



Fylkespolitikeren - Passiv aktør eller aktiv støttespiller?

En studie blant fylkeskommunalt mellomledere om hvordan de opplever den politiske støtten i sitt arbeid med å nå vedtatte mål.

Gunvor Birkeland

Veileder

Morten Øgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntar ansvar for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Det er nå gått drøye 4 år siden jeg høsten 2008 startet på UiA's erfaringsbaserte masterprogram i ledelse. Det startet med en serie på seks ulike emner, som alle var interessante og lærerike. De åpnet døren til ny og spennende teori, og har bidratt til å øke refleksjonsnivået mitt. Med denne masteroppgaven, som ser på forholdet mellom politikere og administrasjon, er jeg altså kommet til siste etappe.

De ulike emnene som hver for seg har vært interessante, og denne masteroppgaven hvor jeg har fått samlet trådene og gått ett skritt videre i forhold til å nærme seg forskningens verden, utgjør til sammen en helhet som har vært lærerik og inspirerende. Vi mennesker er i det daglige vitenskapelige av natur, på den måten at vi hele tiden er opptatt av å forstå nye sider ved virkeligheten. Å forske, er nettopp å undersøke ulike sider ved folks virkelighet. Så enkelt, og likevel så vanskelig. Gjennom denne oppgaven har jeg fått en god øvelse i nettopp det å forske og være vitenskapelig, og ikke minst i å systematisere dette og å være tålmodig i en prosess som 'tar den tiden det tar'. Jeg mener hele prosessen har gjort meg til et mer reflektert menneske, og dermed også bedre i stand til å håndtere de ulike sidene ved det å være leder i det offentlige i dag.

Takk til veileder Morten Øgård som vekselvis har gjort meg både sikrere og mer usikker gjennom prosessen. Det har vært nyttig for refleksjonen og modningen. Også takk til forskningsassistent Linda Hye som har stått for utsendelse, innhenting og systematisering av data til undersøkelsen. Og selvsagt en stor takk til alle respondenter som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen.

Kristiansand, november 2012

Gunvor Birkeland

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg vært opptatt av å få holdbare data som sier noe om forholdet mellom politikere og fylkeskommunale mellomledere. Jeg ville undersøke om mellomlederne opplever politikerne som støttespillere i sitt arbeid mot å nå målene, eller om de mer er å betrakte som passive aktører som stiller krav uten å være mer involverte. Denne samhandlingen mellom de ulike nivåene ligger som en forutsetning for at velferdsproduksjonen skal bli optimalisert i offentlige organisasjoner. Undersøkelsen omkring dette forholdet har blitt gjennomført i alle fylker og i alle sektorer, og skal forsøke å si noe om den generelle oppfattelse av nettopp dette.

Utdanningssektoren er stor. Omkring 1/3 av Norges befolkning er enten under utdanning eller ansatt i sektoren. Skolen blir på denne måten sentral både for samfunnet og for det enkelte individ. Sektoren er fylkets desidert største oppgave, og jeg har derfor også isolert skoleledere for å se om deres syn avviker fra totalbildet. Det siste jeg ønsket å undersøke var om det var variabler knyttet til leder eller organisasjon som kunne ha betydning for hvordan de opplevde den politiske støtten. Til dette har jeg fremsatt noen teoretisk begrunnede hypoteser som jeg undersøker om empirien støtter.

Teorigjennomgangen min peker på særtrekk ved det å være leder i offentlige organisasjoner. Ledelsesaspektet er blitt tydeligere de senere år, og som følge av ansvarsstyring hvor borgernes rettigheter i sterkere grad vektlegges, må også noen stå til ansvar. Eksempelvis har fylket som skoleeier fått et desentralisert ansvar for skolens drift av sentrale myndigheter, men hovedansvaret for resultatene plasseres hos den enkelte skoleleder. Offentlige ledere er ansvarlige både overfor innbyggerne og velgerne og skal håndtere et bredt sett av mål og verdier. Dette gjelder både administrative og politiske ledere, og god kommunikasjon, kunnskap og samhandling mellom disse nivåene er derfor helt sentralt.

Det empiriske materialet viser gjennomgående et positivt syn på politikerne, preget av respekt og forståelse for hverandres oppgaver. Det som peker seg svært tydelig ut i negativ retning, er at politikerne oppfattes som svært dårlige på innovasjon og nytenking. Svarene fra skolelederne følger det samme mønsteret, men de er gjennomgående mer kritiske til skoleeiers støtte enn ledere fra andre sektorer.

Ut fra det generelle datagrunnlaget er det noen variabler knyttet til leder og organisasjon som mer enn andre slår inn og kan forklare forskjeller i synspunkter. Empirien viser at det ikke har noen positiv effekt å bygge den politiske organisering opp etter det parlamentariske prinsipp, og den opplevde støtten er heller ikke bedre i fylker med solid økonomi. Fylker med sosialistisk tyngdepunkt melder om sterkere grad av opplevd støtte enn ledere i fylker med borgerlig tyngdepunkt. Størrelse er vesentlig, empirien viser at det er positivt for den opplevde støtten med små fylker og små enheter. Mannlige og kvinnelige ledere opplever støtten svært ulikt, og de er mer positive jo lengre ansiennitet de har, og aller mest positive i aldersgruppen 50 – 59 år. Den enkeltfaktor som slår sterkest ut, er hvor godt den ansatte trives i sin stilling. Jo høyere grad av trivsel, jo mer positive er de til den politiske støtten de får.

Innhold

Sammendrag	2
1 Innledning	8
1.1 Oppgavens problemstilling og bakgrunnen for den	8
1.2 Oppbygning og struktur	10
2 Om fylkeskommunen og relasjonen mellom politikk og administrasjon	12
2.1 Om fylkeskommunen	12
2.2 Om fylkeskommunens rammebetingelser	14
2.3 Om ledelse i offentlig sektor	16
2.3.1 Folkevalgt ledelse	18
2.3.2 Multifunksjonell organisasjon	20
2.3.3 Skoleledelse	21
3 Metode og forskningsdesign	27
3.1 Valg av forskningsdesign	27
3.2 Valg av metode	28
3.2.1 Kvantitativ metode	30
3.3 Undersøkelsesopplegget	31
3.3.1 Spørreskjemaundersøkelsen	31
3.3.2 Utvalg av respondenter	32
3.3.3 Utsendelse og frafall	33
3.4 Hvor gode er konklusjonene?	34
3.5 Mulig feilkilder / kritikk av egen studie	35
4 Teoretisk forankring av forklaringsvariablene	36
4.1 Mulige forklaringer på variasjoner i opplevd støtte	36
4.2 Politisk forklaring	37
4.2.1 Fylkets politiske organisering	37
4.2.2 Politisk tyngdepunkt	39
4.3 Kontingensteorien	40
4.3.1 Størrelsen	41
4.3.2 Økonomi	44
4.4 Trekk ved leder	45
4.4.1 Kjønn	45
4.4.2 Alder og ansiennitet	47

4.4.3	Trivsel.....	48
4.5	Oppsummering av forklaringsvariablene.....	51
5	Hva sier det empiriske materialet oss?	52
5.1	Mellomlederes oppfatning av politikerne som støttespillere	52
5.2	Skolelederes oppfatning av politisk støtte sammenlignet med andre	57
5.2.1	De ulike sektorenes oppfatning av politisk støtte.....	57
5.2.2	Skolelederes oppfatning av politisk støtte.....	67
6	Hvordan kan vi forklare forskjeller blant ledere i norske fylkeskommuner?.....	70
6.1	Forklaringsvariabel 1 – Fylkets politiske organisering.....	70
6.2	Forklaringsvariabel 2 – Politiske tyngdepunkt	72
6.3	Forklaringsvariabel 3 og 4 – Størrelse	73
6.3.1	Fylkets størrelse	74
6.3.2	Enhetens størrelse	75
6.4	Forklaringsvariabel 5 – Økonomi	76
6.5	Forklaringsvariabel 6 – Kjønn	77
6.6	Forklaringsvariabel 7 – Alder og ansiennitet.....	78
6.7	Forklaringsvariabel 8 - Trivsel	80
6.8	Oppsummering av hypotesene.....	82
7	Avsluttende kommentarer og drøfting.....	83
7.1	Mellomledernes oppfatning av politikerne som støttespillere	83
7.2	Skolelederes oppfatning av politisk støtte sammenlignet med andre	85
7.3	Kommentar knyttet til forklaringsvariablene.....	86
7.4	Teoretiske implikasjoner.....	89
7.4	Praktiske implikasjoner.....	90
7.6	Sluttkommentar.....	91
	Litteraturliste	93
	Vedleggsliste	96
	Vedlegg 1: Brev til fylkesrådmenn.....	96
	Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen	97
	Vedlegg 3: Oversikt over politisk styringsmodell og politisk tyngdepunkt.....	109
	Vedlegg 4: Svarfordeling på fylke	110
	Vedlegg 5: Nøyaktige prosent knyttet til diagrammene i kapittel 5.....	111
	Vedlegg 6: Data knyttet til hypotese 1 - politisk organisering.....	116

Vedlegg 7: Data knyttet til hypotese 2 - politisk tyngdepunkt	122
Vedlegg 8: Data knyttet til hypotese 3 – fylkesstørrelse	129
Vedlegg 9: Data knyttet til hypotese 4 – størrelse på enhet	138
Vedlegg 10: Data knyttet til hypotese 5 – økonomi	148
Vedlegg 11: Data knyttet til hypotese 6 – kjønn.....	154
Vedlegg 12: Data knyttet til hypotese 7 – alder og ansiennitet	159
Vedlegg 13: Data knyttet til hypotese 8 – trivsel.....	169

Figurliste:

Figur 2.1 Helhetlig kvalitetsarbeid med fokus på elevenes læring	25
Figur 2.2 Typiske roller og områder for ledelse i offentlige organisasjoner	26
Figur 3.1 Oppgavens datagrunnlag.....	28
Figur 4.1 Oversikt over forklaringsvariablene	37
Figur 4.2 Maslows behovshierarki	49

Tabelliste:

Tabell 2.1 Prosentvis fordeling av netto driftsutgifter i fylkeskommunene i 2005 og 2011	13
Tabell 4.1 Job Specialization by Part of the Organization	42
Tabell 5.1 Betydningen av arbeid mot det politiske miljøet for leders trivsel/motivasjon ..	54
Tabell 5.2 Fylkeskommunale mellomleders oppfatning av den folkevalgte styringen	55
Tabell 5.3 Politisk støtte til gjennomføring av fornyings- eller utviklingsprosjekter	56
Tabell 5.4 Politisk forståelse for leders oppgaver og utfordringer	56
Tabell 6.1 Fylkesordførernes partitilhørighet 2011-2015.....	72
Tabell 6.2 Størrelse ut fra innbyggertall i fylket	74
Tabell 6.3 Størrelse ut fra antall ansatte leder har ansvar for	75
Tabell 6.4 Inndeling etter økonomi	76
Tabell 6.5 Kjønnfordeling.....	77
Tabell 6.6 Aldersfordeling.....	79
Tabell 6.7 Ansiennitet	79
Tabell 6.8 Grad av trivsel i stillingen	81
Tabell 6.9 Oppsummering av hypotesene	82

Diagramliste:

Diagram 4.1 Alder til fylkestingsrepresentanter 2007 og 2011.....	48
Diagram 5.1 Hyppighet i kontakt med folkevalgt (%).....	57
Diagram 5.2 Graden av konflikt mellom folkevalgte innen arbeidsfeltet (%).....	58
Diagram 5.3 Graden av detaljstyring av enheten (%).....	59
Diagram 5.4 Graden av saklighet fra de folkevalgtes side (%).....	60
Diagram 5.5 Graden av klare og entydige politiske signaler (%).....	60
Diagram 5.6 Budsjettmidler i forhold til oppgaver (%).....	61
Diagram 5.7 Forståelse for enhetens utfordringer (%).....	62
Diagram 5.8 Politisk vilje til å ta valg og prioriteringer (%).....	63
Diagram 5.9 Realismen i løftene fra de folkevalgte (%).....	63
Diagram 5.10 Visjon for utviklingen av sektorene (%).....	64
Diagram 5.11 Politisk aksept for ukonvensjonelle løsninger (%).....	65
Diagram 5.12 Graden av ettergivenhet overfor særinteresser/pressgrupper (%).....	65
Diagram 5.13 Graden av ideer og kreativitet hos de folkevalgte (%).....	66
Diagram 5.14 Graden av måloppnåelse for de vedtatte mål.....	68
Diagram 5.15 Grad av måloppnåelse for egne mål.....	69

1 Innledning

1.1 Oppgavens problemstilling og bakgrunnen for den

Jeg har bak meg åtte år som lokalpolitiker i en sørlandskommune. Fire av disse årene som leder av det politiske organ som blant annet hadde ansvar for skole spørsmål. Vi var ei gruppe politikere som blant annet var svært opptatt av skoleutviklingen i kommunen. Både generelt, med bakgrunn i dårlig uttelling på nasjonale kartleggingsprøver, og som et langsiktig og viktig virkemiddel for å bedre levekårene for kommunens innbyggere. Jeg opplevde lite ønske fra skolelederne i å involvere oss og bruke oss som støttespillere. Som en av skolelederne uttrykte i en sammenheng: ”Her i kommunen har vi politikere som er svært opptatt av skole, på godt og vondt”. Jeg har helt siden det undret meg på hva som var ”vondt” med det.

Omkring en tredjedel av Norges befolkning er under utdanning eller ansatt i utdanningssektoren. Innen den offentlige forvaltningen er det kun helse- og sosialsektoren som er større. Det betyr at skolen blir en svært viktig samfunnsaktør, den reproducerer samfunnet, og blir gjennom det en betydelig maktfaktor. Likevel kan en skoledebatt i lokalpolitikken gå mye raskere unna enn et spørsmål knyttet til en reguleringssak eller en skjenkebevilgningssak. Så også innad blant politikerne opplevde jeg mye større engasjement i konkrete ”små” saker enn i komplekse skole spørsmål. Der dreide debatten seg i all hovedsak om skolestruktur og bevilgningsspørsmål, og i de senere år om overordnede målsettinger for sektoren, for det meste med bakgrunn i tall fra det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet.

Den samme opplevelsen hadde jeg også innen andre sektorer i kommunen. Helse- og omsorg, som er den andre store sektoren i kommunen, var tydelige overfor politikerne på hva som ble konsekvensene om ikke bevilgningene var store nok, og når vi ønsket informasjon, bar det mest preg av å være en festtale. Men viljen til å involvere oss politikere, til å la oss få et nærmere innblikk i enhetens arbeid, til å være med i prosesser, opplevde jeg ikke var til stede.

Siden sommeren 2010 har jeg hatt mitt arbeid som avdelingsleder på en stor videregående skole. Nå har jeg ”byttet side”, og skal sammen med de ansatte på skolen iverksette de vedtak politikerne fatter. Min egen befatning med fylkespolitikere har i denne perioden

vært bortimot fraværende. Det er helt klart tettere kobling mellom rektorene og politikerne, og mellom utdanningsavdelingen og politikerne, men i hvor stor grad skoleledere og andre fylkeskommunale mellomledere er fornøyde med den politiske styringen og den støtten de opplever å få fra det folkevalgte nivå, er et interessant spørsmål.

Fra et vedtak er fattet i et politisk organ, er det lang vei til effekten av det synes i selve tjenesteproduksjonen. Operasjonaliseringen av målene skjer gjerne nedenfra, i forvaltningsapparatet, der tjenestenivåene selv tolker de politiske mål, og omsetter det til praksis. På denne måten skjer mye av politikkkutforming underveis, som ledd i en prosess. Administrasjonen kan på denne måten selv bli politiske, både direkte, og gjennom å påvirke beslutningsprosessene. Det er et interessant spørsmål hvor mye politikerne bør være involvert i de skjønn og vurderinger som gjøres underveis, og i vektleggingen av de ulike målene for at praksis blir som politikerne tenkte, og for at de eventuelt kan justere egen politikk. Et annet spørsmål er om resultatmålene er gode nok som informasjon i forhold til videre politikkkutforming, dersom dette er bortimot den eneste kilde politikerne har til informasjon.

En interessant vinkling kunne være å se dette fra politikernes side, om de opplever at de kjenner sektoren godt nok til å ta viktige politiske beslutninger, og om de føler de kjenner de ulike sidene ved resultatmålene så godt at de politiske føringene blir gode og konstruktive, eller om de trygt overlater samfunnsoppdraget til den enkelte enhet. Det ville også vært interessant å høre med politikerne, om de selv opplever at de fyller rollen som veileder og støttespiller for skolene og de andre ansvarsområdene på en god måte.

Jeg har imidlertid ønsket å se det fra mellomledernes syn, og da med et ekstra blikk på skolelederne som er den desidert største av de fylkeskommunale oppgavene. De, som andre ledere i det offentlige, er i en spesiell situasjon. De skal være lojale mot politiske beslutninger på den ene siden, kanskje beslutninger som går på tvers av egen overbevisning, og som på den andre side har tydelige resultatkrav de blir vurdert ut fra. Spørsmålet jeg stiller meg er i hvor stor grad mellomledere i fylkeskommunen opplever politikernes involvering som en bevilgende myndighet som setter mål og stiller krav til resultater, og i hvor stor grad de opplever politikerne som engasjerte, interesserte og støttende i forhold til å nå de målene de selv har satt. Jeg ønsker å få et generelt bilde av dette for alle mellomledere i fylkeskommunene, og se på om skoleledere skiller seg fra de andre sektorene. Videre ønsker jeg å se på om det er noen variabler knyttet til leder eller

organisasjon som kan forklare eventuelle forskjeller i dette synet. Ut fra dette blir det en tredelt problemstilling:

1. *I hvilken grad oppfatter fylkeskommunale mellomledere politikere som støttespillere med tanke på å nå vedtatte mål?*
2. *Opplever skoleledere politikere som mer eller mindre støttende sammenlignet med andre fylkeskommunale mellomledere?*
3. *Er der spesielle variabler knyttet til de fylkeskommunale mellomlederne eller organisasjonen som kan forklare forskjeller?*

Når jeg skal behandle disse spørsmålene, forholder jeg meg til et spørsmålsbatteri på flere spørsmål knyttet til mellomledernes oppfatning av den folkevalgte styringen¹. Det er spørsmål som går på hyppigheten i kontakten, politisk konfliktnivå, saklighet, visjoner, om de har forståelse for enhetens utfordringer, gir urealistiske løfter, gir aksept for ukonvensjonelle løsninger, graden av detaljstyring, økonomi, tydeligheten i de politiske signalene, om politikerne bidrar med kreative ideer, tar nødvendige valg eller om de er for ettergivende overfor særinteresser. Disse spørsmålene omhandler ulike sider ved hvordan lederne oppfatter involvering, engasjement, styring og hjelp i det arbeidet de gjør. Der jeg ikke behandler spørsmålene hver for seg, presiserer jeg ikke alle nyanser, men omtaler det samlet sett som mellomledernes opplevelse av den politisk støtte.

1.2 Oppbygning og struktur

Våren 2011 ble det foretatt en spørreundersøkelse blant mellomledere i et utvalg norske kommuner, der hensikten var å kartlegge handlingsrommet deres. Undersøkelsen har stor bredde og tar inn over seg ulike sider ved det å være leder i det offentlige i dag. Da jeg selv var interessert i sider ved mellomledere på fylkesnivå, fikk jeg lov til å ta utgangspunkt i denne undersøkelsen og tilpasse den situasjonen i fylkene. Spørreundersøkelsen ble så sendt ut til mellomlederne i de norske fylkeskommunene. Disse dataene jeg nå fikk tilgang til gir den samme bredde som den kommunale undersøkelse, men jeg konsentrerer meg om de delene som går på forholdet mellom det administrative og det politiske miljøet. Studien er en empirisk tverrsnittundersøkelse som ble gjennomført sommerhalvåret 2012, og jeg

¹ Spørreundersøkelsen ligger vedlagt, og bakgrunnen for den er beskrevet nærmere i metodekapittelet.

ønsker å få svar på hvordan de fylkeskommunale mellomledere opplever å få støtte fra det politiske nivået i fylket.

