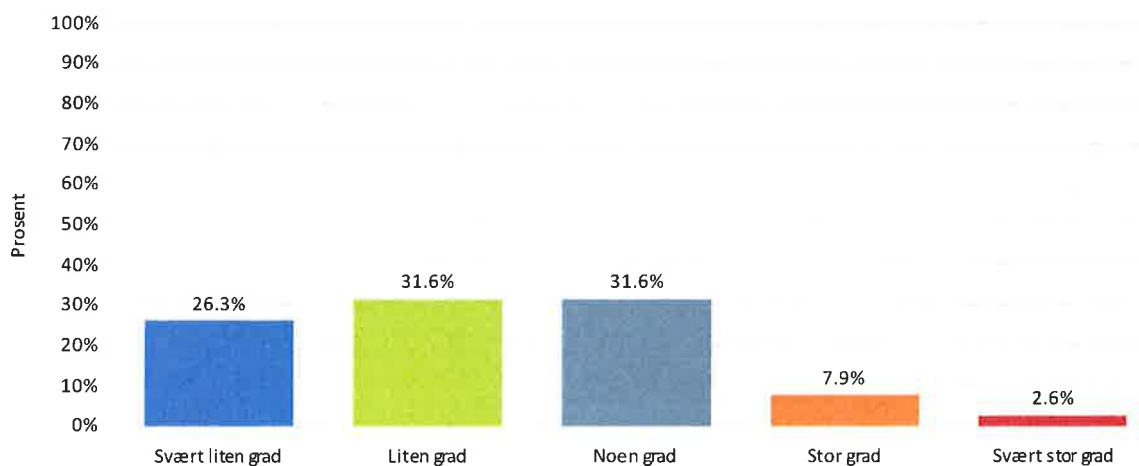
I følge Knudsen og Flåten (2015) kan mentorlederskap uttrykkes både gjennom «coaching» og en kameratslig demokratisk leder stil. Det viktigste er likevel ikke valg av stil, men den underliggende hensikten: «Å skape tillit, gode relasjoner og involvering» (Knudsen og Flåten, 2015, s. 488). Hva må til for å få til det? Vi vil ikke her gå dypt inn i dette spørsmålet, men et sentralt poeng er likevel sammenhengen mellom liv og lære som vi omtalte i teorikapittelet i forbindelse med utdyping av dimensjonen mentorlederskap.

5.2.6 Mentorlederskap og involverende ledelse

For å dyrke frem en kultur i en organisasjon hvor ledelsesdimensjonen mentorlederskap skal få vekstgrunnlag, er det, i følge Knudsen og Flåten (2015), avgjørende at lederen er åpen, lyttende og tillitsvekkende. Gjennom det må lederen sikre at det blir lov å snakke om vanskelige ting uten at det truer maktposisjoner eller blir bortforklart med for eksempel økonomiske forhold.

I vår undersøkelse spurte vi respondentene i hvor stor grad de gir sine medarbeidere ansvar for å gjennomføre forandringer som medarbeiderne selv ikke har vært med å planlegge / beslutte. Dette handler egentlig om i hvor stor grad RE – lederne involverer egne medarbeidere og svarene vi fikk vises i oversikten nedenfor.

Involvering av medarbeidere

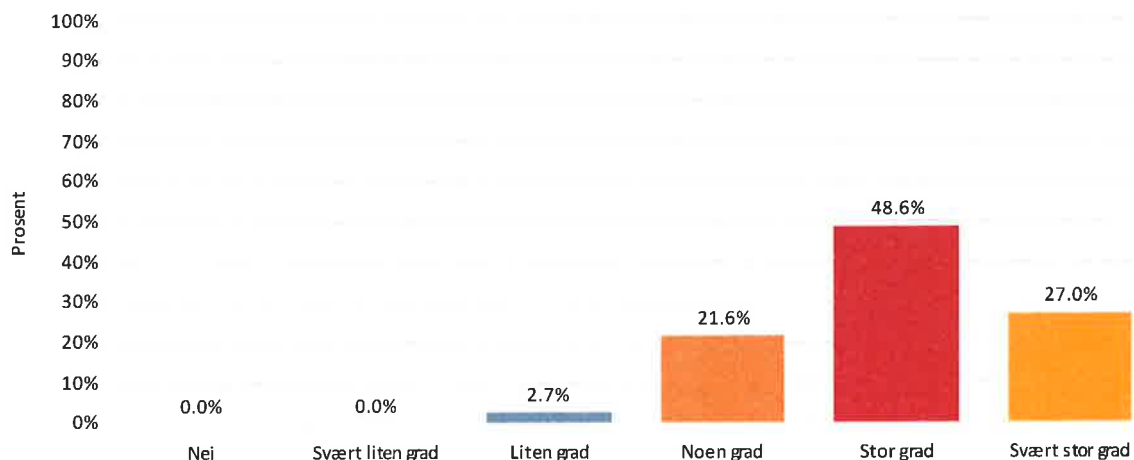


Henholdsvis 26 % og 32 % av respondentene svarte at de i svært liten eller i liten grad gir sine medarbeidere ansvar for å gjennomføre forandringer som de selv ikke har vært med å planlegge / beslutte. I lys av hva det legges vekt på i ledelsesdimensjonene stifinnerlederskap og mentorlederskap er dette positivt, men hva med de lederne som her har svart i noen grad, i stor grad og i svært stor grad? Til sammen er det 42 % av respondentene som signaliserer at de nødvendigvis ikke involverer sine medarbeidere i så stor grad. Hvordan skal vi tolke det? Utøver disse lederne strategisk ledelse?

5.2.7 Evaluering av plan- og kvalitetsdokumenter

Vi spurte respondentene om det utarbeides egne målsettinger i enheten. I henhold til tidligere omtale av policydokumentet «Årsbudsjett 2015 og handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018» (Ringsaker, 2014) går det frem at alle enheter skal utarbeide egne mål. En burde derfor forvente at alle RE – lederne svarte i stor grad eller svært stor grad på dette spørsmålet. Av oversikten nedenfor ser en imidlertid at det ikke er tilfelle.