Før jeg kommer inn på selve analysen og drøftingen av datamaterialet, vil jeg som en bakgrunn si litt om fylkeskommunen og se på særtrekk ved det å være leder i den offentlige sektor generelt, og i skolesektoren spesielt. Metodiske valg blir belyst i kapittel 3, før jeg gir en teoretisk forankring av mulige forklaringsvariablene og framstiller hypoteser rundt dette i kapittel 4. Jeg ser på variabler knyttet til politikk, kontingensteori og trekk ved leder for å se om det er forskjeller som kan knyttes til dette i den opplevde støtten fra det politiske nivå. I kapittel 5 gir jeg en generell drøfting og analyse av mellomledernes syn på politikerne som støttespillere, både som samlet gruppe og for hver sektor. I kapittel 6 foretar jeg en analyse av et knippe med mulige forklaringsvariabler, for å se om der er noen trekk ved leder eller organisasjonen som kan forklare eventuelle forskjeller i opplevd støtte. I kapittel 7 kommer jeg med en kort oppsummering av de empiriske funn og noen avsluttende betraktninger.

2 Om fylkeskommunen og relasjonen mellom politikk og administrasjon

Fylkene, som driver den videregående opplæring, er en del av den offentlige forvaltningen, med de rammer og muligheter det gir. Jeg vil her først si litt om fylkeskommunen og de rammebetingelser de arbeider under, før jeg går nærmere inn på ledelse i det offentlige generelt og i den videregående skole spesielt.

2.1 Om fylkeskommunen

Forvaltningsmessig er landet i dag delt inn i 19 fylker, 18 fylkeskommuner og Oslo kommune. Dette tallet har vært forholdsvis stabilt helt siden 1660-tallet, da landet ble delt inn i 12 amt. Fram til 1866 økte antall fylker til 20, og har siden det kun blitt endret da Bergen i 1972 ble innlemmet i Hordaland (St.meld.nr.12, 2006-2007).

Fylkeskommunene er svært varierende i størrelse, både når det gjelder areal og folketall. Ytterpunktene er Oslo og Finnmark. Oslo med et areal på 454 km² og en befolkning på i overkant av 613 000 innbyggere ved utgangen av 2011, og Finnmark med et areal på 48 637 km² og med i overkant av 73 000 innbyggere på samme tidspunkt. Mellom dette sprer fylkene seg i både areal og folketall.

Den nåværende formen på fylkeskommunen, med direkte valg av fylkesting, direkte beskatningsrett, og med egen administrasjon, har vi hatt siden 1976. Fylkeskommunens hovedoppgave er å være en demokratisk aktør, den skal være en regional utviklingsaktør og en tjenesteprodusent for innbyggerne i fylket. Mens kommunene er selve fundamentet i vårt lokale selvstyre, der nærhet, innflytelse og tilhørighet er sentrale elementer, og med mange og store brukerrettede oppgaver, har fylkeskommunens rolle og oppgaver vært varierende. Politisk har det vært mye diskusjoner om fylkeskommunens eksistensberettigelse, og et offentlig utvalg ble i 1998 satt ned for å se på oppgavefordelingen mellom forvaltningsorganene². Fylkeskommunen har både før, og som en konsekvens av dette, mistet flere av sine tidligere brukerrettede oppgaver, og rollen som regional utvikler er blitt styrket. Jf. Stortingsmelding nr. 12 ”Regionale fortrinn – regional framtid”, har

² Utvalget leverte innstilling på sitt arbeid i 2000 (NOU 2000:22).

fylkeskommunene i ulik grad lyktes med det regionale utviklingsarbeidet, og styrkingen av denne rollen blir det fokusert mye på i dette dokumentet.

Fylkeskommunen har fått endret sine oppgaver, fra å være en større produsent av velferdsgoder, til å ha ”mistet” flere av sine tjenesterettede oppgaver. Ansvar for sykehjem og psykisk utviklingshemmede gikk over til kommunene i 1988. I 2002 ble spesialisthelsetjenestene overført til staten, det samme ble barnevern, familievern og rusomsorg i 2004. Etter dette kan fylkeskommunen langt på vei betraktes som en ren skolekommune når vi tenker på den direkte tjenesteproduksjonen, med ansvaret for den videregående skole. Over halvparten av fylkets netto driftsutgifter går til denne sektoren (jf. tabell 2.1 nedenfor). Nest størst er samferdsel, som de siste årene har vokst i oppgaver og kostnader, til nå å ta over 30 prosent av fylkenes totale driftsutgifter³.

Tabell 2.1 Prosentvis fordeling av netto driftsutgifter i fylkeskommunene i 2005 og 2011

	2005	2011
Administrasjon, styring og fellesutgifter	7	6
Videregående opplæring	64	54
Tannhelsetjenesten	5	4
Fysisk planlegging, kulturminne, natur, nærmiljø	1	1
Kultur	2	3
Samferdsel	21	31
Næring	0	1
I alt	100	100

Kilde: SSB

³ Denne økningen i samferdsel skyldes at fylkene fikk ansvar for betydelig mer vei fra 1. januar 2010, da de tidligere riksveiene gikk over til å bli fylkesveier. Dette førte med seg en betydelig økning i utgiftene til sektoren, men også mer statlige tilskudd til fylkeskommunene. Prosentvis reduksjonen til videregående opplæring må derfor ikke sees på som en reduksjon i selve overføringen til sektoren, men som en følge av økt overføring til fylket og derfor en større andel av det totale budsjettet til samferdselssektoren.

De største fylkeskommunale oppgavene i dag er videregående opplæring og samferdsel. I tillegg har de ansvar for utvikling av næring og lokalsamfunn, tannhelsetjenesten, folkehelsearbeid, kultur og kulturminneforvaltning, og for fylkesplanlegging. Fylkeskommunen skal også være en aktiv aktør for regionalutvikling, ved å være delaktig i utvikling av for eksempel areal- og transportplaner i regionen. I det innebærer det å være en instans som skal forsøke å få kommunene til å ”gå mer i takt” i sin langtidsplanlegging og i å prioritere dette. Denne oppgaven fremkommer ikke tydelig som egen post i tabell 2.1, men er et område det fokuseres mye på i statlige styringsdokumenter og var et vesentlig moment i debatten om fremtiden for fylkeskommunen⁴ som har pågått.

Fylkene er svært ulike både i folketall og geografi, og det fordrer ulik organisering både politisk og administrativt. De fleste er organisert etter den tradisjonelle fylkesutvalgsmodellen (jf. formannskapsprinsippet), noe som innebærer at fylkesutvalget er proporsjonalt sammensatt ut fra styrkeforholdet i fylkestinget. Men flere fylkeskommuner har etter hvert gått over til en parlamentarisk styringsmodell, der fylket blir ledet av et politisk valgt organ etter samme prinsipp som Regjeringen velges. Det politiske organet erstatter da en ansatt administrasjonssjef/fylkesrådmann. Dette har kommet som følge av et ønske om en mer direkte styring over politikken, i og med at ikke bare beslutningene er politisk, men at også ansvaret for gjennomføringen ligger på politikerne i stedet for hos fylkesrådmannen og de ulike fagsektorene.

2.2 Om fylkeskommunens rammebetingelser

Frihetsbetraktningene var den aller viktigste beveggrunnen til at det lokale selvstyre ble forankret gjennom formannskapslovene i 1837. En frihet *fra* statlige myndigheter til å beskytte seg mot ”utidige inngrep” på det lokale plan. Oppgavene, og graden av reguleringer, særlig gjennom særlovene som fylkeskommuner har styrt under, har frem til i dag vært varierende. Tidligere ble fylkeskommunen i all hovedsak finansiert gjennom øremerkede midler, noe som gav lite handlingsrom lokalt. I dag får fylkeskommunen i all hovedsak sine inntekter gjennom rammeoverføring fra staten, i tillegg til de skatteinntekter

⁴ I st.meld. nr. 12 (2006-2007) - Regionale fortrinn – regional framtid, drøftes mulige løsninger på det regionale forvaltningsnivået. Et viktig utgangspunkt var å styrke det regionale folkevalgte nivået, og at utviklingsarbeidet måtte ha større helhetstenking enn ut over den opprinnelige fylkesstrukturen. Debatten endte med at vi beholdt dagens fylkeskommuner, men fylkeskommunen skulle styrke rollen som regional utviklingsaktør.

de har. Denne endringen skulle gi fylkeskommunene større frihet til å prioritere ut fra lokale behov.

Denne balansen mellom frihet og graden av statlig styring vil hele tiden være under press. Likhetsprinsippet, som står sterkt i Norge, stilles på prøve dersom det desentraliserte beslutningssystemet fører til for stor variasjon i tjenesteytingen. På samme tid kan man si at det må lokale tilpasninger til for at tjenesteytingen skal bli så lik som mulig i et land med store variasjoner i geografi, folketall og kultur. Når ansvaret for tjenesteytingen er lagt til kommunene og fylkeskommunene, kan statens rolle som utvikler av sentrale velferds mål styrkes. De ulike nivåene komplementerer hverandre, og staten kan styre gjennom målsettinger og rapporteringssystemer og på den måten sørge for fokus og likhet rundt omkring i landet. Forvaltningsnivåene må samhandle, og fylkeskommunen blir på mange måter en avledet forvaltningsmyndighet. Hansen (2005) beskriver denne balansegangen på følgende måte:

”Historien om det lokale selvstyre i Norden er langt på vei historien om å finne en balanse mellom lokal autonomi og hensynet til ivaretagelsen av nasjonale målsettinger i utformingen av den offentlige politikken.” (Hansen, 2005, s. 183)

Fylkespolitiske myndigheter setter overordnede mål, som dels baserer seg på statlige føringer og dels på lokale ønsker og tilpasninger, og gir enhetene/sektorene de økonomiske rammene. Både politisk og administrativt kan hvert fylke finne den organisatoriske form de selv finner mest formålstjenlig. Måten de velger å organisere seg på vil også kunne ha betydning for hvor mye de detaljstyrer enhetene ut over mål og økonomi, men gjennomgående ligger det stor grad av selvstendighet til de ulike enhetene. Men det lokale skjønn er veien om mange ledd før enheten selv kan bruke det gjenværende handlingsrommet. Noen føringer gis direkte fra sentrale myndigheter, som øremerkede tilskutt, målsettinger og krav til rapportering. Så er det veien om fylkespolitikkerne som spisser, snevrer eller stiller ytterligere krav gjennom målsettinger og budsjetter. Til slutt er det også overordnede administrative ledere i fylket som gjennom satsinger og prioriteringer kan gi føringer som virker inn på mellomledernes totale mulighet til å nå vedtatte mål.

Økonomi blir gjerne fremhevet som den viktigste rammebetingelse fylkeskommunale ledere forholder seg til, hvordan det oppfattes i forhold til oppgavene de skal ivareta. Men

også juridisk gis det mange føringer og begrensninger. Det er etter hvert blitt kompliserte nettverk en må forholde seg til, mange opplever en lite fleksibel personalpolitikk, og sterke autonome profesjoner. Alt dette er elementer som virker inn på handlingsrommet til lederne.

2.3 Om ledelse i offentlig sektor

I offentlige organisasjoner styrer både det politiske og det administrative lederskap ut fra et mandat gitt av folket gjennom valg. Dette gjøres innenfor rammen av vedtak som er fattet, lover, regler og hvordan det offentlige er organisert. Dette lederskapet handler om å påvirke adferd, og det gjøres både gjennom *styring*, det som skal til for å skape orden og struktur og gjennom *ledelse*, det visjonære og styrende både innad og i forhold til omverdenen. Relasjonen, og skille, mellom disse to begrepene blir viet mye tid i litteraturen. Begge begrepene brukes til å påvirke adferden til de ansatte, men virkemidlene og relasjonene blir ulike. Kotter (1999) er tydelig på dette skillet⁵, men hevder at en leder i dag både må lede og styre, at innholdet i de to begrepene komplementerer hverandre snarere enn å erstatte hverandre. Etter hvert som samfunnet har endret seg har det generelt skjedd en dreining fra styring til ledelse, både i språket og i forhold til hvordan organisasjoner er bygd opp og fungerer (Byrkjeflot, 1997). Organisasjonene blir mer nettverksbaserte, verdigrunlaget blir endret, og vi forholder oss i dag annerledes til autoriteter som ”styrer” oss. Når jeg i denne oppgaven bruker begrepet ledelse, bruker jeg en vid definisjon av begrepet uavhengig av om det ligger tradisjonelle styringsdimensjoner i det som beskrives.

Historisk blir det pekt på at ledere i det offentlige, med de rammer og reguleringer de arbeider under, har hatt lite rom for å bedrive *ledelse*. Personer i overordnede stillinger har vært tilretteleggere, saksbehandlere, sekretærer og fagekspertter i til dels sterke profesjoner. Strand (2007) peker imidlertid på at det med de siste 10-årenes reformer, medieeksponering av ledere som person, og økt fokus på personalledelse, har vært elementer som har bidratt til at ledelsesfunksjonene også i det offentlige nå har blitt styrket og utvidet, og at parallellen til privat virksomhet i så måte er blitt tydeligere. Behovet for mer ledelsesbasert styring begrunner han ut fra følgende forhold (Strand, 2007, s. 319):

⁵ Kotter (1999) bruker begrepene *leadership* og *management*. Hovedtendensen er at vi kan trekke linje mellom ”leadership” og ”ledelse”, og mellom ”management” og ”styring”.

- Effektivisering – mer tjeneste for skattepengene og stopp i veksten i offentlig sektor.
- Tydeligere skille mellom politikk og administrasjon og rollefordelingen mellom dem (premissleverandører og effektivitetskrav).
- Mer overordnet ledelse og mindre profesjons- og sektorinteresse. Fra den første blant likemenn til ansvarlig leder.
- Mer effektivitet og avgjørelsen nærmest bruker, og mindre byråkrati.
- Nye organisasjonsformer gir nytt innhold også i lederrollen.

Så selv i det offentlige, med de ”strukturelle særtrekk” de arbeider under, er ledelse viktig. Lederne må også *ønske å lede* viktige samfunnsoppgaver, de må tenke positivt rundt involvering fra tillitsvalgte, de må kunne leve med konflikten mellom politiske beslutninger og rasjonell organisering og være fleksible i et slikt system.

På grunn av endringene i offentlig sektor, er det i teorien ulikt syn på hvor mye ledelse i det offentlige i dag skiller seg fra ledelse i private organisasjoner. Vi har likevel noen hovedskiller. Offentlige organisasjoner er ”eid” av det offentlige og blir styrt av valgte politikere, mens private organisasjoner både er eid og styrt av private investorer. Offentlig sektor konkurrerer heller ikke i et økonomisk marked med fri konkurranse. De offentlige godene er for alle, og innbyggerne har de samme rettighetene. Organisasjonene skal ivareta sine spesielle oppgaver, innenfor sitt regelverk, og med tilnærmet lik ressurstilgang. Så selv om samfunnsutviklingen, og fremdriften av New Public Management de siste 25 årene viser at det offentlige har nærmet seg privat tankegang, er det uansett fundamentale forskjeller mellom offentlig og privat sektor på viktige områder. Christensen m.fl. (2009) viser til to viktige områder hvor de skiller seg fra hverandre:

- Lederne er ansvarlige overfor innbyggerne og velgerne. Arbeidet preges av stor grad av åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet.
- Det offentlige har et bredere sett med mål og verdier. De må ta demokratiske hensyn og hensynet til fellesskapet, og stå for verdiene som ligger i en rettsstat. De har med andre ord mange ulike hensyn som må veies mot hverandre.

Disse to områdene, at det offentlige har en *folkevalgt ledelse*, og at det er *multifunksjonelle organisasjoner*, gjør ledelse i offentlig sektor så pass forskjellig fra ledelse i det private, at mitt teoretiske utgangspunkt er at det her er store forskjeller. Dette til tross for at enkelte

hevder at ulikheter som størrelse, oppgaver, teknologi og liknende kan skape like store forskjeller på ledelse som om det er offentlige eller private bedrifter.

2.3.1 Folkevalgt ledelse

En offentlig organisasjon har en *folkevalgt ledelse* som de er ansvarlige overfor. Denne politiske ledelsen er demokratisk valgt, for 4 år av gangen. Ideologisk og innholdsmessig kan politikken variere i innhold fra den ene valgperioden til den neste. Tradisjonelt vil høyresiden i politikken i større grad bemyndige brukerne og ansvarliggjøre administrasjonen, og selv trekke seg lengre borte fra prosessene. Venstresiden har en ideologi med større fokus på det kollektive, de ønsker større involvering i alle ledd og ønsker å være tettere på iverksettingen og oppfølgingen av politikken.

Konteksten for ledelse i det offentlige er tett. Innad er det preget av lover, regler og normer. Utad må de forholde seg til en folkevalgt ledelse, og lojalt arbeide mot de oppsatte mål selv om det måtte stride mot egen overbevisning. Her står de i et spenningsfelt mellom regler og politikk, noe som begrenser en leders handlefrihet i forhold til å nå mål. Omverdenen er heller ikke bare interessert i om målene nås, men også på hvilken måte målene nås. Enkelte mål er heller ikke så lett målbare, men blir av typen ”vi skal ha fokus på....”. Innsyn og offentlighet er sentralt, og lederne må følge de gjeldende normer, tradisjoner og den gjeldende kultur i sitt daglige virke. Forvaltningen av fellesskapets ressurser og interesser har de folkevalgte og den offentlige ansatte et felles ansvar i forhold til, både når det gjelder lojalitet, profesjonell integritet og forvaltning.

Typisk for mål i den offentlige sektor er at de gjerne er vage og komplekse. Ofte nærmer de seg visjoner, noe som peker i en retning og sier noe om hva en kan tenke seg for fremtiden om alt ligger til rette for det. Dette oppfattes som mindre forpliktende og gir politikerne fleksibilitet (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 109). Her skiller det offentlige seg helt tydelig fra det private, som har ett tydelig hovedmål, nemlig profit. Målene i det offentlige skal favne så mye, og det er hele tiden dilemmaer som skal tas hensyn til. En stor og variert velgermasse der mange hensyn skal ivaretas, et stort og komplekst politisk-administrativt system, og mange ulike politikkområder som henger sammen og som griper inn i hverandre. Ut fra dette kan målene bevisst bli vage. En norm

har normalt en motsats, som rask behandling kontra grundighet, og partier må ofte kompromisere om vedtak ut fra den politiske konstellasjon som har flertall i fylkestinget. Nye reformer som New Public Management og fremveksten av mål- og resultatstyring de siste 20-30 årene, har imidlertid ført til at målsettingene i større grad er blitt operasjonalisert til mer spesifiserte mål. Ledelsesaspektet i det offentlige blir gjennom dette tydeligere på de konkrete delmålene, men de komplekse og sammensatte overordnede målene nyter ikke nødvendigvis godt av dette. Iverksetting av tiltak for å nå tydelige og konkrete målformuleringer kan gå på bekostning av andre mål som ikke så lett lar seg måle. En annen side ved dette er at operasjonalisering av mål gjerne skjer nedenfra, i forvaltningsapparatet, og kan få et teknisk preg uten den gjennomgående helhetstenkningen. På den ene siden kan politisk involvering i rollen som støttespiller for å nå vedtatte mål bli vanskeligere, mens resultatrapportering på den andre side kan gi økt informasjon om virkemiddelbruk i politikken, noe som kan være nyttig for den videre politikktutformingen.

Et annet trekk er at den politiske verden kjennetegnes ved mange interessekonflikter. De bruker gjerne små dagsaktuelle saker til å markere overfor velgerne hva de står for, og blir opptatt av å finne nye tiltak for dette. De ser helst framover og blir mindre opptatt av å evaluere tiltak som er satt i verk på bakgrunn av vedtatte målsettinger. Parallelt med dette fokuserer det administrative nivået på å jobbe proaktivt, ha kontroll og planlegge langsiktig. Dersom premissene fra det politiske miljø på denne måten blir tvetydige og motsetningsfylte, og tjenestenivåene alene tolker mål og omsetter dette til praksis, vil de med sin måte å nærme seg utfordringene på selv bli politiske.

Vi ser at det lett kan oppstå to sett med resultatstyringssystemer, ett for det politiske miljø og ett for administrasjonen og fagfolkene (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, ss. 184-185). Spørsmålet blir da hvem som skal ta ansvar når resultatene blir dårlige, og hvem som skal få æren når resultatene blir gode. I en tradisjonell byråkratisk organisasjon er det politikerne som skal ta ansvar for både beslutningene og effektene av dem, uavhengig av resultat. Men ofte ser vi at politikerne tar æren når noe går godt og at administrasjonen må ta ansvar når det ikke går så godt.