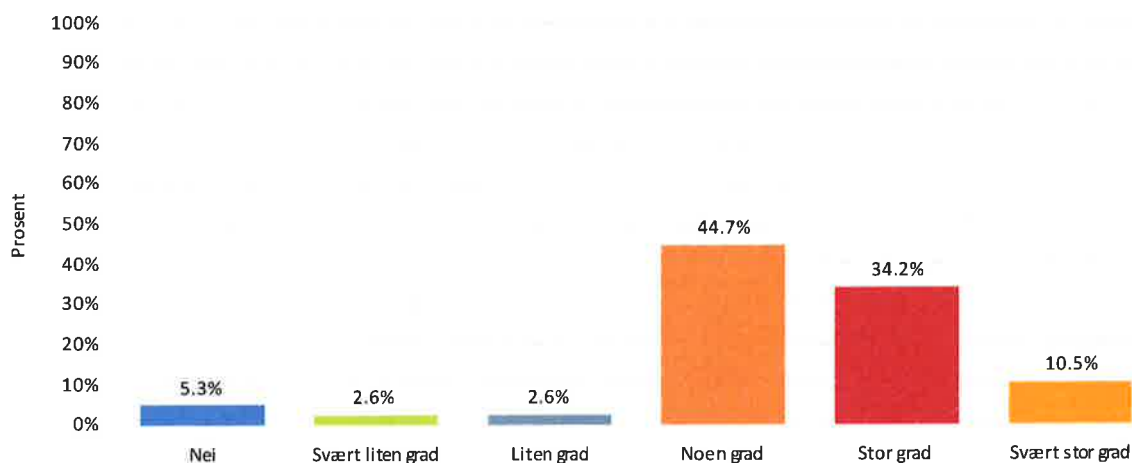
Målsettinger i egen enhet



En respondent gir uttrykk for at enheten som han / hun leder i liten grad har konkretisert egne målsettinger. Videre er det 22 % av RE – lederne som mener at enheten i noen grad har konkretisert egne målsettinger. Til sammen er det ni respondenter som her gir svar som er relativt overraskende i forhold til hva som står i sentrale policydokumenter for Ringsaker kommune. Vi vil ikke forfølge dette nærmere her, men det kan derimot være interessant å se dette i forhold til spørsmål om utarbeidelse av plan- og kvalitetsdokumenter i egen enhet.

Vi spurte respondentene om enheten som de leder har utarbeidet egne plan- og kvalitetsdokumenter. Til dette spørsmålet hadde vi et tilleggsspørsmål som kanskje er det vi var mest interessert i å få svar på; «hvis ja, i hvor stor grad blir disse plan- og kvalitetsdokumentene evaluert?».

Utarbeidelse og evaluering av plan- og kvalitetsdokumenter i egen enhet



Av oversikten ser vi at fem prosent av respondentene ikke har plan- og kvalitetsdokumenter i egen enhet, mens de øvrige har det. Blant de lederne som oppgir at de har plan- og kvalitetsdokumenter i egen enhet, er det tre prosent av respondentene som svarer at disse dokumentene i svært liten grad blir evaluert, tre prosent svarer at de i liten grad blir evaluert, mens 45 % mener at de i noen grad blir evaluert. Til sammen 45 % gir uttrykk for at deres egne plan- og kvalitetsdokumenter i stor eller i svært stor grad blir evaluert.

Det er ikke overraskende at mange av lederne gir uttrykk for at de evaluerer sine plan- og kvalitetsdokumenter, men at to respondenter oppgir ikke å ha dette i egen enhet samt at 19 respondenter gir uttrykk for lite engasjement rundt egne plan- og kvalitetsdokumenter er spesielt. Hva er dette et uttrykk for?

De aktuelle 21 respondentene utgjør 55 % av de som har svart på undersøkelsen og er således en stor andel av det totale antall RE – leder i Ringsaker kommune. Kan deres svar tolkes i sammenheng med det som vi tidligere har vært inne på i forhold til tidsbruk og

kritisk refleksjon? I så fall er varsel om mindre målstyring, som er gitt i tidligere nevnte policydokumenter, et signal i positiv retning for de aktuelle respondentene. Her slås det fast at graden av målstyring skal tones betydelig ned. Kan det være andre forhold som kan være med å forklare hvorfor så mange av respondentene tilsynelatende har såpass lite engasjement rundt egne plan- og kvalitetsdokumenter?

For å kunne fått et eksakt svar på et slikt spørsmål måtte vi ha pratet med hver og en av de 21 respondentene i form av et kvalitativt intervju. Det er derimot ikke mulig da vi ikke vet hvem av de 49 mulige respondentene som har deltatt i undersøkelsen. Om vi hadde vist hvem av de 49 som hadde svart, ville vi likevel ikke kunne funnet ut hvem de 21 var. Vi måtte med andre ord ha gjort et representativt utvalg blant de 49 og håpet på at vi valgte ut noen av de 21 som vi her er nysgjerrige på. Det å utvide vår undersøkelse til å omfatte kvalitative intervju er derimot ikke aktuelt med bakgrunn i begrenset tidsramme for vårt forskningsprosjekt. For øvrig ville det også ha falt utenfor de rammene som vi avtalte med casekommunen ved oppstart av prosjektet.

Mange ledere og medarbeidere i offentlige organisasjoner forbinder strategisk ledelse med å få skrevet og vedtatt en strategisk plan, et syn som Knudsen og Flåten (2015) er kritisk til. Mange planer som blir lagd blir aldri iverksatt og mye av det som blir iverksatt burde aldri ha vært iverksatt. I følge Knudsen og Flåten (2015) er det mye av det som faktisk blir til noe som dukker opp eller vokser frem underveis. Det er i denne sammenheng at en snakker om emergerende eller fremvoksende strategi når strategien ikke er et resultat av en plan og sentralisert kontroll. Emergens perspektivet er således et motstykke til plan og kontroll perspektivet og funn i avsnittet overfor kan sees i sammenheng med dette. Det kan være slik at de respondentene som tilsynelatende har lite engasjement rundt egne plan- og kvalitetsdokumenter utøver og tenker ledelse med utgangspunkt i emergerende strategi?

Gitt at spørsmålet som blir stilt i avsnittet overfor skulle være tilfelle, hvorfor svarer respondentene da at de har egne plan og kvalitetsdokumenter i egen enhet? Svaret på det må i så fall sees i sammenheng med de sentrale policydokumentene til Ringsaker kommune. Her

kan en, som tidligere nevnt, få inntrykk av at det forventes at det skal være egne plan og kvalitetsdokumenter for hver enhet. Dersom sistnevnte er motivasjonen for å lage dem, vil dette påvirke lederne til å følge dem opp videre i form av løpende evaluering.

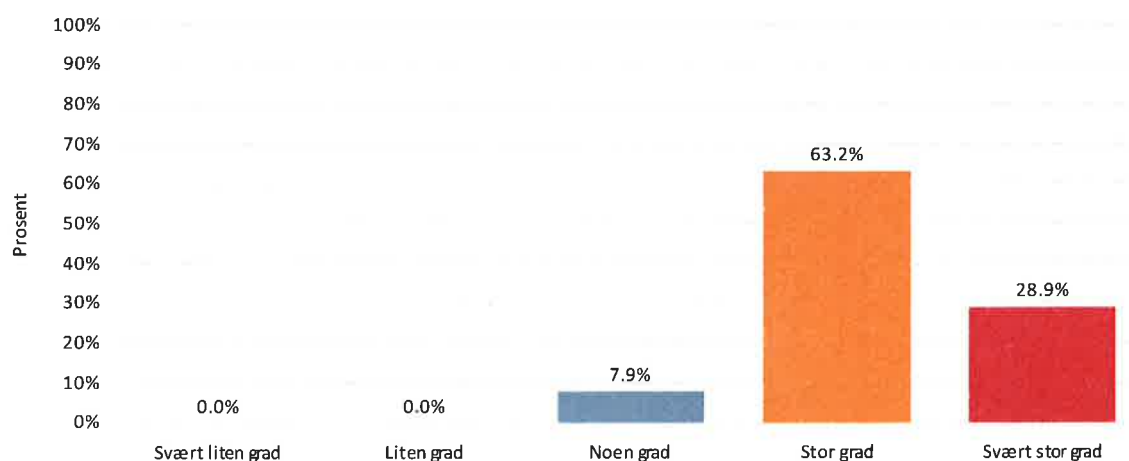
5.3 Fremtidsperspektiv på egen enhet

Vi har nå hatt fokus på relevante funn i forhold til utøvelse av ledelse i egen enhet. I det videre skal vi se nærmere på lederne fremtidsperspektiv. Strategi og strategisk ledelse handler i stor grad om å ha en fremtidsrettet holdning (Knudsen og Flåten, 2015).

5.3.1 Fremtidige utfordringer i egen enhet

For å kunne tenke, planlegge og gjennomføre en strategi i egen enhet må en kartlegge og reflektere over hva som er enhetens utfordringer. Derfor var det interessant å spørre respondentene om i hvor stor grad de gjør seg tanker om enhetens fremtidige utfordringer. Svarfordelingen går frem av oversikten nedenfor.

Refleksjon over fremtidige utfordringer i egen enhet

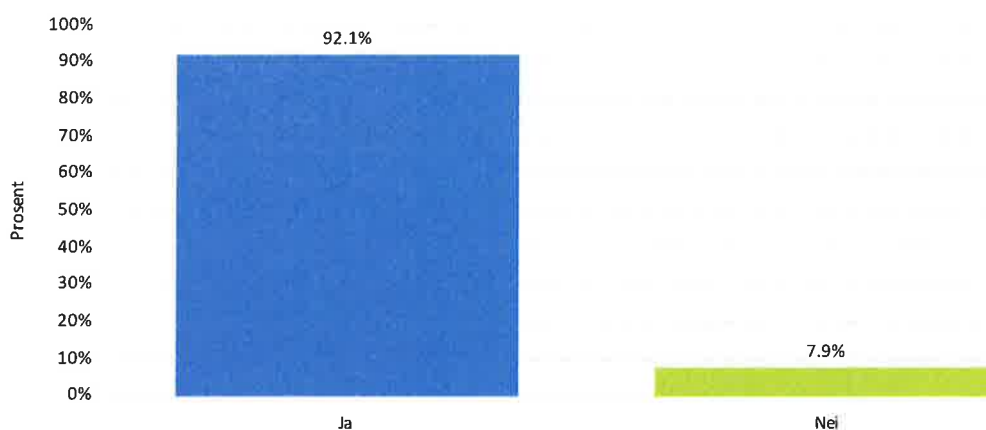


92 % av respondentene gir uttrykk for at de i stor eller svært stor grad gjør seg tanker om enhetens fremtidige utfordringer. Dette er positivt, og et interessant spørsmål i forlengelse av dette er om RE – lederne har planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer?

5.3.2 Planer for fremtidige utfordringer i egen enhet

Dersom respondentene hadde gitt uttrykk for at de i liten grad har planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer ville det vært bekymringsfullt. Oversikten nedenfor viser imidlertid at det ikke er grunn til bekymring.

Planer for fremtidige utfordringer i egen enhet



92 % av respondentene mener at de har konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer. Hvilke planer hver enkelt leder og enhet har faller utenfor vårt empiriske materiale, men vi kan ved hjelp av en krysstabell finne ut om det er de samme respondentene som i stor eller svært stor grad har reflektert over sin enhets fremtidige utfordringer.

Sammenheng mellom refleksjon over fremtidige utfordringer i egen enhet og det å ha planer for å møte dem

Refleksjon over enhetens fremtidige utfordringer	Ikke svart	Har planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer	Har ikke planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer	Sum
Ikke svart	1	0	0	1
Noen grad	0	2	1	3
Stor grad	0	22	2	24
Svært stor grad	0	11	0	11
Sum	1	35	3	39

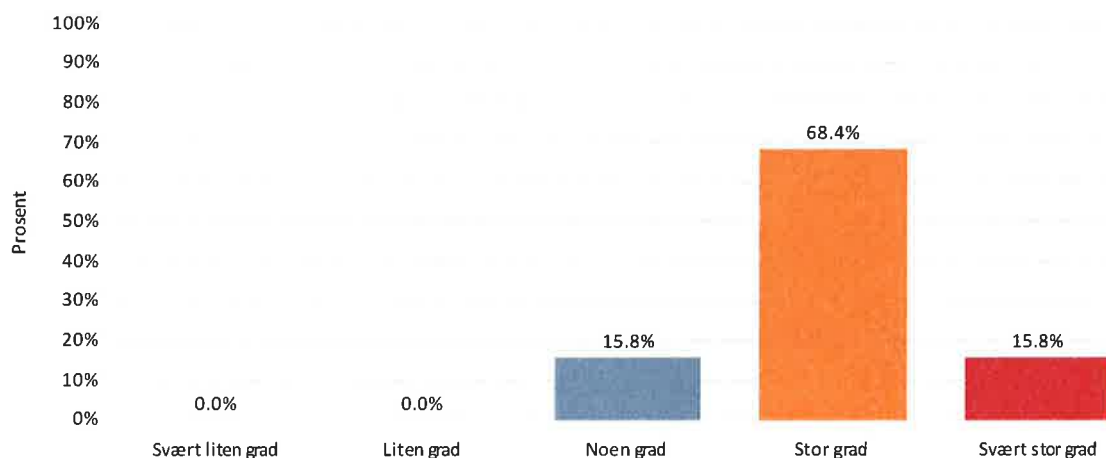
Tabellen overfor viser at det er en klar sammenheng mellom det å reflektere over fremtidige utfordringer i egen enhet og det å ha planer for å håndtere disse utfordringene. Ingen av de

tre respondentene som oppgir at de ikke har planer for å møte fremtidige utfordringer har svart at de i svært liten grad, liten grad eller svært stor grad reflekterer over enhetens fremtidige utfordringer. To av dem har svart at de gjør det i stor grad, mens en har svart at det gjøres i noen grad. Vi vil videre se nærmere på om respondentene mener at enheten har den kunnskapen som skal til for å løse de oppgavene de har ansvar for.