2.3.2 Multifunksjonell organisasjon

Fylkene er å betrakte som *multifunksjonelle* organisasjoner. Den videregående opplæring som fylkene har ansvar for er den desidert største oppgaven fylkene har, og noen mener av den grunn vi kan betrakte fylket som en skolekommune. Men total bredde i oppgaver gjør likevel at den er multifunksjonell. Hvordan en effektivt kan få en optimal ressursbruk i forhold til tjenestebehovet totalt sett i fylket, blir et viktig politisk spørsmål. Det politiske skjønnnet ved å skulle prioritere mellom ulike formål blir en del av dette.

Fylkene kan også sees på som multifunksjonelle i den forstand at de skal ivareta til dels motstridende hensyn (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009). I tillegg til å være en tjensteproduserende serviceorganisasjon, er de også en administrativ og en politisk organisasjon. Innbyggerne er gått fra å være borger til å bli bruker, og de individuelle rettighetene har fått større fokus. Fylket som en tjensteproduserende serviceorganisasjon må derfor alltid ha fokus på om de har levert god nok tjeneste på en kostnadseffektiv måte. Brukerne må oppleve likebehandling og forutsigbarhet. De administrative rutinene blir viktige i dette, og det fokuseres på strukturer, regler, rutiner, objektivitet og lojalitet og blir underlagt offentlige tilsyn. Til slutt har vi lojaliteten i forhold til den rådende politikk og de vedtatte politiske målsettingene.

Disse sidene flettes inn i hverandre. Fylkene skal ta hensyn til offentligheten, til innsynsrett, likebehandling, nøytralitet og jobbe mot en kostnadseffektiv bruk av samfunnets penger. Oppi dette skal det være rom for skjønn og vurdering av hvilke hensyn som skal vektlegges. Som offentlig ansatt har en også mulighet for å øve innflytelse på det folkevalgte nivå i den hensikt å påvirke beslutningsprosessene i den retning en ønsker. Omgivelsene kan være omskiftelige, men på grunn av stor grad av sektorisering, tradisjon og regelverk kan det offentlige ha vanskeligheter med å tilpasse seg skiftende omgivelser, da endringer skjer gjennom byråkratisk vei der partene skal høres og beslutningssystemene krever tid. De ulike sektorene og resultatenehetene kan også ha ulik frihetsgrad i forhold til fylket som helhet. Det kan være forskjell på hvor stor grad av beslutningsmyndighet den enkelte leder har, noe som kan påvirke enhetens tilpasningsperspektiv. Konsekvensene ved manglende tilpasningsevne blir heller ikke så synlig, i og med at effektiviteten i det offentlige ikke måles i profit⁶.

⁶ Pikkala (2005) problematiserer dette og flere forhold i tilknytning til kontingensteorien.

I en slik multifunksjonell organisasjon skal mange hensyn balanseres, og det er lett å bli utsatt for kritikk fra en av interessentene. Men muligheten for innflytelse og makt er også til stede gjennom dette politisk-administrative systemet. Motstridende mål kan gi ledere fleksibilitet og skape handlingsrom, men det kan også skape problemer i forhold til det ansvar de har for å nå vedtatte mål.

2.3.3 Skoleledelse

Skolen er en svært viktig samfunnsaktør. Den reproducerer samfunnet, og er dermed også en ikke ubetydelig maktfaktor. Det vi i samfunnet i dag mener er viktigst å formidle videre til neste generasjon, blir tatt med i skolens innhold og disiplin (sosialisering og kvalifisering). Gjennom alle årene i skolesystemet formes individene til nye samfunnsborgere, med de kunnskaper, ferdigheter og holdninger samfunnet ønsker å formidle videre. I forordet til St.meld. nr. 30 (2003-2004) sies det at skolen er avgjørende for barnas videre utvikling. Dette bekrefter skolen som en viktig samfunnsaktør, og politikerne gir skolene et svært viktig mandat.

Også i skolesektoren har ledelsesaspektet tradisjonelt vært nedtonet, tross maktfaktoren som er knyttet til det å ha et så viktig samfunnsmandat. Som følge av endringene i sektoren, med mål- og resultatstyring, desentralisering, større ansvar lokalt og mer selvstendige skoler, har skoleleder i større grad blitt løsrevet fra profesjonen enn tidligere. Særlig rollen som resultatansvarlig har bidratt til nye oppgaver og mer ansvar som skoleleder.

I Stortingsmelding nr 30, *Kultur for læring*, presiseres det at det nye styringssystemet skal være basert på følgende grunnprinsipper (St.meld.nr.30, 2003-2004, s. 25):

- Klare nasjonale mål
- Kunnskap om resultater
- Tydelig ansvars plassering
- Stor lokal handlefrihet
- Et godt støtte- og veiledningsapparat

Den sentrale styringen av skolene skjer på flere parallelle måter; gjennom nasjonale målsettinger, lovreguleringer, finansiering, læreplaner og gjennom evaluering via rapporteringer og resultatstyring. Lokalt er skoleeier ansvarlig for kvaliteten på opplæringen, og de skal utarbeide systemer og rutiner for rapportering og kommunikasjon slik at de får nok kunnskap om skolens utfordring og utvikling. I Meld. St.nr.19 (2009-2010) presiseres betydningen av skoleledelse på alle nivåer i forhold til elevenes læring, og skoleeiers ambisjoner skal konkretiseres gjennom rammebetingelser, budsjetter, bygg, utstyr/læremidler og kompetanseutvikling. Så er det rektor som skal planlegge, gjennomføre og vurdere på egen skole. Dette er et samspill gjennom flere offentlige nivåer, mellom politiker og administrasjon, og der politikerne som skoleeiere har en sentral plass i skolens drift.

Som ledd i dette ansvarsbaserte styringssystemet, ble forhandlingsansvaret for pedagogisk ansatte overført til fylkene fra 1. mai 2004 (og det var fra da fylket ble omtalt som skoleeiere). Gjennom de nye læreplanene i *Kunnskapsløftet* ble det gitt rom for større valgfrihet i forhold til lokal tilpasning. Det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet fikk gjennom denne reformen en sentral plass, noe som betyr at staten gjennom å styre hva det skal rapporteres på også gir tydelige føringer for driften. Enkelte hevder at handlefriheten gjennom dette i realiteten er blitt mindre.

Ledelse av skolene er altså et samspill mellom politikk og administrasjon, mellom skoleeier og skole. Møller og Ottesen (2011) deler den politiske styringen av utdanning inn i fire felt. Disse blir beskrevet fra sentrale myndigheters side, men lokalt har fylkeskommunen tilsvarende virkemidler i forhold til skolene. De bruker følgende inndeling:

- *Juridisk styring*
- *Økonomisk styring*
- *Ideologisk/informativ styring*
- *Nasjonalt vurderingssystem*

Juridisk styring skjer gjennom utarbeidelse av lover, regler og forskrifter. De juridiske fortolkningene og skjønnsvurderingene skjer videre nedover i styringskjeden, noe av skoleeier og noe på sektor- eller skolenivå. Tilsynsmyndighetene går ikke inn på fylkets skjønnsvurderinger der dette er delegert, men ser etter at skoleeier har et *forsvarlig system*

jf Opplæringslova § 13-10 annet ledd. Skoleeier skal foreta vurderingen av hva slags fortolkninger som kan foregå på de ulike nivåene. Organisatorisk er det et bærende prinsipp i den nye kommuneloven av 1992 at fylket i all hovedsak selv kan organisere seg som de vil, og at en på overordnet nivå skal bort fra sektortenkningen og over til mer helhetlig strategitenking. For rektorer i den videregående skole betyr det i praksis at avhengig av fylkets organisering, kan noen ha fylkesrådmannen som nærmeste overordnede, mens andre kan ha en utdanningssjef eller tilsvarende som sin nærmeste overordnede.

Økonomisk styring skjer gjennom tildeling av midler, gjennom rammeoverføringer eller midler satt av til særskilte prosjekter. Skolesektoren ble fram til det nye inntektssystemet i 1986 drevet på øremerkede tilskudd fra Staten, og en trengte da ikke konkurrere om midler med andre sektorer. Nå får fylkene i tillegg til sine skatteinntekter, i all hovedsak rammeoverføringer fra staten. Mange vil nok hevde at den skolepolitiske debatt etter dette stort sett har handlet om ressursfordeling og skolestruktur. Innenfor sine økonomiske rammer har skolene stor grad av selvstendighet, men må forholde seg til statlige eller fylkeskommunalt initierte pålegg/prosjekter.

Ideologisk/informativ styring gjennom målsettinger, læreplaner, retningslinjer for utdanning av både lærere og skoleledere, holdningskampanjer og lignende. Gjennom de siste endringene i opplæringsloven, og etter at den siste skolereformen *Kunnskapsløftet* ble innført fra 2006, er det lokale handlingsrommet styrket. Lokalt har fylkeskommunen fått større fleksibilitet i forhold til organisering av sektoren, og mulighet til å tilpasse opplæringen ut fra lokale forutsetninger og den enkelte elevs behov.

Nasjonalt vurderingssystem som etter hvert har fått økt betydning. Utdanningsdirektoratet er satt til å ha et særlig ansvar for kvalitetsutviklingen, og opprettet i 2004 et nasjonalt rapporteringssystem, *Skoleporten*. Her skulle skolene rapportere sine resultater, blant annet fra elevundersøkelsen, nasjonale prøver og eksamensresultater. Fra å være et nettsted der en kunne få ut all type informasjon, sammenligne og offentliggjøre skolers resultater, har det den senere tid vært ei dreining bort fra dette fokus over til å bli et bedre styringsverktøy for skoleeier og skoleledere. Samtidig med etableringen av dette nasjonale rapporteringssystemet, ble det tydeliggjort at det er skoleeier som har hovedansvaret for oppfølging av resultater og igangsetting av kompetanseutvikling når det er behov for det.

Denne dreiningen har satt større politisk fokus på læringsmiljøet og resultater, som kartlegges gjennom undersøkelser og innsamlede resultater. Skole er en sektor som har mange forhold som er lett målbare. De har karakterstatistikker, oversikt over antall gjennomført og bestått, fraværstatistikker og elevundersøkelser for å nevne noe. Det er enkelt for politikerne å sette mål som lar seg tallfeste og resultatkravet blir svært tydelig i denne sektoren.

På skolenivå

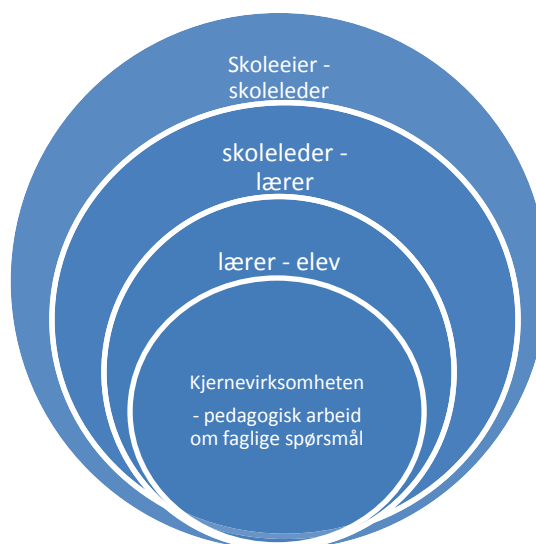
Skoleledelse, som ledelse ellers i det offentlige, har blitt aktualisert den senere tid, også gjennom utdanningspolitiske dokumenter. Det blir fortsatt framhevet som et område som kan forbedres. Den tydelige fagstyretradisjonen kombinert med embetsmannstradisjonen som har vært gjeldende i skolen i lengre tid, er ikke lengre betraktet som nok for å drive sektoren effektivt, de generelle kravene til ledelse blir nå i større grad også etterspurt her.

Skille mellom rektorrollen og lærerrollen er blitt klarere, og særlig arbeidsgiverrollen er forsterket⁷. Rollen som ansvarlig leder overfor fylkesnivået er blitt tydeligere som følge av økt mål- og resultatstyring, og rektor har fått større handlingsfrihet innenfor sine rammer. Forholdet til skolens omgivelser er blitt en viktig utfordring. Det er nye samarbeidspartnere utenfor skolen, og skolen og samfunnet rundt skal integreres i større grad på samme tid som omgivelsene er mer ustabile. Rektor må være en fleksibel leder som har god omstillingsevne, for å møte dette og kunne legitimere at skolen er en viktig samfunnsaktør (Byrkjeflot, 1997, s. 334). Tidligere var legitimiteten sikret i seg selv, i dag må dette hele tiden jobbes for.

En skoleleder er sentral i endringsprosesser, og er den som iverksetter offentlig politikk ved reformer. Dette og annet utviklingsarbeid i skolen foregår mellom personer på samme nivå, og mellom personer på tvers av nivå. Skoleledelsen må være engasjert i det faglige arbeidet til lærerne, men de skal også forholde seg til nivået utenfor skolen, som er samfunnet utenfor og skoleeier. Dersom skoleeier skal være støttespiller og inspirator for skoleledere, og ikke bare være et kontrollorgan, må de forstå hvordan læringsprosesser og utviklingsarbeid i skolen foregår. Denne innsikten må de få via skoleledelsen. Det kan være gjennom rektor, eller gjennom den fylkeskommunale toppledelsen som da må ha god skolefaglig kompetanse. Fevolden og Lillejord (2005) har beskrevet disse nødvendige

⁷ Mer ansvar ligger nå på skoleleder, og fungerer som arbeidsgivers forlengede arm, selv om det er fylkeskommunen som har det formell arbeidsgiveransvaret.

relasjonene for at kjernevirksomheten skal ha best mulig utviklingsmuligheter, gjennom det helhetlige kvalitetsarbeidet i skolen. Dette synliggjøres i modellen til Stein og Nelson (2003) nedenfor. Den ansvarlige part står til venstre/over, og den jevnbyrdige aktøren i dialogen til høyre/under.



Figur 2.1 Helhetlig kvalitetsarbeid med fokus på elevenes læring

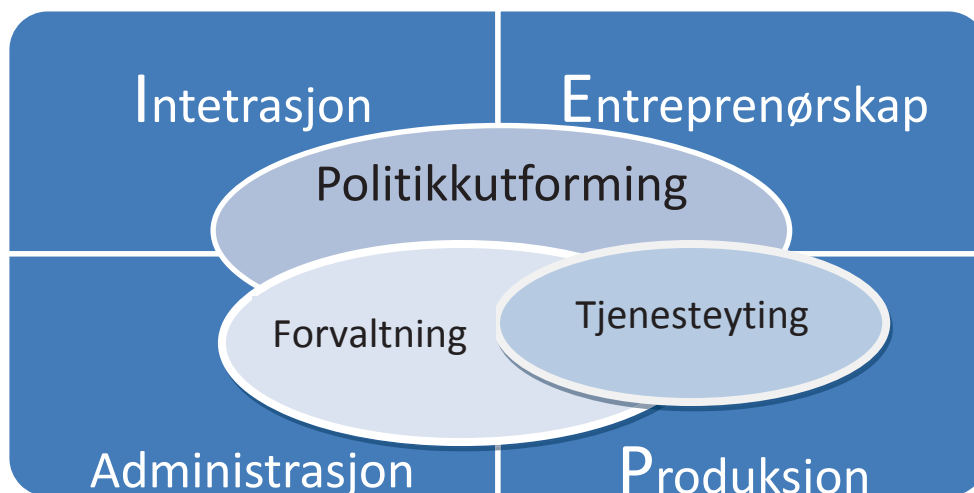
Kilde: (Stein & Nelson, 2003)

Strand (2007) beskriver gjennom sin ledelsesmodell hvordan en leder virker i forhold til de ulike aktørene. Han mener en leders oppgaver i all hovedsak kan deles inn i fire funksjoner, men at vektleggingen av dem kan være svært varierende:

1. *Integrasjon*. Dette handler mye om personalpolitikk, det å være en støtte, utvikler og motivator for de ansatte.
2. *Administrasjon*. Arbeidet en har med regler, rutiner og kvalitetskontroll.
3. *Entreprenørskap*. Fastsettelse av visjon og mål, og orientering mot samarbeid både internt og eksternt.
4. *Produksjon*. Arbeidet med å være pådriver og sette resultatkrav i forhold til selve tjenesteproduksjonen

I tillegg har en leder ulike roller, som Strand beskriver som policyleder, forvaltningsleder og tjenesteleder. En skoleleder i fylkesforvaltningen vil for en stor del fungere som byråkrat/administrator, som ser etter at sektoren ”går som den skal”. Her foregår mer

administrasjon enn ledelse. Rektor, som er leder av tjenesteytingen, er tett på de ansatte på egen skole, på oppdragsgiverne som er forvaltere og politikere som gir rammene han jobber under. Som skissert i figur 2.2 nedenfor vil en rektor påvirke politikkkutforming direkte gjennom informasjon og nettverk, eller via forvaltningen som er mellomleddet mellom tjenesteytingen og politikerne.



Figur 2.2 Typiske roller og områder for ledelse i offentlige organisasjoner

Kilde: (Strand, 2007, s. 339)

Med utgangspunkt i store internasjonale undersøkelser⁸ og innføringen av det nasjonale vurderingssystemet, har både skoleeier og skoleleder fått tilgang på stor mengde informasjon som kan benyttes til å bedre læringsresultatene. Dette har ført til at ansvaret lett kan plasseres, og de ulike nivåene stilles i sterkere grad til ansvar for resultatene. Og med ansvar følger det gjerne forventninger en skal leve opp til, ikke minst fra politikere. Dette kan på mange måter kalles et skifte i styringen av skolen, fra mål- og innholdsstyrte verktøy til resultatstyring (Skedsmo, 2011).

⁸ Internasjonale undersøkelser som PISA (Programme for International Student Assessment), TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) og TALIS (Teaching and Learning International Survey) viste at kvaliteten og resultatene ikke var så gode som ønsket.

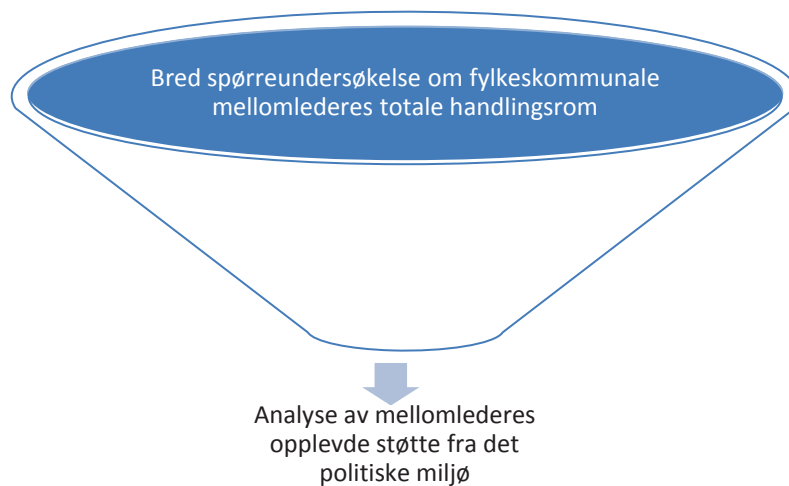
3 Metode og forskningsdesign

Å være vitenskapelig er på mange måter å være metodisk. En metode er en fremgangsmåte og et redskap som hjelper oss til å løse problemer og fremskaffe den kunnskap vi er på jakt etter. Hva slags metode, er avhengig av hvordan vi på best mulig måte kan få kunnskap om det vi ønsker å belyse. Bevisstheten rundt metode hjelper oss til å stille kritiske spørsmål ved de valgene vi foretar oss. I dette kapitlet fletter jeg inn litt metodisk teori, parallelt med at jeg begrunner og forklarer de metodiske valg som er foretatt.

3.1 Valg av forskningsdesign

Det jeg ønsker å undersøke er i hvor stor grad fylkeskommunale mellomledere opplever det folkevalgte styringsnivå som støttende i forhold til å nå de mål de selv har satt for sektoren. Jeg ønsker å se om det er noen fellestrekk for gruppen, og om ledere i skolesektoren skiller seg fra de andre sektorene. Jeg vil videre se om det er variabler knyttet til leder eller organisasjon som kan forklare forskjeller i den opplevde støtten fra det politiske miljø. Til dette har jeg fremsatt åtte hypoteser (kapittel 4) som jeg vil teste ut gjennom den innsamlede empirien.