5.3.3 Tilgang på kunnskap

Det å ha tilgang på kunnskap handler om strategi. Strategisk kompetanseledelse innebærer en målrettet og helhetlig satsning på kompetanse for å øke en organisasjon sin måloppnåelse og verdiskapning. Det er viktig å mobilisere medarbeidernes kompetansepotensial i en organisasjon og dette må gjøres på en slik måte at det gagnar både organisasjonen, den enkelte medarbeider og arbeidsgruppen som medarbeideren tilhører (Lai, 2013). Hva tenker RE – lederne i Ringsaker om kunnskap? Opplever de at de har tilgang på nødvendig kunnskap for å løse enhetens oppgaver?

Kunnskap for å løse oppgaver



84 % av respondentene mener at enheten de leder i stor eller svært stor grad har nødvendig kunnskap for å løse oppgavene de har ansvar for. Seks ledere, som utgjør 16 % av de som har svart på spørsmålet, oppgir at de i noen grad har den kunnskapen som skal til for å løse enhetens nåværende oppgaver. Spørsmålet er om dagens oppgaveløsning er svaret på morgendagens utfordringer?

I følge Knudsen og Flåten (2015) dreier moderne strategiarbeid seg mer og mer om innovasjon. De trekker frem et skremselsbilde fra privat sektor som, etter vår vurdering, også har overføringsverdi til kommunesektoren: «Når endringer utenfor organisasjonen er større enn endringstakten i organisasjonen, er enden nær» (s. 448). Dette er en sterk metafor, men det tydeliggjør behovet som organisasjoner og virksomheter har for å endre seg. Dette henger sammen med Whittingtons (2002) forklaring av evolusjonær strategi samt begrepene kompleksitet og kreativitet i strategisk ledelses fire vegger.

Organisasjoner som ønsker å være innovative vil ha et stort behov for å tilegne seg kunnskap og nye ideer. Casekommunen Ringsaker, som vi har gjort vår undersøkelse i, har «vekst og utvikling» som sin overordnede visjon. Et sentralt mål i forbindelse med dette, er økt innbyggertall og vekst i folketallet på nivå med landsgjennomsnittet. For å lykkes med dette må kommunens strategi være bedre enn andre kommuner sin strategi da de fleste har det samme uttalte målet. I dette kapitlets siste del vil vi se nærmere på kommunens overordnede strategi og dens betydning for utøvelse av ledelse for kommunens RE – ledere.

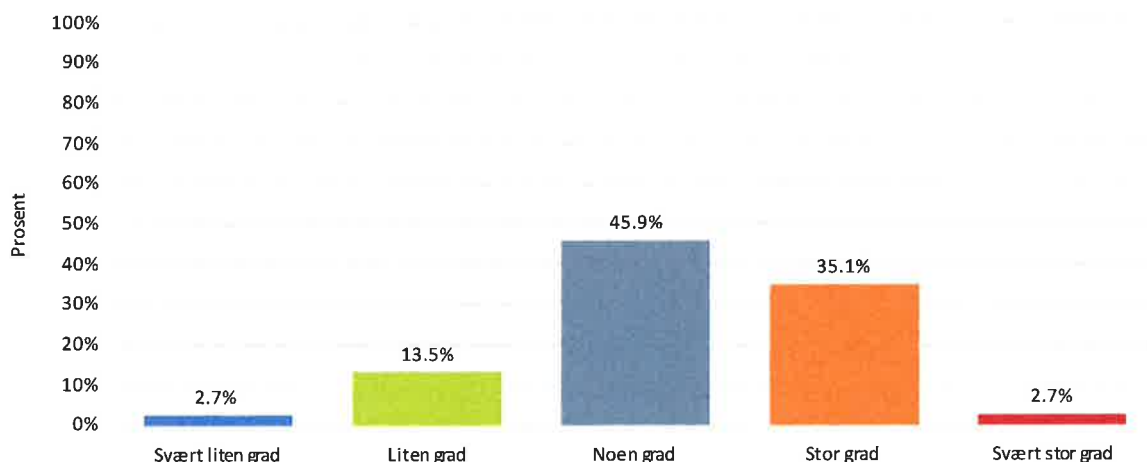
5.4 Sammenheng mellom overordnet strategi og utøvelse av ledelse

Ringsaker kommunes overordnede strategi for vekst og utvikling er grundig presentert tidligere i oppgaven, se kapittel 1. I denne delen av analysen vil vi se nærmere på hvordan RE – lederne oppfatter denne strategien. Vi presiserer at det ikke er en helhetlig evaluering av selve strategien vi legger opp til. Vårt perspektiv og vår avgrensning er relatert til RE – lederne i kommunen og deres utøvelse av virksomheten ledelse innenfor sine respektive enheter.

5.4.1 Kan nåværende strategi løse enhetenes fremtidige utfordringer?

I forbindelse med fremtidsperspektiv på egen enhet var vi interessert i å få respondentenes syn på i hvor stor grad de mener at nåværende overordnede strategi kan løse enhetens fremtidige utfordringer. Svarfordelingen går frem av oversikten nedenfor.

Fremtidens utfordringer og mulighet for å løse dem med overordnet strategi

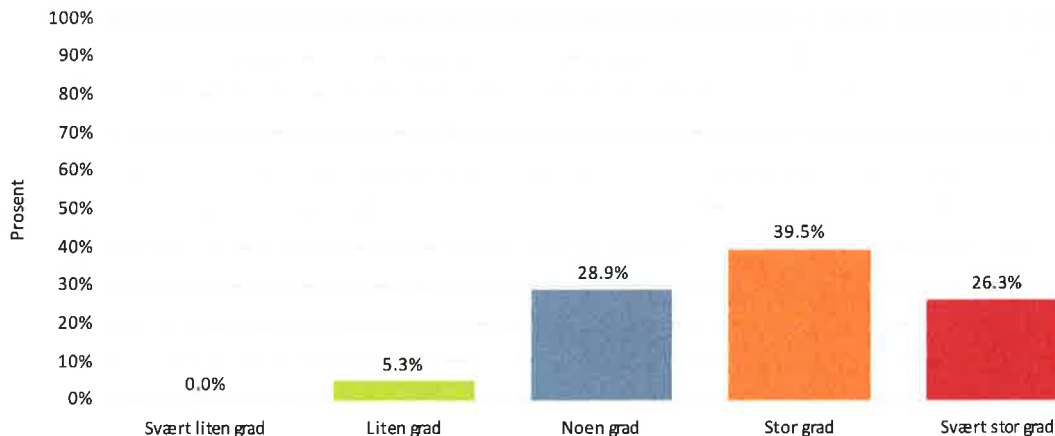


35 % av lederne mener at kommunens overordnede strategi i stor grad kan løse enhetens fremtidige utfordringer. 46 % mener at strategien i noen grad kan gjøre det, mens 14 % mener at strategien i liten grad er forenlig med enhetens fremtidige utfordringer. Dersom en sammenligner disse svarene med svarene som ble gitt i forhold til plan for å løse utfordringer og tilgang på kunnskap for å løse oppgaver, ser en at det her spriker noe mer mellom respondentene. Det er ikke så rart, i og med at vi ba dem om å se den overordnede strategien i kontekst av den enkelte enhet. Enhetene er, som vi tidligere har vært inne på, ganske forskjellige med hensyn til både størrelse og oppgaveansvar. Videre må det også trekkes frem at strategien nettopp er overordnet. Den er ikke lagd og skrevet for den enkelte enhet.

5.4.2 Er det samsvar mellom overordnet strategi og enhetens oppgaver?

Vi var nysgjerrig på hvordan RE – lederne vurderer kommunens overordnede strategi i lys av enhetenes oppgaver. Derfor valgte vi å spørre dem i hvor stor grad de mener at kommunens strategi samsvarer med oppgavene som deres enhet har ansvaret for.

Kommunes overordnede strategi relatert til enhetens oppgaver



Her ser vi at henholdsvis 15 og 10 respondenter mener at kommunens overordnede strategi for «vekst og utvikling» i stor og i svært stor grad samsvarer med de oppgavene enheten har ansvar for. De som hevder dette utgjør 76 % av respondentene og er således i klar overvekt.

5.4.3 Emergerende strategi

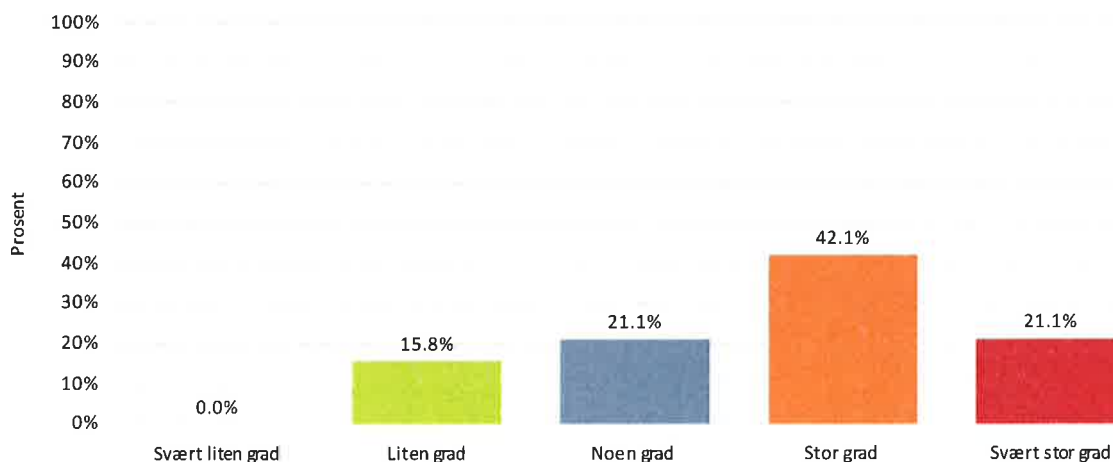
Vi har tidligere vært inne på at den overordnede strategien er lagd ut fra et makroperspektiv på kommunen og kommuneorganisasjonen. Det faller utenfor denne oppgavens ramme å vurdere fordeler og ulemper med det, men det er interessant å se at RE – lederne i kommunen vurderer strategien såpass forskjellig ut fra om de har fokus på enhetens nåværende oppgaver kontra når de har fokus på enhetens fremtidige utfordringer. Er ikke strategien konkret nok når det handler om fremtidsperspektivet eller handler det om at det å legge strategier om fremtidens utfordringer i en kompleks kommuneorganisasjon er vanskelig?

Vi har tidligere vært inn på Knudsen og Flåten (2015) sitt fokus på innovasjon og kunnskap for å lykkes med strategi og strategisk ledelse. Det å være konkret i forhold til planer om fremtid er ikke bare enkelt og det er her at fokuset på emergerende strategi er sentralt. I en stor og kompleks kommuneorganisasjon må en kanskje få en bedre balanse mellom plan- og kontrollperspektivet som en finner i klassisk strategi og det inovative og kreative perspektivet som en finner i prosessorientert strategi. For å oppnå det bør en i en overordnet strategi kanskje sette større fokus på hvordan strategi skal forstås og hvordan gode strategiprosesser bør gjennomføres?

5.4.4 Har overordnet strategi betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet?

I tilknytning til vårt fokus på casekommunens overordnede strategi, valgte vi å spørre om hvordan respondentene opplever strategiens betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet. Hvordan RE – lederne svarte på dette spørsmålet går frem av oversikten nedenfor.

Sammenheng mellom kommunens overordnede strategi og utøvelse av ledelse i konkret enhet



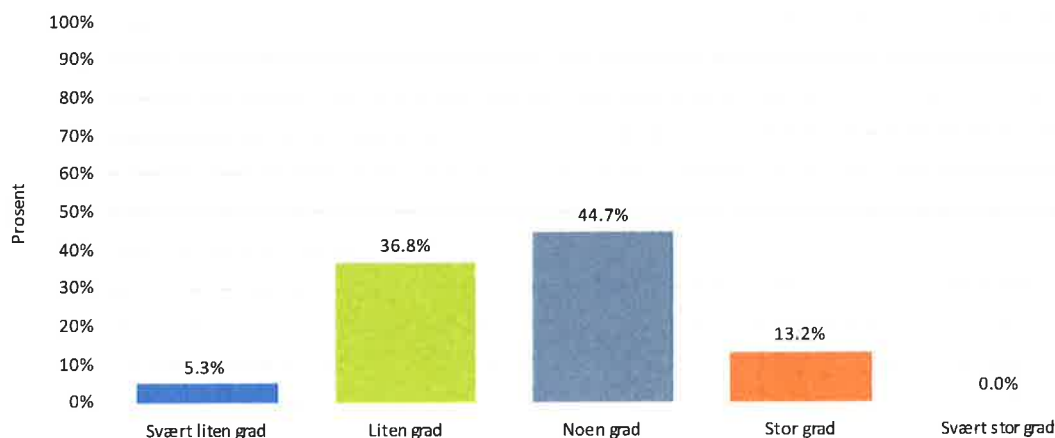
Til sammen er det 63 % av alle RE – lederne som har et positivt syn i forhold til den overordnede strategiens betydning for utøvelse av ledelse i egen enhet. For det første viser dette, sammen med de øvrige svarene relatert til den overordnede strategien, at strategien er godt kjent og forankret blant RE – lederne. Videre viser det at to av tre ledere henter støtte fra strategien for å utøve ledelse i egen enhet.