For å få tak på denne informasjonen, falt valget på en tverrsnittundersøkelse ved hjelp av en større spørreundersøkelse. Bakgrunnen for dette valget var at det våren 2011 ble gjennomført en større undersøkelse blant mellomledere i et utvalg norske kommuner. Denne fikk jeg bearbeide til å passe til mellomledere i de norske fylkeskommunene. Jeg fikk på denne måten tilgang til et betydelig materiale som gav informasjon om mange sider ved det å være mellomleder i fylkeskommunen i dag. Ut fra dette empiriske materialet vil jeg ta utgangspunkt i det som er relevant i forhold til mellomledernes forhold til det politiske miljø.



Figur 3.1 Oppgavens datagrunnlag

I en slik undersøkelse kan det være vanskelig å si hva som påvirker hva. Den avhengige variabelen var ganske klar, men det finnes et utall av uavhengige variabler som kan være med på å påvirke den opplevelsen de har av støtte fra det politiske miljø. Her har jeg foretatt et utvalg, og dette er beskrevet nærmere i kapittel 4.

En tverrsnittundersøkelse måler hva den enkelte mellomleder opplever på ett bestemt tidspunkt, den ser ikke på utvikling over tid, men kan si noe om korrelasjoner og korrelasjonsmønstre. Når det gjelder utvalg, falt valget på mellomledere i alle fylkeskommunene i landet. Utvalget av disse igjen er nærmere drøftet i kapittel 3.3.2.

3.2 Valg av metode

Valg av metode har ikke bare praktiske konsekvenser, men også ontologiske og epistemologiske sider. Bak valg av metode ligger det altså noen grunnleggende antakelser om den virkeligheten vi vil undersøke (ontologi) og hvordan vi skal få tak på kunnskap om denne virkeligheten på best mulig måte (epistemologi).

Ontologi, som er læren om hvordan ting faktisk er, bygger også på antakelser. I samfunnsvitenskapelig forskningen, der det er mennesker i sosiale systemer vi undersøker, er det vanskelig å si noe konkret om hvordan ting faktisk er. Virkeligheten er kompleks og det er mange forhold som kan inkluderes. Sosiale systemer vil også være påvirkelige i forhold til omgivelsene, og i forhold til tidligere antakelser som er fremkommet gjennom

forskning og teorier, og er derfor i stadig endring. Vi snakker ikke om en "sannhet" slik vi gjør dersom det er "døde" ting vi undersøker. Det vi undersøker blir en del av en virkelighet, som er tidsavgrenset og avhengig av konteksten (Jacobsen D. I., 2005). En kan si at det en kommer fram til gjennom undersøkelser innen samfunnsforskningen ikke er en absolutt størrelse, men det sier noe om hva sannsynligheten er størst for og i hvilken retning det peker i.

I og med at det er ulike oppfatninger av hvordan verden faktisk er, vil det også være uenighet om det faktisk er mulig å samle inn kunnskap om dette (epistemologi). Spørsmålet er om det finnes en objektiv virkelighet vi kan innhente opplysninger om, eller om det er de ulike forståelsene av virkeligheten vi må samle inn. Innen samfunnsforskningen er det vanskelig å tenke seg at det er mulig å innhente objektiv informasjon. Til det er verden og den enkelte virksomhet både alt for liten og alt for stor. Men når vi samler subjektiv kunnskap fra mange mennesker, og vi ser at det er *enighet*, øker sannsynligheten for at det er *sant* (Jacobsen D. I., 2005, s. 33). Det er en stor andel⁹ mellomledere som har svart på denne undersøkelsen, og de trekk som fremkommer vil sannsynligvis være det som gjenspeiler virkeligheten.

Totalt sett er valg av metode blitt en pragmatisk tilnærming mellom en positivistisk og en hermeneutisk tilnærming. Positivismen, som peker på at vi får kunnskap gjennom det vi kan observere og det vi kan regne ut med egne logiske sanser, og hermeneutikk som går på fortolkningen, hvordan vi kan forsøke å finne fram til en dypere/klarere mening med noe som fremstår som uklart. For å få svar på mine problemstillinger, er det her valgt en stor og bred spørreundersøkelse, hvor jeg samler inn primærdata fra respondentene. Det er også fremsatt noen teoretisk begrunnede hypoteser, og gjennom dataene fra spørreundersøkelsen vil jeg søke å finne svar på om de kan bekreftes eller må avkreftes.

Undersøkelsen er videre individualistisk, det er summen av ulike enkeltindividers meninger og handlinger som skal komme fram, og gjennom dette vil jeg kunne se etter fellestrekk. Det er distanse i den forstand at jeg sitter fjernt fra respondentene, det er ingen direkte kontakt mellom oss i og med at undersøkelsen sendes ut elektronisk eller som brev

⁹ En svarprosent på 62,2 av 508 respondenter, utgjør 316 svar. Det er samsvar mellom populasjon og utvalg i alle sektorer med unntak av skole og tannhelse, der er det valgt ut 10 enheter fra hvert fylke. Mer om dette i kapittel 3.3.3.

med posten (purringene). Jeg kan likevel ikke utelukke at det kan være en eller annen form for undersøkelseeffekt på svarene som avgis.

3.2.1 Kvantitativ metode

Dersom jeg i første rekke er opptatt av å forstå noe, se noe i et nytt lys, at jeg vil se på hensikten/meningen ut fra en sammenheng, ville jeg brukt et *kvalitativt* design. Det er en åpen tilnærming, med få begrensninger i svarene som gis. Detaljene og nyansene er gjerne verdifulle, og det er liten kontroll med hva som kommer fram i den forstand at observasjonene er ustrukturerte og intervjuene uten faste svaralternativer. Denne formen for datainnsamling kan være svært ressurskrevende, noe som går på bekostning av antall respondenter.

Dersom en ønsker å forklare noe, ut fra et materiale som er framskaffet systematisk og som kan brukes til å sammenligne opplysninger fra flere respondenter, benyttes et *kvantitativt design*. Hellevik forklarer kvantitative metoder som:

”... fremgangsmåter der forskeren først systematisk skaffer seg sammenliknbare opplysninger om flere undersøkelsesobjekter av et visst slag, så uttrykker disse opplysningene i form av tall, og til slutt foretar en analyse av mønsteret i dette tallmaterialet” (Hellevik, 2002, s. 13).

Kvantitative metoder er mer formaliserte, og mindre fleksible enn de kvalitative. Ved hjelp av gode dataprogrammer kan man behandle store mengder data på en effektiv måte. Svarene blir presise i antall eller prosent, og ut fra dette kan vi sammenligne og forklare variasjoner. Det er mulig å få god bredde på utvalget, ved å bruke et stort antall respondenter, noe som gjør at en får fram fellestrekk, og at det blir representativt. På denne måten kan vi finne noen hovedtrekk, en best mulig avspeiling av det vi undersøker, og så se på avvik/variasjon ut fra dette.

Det kunne vært interessant med en kombinasjon av disse to metodene, for å forstå mer av prosessene eller samhandlingsmønstrene, men det er krevende og her må vi avveie kostnadene knyttet til dette opp mot hva vi får igjen av mer/bedre informasjon (Jacobsen D. I., 2005). Jeg har derfor landet på en ren kvantitativ undersøkelse som er utformet som avkrysning med faste svaralternativer.

3.3 Undersøkelsesopplegget

I dette avsnittet kommer jeg inn på selve spørreskjemaundersøkelsen, utvalg av respondenter og på prosessen rundt innsamlingen av dataene.

3.3.1 Spørreskjemaundersøkelsen

Et spørreskjema gir oss mulighet for å samle inn data fra en stor gruppe mennesker. Mange svarer på det samme, i samme rekkefølge. Dette kan ha betydning for at spørsmålene oppfattes likt, og er nødvendig for å kunne omsette svarene til tall og statistikk. Det er vesentlig hvordan spørsmålene stilles, og hvem som blir valgt ut som respondentgruppe.

Når spørsmålene sendes ut elektronisk er det ingen til å forklare eller som kan sikre seg at spørsmålene blir forstått. Det stiller store krav til utformingen av spørsmålene, slik at en unngår misforståelser og får svar på det en ønsker. Respondentenes evne og vilje til å gi ”korrekt” informasjon er på den annen side også viktig, og stiller derfor krav til dem. Selve datainnsamlingen kan være krevende, i form av å få høy nok svarprosent. På den annen side er det absolutt anonymitet fra respondentene, de kan svare når det passer, og i eget tempo, og etterarbeidet går lettere når dataene kommer elektronisk inn i databasen.

Denne undersøkelsen er en videreføring av en undersøkelse som ble foretatt blant administrative ledere i 64 norske kommuner første halvdel av 2011¹⁰. Denne undersøkelsen har jeg fått tilpasse mellomledere i norske fylkeskommuner, men den er i all hovedsak videreført som den var i kommuneundersøkelsen. Det er en omfattende undersøkelse, og jeg var i utgangspunktet innstilt på å forkorte og forenkle den, både med tanke på å få høyere svarprosent om undersøkelsen ble kortere, og for å spisse undersøkelsen mot det området jeg var særlig interessert i, nemlig forholdet mellom politikk og administrasjon. I samråd med veileder konkluderte jeg likevel med å gjennomføre undersøkelsen i sin helhet, slik at en beholdt den helhetlige tenkingen rundt spørsmålene og slik at en hadde et fullstendig materiale i forhold til senere sammenligninger mot kommunene på så mange områder som mulig.

¹⁰ Harald Baldersheim, Morten Øgård og Linda Hye står som ansvarlige for den undersøkelsen.

3.3.2 Utvalg av respondenter

Fylkeskommunens arbeidsområder er utdanning, tannhelsetjenesten, samferdsel, kultur, næringsutvikling, regionalutvikling, miljøvern og planarbeid. Den klart største sektoren er utdanning, som sysselsetter svært mange og har mange ledere på ulike nivåer.

Noen av de fylkeskommunale oppgavene er direkte brukerrettet, og er organisert i drifts-/resultatenheter. Andre er støttefunksjoner administrativt og mot de ulike sektorene. Her varierer det noe. Eksempelvis er pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT) organisert som driftsenhet i Vest-Agder, men som støttefunksjon i Aust-Agder. Motsatt er bibliotek/kultur egen resultatenhet i Aust-Agder, mens det ikke står som egen resultatenhet i Vest-Agder.

Avhengig av hvor mange nivåer den administrative strukturen i fylket er bygd opp rundt, vil det være et ulikt antall mellomledere på nivået under fylkesrådmannen. Noen har en leder/direktør for hver sektor, mens andre fylker slår sammen flere sektorer med felles leder, og har så fagleder/seksjonsleder på nivået under det igjen. Antallet personer en mellomleder har ansvar for, vil derfor variere mye.

Ved å ta et *utvalg* av enheter/fylker, kunne en ha effektivisert datainnsamlingen. I denne undersøkelsen vurderte jeg først en skjønnsmessig utvelgelse av fylker, ut fra størrelse, organisering (politisk og administrativt) og geografi. Hellevik (2002) kaller dette ”kvoteutvelging”, ved at utvalget ikke er tilfeldig, men valgt ut fra satte kriterier. Som beskrevet er fylkene svært ulikt organisert, og et utvalg av mellomledere i 6 fylker (som først var tanken) ville kunne stille spørsmål ved representativiteten, og valget falt derfor på at samtlige fylkeskommuner ble med i utvalget.

Videre var tanken at alle sektorledere og ledere på nivået under dem i alle de 19 fylkene skulle være med i utvalget, i tillegg til ledere av alle drifts-/resultatenheter. Det viste seg at antallet ledere innen skolesektoren og tannhelse var svært høyt, så vi foretok en forhåndsvektning i uttrekket for resultatenhetsledere innen disse sektorene. Både med tanke på eventuelle sammenligninger mellom fylker vil dette være gunstig, og også for å få en mer riktig vektning mellom de ulike sektorene.

Fra Aust-Agder og Vest-Agder er samtlige ledere med i utvalget, men for resten av fylkene ble det gjort et alfabetisk uttrekk på 10 respondenter av resultatenhetene innen tannhelse og skole. Det totale utvalget som beskrevet over ble foretatt uavhengig av størrelse på fylkene

eller enhetene, og uavhengig av fylkets organisering. På denne måten slipper jeg vurderinger for hvert fylke noe som kunne satt spørsmålsteget ved objektiviteten.

3.3.3 Utsendelse og frafall

Det teoretiske utvalget i tannhelse og skolesektoren ble beskrevet i forrige avsnitt. For de andre sektorene er det samsvar mellom populasjonen og utvalget på det aktuelle nivået, så utvalgsproblematikken faller bort her¹¹. Dette utvalget utgjorde 508 respondenter totalt, med en fylkesvariasjon på mellom 19 og 45 respondenter. Det ble færrest i Sogn og Fjordane med 19 respondenter, og flest i Nordland med 45 respondenter.

Normalt er det stor fare for frafall ved store kvantitative undersøkelser. Alle respondentene våre har i kraft av sitt yrke e-postadresse, men det er et problem at komplette og oppdaterte lister på nettet er vanskelig å finne. For å finne fram til respondentene ble den enkelte fylkeskommunes hjemmeside benyttet. Dette ble gjort pr februar 2012. Fra denne dato og frem til utsendelsen skjedde, kan det ha forekommet endringer. Det kan også være ulike rutiner i de ulike fylkeskommunene i forhold til hvor oppdaterte sidene er. Det dette måtte føre til av ufullstendige lister, kan føre til noe frafall selv om returer ble fulgt opp fortløpende. I tillegg til at det kan være vanskelig å nå alle i utvalget, kan det være noen som ikke svarer, enten at det skyldes at de ikke vil eller at de ikke kan. Perioder med mye e-post kan gjøre at noen dropper henvendelser de ikke må svare på, og det kan være at noen reagerer negativt på noe det spørres om eller at de ikke finner spørsmålene relevante.

Dersom frafallet ved en undersøkelse er tilfeldig, vil det normalt ikke være noe problem. Imidlertid vil det ofte ikke være tilfeldig. De mest åpenbare gruppene som ikke besvarer er de som ikke er direkte interessert i problemstillingen og de som ikke har noen direkte kunnskap om problemstillingen (Jacobsen D. I., 2005). I denne undersøkelsen fordelte svarene seg forholdsvis jevnt, på mellom 12 og 23 svar fra hvert fylke. Kun Buskerud skilte seg negativt ut med 6 svar, og Vest-Agder skilte seg positivt ut med 31 svar¹². Med unntak av spørsmål knyttet til politisk organisering, der fylkene deles i to kategorier,

¹¹ Det finnes også andre mellomledere i fylkeskommunen, men det blir på lavere nivåer og relasjonen til politikere som det her spørres om blir dermed ikke sammenlignbar.

¹² Fullstendig fylkesoversikt ligger som vedlegg.

behandles ikke svarene fylkesvis. Jeg har derfor ikke foretatt en nærmere analyse av frafallet.

For å få så høy svarprosent som mulig, ble det kjørt tre elektroniske utsendelser av spørreundersøkelsen, første gang utsendt 6. mai 2012. Svarprosenten var da oppe i 47,6 %. Deretter ble det foretatt manuelle utsendelser i posten. I slutten av oktober, da jeg begynte å behandle dataene, var svarprosenten kommet opp i 62,2 %. Ifølge Jacobsen (2005) kan en som en tommelfingerregel regne over 50 % som tilfredsstillende, over 60 % som godt, og over 70 % svar som meget godt. Normalt må en regne med stort frafall i store kvantitative undersøkelser, så jeg er godt fornøyd med den svarprosenten som her er oppnådd.

3.4 Hvor gode er konklusjonene?

Hvor gode konklusjonene jeg trekker etter undersøkelsen er, henger sammen med undersøkelsens validitet og reliabilitet. Validitet betyr at det som måles har en relevans og er gyldig i forhold til det problemet som skal løses, altså om jeg faktisk får målt det jeg tenker å måle. Det må være dekning i empirien for de slutninger jeg trekker (intern validitet). Reliabilitet handler om at dataene vi har samlet inn er pålitelige. Datainnsamlingen må være gjort på en troverdig måte, slik at vi kan stole på dataene som fremkommer. En sjekk kan være om en hadde fått samme resultat dersom to forskjellige forskere hadde foretatt den samme målingen. Dersom svaret på det er ja, er reliabiliteten høy (Jacobsen D. I., 2005).

Undersøkelsen er gjennomført på en grundig og nøyaktig måte, og jeg får svar på mine problemstillinger gjennom empirien. Gjennom forskningen har jeg oppgitt alle kilder til all sekundærdata, og jeg har vært åpen i forhold til de valg og avgrensninger jeg har foretatt underveis i prosessen. Ved innhenting av primærdata har jeg gjort rede for mine valg underveis. Jeg har brukt spørreskjema med faste svaralternativer slik at den personlige påvirkningen og forskereffekten minimalisert. Det vil imidlertid alltid være en utvalgsproblematikk når en skal gjennomføre en undersøkelse, Dette er gjort rede for i kapittel 3.3.2.

Ved denne inndelingen av respondenter som her er brukt, må en være oppmerksom på at resultatene ikke like lett lar seg overføre til andre mellomledere i fylkeskommunen, i og med at det er byråkratisk/hierarkiske organisasjoner med oppgave- og ansvarsfordeling i forhold til det aktuelle mellomledernivået, der dialog med politikerne ikke vil være like aktuelt. Dette er et viktig aspekt å ha med seg, så en ikke trekker nivåfeilslutninger.

3.5 Mulig feilkilder / kritikk av egen studie

I forhold til totalt innkomne svar, er det omtrent 60 respondenter som ikke svarer på spørsmålsbatteriet knyttet til den folkevalgte styringen¹³. Det kan komme av at disse spørsmålene ikke er aktuelt for ei gruppe respondenter, på grunn av den formelle organiseringen/kommunikasjonslinjene i fylket, eller at det av andre årsaker ikke oppfattes som relevant. Noe kan også skyldes at undersøkelsen er lang, og at dette spørsmålsbatteriet kom mot slutten av undersøkelsen. Dersom det ikke er besvart fordi det ikke oppfattes som relevant, blir tallet knyttet til hyppigheten i kontakt med de folkevalgte mer positivt enn det i realiteten er.

Ser vi på spørsmålsbatteriet knyttet til den folkevalgte styringen, er det leders oppfattelse jeg generelt er ute etter. Hva som er ”hyppig kontakt” blir for eksempel ikke definert, og hvordan respondentene svarer på det kan like mye henge sammen med hvilken forventning de har knyttet til denne kontakten som til faktiske treffpunkt. Det vesentlige er det generelle bildet av hvordan lederne opplever den folkevalgte styringen, mer enn en eksakt kartlegging. Hadde en ønsket å gå ett skritt videre, kunne en også gjennomført kvalitative intervjuer for å få fram nyansene og presiseringene, men det hadde blitt for stort materiale for denne oppgaven.

Generelt vil det alltid være en fare for at vi trekker med oss egen erfaringsbakgrunn i det vi beskriver, så selv om en er forsker ligger det ingen garanti for at materialet representerer sannhet og objektivitet. Som alle andre mennesker er også forskeren preget av sine verdier og forståelsesrammer, noe som kan ha betydning for hvordan vi forstår samfunnet og menneskene. I gjennomgangen av funn har jeg forsøkt å beskrive det tallene viser på en nøytral måte for å unngå å trekke feilslutninger, og alle data som omtales ligger vedlagt.

¹³ Tallet er et gjennomsnittstall, da det er litt varierende fra spørsmål til spørsmål. At 60 av respondentene ikke har svart på dette spørsmålsbatteriet utgjør 19 % av svarene. Ut fra totalmaterialet er svarprosenten på dette spørsmålsbatteriet da på 50,4%.

4 Teoretisk forankring av forklaringsvariablene

I kapittel 2 er det redegjort for det teoretiske perspektivet på ledelse i politisk styrte organisasjoner. I dette kapittelet har jeg valgt ut noen mulige variabler knyttet til leder eller organisasjon, som kan forklare forskjeller i den opplevde støtten (tredje problemstilling). På bakgrunn av teorien fremsetter jeg så åtte hypoteser som jeg i kapittel 6 tester ut mot det empiriske materialet i.