Et interessant spørsmål relatert til dette, er på hvilken måte lederne opplever at strategien har betydning? Svaret på dette ville også vært nyttig for den delen av respondentgruppa som i liten eller noen grad opplever at strategien er til nytte ved egen ledelsesutøvelse. I vårt datamateriale har vi derimot ikke svar på dette, men vi spurte imidlertid om påvirkningsmuligheten i forhold til overordnet strategi.

5.4.5 Påvirkningsmulighet i forhold til overordnet strategi?

Eierskap til en strategi for en leder handler blant annet om hvor vidt en kjenner seg igjen i strategien og hvor vidt den er relevant for de oppgaver og utfordringer en står overfor. Vi har allerede vært inne på case kommunens overordnede strategi og dens betydning for RE – lederne når det gjelder nåværende oppgaver og fremtidige utfordringer. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi se nærmere på hvorledes RE – lederne vurderer sine påvirkningsmuligheter i forhold til den overordnede strategien.

Påvirkningsmulighet i forhold til utøvelse av kommunens overordnede strategi



87 % av respondentene mener at de i svært liten grad, i liten grad eller i noen grad har påvirkningsmulighet i forhold til utøvelse av kommunens overordnede strategi. Fem respondenter gir uttrykk for at de i stor grad har påvirkningsmulighet, mens det er ingen som har svart svært stor grad. To respondenter har svart i svært liten grad og 14 ledere har svart i liten grad. Hva sier dette om RE – ledernes eierskap til kommunen overordnede strategi?

Svarene overfor kan tolkes på flere måter, men det kan tyde på at et flertall av RE – lederne opplever at de ikke har så stor påvirkningsmulighet i forhold til den overordnede strategien. Et interessant spørsmål i forlengelsen av dette, er hva lederne mener må til for at de skal oppleve å ha større påvirkningsmulighet. Dette handler om eierskap og lederinvolvering, og hva som er viktige suksessfaktorer for å oppnå det. For å få svar på hva lederne mener om dette, må de spørres konkret. Det vil sikkert kunne være individuelt hva de legger vekt på, men sentrale forhold i følge Knudsen og Flåten (2015) er blant annet åpne og tillitsbaserte prosesser samt energiserende lederskap, som handler om å få folk med seg.

Vi vil ikke drøfte det med eierskap til overordnet strategi noe bredere da det ikke har hovedfokus i oppgaven. Imidlertid er det grunn til å anta at en høyere score på spørsmålet om påvirkningsmulighet ville kunne medført mulighet for større grad av forankring / eierskap til strategien i den enkelte enhet.

I neste kapitel vil vi oppsummere våre funn og konkludere i forhold til oppgavens problemstilling, som handler om hvorvidt ledelsen som utøves på RE – ledernivå i Ringsaker er strategisk eller ikke.

6. Konklusjon

Tema for denne studien har vært strategisk ledelse i kommunesektoren. Formålet var å undersøke om utøvelsen av ledelse blant resultatenhetsledere i Ringsaker kommune er strategisk. Relatert til dette, har vi også undersøkt hvilken betydning kommunens overordnede strategi for å realisere «vekst og utvikling» har for den enkelte leders utøvelse av ledelse i egen enhet.

Resultatene fra vår spørreundersøkelse viser at vi endte opp med en svarprosent på 80. Data fra denne undersøkelsen ble lagt til grunn for analyse. Analyse av hovedfunn er gjort opp mot oppgavens teoretiske rammeverk og sentrale policydokumenter fra casekommunen Ringsaker. Oppsummert kan vi konkludere med at vi gjennom vår analyse har fått belyst vår problemstilling godt innenfor de fire hoveddelene vi har delt undersøkelsen inn i.

Resultatene peker i retning av at svaret på vår problemstilling er at den ledelsen som utøves på RE- leder nivå i Ringsaker kommune, på gruppenivå, ikke er strategisk. Analysen viser også at kommunens overordnede strategi for å realisere «vekst og utvikling» har betydning for utøvelse av ledelse i den enkeltes enhet. Den enkelte RE-leder opplever imidlertid ikke å ha stor påvirkningsmulighet i forhold til utøvelse av overordnet strategi.

Analysen viser at flere av RE-lederne mangler formell lederutdanning, og det kan virke som at det er valgfritt om lederne skal ta det eller ikke. I analyse av sentrale policydokumenter finner vi heller ikke noe særlig konkret oppmerksomhet mot ledelse og ledelsesutøvelse. Et forsterket og mer systematisk fokus på både formell ledelsesutdanning samt utøvelse av kompetent lederskap i sentrale policydokumenter, vil kunne virke positivt i forhold til å øke muligheten for utøvelse av strategisk ledelse på RE – ledernivå i Ringsaker kommune.

Det er store variasjoner i enhetsstørrelse, lederspenn, budsjettnivå og grad av stabs- og lederstøtte. Dette gjør at vilkårene for å utøve ledelse blant RE – lederne er forskjellig, særlig dersom en setter fokus på de største og minste enhetene.

89 % av respondentene jobber mer enn 37, 5 timers arbeidsuke. 42 % mener at det ikke er samsvar mellom tid til rådighet og de oppgaver de har. Majoriteten jobber 43 timer eller mer i en arbeidsuke, men krysstabellanalyse viser at det ikke er en helt klar sammenheng mellom antall arbeidstimer i en normal arbeidsuke og opplevd samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver som leder.

Funn i forhold til lederoppfølgingsmøter indikerer at Ringsaker kommune ikke har en tydelig policy i forhold til hvordan RE – lederne skal følges opp fra rådmannsnivået gjennom kommunalsjef. I en situasjon hvor utfordringene i en kommune blir mer komplekse og sammensatte, samtidig som økonomien blir mer krevende, er det vesentlig at den enkelte RE – leder opplever konkret, forutsigbar og systematisk støtte fra ledernivået over seg. 19 % av respondentene oppgir at de har formaliserte møter med nærmeste leder hver 14. dag, mens 42 % oppgir at de har det fire ganger i året. 22 % av RE – lederne har det så sjelden som en gang i året. For å ha gode prosesser må en samhandle med egne medarbeidere, men også overordnet ledelse. Gode prosesser er med andre ord avgjørende for å lykkes med å utøve strategisk ledelse.

Strategi og strategisk ledelse er ikke noe fast, men endrer seg i tråd med løpende utviklingsarbeid. Omfattende fokus på endrings- og utviklingsarbeid er derfor sentralt i strategisk ledelses utøvelse. Variablene angående utviklingsarbeid viste at 50 % av alle respondentene bruker maks en dag i uka på utviklingsarbeid. Vi finner også at mangel på tid brukes som forklaringsfaktor på manglende samsvar mellom vilje / motivasjon til utviklingsarbeid og reell gjennomføring og utøvelse av utviklingsarbeid i egen enhet.

Evne og vilje til kritisk refleksjon over en organisasjons utfordringer og muligheter er sentralt når en skal jobbe frem en ny strategi. Tilsvarende er det sentralt når strategien skal gjennomføres og følges opp. 79 % av respondentene mener at det i stor eller i svært stor grad er rom for kritisk refleksjon i egen enhet. RE – lederne mener imidlertid at det er betydelig mindre rom for kritisk refleksjon i den totale organisasjonen enn det er i sin egen enhet.

Strategi og strategisk ledelse handler i stor grad om å ha en fremtidsrettet holdning. Krysstabellanalyser av datamaterialet viser at en stor andel av respondentene har refleksjoner og konkrete planer for å møte sin enhets fremtidige utfordringer. Videre viser funn at 84 % av RE – lederne i stor eller i svært stor grad har nødvendig kunnskap for å løse de oppgavene de har ansvar for. Spørsmålet er om dagens oppgaveløsning er svaret på morgendagens utfordringer i en kommune som har «vekst og utvikling» som sin overordnede visjon?

Funn i sentrale policydokumenter og funn i spørreundersøkelsen viser at den administrative ledelsesdimensjonen er mest fremtredende blant RE – ledere i Ringsaker kommune. Dette kjennetegner de fleste offentlige organisasjoner som i stor grad har tilpasset sin styrings- og ledelsesmodell til «New Public Management». Det interessante er imidlertid at rådmannen i Ringsaker tar et steg bort fra denne modellen basert på innspill og tilbakemelding fra berørte RE – ledere. Sistnevnte gir signal om en styringsmodell i Ringsaker kommune som er mindre preget av «management» - og transaksjonsledelse og mer fokusert på «leadership» og transformasjonsledelse. I fremtiden kan dette gi grunnlag for økt utøvelse av strategisk ledelse blant kommunens RE – ledere gjennom økt fokus på stifinnerlederskap, mentorlederskap og energiserende lederskap.

6.1 Begrensninger ved undersøkelsen

Vårt fenomenologiske studium har hatt en kvalitativ tilnærming gjennom at vi valgte å fordype oss i en casekommune og valgte å bruke flere datakilder i form av metodetriangulering. Analysen av kommunens sentrale policydokumenter var avgjørende for

å kunne gjennomføre den kvantitative spørreundersøkelsen. Dette var også viktig da vi skulle i gang med analysen. I ettertid ser vi at vi kanskje ville fått enda mer konkrete svar på vår problemstilling dersom vi hadde valgt å gjennomføre en kvalitativ spørreundersøkelse. For vår del var det imidlertid et bevisst valg å ikke gjøre intervjuer i og med at vi selv jobber i Ringsaker kommune. Vi fryktet at en kvalitativ spørreundersøkelse ville bli for nær. Vi kjenner flere av respondentene og det kunne ha oppstått uheldige bindinger eller føringer dersom vi hadde valgt å intervju et utvalg av respondentene.

Formålet med studien har ikke vært å generalisere fra casekommunen Ringsaker til andre lignende organisasjoner. Fokuset har vært å få innsikt i det spesifikke fenomenet strategisk ledelses utøvelse på RE- leder nivå i casekommunen og trekke slutninger i forhold til relevant teori. Vi har hatt som mål at vår oppgave skal kunne bidra til økt kunnskap både for oss selv og for ansatte i lederroller i kommunen. Det har ikke vært et eksplisitt mål å danne innsikt utover selve caset til andre fenomener.

6.2 Forslag til videre forskning

Vår undersøkelse bidrar, til tross for sine begrensninger, med økt kunnskap om fenomenet strategisk ledelse i kommunal sektor. Vi har ikke funnet at det har blitt gjort en slik studie på kommunenivå tidligere og resultatene fra denne studien vil derfor kunne ha noe overføringsverdi til andre kommuner. Det ville vært interessant å gjennomføre tilsvarende studie som vi har gjort i Ringsaker i en eller flere andre kommuner. En komperativ tilnærming vil kunne gi ytterligere funn som kan komplementere fenomenet strategisk ledelse ytterligere.

Vår undersøkelse har flere særskilte funn relatert til strategisk ledelse i casekommunen som det kan være interessant å se nærmere på. En kvalitativ spørreundersøkelse blant et representativt utvalg RE – ledere vil kunne gi ytterligere innsikt og kunnskap. Videre ville det også vært interessant å forske nærmere på rådmannen og hans ledergruppe for se hvordan våre funn harmonerer med dette ledernivået.

Litteraturliste

Andersen, S, S. (2013). (2. utgave). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Oslo: Fagbokforlaget.

Argyris, C og Schön, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, California: Jossey Bass.

Baldersheim og Rose. (2003). (2. utgave). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. og Rørvik, Kjell Arne. (2013). (2. utgave). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

DiMaggio, Paul J., og Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2).

Eriksen, Tommy og Opsahl, Eivind. (2013). *Hva er ledelse?* Masteroppgave. Høgskolen i Hedmark.

Esaiasson, P., Giljam, M., Oscarsson, H. & Wangnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhalle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Halvorsen, Knut. (2005). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Hinderaker, Elisabeth og Nikolaisen, Nina. (2012). *Strategisk planlegging og styring i kommunesektoren*. Masteroppgave. Høgskolen i Oslo og Akershus.

Hurst, David. (1986). *Why strategic management is bankrupt*, *Organizational Dynamics* 15 (høst): 4-27.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). (4. utgave). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Knudsen, Harald og Flåten, Bjørn Tore. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Lai, Linda. (2013). (3. utgave). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

March James G. (2008). (2. utgave). *Fornuft og forandring*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Mintzberg, Henry. (1987). *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*, juli / august.

Randgaard, Ottar. (2015). *Lederautonomi i flate kommuneorganisasjoner: En komperativ studie om operativ lederautonomi i flate og hierarkiske strukturmodeller*. Masteroppgave. Høgskolen i Lillehammer.

Ringsaker kommune. (2006). *Kommuneplanens samfunnsdel 2006-2010 (2018)*. Ringsaker.

Ringsaker kommune. (2012). *Vedtatt planstrategi for Ringsaker kommune 2012-2016*. Ringsaker.

Ringsaker kommune. (2014). *Handlingsprogram med økonomiplan 2015-2018 og årsbudsjett 2015*. Ringsaker. Ringsaker.

Ringsaker kommune. (2015). *Årsberetning 2014*. Ringsaker.

Ringsaker kommune. (2015). *Rapport 1. tertial 2015*. Ringsaker.

Skog, O, J (2013). (6.utgave). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag

Strand, Torodd. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Torsteinsen, Harald. (2005). *Resultatenhetsmodellen – en kortfattet presentasjon*. Høgskolen i Harstad.