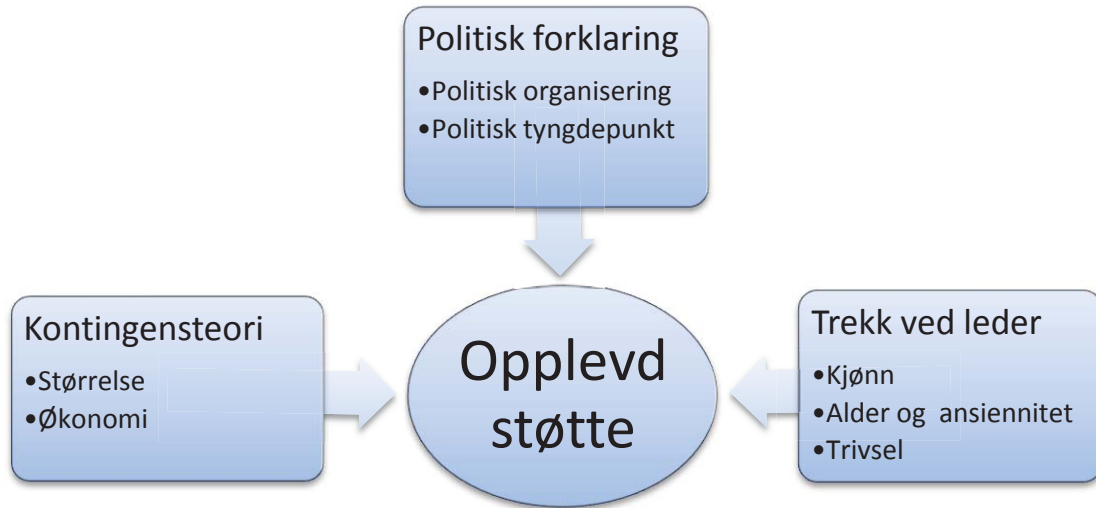
4.1 Mulige forklaringer på variasjoner i opplevd støtte

I det empiriske materialet fremkommer det ulike oppfatninger av støtte fra det politiske nivået. Noen er fornøyde med den oppbakking de får, andre ikke. Det kan være flere forklaringer på hvorfor det er slik.

Undersøkelsen som helhet gir et bredt bilde av det handlingsrommet mellomledere i fylkeskommunen har, altså hvor stor styringsmulighet den enkelte leder opplever å ha over egen enhet. I det inngår alt fra overordnede mål, juridiske og økonomiske rammer, nettverk, personalpolitikk og graden av detaljstyring generelt. Dette totale bildet vil ved en større analyse kunne si noe om forholdet mellom politikk og administrasjon. Demokrati-idealet bygger på tanken om at de som erfarer konsekvensene av den politikk som føres, skal ha mulighet til å øve innflytelse på den samme politikken. Kommunene som representerer nærdemokratiet har liten avstand mellom de som styrer og de som blir styrt. I fylkeskommunen blir den geografiske avstanden større mellom bruker og politikere, og mellom den enkelte enhet og det politiske nivå. De folkevalgte har hjemsted ulike steder i fylket, og det er ofte ikke samsvar mellom de tette befolkede delene av fylket og politisk representasjon. Utfordringen med å være politiker for ”hele” fylket kan komme i konflikt med det å være en fylkespolitiker som skal ta ekstra vare på ”sin del” av fylket.

Opplevd støtte er en subjektiv vurdering og den er påvirket av hva slags forventninger den enkelte leder har til den støtte en skal få. Det kan bero på tidligere erfaringer, hva en har en forventning om å få støtte på, eller den generelle tiltro en har til politikere. Det kan også være variasjoner knyttet til en rekke faktorer eller omstendigheter som organisasjonen er i. Det er med andre ord mange forklaringer som kan ha betydning for den støtte ledere

opplever å få fra politikere, men jeg begrenser meg i denne oppgaven til å se på følgende kjennetegn ved leder eller organisasjon:



Figur 4.1 Oversikt over forklaringsvariablene

4.2 Politisk forklaring

I fylkene kan det være ulik politisk organisering, og ulikt ideologisk tyngdepunkt som kan virke inn på den støtte lederne opplever å få fra det politiske miljø.

4.2.1 Fylkets politiske organisering

Innenfor den offentlige forvaltningen må lederne ofte forholde seg til ustabile politiske omgivelser. Politikerne er valgt for fire år av gangen, og det kan da bli valgt nye representanter, og det politiske styrkeforholdet og ideologiske tyngdepunkt kan forskyve seg. Den politiske organiseringen er også ulik, og hovedprinsippene de organiserer seg etter er:

1. Fylkesutvalgsmoellen
2. Parlamentarisk styringsmodell

Fylkesutvalgsmodellen bygger på samme prinsipp som formannskapsmodellen i kommunen. Fylkesutvalget er et lovpålagt organ, og for å sikre at alle grupper som har en viss størrelse blir representert i fylkestinget, velges det blant fylkestingets medlemmer proporsjonalt i forhold til fylkestinget. Behandling av økonomiplan, årsbudsjett og skattevedtak ligger til dette utvalget i tillegg til oppgaver bestemt av fylkestinget. Fylkene har så en øverste administrativ leder (administrasjonssjef/fylkesrådmann) som skal sørge for iverksettelse av vedtak.

Parlamentarisk styringsmodell i fylkene bygger på det samme prinsipp som forholdet mellom Storting og Regjering. Fylkestinget er det øverste politiske organ, og ut fra styrkeforholdet der velges et fylkesråd som leder den samlede fylkeskommunale administrasjonen. Fylkesrådet er heltidspolitikere, og de erstatter administrasjonssjefen/fylkesrådmannen, og får i tillegg til det politiske ansvaret også det operative ansvaret i fylket. Denne modellen kom som en konsekvens av ønske fra politikere om en mer direkte styring av den politikken de har vært med på å beslutte.

Ut fra disse betraktningene vil det være rimelig å anta at ansatte i fylker som styres etter den parlamentariske modellen opplever større grad av støtte fra politikerne enn de som styrer etter fylkesutvalgsmodellen. Dette begrunnes med at fylkesrådet, som da er fylkestingets øverste politiske organ, er heltidspolitikere som også er det øverste administrative nivå. Eksempelvis blir da skoleeier skolenes øverste administrative leder, og de har en egeninteresse i å ha god dialog med fylkets mellomledere. De kommer tettere på den daglige driften, de får mer kunnskap og innsikt, og de er med på å operasjonalisere vedtak og kommer tettere på selve iverksettingen. Ved at politikerne leder det administrative nivå, blir de tydelig stilt til ansvar. Opposisjonen i fylkestinget følger nøye med på hvordan de som er i posisjon håndterer utøvingen, om de følger lov og regler, og om iverksettingen er i tråd med vedtaket. Dersom det forekommer kritikkverdige forhold, stilles politikerne til ansvar og kan risikere å måtte gå av.

Hypotese 1: *Ledere fra fylker som styrer etter en parlamentarisk modell opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker som styres etter utvalgsmodellen.*

4.2.2 Politisk tyngdepunkt

Den folkevalgte ledelse velges for fire år av gangen, og ideologisk kan tyngdepunktet variere fra periode til periode. Ideologi kommer fra det greske ordet idea + logos som direkte oversatt blir idélære. Begrepet brukes om overordnede og kollektive ideer om hvilke prinsipper et samfunn skal bygges på. I den politiske debatt i Norge går den viktigste skillelinjen mellom ”høyresiden” og ”venstresiden”¹⁴, eller det som senere ble betegnet som borgerlige og sosialistiske partier. ”Høyresiden” har tradisjonelt hatt fotfeste i det konservative miljøet, og kjennetegnes nå med ønske om markedsstyring av økonomien. Eiendomsrett og personlig frihet er viktige prinsipper, og de ønsker i større grad å bemyndige brukerne og ansvarliggjøre administrasjonen. ”Venstresiden” har kjempet for arbeidernes rettigheter, og de har representert en motvekt mot de privilegerte i samfunnet. De ønsker en større grad av regulering i det økonomiske liv og en tettere detaljstyring med mer makt og myndighet til folkevalgte. Det kollektive er viktig, og de ønsker derfor større grad av involvering i alle ledd og ønsker å være tettere på iverksettingen og oppfølgingen av politikken.

Med unntak av to fylker med ordfører fra Senterpartiet, fordeler det seg ganske likt med ordførere fra Arbeiderpartiet (8) og Høyre (9). En titt på disse to partienes program for inneværende periode, speiler det generelle inntrykket. I Høyres partiprogram for 2009-2012 står det generelt om en begrenset stat og maktspredning som skal gi rom for mangfold. Spesielt for skolen står det:

”Høyre vil gi skolene frihet til å utvikle seg faglig og pedagogisk innenfor ansvarlige rammer. Politikere på nasjonalt og lokalt nivå skal sette mål for kvaliteten i skolen og for hva elevene skal lære, men ikke bestemme hvordan elevene skal lære.” (Høyres stortingsvalgprogram 2009-2013, s. 7)

Ifølge høyres program skal politikerne sette mål, men ønsker frihet til skolene for hvordan de vil løse dette. I programmet til Arbeiderpartiet er det en gjennomgående tone om en sterk offentlig sektor, for å sikre utjevning og like muligheter for alle. De er mer konkret på ulike tiltak, og sier spesielt for skoleområdet at de ønsker en klarere nasjonal styring:

¹⁴ Begrepene ”høyresiden” og ”venstresiden” stammer fra den franske nasjonalforsamling, der de konservative satt til høyre for talerstolen og de radikale til venstre (Aschehoug og Gyldendals leksikon)

”Vi vil videreutvikle Kunnskapsløftet gjennom klarere nasjonal styring for å oppnå viktige kvalitetsmål i skolen, og ha fokus på hva som kan gjøres med de utfordringene som gjenstår i stedet for å gjennomføre nye og store reformer.”
(Arbeiderpartiets partiprogram 2009-2012, s. 19)

I denne studien er det fylkesordførers partitilhørighet som er brukt for å plassere det politiske tyngdepunkt¹⁵. Med bakgrunn i det som her er nevnt, vil det være nærliggende å tro at Arbeiderpartistyrte fylker vil følge iverksettingen ute i sektoren tettere opp, da de har mange klare og konkrete tiltak i programmet som sier hva de anser som viktig, og da de ideologisk ønsker mer makt og myndighet til politikerne. Høyrestyrte fylker vil gi mer ansvar og frihet til enhetene, og vil ut fra det trolig mene de får nok informasjon gjennom rapporteringene på oppsatte mål. Ideologisk er de også tilhengere av mer frihet og ansvar både til administrasjonen og brukerne, og vil ikke føle samme behov for tett oppfølging.

Hypotese 2: *Ledere i fylker som politisk har et sosialistisk tyngdepunkt opplever større grad av støtte og fra politikere enn de fra fylker med borgerlig tyngdepunkt.*

4.3 Kontingensteorien

Mange tidligere teoretikere var opptatt av å lage modeller for gode og effektive organisasjoner. Dette ser vi både innen den klassiske skolen og innen human-relasjonretningen som utviklet seg i første halvdel av 1900-tallet. Kontingensteorien¹⁶ oppstod som en reaksjon på dette. Det er hvordan organisasjonen klarer å tilpasse seg kravene fra omgivelsene som er avgjørende for effektiviteten, og det er igjen bare de effektive organisasjonene som overlever. Strukturen, måten organisasjonene organiserer seg på, må sees på i sammenheng med de oppgaver de skal utføre og i forhold til avhengigheten av omgivelsene. Pikkala (2005) peker derfor på at det er misvisende å kalle dette en teori, i og med at det er snakk om perspektiver som fører til ulike varianter og betoning. Hun viser til J.R. Galbraith som sammenfattet kontingensteorien i to setninger:

¹⁵Det er ikke tatt hensyn til de ulike samarbeidskoalisjonene, selv om det i lokalpolitikken i sterkere grad enn nasjonalt samarbeides på kryss av de tradisjonelle skillelinjene i politikken.

¹⁶ Det empiriske grunnlaget for denne teorien ble utviklet av Burns og Stalker (1961) som gjennom sine bransjestudier så at organisasjoner i stabile miljøer valgte formaliserte strukturer, mens de organisasjonene som var påvirkelige fra ytre omstendigheter krevde fleksible organisasjonsformer. Endelig gjennombrudd for teorien kom ved undersøkelsene av Lawrence og Lorsch (1969), som fant at det krevde ulike organisasjonsformer for å håndtere endringer i markeder og teknologi (Pikkala, 2005, s. 210).

1. Det finnes ingen beste måte å organisere på.
2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive.

Det er mange faktorer som spiller inn for at en organisasjon best mulig kan møte omgivelsene på en effektiv måte. Pikkala (2005) nevner teknologi, størrelse, omgivelser, alder på organisasjonen, eierforhold, medlemsbehov, mote, oppgavetype industri og strategi. De ulike delene av en organisasjon må samhandle effektivt med hverandre innbyrdes og med omgivelsene. Ut fra de ulike faktorene bedriften må ta hensyn til, må ledelsen ta beslutninger, også om hva slags struktur de trenger for å møte kravene og bli effektive og lønnsomme.

I utgangspunktet ble kontingensteorien utviklet for og anvendt på markedsorienterte bedrifter. Offentlige organisasjoner som fylkeskommuner og fylkeskommunale enheter må da ta hensyn til det som skiller dem fra det private. De offentlige organisasjonene er sterkt regulert gjennom lov- og avtaleverk, noe som kan være et hinder for effektiv tilpasning til omgivelsene. Ansvarsforhold er ofte plassert og formelle regler kan detaljstyre mye, slik at strukturendringer en ser på som ønskelig kan blir vanskelig å gjennomføre, og krever uansett tid i forhold til de demokratiske prosessene en skal gjennom. I markedsorienterte bedrifter er det også lønnsomhet som er målet. I det offentlige er målene ofte vage og sammensatt. Og en skal ikke gå med økonomisk overskudd, snarere forvalte de offentlige midlene en blir tildelt på en så effektiv måte som mulig. Jeg ønsker likevel å se på betydningen av to trekk ved omgivelsene; størrelse og økonomi.

4.3.1 Størrelsen

I denne sammenheng kan størrelse både gå på fylket som helhet, og på den enkelte enhet. Det siste da i forhold til hvor mange ansatte den enkelte leder oppgir å ha ansvar for.

Mye av forskningen rundt organisasjoner viser at jo større en organisasjon er, jo mer vil det være behov for tydelig arbeidsdeling og spesialisering både horisontalt og vertikalt. Mintzberg skisserer dette på følgende måte:

		Horizontal Specialization	
		High	Low
Vertical Specialization	High	1. Unskilled Jobs (operating core and staff units)	2. Certain Lowest-Level managerial Jobs
	Low	3. Professional Jobs (operating core and staff units)	4. All Other Managerial Jobs

Tabell 4.1 Job Specialization by Part of the Organization

Kilde: (Mintzberg, 1979, s. 80)

Generelt vil store organisasjoner befinne seg i kategori 1 og 2¹⁷, og de små i kategori 3 og 4. De store organisasjonene har gjerne flere hierarkiske nivåer og et varierende antall avdelinger. Behovet for formalisert arbeidsdeling øker i store bedrifter, og styres av regler, rutiner og prosedyrer. Alle kan ikke ha kontakt med hverandre, beslutningsmyndighet blir delegert og kommunikasjonslinjene blir tydeligere (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I de små organisasjonene er det mer direkte kontakt mellom alle, og leder er mer involvert i de daglige aktivitetene.

Med bakgrunn i tankene som ligger til grunn i New Public Management (NPM) har flere fylker på tross av sin størrelse gått i retning av en flatere organisasjonsstruktur. Uten å gå inn på alle enkeltheter her, har Opedal, Stigen og Laudal (2002) i sin rapport ”*Flatere struktur og resultatenheter*” blant annet funnet ut at flat struktur med utstrakt bruk av delegasjon til resultatenheter, kan føre til at politikerne mister viktig informasjon de trenger for å kunne ta gode politiske beslutninger. En fylkeskommune er sammensatt og kompleks og som med stort kontrollspenn vanskeliggjør dialog. Det kan slik sett se ut for at et fylke kan trenge et visst hierarki for å få til god dialog mellom politikk og administrasjon.

Uavhengig av organisering, vil store fylker ha større avstand til de enkelte delene i organisasjonen enn de mindre fylkene. De har gjerne flere nivåer både horisontalt og vertikalt, og det betyr større behov for systemer og rutiner, og utstrakt bruk av delegering av makt og myndighet. I store fylker blir avstanden til driftsenheten større, og kunnskapen og involveringen fremkommer gjennom fastlagte kommunikasjonslinjer og rapporterings-

¹⁷ I fylkeskommunen vil det i praksis si kategori 2, kategori 1 er i all hovedsak lavt utdannede ansatte i industribedrifter.

ordninger. I mindre fylker med mindre avstand til enhetene, vil politikerne ha større mulighet til å involvere seg direkte.

Hypotese 3: *Ledere i små fylker vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn ledere i store fylker.*

Normalt, dersom en undersøker likeverdige enheter (for eksempel kun resultatenhetsledere), vil det være rimelig å anta at store enheter vil ha tettere dialog med politikerne enn de små enhetene. Dette begrunnes med den interne hierarkiske oppbygningen, der ledere av store enheter har delegert mye makt og myndighet ned i organisasjonen, og selv er mer frigjort til arbeid rettet mot omgivelsene. I forhold til bredde på informasjon og størrelsen politikerne får på sitt nedslagsfelt, vil den politiske involveringen lett bli tydeligere mot store enn mot små enheter, og dermed vil ledere normalt ha bedre opplevelse av støtte fra de folkevalgtes side.

I denne studien skiller jeg imidlertid ikke på sektorledere, fagledere og resultatenhetsledere. Resonnementet over kan derfor ikke brukes her. I fylker med flere nivåer, vil det være rimelig å anta at politikerne forholder seg mer til personer høyere opp i hierarkiet, og dermed fjernt fra resultatenheterne. Ved inndeling etter størrelse på antall ansatte, vil det i fylkesadministrasjonen (fagledere og sektorledere) være mange som sorterer under "liten" enhet, mens det på resultatenhetsiden, særlig for skolene, vil fordele seg på stor og mellomstor enhet. Dersom vi har fylker med flat struktur (2 nivåer) skal i praksis enhetsledere (som vi primært har innen utdanning og tannhelse) rapportere direkte til fylkesrådmannen, og for nærmere informasjon har politikerne da den enkelte enhetsleder å forholde seg til. Jf. rapporten til Opedal, Stigen og Laudal (2002), peker de på at fylker med flat struktur har stort kontrollspenn, noe som vanskeliggjør dialog i komplekse organisasjoner som det fylkeskommunen er. I og med at fylket trenger et visst hierarki for å få til god dialog med politikerne, vil det bety at den støtte og involvering politikerne viser ut til enhetene, enten vil bli mangelfull ved flat struktur, eller være preg av avledet involvering ved flere nivåer.

Hypotese 4: *Ledere i små enheter vil oppleve større grad av støtte enn ledere i store enheter.*

4.3.2 Økonomi

I utgangspunktet handler vår økonomiske velstand om hvor flink samfunnet er til å produsere tjenester på en kostnadseffektiv måte. Det betyr at all offentlig bruk av midler har en alternativ anvendelse (Opstad, 2006). Offentlige virksomheter har med sine rammebetingelser og manglende insentivordninger hatt lett for å få høye kostnader. Etter hvert som velferdsstaten har utviklet seg og de offentlige sektorene er blitt store, har det blitt større fokus på selve ressursutnyttelsen. I St.meld. nr. 1 (2004) pekes det på tre prinsipper som er viktige for sektoren: *Effektivisering, god utnyttelse av arbeidskraften* og at en er *proessorientert*. Det presiseres at en må sette inn innsats i forhold til avkastning, slik at en har fokus på å få mest mulig ut av hver krone. Utnyttelse av arbeidskraften handler om det samme, men det kan også dreie seg om hvor effektivt organisasjonen er organisert i forhold til et økonomisk perspektiv. Prosessen i endringstiltak skal ha fokus på både effektivitet og brukeren.

I tabell 2.1 så vi for eksempel at skoleområdet bruker over 50 % av fylkets totale ramme. Dette er store penger, og disse store summene forvaltes for en stor del av profesjonsutdannede ledere uten økonomisk bakgrunn. Faglige vurderinger kan komme i konflikt med de økonomiske rammene, og selve beslutningene (på ulikt nivå i sektoren) genererer kostnader. Diskusjonen kan gå på vesentlige prioriteringer som om innsats skal settes inn mot enkeltelever eller grupper, noe som kan inneholde stor grad av skjønnsbruk. En økonomisk forståelse, og bevissthet rundt at enhver anvendt krone har en alternativ anvendelse, er i så måte et viktig perspektiv i hele organisasjonen.

Det offentlige handler i stor grad om ressurstilgang, og mye av politikktutformingen skjer gjennom den politiske prioriteringen mellom de ulike tjenestene. Det ligger implisitt at økt ressursramme gir økt kvalitet¹⁸, selv om det er vanskelig å si hva som faktisk er god kvalitet innen flere av sektorene, og hvilken effekt økonomi gir.

Det er rimelig å anta at når en leder opplever økt økonomisk handlingsrom, vil det bli mindre vanskelige prioriteringer, et lavere konfliktnivå, og dermed en større total

¹⁸ For skolesektoren har det vært flere studier for å avdekke om det er samsvar mellom økte ressurser og økte elevresultater, og det har vært vanskelig å finne en tydelig sammenheng her. Hanushek (1981) konkluderer etter gjennomgang av 29 studier med 130 separate analyser at denne sammenheng ikke kan bevises. Norske studier finner en liten støtte for at det er en svak sammenheng mellom resultater og lærertetthet (Hægeland, Kirkebøen, Raaum, & Salvanes, 2004).

tilfredshet. Ved stor grad av tilfredshet, er en gjerne mindre kritisk også til andre forhold knyttet til den jobben de gjør, deriblant politikerne som tildeler rammene. Fylkeskommuner med god økonomi har også mulighet til å være mer kreative, og til å eksperimentere med ønskede satsingsområder. Gjennom dette arbeidet er det ikke unaturlig om det bygges tettere relasjoner.

Fylker med dårligere økonomi vil oppleve mindre grad av tilfredshet generelt. Økonomi blir et vesentlig tema i tjenesteproduksjonen, og opplevelsen av støtte fra politikerne kan lett blir mindre, mens behovet ofte da er større. Selv om det at en kanskje må samhandle mer for å få en effektiv drift kan gjøre at en opplever mer samhold, er det rimelig å anta at ledere i fylker med dårlig økonomi opplever mindre støtte fra politikerne enn de fra fylker med god økonomi.

Hypotese 5: *Ledere i fylker med god økonomi oppgir større tilfredshet med den politiske støtten enn leder fra fylker med dårlig økonomi.*

4.4 Trekk ved leder

Det er et utall av omstendigheter som påvirker hvordan ledere oppfattes og utøver sitt lederskap. Kultur, tradisjon, organisasjonsform er store og komplekse sammenhenger som virker inn på ledelse. Jeg ser på noen enkle konkrete trekk ved leder som kjønn, alder, ansiennitet og trivsel for å se om der er noen korrelasjonsmønstre mellom det og opplevd politisk støtte.

4.4.1 Kjønn

Det er et faktum at det generelt i samfunnet er langt flere mannlige enn kvinnelige ledere. Det gjelder både i offentlig og privat sektor, selv om andelen kvinnelige ledere i det offentlige har økt betydelig de siste 10-årene. Tydeligst ser vi dette i ekspertorganisasjonene der likheten nå er ganske stor. Som ledd i en demokratiseringsprosess har det politisk fått stort fokus på at en må utnytte ressursene i hele arbeidsstokken inn i lederposisjoner. Debatten rundt 40 % deltakelse fra hvert kjønn i styrer i aksjeselskaper har

også ført til at de fleste politiske partiene har valglister med samme kjønnsbalanse. Dette tallet har blitt en norm i de ulike politiske råd og utvalg, og den administrative del av offentlig sektor ser også ut til å ta disse føringene inn over seg.

Strand (2007) forklarer lav kvinneandel i lederstillinger generelt ut fra tre perspektiver; samfunnsstruktur, kulturelle forestillinger og biologiske betingelser. Gjennom *samfunnsstrukturen* har vi tradisjonelt hatt kjønnsbestemt arbeidsdeling, hvor de biologiske forskjellene gjorde at vi fikk ulike roller både i hjem og arbeid, og det satt seg en maktrelasjon som favoriserte menn. Disse *kulturelle forestillingene* har en tendens til å reproducere seg, fra foreldre til barn, gjennom samfunnsinstitusjonene og gjennom medier. Historisk har det vært noen *biologiske forestillinger* om at kvinner var følelsesmessig ustabile og mindre intellektuelle enn menn. Dette er senere avkreftet, men nyere biologisk forskning viser at det er grunn til å tro at menn og kvinner bruker hjernehalvdelene ulikt, og at dette kan virke inn på hvordan kvinner og menn kommuniserer.

I arbeidslivssammenheng er kjønn først og fremst antakelser og verdier som er overført fra generasjon til generasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De peker på at det fremkommer svært små forskjeller mellom kjønn i lederyrker i empiriske undersøkelser, forskjeller som forsvinner om en kontrollerer for andre variabler som alder, ledernivå og organisatoriske forskjeller. Strand (2007) viser til en meta-analyse av kjønnsforskjeller i lederskap, gjennomført av Dobbins og Platz (1986). Her framkommer det ikke signifikant forskjell mellom kjønnene på lederskapsvariablene. Andre studier, blant annet av Grant (1988) peker på at det finnes en forskjell i lederstil, at kvinner er mer fleksible, samarbeidsorienterte og intuitive. Andre studier igjen sier at det ikke finnes grunnlag for å si at lederstil hos kvinner er annerledes enn hos menn, men at mange har ulike forventninger knyttet til kjønnene (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Hovedbildet er at det er vanskelig å finne tydelige forskjeller i måten kjønnene utøver sitt lederskap på, men at vi ser noen ulikheter i kommunikasjons-, relasjons- og integrasjonsfunksjonen (Næss, 1992).

Hypotese 6: *Det vil ikke fremkomme kjønnsforskjeller blant lederne på opplevd støtte fra det politiske nivå.*

4.4.2 Alder og ansiennitet

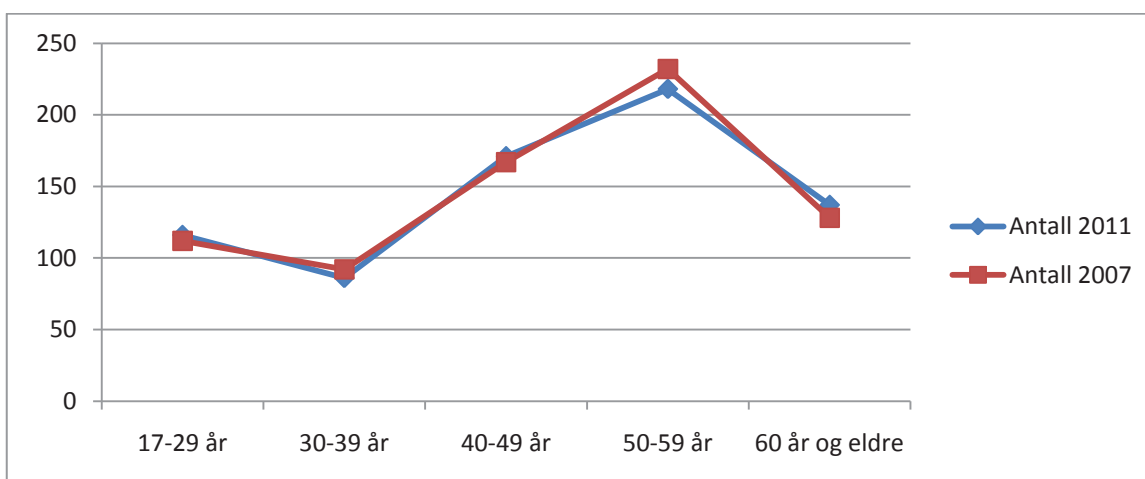
Med alder følger det mer generell erfaring, gjerne fra ulike deler i samfunnet, både fra privat og offentlig virksomhet. Det kan gjøre noe med perspektivet og forventningene til ulike sider ved omverdenen, også til det politiske miljø. Lang ansiennitet i en lederfunksjon vil gi god oversikt over egen arbeidsplass, men også over hele fylkeskommunen, både det administrative og det politiske nivået. En vil få god oversikt over hvordan nivåene samhandler og gjensidig påvirker hverandre.

Ut fra dette er det sannsynlig at ledere som har vært i stillingen i flere år, har opparbeidet seg god kjennskap til hvordan fylkeskommunen fungerer, hva en kan forvente av oppfølging, og hvor eller hvem en bør henvende seg til om en ønsker støtte, eller om en selv ønsker å påvirke politikutføringen. Mange politikere blir gjenvalgt for flere perioder¹⁹, og en vil kunne opparbeide seg relasjoner til noen av dem som en kommuniserer godt med. Denne kontinuiteten og kjennskapet kan virke positivt i forhold til opplevd støtte.

I en arbeidssituasjon er det alltid mye samarbeid på tvers av alderskategori, men alder er likevel en sosial faktor som har betydning. Gjennomgående søker mennesker andre på egen alder. Det handler om identifisering, felles erfaring og forståelse (Nylehn, 1999). Normalt går en ikke inn i lederstillinger før en har tilstrekkelig med arbeidserfaring, og også gjennomsnittsalderen til politikere er forholdsvis høy. Av diagrammet nedenfor ser vi at det er flest politikere i høy aldersgruppe, med en topp på de mellom 50 og 59 år. Ledere i denne aldersgruppen vil ha flest jevngamle politikere de kan opparbeide relasjoner til, der en må anta at de har flere fellestrekk og at de kommuniserer bedre ut fra det faktum at de har mer like referanseramme.

¹⁹ Ifølge tall fra SSB ble 468 av 731 gjenvalgt i 2007, og 322 av 728 i 2011. Det utgjør 64 % i 2007 og 44 % i 2011.

Diagram 4.1 Alder til fylkestingsrepresentanter 2007 og 2011



Kilde: SSB

Nye og unge ledere er gjerne mer prestasjonsorienterte, og mangler det store overblikket som trengs for å være åpen for tettere dialog med politikerne. De har gjerne nok med oppgavene i egen organisasjon, og som vi ser også færre på egen alder å danne allianser med.

Ut fra dette er det rimelig å anta at ledere med høy alder og lang ansiennitet opplever større grad av støtte enn de som er unge og/eller har liten ansiennitet. Særlig er dette begrunnet i kjennskap til organisasjonen, erfaringen fra samhandling med politikere og opparbeidede relasjoner.

Hypotese 7: *Ledere med høy alder og lang ansiennitet har et mer positivt syn på politisk støtte enn ledere med lav alder og kort ansiennitet.*

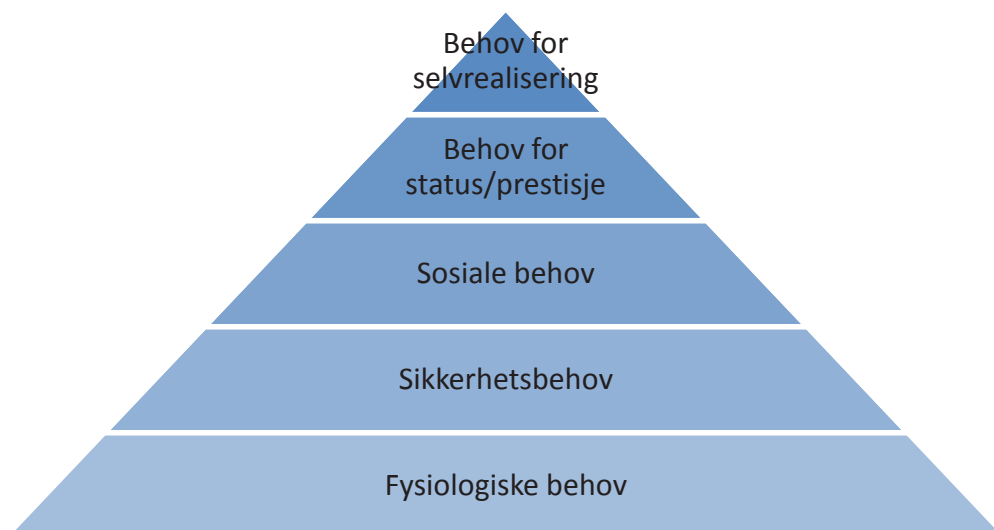
4.4.3 Trivsel

Graden av trivsel sier noe om hvordan vi har det på jobb, om vi har arbeidsglede og arbeidslyst. I det er et viktig moment om det er et arbeid og et miljø vi finner motiverende. Hvordan vi håndterer en sak eller en situasjon er styrt av adferden vår, som igjen påvirkes av behovet vårt. Hos noen er behovet *indre* styrt av våre personlige forutsetninger, våre evner og kunnskaper og hvordan vi utnytter dem. Hos andre er behovet mer *ytre* styrt av de

omgivelsene vi er i, enten det er belønningsstrukturen eller de organisatoriske rammene vi arbeider under.

Det finnes ikke noe entydig svar på hva som motiverer oss, og flere kjente motivasjonsteoretikere har i lys av sin tid forsøkt å si noe om det. Ingeniøren Taylor (1947) var den første som arbeidet systematisk med hva som motiverte folk. I en tid med fokus på økt effektivitet, var målet profittmaksimering. For de ansatte var også belønningen ytre styrt, gjennom økonomiske incentiver. Etter hvert ble fokuset på ansatte viktigere (human relation-retningen), og medvirkning, konfliktløsning og kommunikasjon ble ansett for å ha betydning for trivsel og innsats. Også en generelt god, og fin, arbeidssituasjon var trivselsfremmende. Retningen åpnet opp for synet på at vi mennesker er forskjellige, og at vi har ulike behov og er på ulikt utviklingstrinn.

Psykologen Maslow utviklet det kjente *behovshierarkiet*, som går på at adferden vår blir styrt av de udekkede behovene våre (Maslow, 1954). Det kan være alt fra de fysiologiske behovene til selvrealisering og ønske om å vite og forstå. Først når ett behov er dekket, higer vi etter det neste, og behovene vil variere med alder og modenhet. Modellen forteller noe vesentlig, nemlig at vi alle er forskjellige og motiveres av ulike forhold.



Figur 4.2 Maslows behovshierarki

En annen mye omtalt teori fra denne perioden er *to-faktorteorien*, som er utviklet av Herzberg. Hygienefaktorene betraktet han som faktorer som ikke kunne motivere, men som kunne skape trivsel eller mistrivsel (for eksempel lønn, fysiske forhold og forhold til ledelsen). Motivasjonsfaktorene var kun knyttet til selve arbeidet, det å prestere noe å få anerkjennelse for det (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Forenklet kan vi si at de nederste trinnene i Maslows behovshierarki tilsvarer hygienefaktorene, mens de øverste trinnene tilsvarer motivasjonsfaktorene.

På 60-tallet ble fokuset vridd mot selve arbeidet, hvordan dette kunne gjøres så meningsfullt som mulig. Retningen blir gjerne kalt *det sosiotekniske system*. Thorsrud utarbeidet i denne perioden det han kalte de *psykologiske jobbkra*v (Thorsrud & Emery, 1969), hvor han skisserte viktige trekk ved enhver arbeidssituasjon, krav som skulle være til nytte både for bedrift og arbeidstaker. Det gikk på variasjon i arbeidet, behov for å lære noe i jobben, kunne ta beslutninger, få anerkjennelse og å se sammenhengen mellom arbeidet og omgivelsene. Mye av disse tankene kan vi se igjen i arbeidsmiljøloven av 1977.

Disse tre tilnærmingene til motivasjon omtaler Locke (1976) som den *fysisk-økonomiske skolen*, *sosiale relasjoner-skolen* (eller *Human Relations*) og *arbeidet i seg selv-skolen*. De har vært dominerende innenfor ulike perioder, men representerer mye av det nyere forskning om arbeidsmotivasjon kan falle innenfor. For ledere i offentlig sektor har motivasjon ofte blitt tatt for gitt, i og med at de utfører viktige samfunnsoppgaver som har vært ansett for å være varierte og interessante. Vi ser likevel økt fokus på arbeidsmotivasjon og incentivsystemer også i det offentlige, gjennom *New Public Management*-retningen (Mastekaasa, 2008).

Mange av de offentlig ansatte er profesjonsutdannede, som arbeider i sektorer der det er liten sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk belønning²⁰, og med lite lønnsforskjell mellom ansatte og leder. På den andre side skulle det være mye som taler for at det er høy grad av indre motivasjon knyttet til disse sektorene. Det er høyt utdanningsnivå på de ansatte, noe som medfører faglige utfordringer og variasjon med høy grad av selvstendighet. For mange vil det også være en motivasjonsfaktor i seg selv at en har et

²⁰ Mange profesjonsyrker (som leger, jurister, tannleger) har høy lønn, og stor sammenheng mellom innsats og økonomisk belønning, mens det er nærmest fraværende i offentlige profesjoner, som innen utdanning. Profesjonsyrkene er i denne sammenheng svært heterogene og skilles også i forhold til om ansettelsesforholdet er offentlig (Mastekaasa, 2008).

arbeid der menneskebehandling står sentralt, og at en arbeider med noe som betraktes som samfunnsnyttig. I denne undersøkelsen er det også mennesker i en mellomlederfunksjon som er respondentgruppa, og posisjonen som leder kan også gi en sosial status som kan være en motivasjonsfaktor. Det er rimelig å anta at mennesker som opplever å være motiverte og har trivsel i arbeidet, også er mer positive til omgivelsene generelt.

Hypotese 8: *Ledere med høy grad av trivsel vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn de med lav trivsel.*

4.5 Oppsummering av forklaringsvariablene

Gjennom dette kapittelet har jeg presentert et utvalg av forklaringsvariabler som kan ha betydning for variasjoner i den opplevde støtten fra det politiske nivå. Disse har jeg forankret teoretisk, og som følge av det har jeg da kommet fram til følgende hypotesestruktur jeg i kapittel 6 skal teste mot empirien:

1. Ledere fra fylker som styrer etter en parlamentarisk modell opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker som styrer etter utvalgsmodellen (H1)
2. Ledere i fylker som politisk har et sosialistisk tyngdepunkt opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker med ikke-sosialistisk tyngdepunkt (H2)
3. Ledere i små fylker vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn ledere i store fylker (H3)
4. Ledere i små enheter vil oppleve større grad av støtte enn ledere i store enheter (H4)
5. Ledere i fylker med god økonomi oppgir større tilfredshet med den politiske støtte enn ledere fra fylker med dårlig økonomi (H5)
6. Det vil ikke fremkomme kjønnsforskjeller hos lederne på opplevd støtte fra det politiske nivå (H6)
7. Ledere med høy alder og lang ansiennitet har et mer positivt syn på politisk støtte enn de med lav alder og kort ansiennitet (H7)
8. Ledere med høy grad av trivsel vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn de med lav trivsel (H8)

5 Hva sier det empiriske materialet oss?

Gjennom litteraturen i kapittel 2 har jeg beskrevet hvilke rammebetingelser mellomledere i fylkeskommunen arbeider under, hva som særpreger ledelse i det offentlige og hvordan ledere i det offentlige må samhandle med de folkevalgte i forhold til oppgavene de skal utføre.

I dette kapittelet vil jeg gjennom det empiriske materialet nærme meg de to første problemstillingene:

1. *I hvilken grad oppfatter fylkeskommunale mellomledere politikere som støttespillere med tanke på å nå vedtatte mål?*
2. *Opplever skoleledere politikere som mer eller mindre støttende sammenlignet med andre fylkeskommunale mellomledere?*

Gjennom en univariat analyse²¹ vil jeg beskrive situasjonen til de fylkeskommunale mellomledere og hvordan de opplever støtten fra det politiske miljø. Jeg vil først se på trekk for mellomledere generelt i norske fylkeskommuner, deretter vil jeg skissere sektorvise funn og kommentere hva skoleledere opplever i forhold til andre. Konklusjonene og drøftingen av datamaterialet kommer i kapittel 7.

Til alle kommentarer følger nøyaktige tall, enten i tabeller og grafer i teksten, eller som vedlegg. Når jeg beskriver situasjonen vil jeg derfor i all hovedsak omtale det som faller under svarkategoriene stemmer helt / stemmer ganske godt som positive trekk, og det som faller under svarkategoriene stemmer ikke / stemmer delvis som negativt. Dette gjelder både i kapittel 5 og kapittel 6 der empirien beskrives.

5.1 Mellomlederes oppfatning av politikerne som støttespillere

Hovedbildet er at forholdet mellom politikere og lederne i fylkeskommunen gjennomgående er positivt sett fra mellomleders syn, med en gjensidig respekt og forståelse for hverandres oppgaver. Det mest overraskende negativet funnet er hvor lite innovative og

²¹ En univariat analyse er en analyse av hvordan svarene fordeler seg når en kobler det mot én variable av gangen (uni=én). Her fremkommer svarene som prosentfordeling på de ulike svaralternativene for hvert av spørsmålene knyttet til forholdet mellom politikk og administrasjon.

nytenkende politikerne fremstår, og hvor lett lederne mener de gir etter for pressgrupper og særinteresser. Jeg gir nå et riss av hovedfunn, for alle detaljer viser jeg til tabellene 5.1 til 5.4 nedenfor.