Ukeavisen Ledelse. (25.09.15). *Ledelse i kommunene – Du må forstå rollen din*. Oslo: Medier og ledelse AS.

Ukeavisen Ledelse. (23.10.15). *Intervju med Nav-direktør Sigrun Vågen*. Oslo: Medier og ledelse AS.

Weick, Karl. (1990). *Cartographic myths in organizations*. I: A. Huff, red. *Mapping Strategic Thought*, London: Wiley.

Weick, Karl. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly* 41 (2).

Whittington, Richard. (2002). *Hva er strategi?* Oslo: Abstrakt forlag.

Yin, Robert, K. (2014). (5. utgave). *Case study research, design and methods*. California: SAGE Publications, Inc.

Zetterquist, U, E., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

Vedlegg 2

SPØRREUNDERSØKELSE OM STRATEGISK LEDELSE I RINGSAKER KOMMUNE.

Hei og takk for at du besvarer undersøkelsen.

Det vil ta 10- 15 minutter å besvare spørreskjemaet.

Dine svar vil bli behandlet anonymt. Svarene vil ikke bli fremsatt på en slik måte at de kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Din identitet vil holdes skjult.

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

Bakgrunnsspørsmål om deg som leder, ledelse og enhet.

1) Kjønn?

- Kvinne
- Mann

2) Alder?

- 20 – 29 år
- 30 – 39 år
- 40 – 49 år
- 50 – 59 år
- 60 år og eldre

3) Hvilken seksjon / kommunalsjef tilhører din enhet?

- Helse og omsorg
- Skole og barnehage
- Øvrige enheter

4) Hvor lenge har du vært leder i din enhet?

- 0 - 4 år
- 6 - 9 år
- 10 - 14 år
- 15 - 19 år
- 20 år eller mer

5) Jobbet du i Ringsaker kommune da du ble ansatt som RE-leder?

- Ja
- Nei

6) Har du jobbet i privat næringsliv tidligere?

- Ja
- Nei

7) Har du formell lederutdanning? Hvis ja, sett kryss på høyeste nivå:

- Nei
- Enkeltfag i ledelse (minimum 10 vekttall / 30 stp)
- Bachelor i ledelse (60 vekttall / 180 stp),
- Videreutdanning etter bachelor (minimum 20 vekttall / 60 stp)
- Masternivå (minimum 30 vekttall / 90 stp el. mer)
- Annet

8) Har du deltatt på lederutviklingskurs- / program i regi av Ringsaker kommune?

- Nei
- Hvis ja, utdyp:

9) Antall årsverk i din enhet?

- 0-19
- 20-49
- 50-79
- 80-109
- 110 eller flere

10) Hvor stort budsjett har du ansvar for?

- 0-9 millioner
- 10- 49 millioner
- 50 – 99 millioner
- 100-199 millioner
- 200 millioner, eller mer

11) Har du en assisterende RE- lederstilling?

- Ja
- Hvis nei, konkretiser hvilken stilling som er din stedfortreder:

12) Hvor mange mellomledere har du (avdelingsleder og / eller arbeidsleder)?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 eller flere

13) Har du konkrete stabsstillinger?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 eller flere

Ledelse i din enhet.

14) Deltar du i et formalisert ledernetverk?

- Ja
- Nei

15) Hvor ofte har du formaliserte møter med nærmeste overordnede leder?

- Ukentlig

- Hver 14 dag
- Månedlig
- 4 ganger i året
- 1 gang i året

16) Hvor ofte har du formaliserte ledermøter i din resultatenhets?

- Ukentlig
- Hver 14 dag
- Månedlig
- 4 ganger i året
- 1 gang i året

17) Hvor stor prosentandel av din tid bruker du på personaloppfølging?

- 10% eller mindre
- 20%
- 30%
- 40%
- 60%
- 80% eller mer

18) Hvor stor prosentandel av din tid bruker du på administrasjon?

- 10% eller mindre
- 20%
- 30%
- 40%
- 60%
- 80% eller mer

19) Hvor stor prosent andel av din tid bruker du på utviklingsarbeid?

- 10% eller mindre
- 20%
- 30%

- 40%
- 60%
- 80% eller mer

20) Hvor stor prosentandel av din tid bruker du på økonomioppfølging?

- 10% eller mindre
- 20%
- 30%
- 40%
- 60%
- 80% eller mer

21) Hvor mange timer jobber du i en normal arbeidsuke?

- 37 - 38 timer
- 39 - 40 timer
- 41 - 42 timer
- 43 - 44 timer
- 45 timer eller mer

22) Mener du at det er samsvar mellom tid til rådighet og oppgaver som leder?

- Ja
- Nei

23) I hvor stor grad gir du dine medarbeidere ansvar for å gjennomføre forandringer, som de selv ikke har vært med å planlegge / beslutte?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

24) I hvor stor grad mener du det er rom for kritiske refleksjon i din enhet?

- Svært liten grad
- Liten grad

- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

25) Har enheten konkretisert egne målsettinger? Hvis ja, ranger.

- Nei
- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

26) Har enheten utarbeidet egne plan- og kvalitetsdokumenter? Hvis ja, i hvor stor grad evalueres disse?

- Nei
- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

27) Benytter du deg av konkrete ledelsesverktøy? Hvis ja, beskriv:

- Nei
- Ja, beskriv:

Sammenheng mellom kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling» og utøvelse av ledelse i konkret enhet.

28) I hvor stor grad har kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling» betydning for utøvelse av ledelse i din enhet?

- Svært liten grad
- Liten grad

- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

29) I hvor stor grad mener du at kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling» samsvarer med de oppgaver som din enhet har ansvar for?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

30) I hvor stor grad mener du at det er rom for kritisk refleksjon i Ringsaker kommune?

- Svært liten
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

31) I hvor stor grad mener du at du har påvirkningsmulighet i forhold til utøvelse av kommunens overordnede strategi om «vekst og utvikling»?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

Fremtidsperspektiv på egen enhet.

32) I hvor stor grad gjør du deg tanker om enhetens fremtidige utfordringer?

- Svært liten grad
- Liten grad

- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

33) Har du konkrete planer for å møte enhetens fremtidige utfordringer?

- Ja
- Nei

34) I hvor stor grad mener du at nåværende overordnede strategi kan løse enhetens fremtidige utfordringer?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

35) I hvor stor grad bruker du tid på utviklingsarbeid i din enhet?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

36) I hvor stor grad har enheten din den kunnskapen som skal til for å løse de oppgavene den er satt til å håndtere?

- Svært liten grad
- Liten grad
- Noen grad
- Stor grad
- Svært stor grad

37) Har du noen avsluttende merkander, kommentarer eller presiseringer ifht noen av spørsmålene, eller undersøkelsen som helhet?