Mang av respondentene (47 %) mener at det å få jobbe mot det politiske miljø er av stor eller ganske stor betydning for at arbeidet skal være attraktivt. Dette er et ganske høyt tall, selv om flertallet ikke mener det er så vesentlig for motivasjonen i arbeidet. Over halvparten (57 %) oppgir at de ikke har så hyppig kontakt med de folkevalgte. Med tanke på hva slags stilling respondentene har (sektorledere, fagledere og resultatenhetsledere), er dette tallet overraskende høyt. Vi ser at det er ganske stort samsvar mellom antallet på dem som oppgir at det å få jobbe mot politikerne er motiverende, og de som oppgir å ha ganske hyppig kontakt med de folkevalgte. Videre er det svært positivt at så mange som 86 % mener at politikerne forholder seg saklige til enheten, noe som betyr at både de som har hyppig kontakt med folkevalgte og de som ikke har noe særlig kontakt med dem, har den samme positive oppfattelsen av dette.

Politikerne på sin side lar administrasjonen håndtere sine oppgaver på den måten de mener er best, de detaljstyrer bare i svært liten grad. Kun 27 % oppgir at politikerne ikke, eller bare til en viss grad, griper inn i faglige spørsmål og med detaljstyring av enheten. Da skulle en tro at politikerne holder seg til et overordnet nivå, og formidler sine politiske visjoner i forhold til sektorene. Men her er de administrative lederne delte i synet, det er 50 % som uttrykker seg positivt til dette, mens de resterende er mer negative til hvor visjonære politikerne egentlig er. De politiske spenningene er heller ikke så synlige, 58 % av respondentene opplever lite konflikt mellom politikerne innenfor sitt fagfelt.

Ganske nøyaktig 60 % mener at politikerne ikke er villige til å ta valg og gjøre de prioriteringer som er nødvendig, og over halvparten mener også at de politiske signalene ikke er så klare og entydige. Enda flere, 64 %, mener at politikerne alt for lett gir etter for særinteresser og pressgrupper. Og når budsjettmidlene skal fordeles, oppgir 56 % av respondentene at de ikke får nok midler til å gjennomføre de pålagte oppgavene på en tilfredsstillende måte. Ut fra dette ser vi konturene av ledere som ønsker seg tydeligere politikere som tar de nødvendige valg uten å la seg presse av grupper utenfra.

I to varianter, på to ulike steder i undersøkelsen blir det spurt om politikerne har forståelse for enhetens utfordringer. På begge disse svarer lederne positivt, på den ene mer enn den

andre (63 % og 56 %). Det betyr at lederne i stor grad føler seg sett i den situasjonen de er i og at de opplever forståelse for de oppgaver og utfordringer de har. Lederne (61 %) føler heller ikke at det blir gitt urealistiske løfter til enheten.

Når det gjelder innovasjon og nytenking er bildet svært negativt. Hele 65 % oppgir at det er liten aksept for ukonvensjonelle løsninger i det politiske miljø, og kreative ideer til prosjekter og løsninger på oppgaver forekommer så godt som ikke. Så mye som 80 % svarer negativt på dette. I de tilfellene hvor det ble satt i gang fornyings- eller utviklingsprosjekter, oppgir 42 % at det er av betydning for gjennomføringen at en har støtte fra det politiske miljø. Utnyttelsen av det regionale fortrinn og den egenart området representerer, er et viktig element i den lokale utformingen av politikken. Dette mulighetsrommet ser ikke ut for å bli utnyttet godt nok når politikerne opptrer så lite støttende i forhold til å prøve ut nye løsninger for å møte fremtiden. Med tanke på en organisasjon som har vært gjennom den ene store reformen eller den andre de siste 10-årene, må det ut fra disse dataene likevel konkludere med at politikerne oppleves som svært lite kreative og nytenkende.

Tabell 5.1 Betydningen av arbeid mot det politiske miljøet for leders trivsel/motivasjon

Hva er det som gjør jobben du har nå attraktiv for deg? For hvert alternativ ber vi deg angi hvilken grad dette stemmer for deg. (Svar i hele prosenter.)					
	Total N	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Et arbeid der jeg får jobbe opp mot den politiske ledelsen i fylkeskommunen	281	27 % (n=76)	26 % (n=74)	27 % (n=75)	20 % (n=56)

Tabell 5.2 Fylkeskommunale mellomlederes oppfatning av den folkevalgte styringen

Vi er interessert i å vite din oppfatning av hvordan den folkevalgte styringen er i forhold til din enhet. Stemmer følgende beskrivelse for deg? (Svar i hele prosent.)					
	Total N	Stemmer ikke (prosent)	Stemmer delvis (prosent)	Stemmer ganske godt (prosent)	Stemmer helt (prosent)
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt ansvarsområde	262	37 % (n=98)	20 % (n=52)	17 % (n=44)	26 % (n=68)
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	259	15 % (n=38)	28 % (n=72)	26 % (n=67)	32 % (n=82)
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	261	8 % (n=21)	19 % (n=49)	28 % (n=72)	46 % (n=119)
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	255	3 % (n=8)	11 % (n=28)	40 % (n=103)	46 % (n=116)
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	256	9 % (n=23)	43 % (n=109)	39 % (n=101)	9 % (n=23)
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	259	20 % (n=51)	36 % (n=93)	37 % (n=96)	7 % (n=19)
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	259	10 % (n=26)	33 % (n=86)	39 % (n=102)	17 % (n=45)
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	258	14 % (n=36)	46 % (n=119)	33 % (n=84)	7 % (n=19)
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	256	9 % (n=23)	30 % (n=78)	45 % (n=114)	16 % (n=41)
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	257	17 % (n=43)	33 % (n=85)	36 % (n=92)	14 % (n=37)

Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	249	19 % (n=48)	46 % (n=114)	29 % (n=73)	6 % (n=14)
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	250	19 % (n=47)	45 % (n=113)	32 % (n=81)	4 % (n=9)
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	256	35 % (n=90)	45 % (n=116)	18 % (n=45)	2 % (n=5)

Tabell 5.3 Politisk støtte til gjennomføring av fornyings- eller utviklingsprosjekter

Er det i din enhet i løpet av de siste årene blitt gjennomført fornyings- eller utviklingsprosjekter? Hvis ja, ber vi deg indikere hva som er avgjørende for at prosjektet lot seg gjennomføre. (Svar i hele prosenter.)

	Ingen betydning	Liten betydning	Av noe betydning	Av ganske stor betydning	Helt avgjørende	Vet ikke
Støtte fra politikerne (Total N=191 ²²)	22 % (n=41)	13 % (n=25)	15 % (n=29)	21 % (n=40)	21 % (n=40)	8 % (n=16)

Tabell 5.4 Politisk forståelse for leders oppgaver og utfordringer

Arbeidssituasjonen man har som leder, påvirkes av mange forhold. I hvilken utstrekning passer følgende beskrivelser av din arbeidssituasjon som leder for den virksomheten du har ansvar for? (Svar i hele prosenter.)

	Total N	Passer dårlig	Passer ikke helt	Passer ganske godt	Passer svært godt
Politikerne har stor forståelse for enhetens oppgaver og utfordringer	290	7 % (n=20)	30 % (n=87)	45 % (n=130)	18 % (n=53)

²² Dette spørsmålet har betydelig lavere N enn de andre spørsmålene. Det kommer av at de som ikke har hatt noen fornyings- eller utviklingsprosjekter i sin enhet ikke skulle besvare spørsmålet.

5.2 Skolelederes oppfatning av politisk støtte sammenlignet med andre

Vi har nå sett på det totale bildet for ansattes opplevelse av hjelp og støtte fra det politiske miljø. I det følgende skal jeg presentere funn knyttet til de ulike sektorene, og avslutte med å gi kommentarer knyttet til utdanningssektoren.

5.2.1 De ulike sektorenes oppfatning av politisk støtte

I dette avsnittet fremsetter jeg først utsagnet lederne skulle ta stilling til, og viser hvordan svarene fordeler seg på de ulike sektorene i grafene under (de nøyaktige tallene ligger som vedlegg). Til dette knytter jeg kun noen korte kommentarer til de tydeligste funnene.

Utsagn: Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt ansvarsområde.

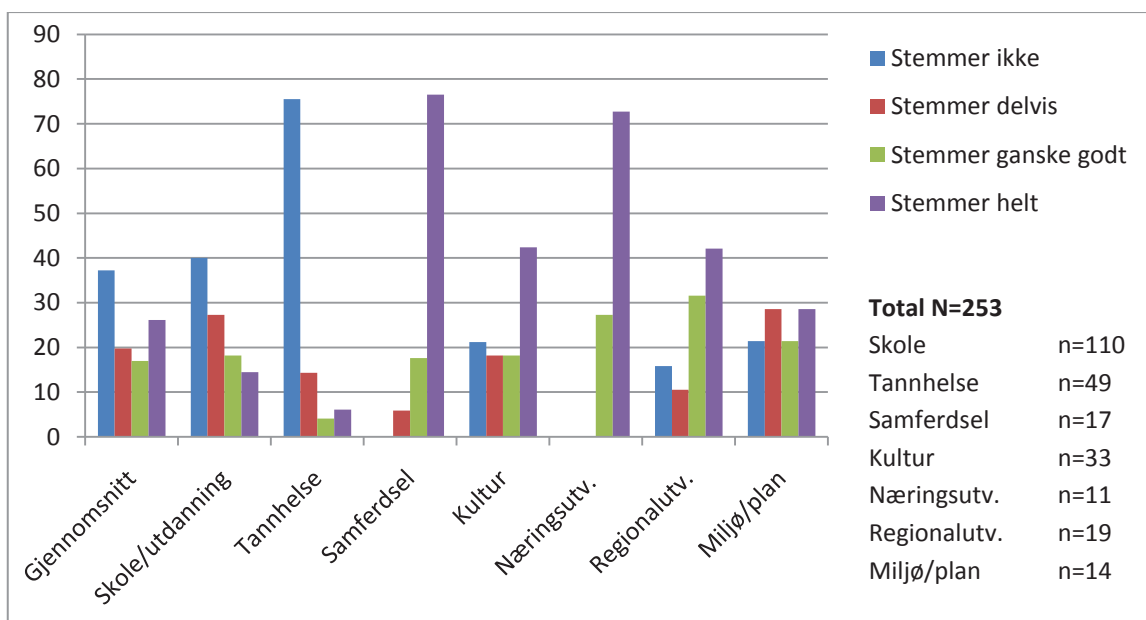


Diagram 5.1 Hyppighet i kontakt med folkevalgt (%)

Samferdsel, næringsutvikling og regionalutvikling er de tre sektorene som har hyppigst kontakt med de folkevalgte. Innen tannhelse og videregående skole er det betydelig mindre

kontakt enn i de andre sektorene. I disse to sektorene er det for en stor del egne resultat-enheter, og dette kan muligens være noe av forklaringen på at disse skiller seg vesentlig fra de andre på dette området.

Utsagn: Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt.

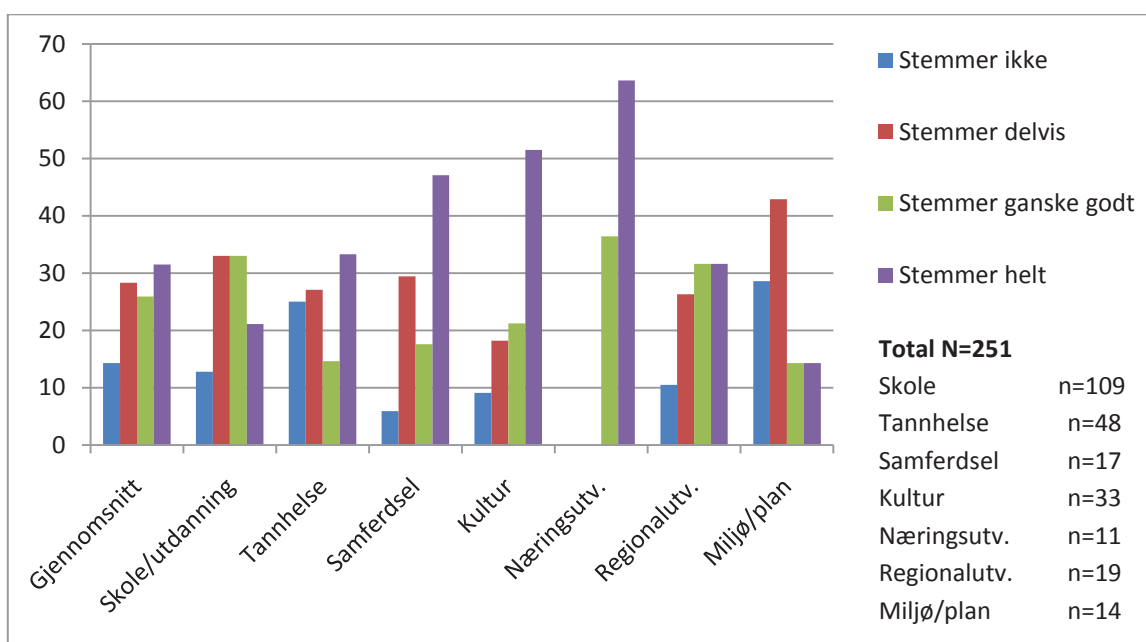


Diagram 5.2 Graden av konflikt mellom folkevalgte innen arbeidsfeltet (%)

Innen samferdsel og kultur oppleves det som lite konflikt mellom de folkevalgte, og innen næringsutvikling omtrent ingen ting. Miljø/plan er den sektor som opplever høyest konfliktnivå mellom de folkevalgte, der hele 73 % melder om det. For de øvrige sektorene er det mellom 50 og 60 % som mener det er lite konflikt innen sitt fagområde. Totalt gir dette et bilde av forholdsvis samkjørt politikk, uten de store kontroverser.

Utsagn: De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger.

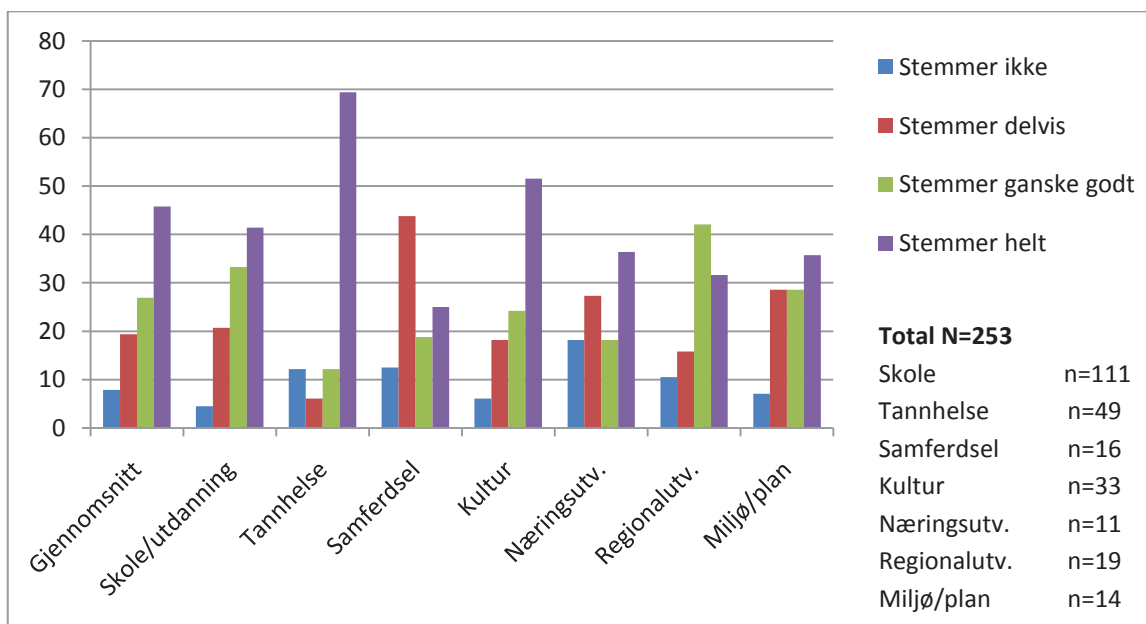


Diagram 5.3 Graden av detaljstyring av enheten (%)

Kultur, tannhelse og skolene er de som i størst grad opplever at de ikke blir detaljstyrt. Igjen kan det henge sammen med at dette for en stor del er resultatenheter (noe varierende på kultursiden), og særlig for skole og tannhelse er det direkte brukerrettet aktivitet hvor rettighetslovgivningen er sterk og førende for store deler av driften. Kun innen samferdsel oppgir over halvparten (56 %) at de i stor grad blir detaljstyrt, ellers er det en gjennomgående tone at sektorene arbeider ganske fritt uten at politikerne griper inn i de faglige beslutningene.

Utsagn: De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen.

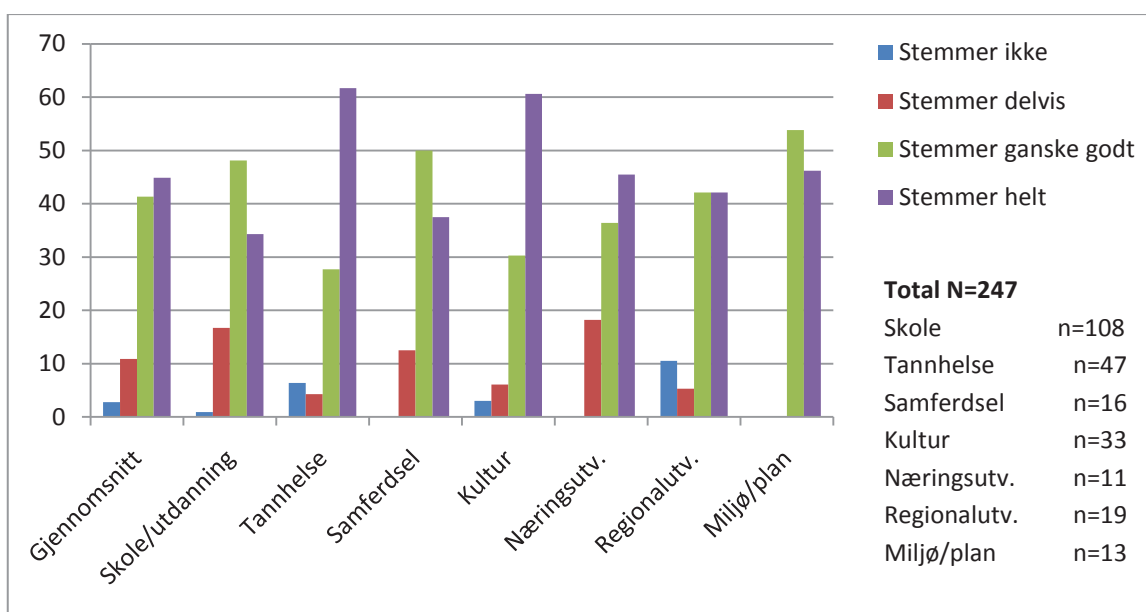


Diagram 5.4 Graden av saklighet fra de folkevalgtes side (%)

Det er en gjennomgående oppfatning blant alle sektorer at de folkevalgte opptrer saklig i forhold til administrasjonen. I alle sektorene svarer over 80 % at utsagnet stemmer helt eller ganske godt. Det ser ikke ut til å ha noe særlig betydning hvor tett dialog det er, og heller ikke om enheten føler seg detaljstyrt eller ikke.

Utsagn: De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler

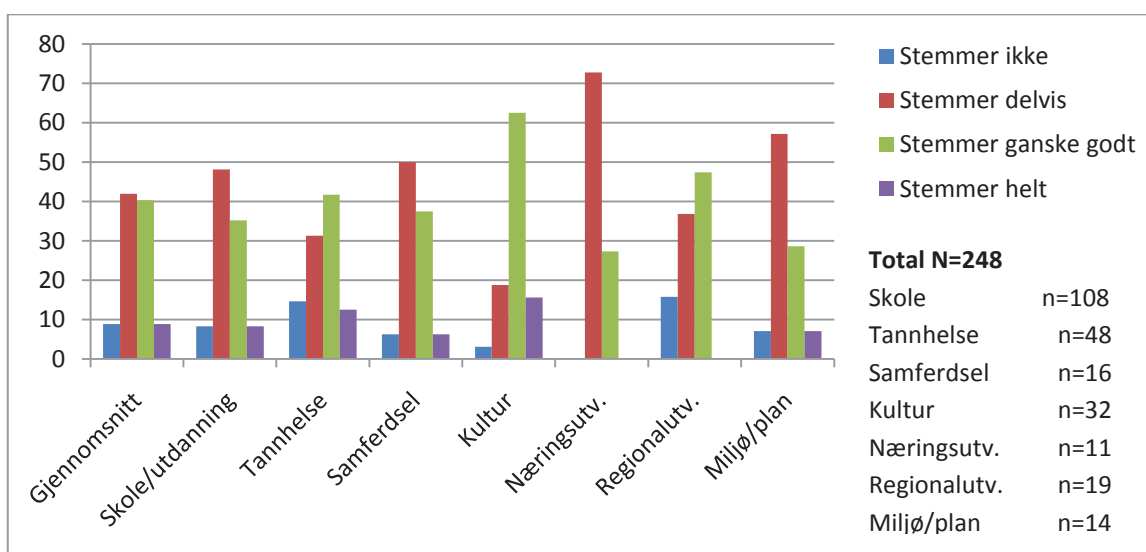


Diagram 5.5 Graden av klare og entydige politiske signaler (%)

På spørsmålet om de folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler, er mellomlederne ganske uklare. Svarene samler seg i midten, at det stemmer delvis eller at det stemmer ganske godt. Næringsutvikling, miljøvern/planarbeid og til dels regionalutvikling er de sektorene som i størst grad mener de folkevalgte er utydelige i sine politiske signaler. Det generelle bildet av at målsettinger i det offentlige ofte er vage og komplekse, både i forhold til at det er mindre forpliktende og at det gir politisk fleksibilitet, er kanskje noe av det vi ser igjen her.

Utsagn: Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte.

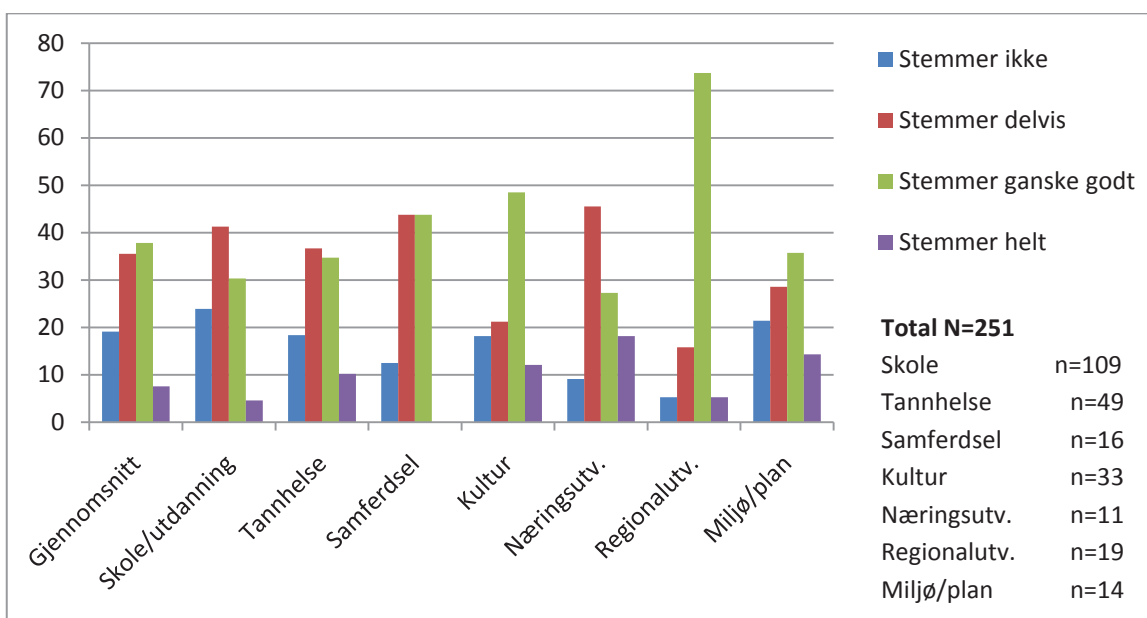


Diagram 5.6 Budsjettmidler i forhold til oppgaver (%)

Utdanningssektoren er den sektor som er mest misfornøyd med tildelte budsjettmidler. Kun 35 % er rimelig tilfredse med de tildelte budsjettmidlene. Samferdselssektoren er også lite tilfreds med tildelte midler. Ingen mener de får nok midler, mens 44 % mener utsagnet stemmer ganske godt. I motsatt ende har vi regionalutvikling som er godt fornøyd med de tildelte budsjettmidlene, der 79 % er helt eller ganske godt fornøyd med sine rammer.

Utsagn: De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer.

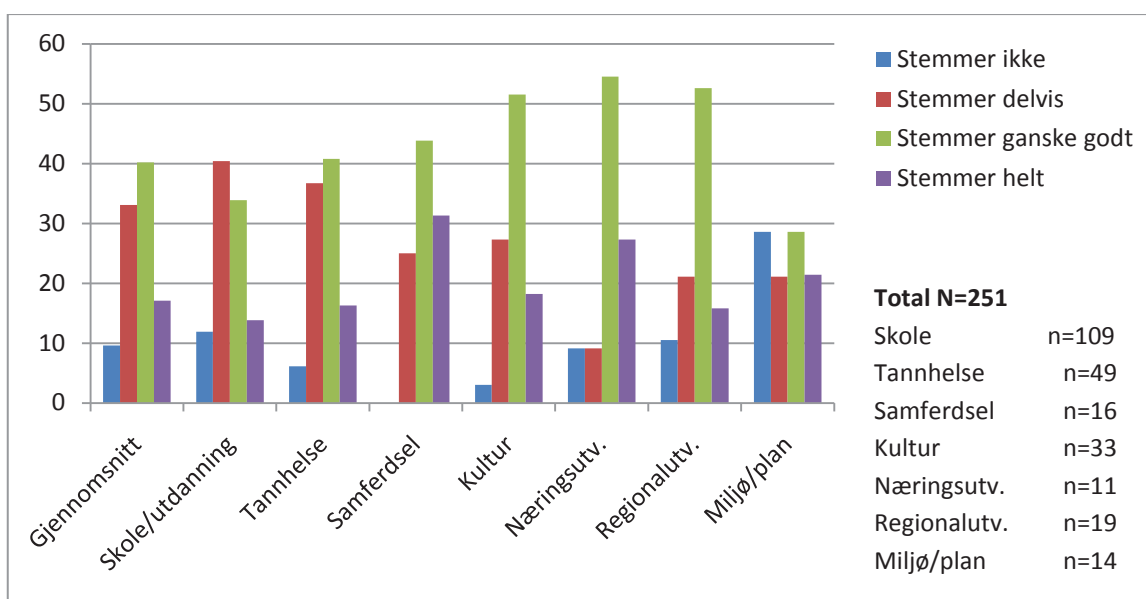


Diagram 5.7 Forståelse for enhetens utfordringer (%)

Til tross for ulikt syn på tildelte budsjettmidler og ulik grad av involvering, oppgir mange at de mener de folkevalgte har stor forståelse for de utfordringene enheten står i. Særlig innen samferdsel, kultur, næringsutvikling og regionalutvikling ser vi dette tydelig. Det er skoleområdet og miljø/plan som i minst grad mener at politikerne forstår utfordringene godt nok. Vi kan se en sammenheng med at de to sektorene også er lite forhøyde med tildelte midler, og ikke har så hyppig kontakten med folkevalgte. Disse sektorene oppgir også at de opplever uklarhet i de politiske signalene.

Utsagn: De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig

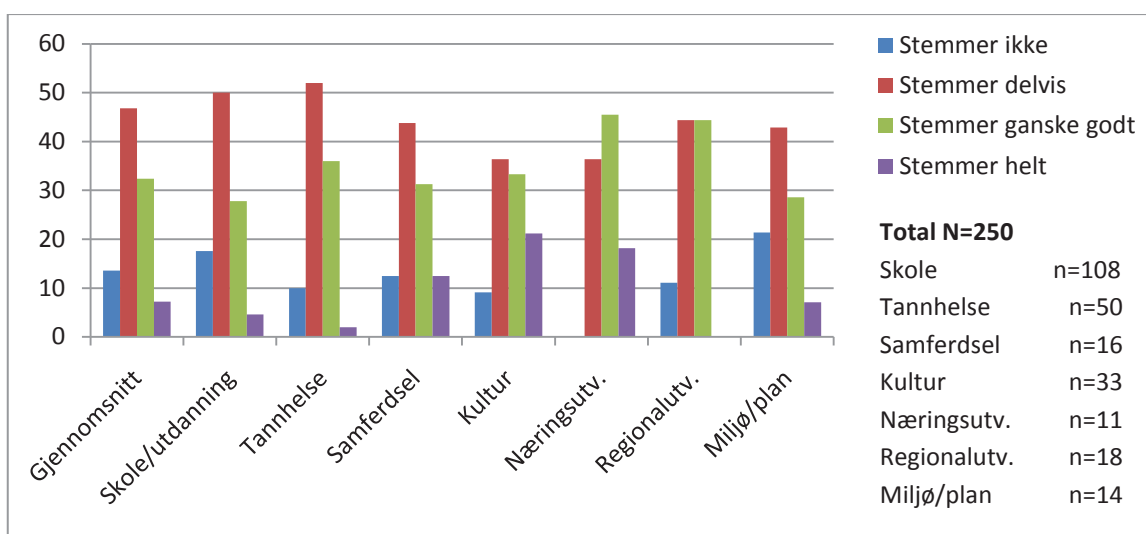


Diagram 5.8 Politisk vilje til å ta valg og prioriteringer (%)

Med unntak av kultur og næringsutvikling, som er rimelig godt fornøydde med de valg og prioriteringer de folkevalgte tar, er de ulike sektorene ganske enige om at politikerne ikke er gode nok på dette området.

Utsagn: De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde.

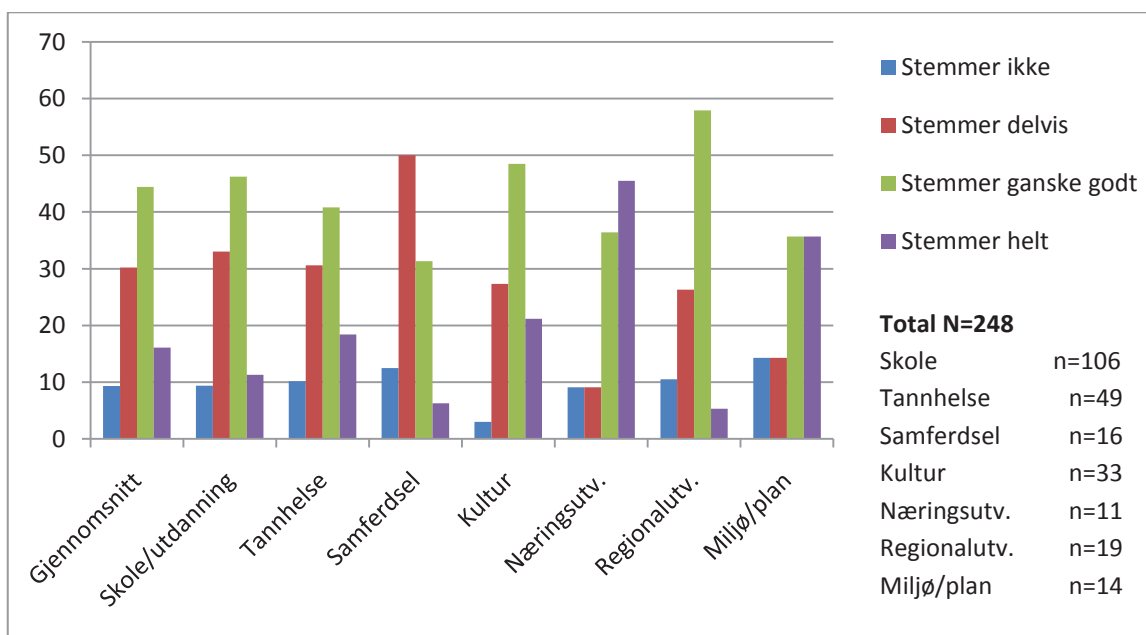


Diagram 5.9 Realismen i løftene fra de folkevalgte (%)

Innen samferdsel opplever de at det for en stor del blir gitt urealistiske løfter (63 %). Ansatte innen næringsutvikling mener politikerne er ganske nøkterne og ikke lover mer enn de kan holde. Hele 82 % mener dette i denne sektoren. Innen de andre sektorene svarer de ansatte i varierende grad forholdsvis positivt på dette spørsmålet. De mener det for en stor del er realisme i de løftene som blir gitt.

Utsagn: De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde.

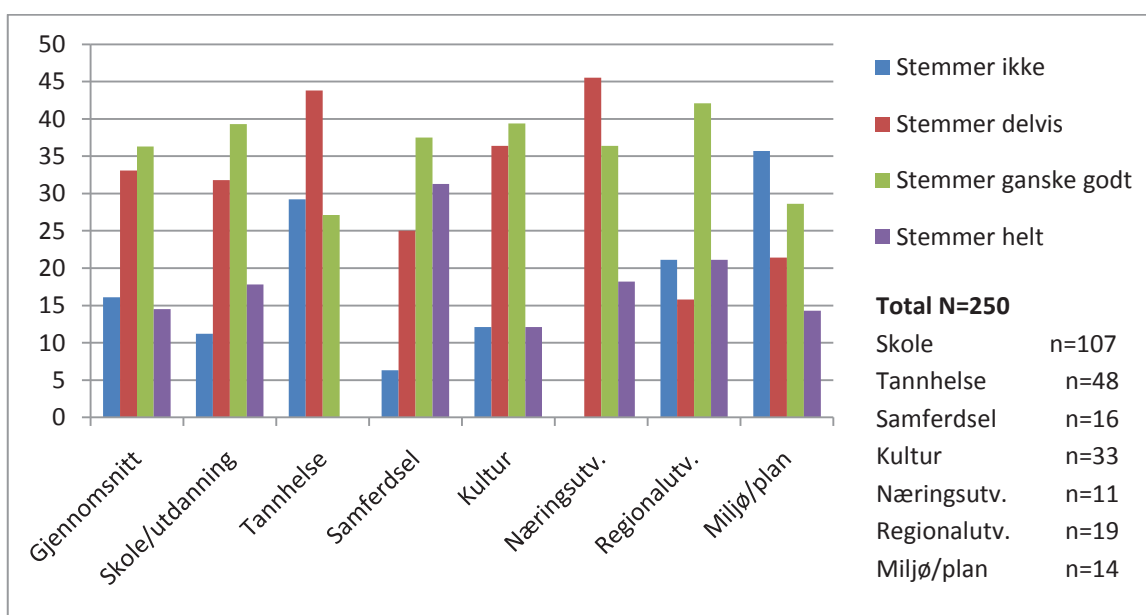


Diagram 5.10 Visjon for utviklingen av sektorene (%)

Innen tannhelsesektoren er det lite visjoner fra de folkevalgtes side, også for miljø/plan meldes det om noe lite visjonære politikere. Samferdselssektoren mener de har politikere med store visjoner for enheten, det samme ser vi innen regionalutvikling. De andre enhetene melder i varierende grad at de for en ganske stor del mener politikerne er visjonære.

Utsagn: Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger.

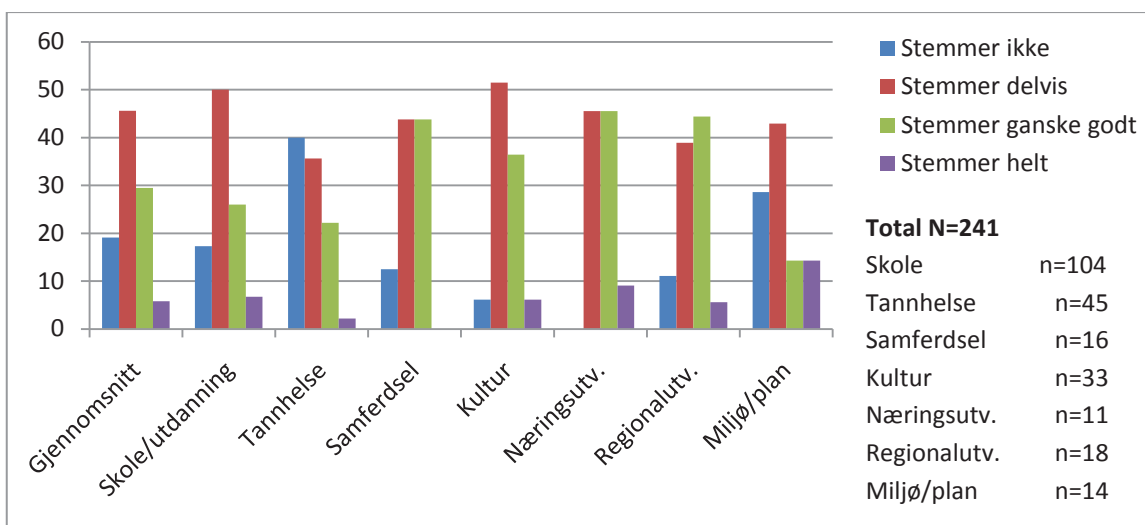


Diagram 5.11 Politisk aksept for ukonvensjonelle løsninger (%)

Gjennomgående oppfattes det som at det er lite aksept for ukonvensjonelle løsninger fra det politiske miljø. Tannhelse, miljø/plan og skoleområdet er de enhetene som opplever dette sterkest. Næringsutvikling er det eneste stedet der over halvparten melder at ukonvensjonelle løsninger aksepteres. Ellers gis det jevnt over et bilde av trauste politikere som ønsker seg tradisjonelle løsninger på oppgaver som skal gjennomføres.

Utsagn: De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper.

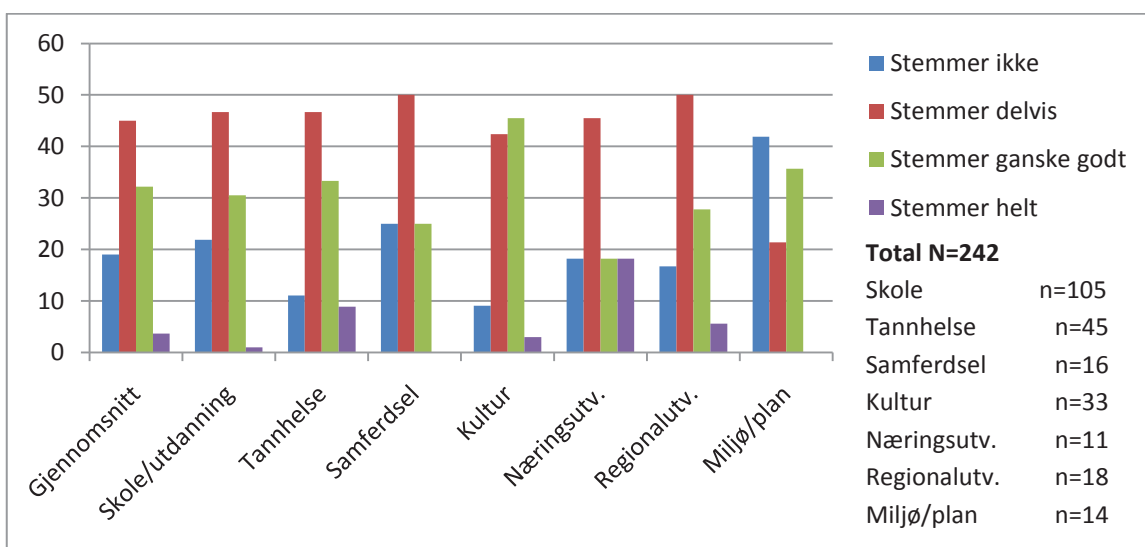


Diagram 5.12 Graden av ettergivenhet overfor særinteresser/pressgrupper (%)

Når vi kommer til spørsmålet om lederne oppfatter at politikerne er for ettergivne for særinteresser/pressgrupper, er tilliten svært lav. Innen samferdsel og skoleområdet oppleves dette i svært stor grad, og de andre støtter opp under dette synet. Minst utslag gjør det for kultur og tannhelsetjenesten, men også her melder de om at politikerne nok er for ettergivne når de blir utsatt for press fra grupper i samfunnet.

Utsagn: Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte.

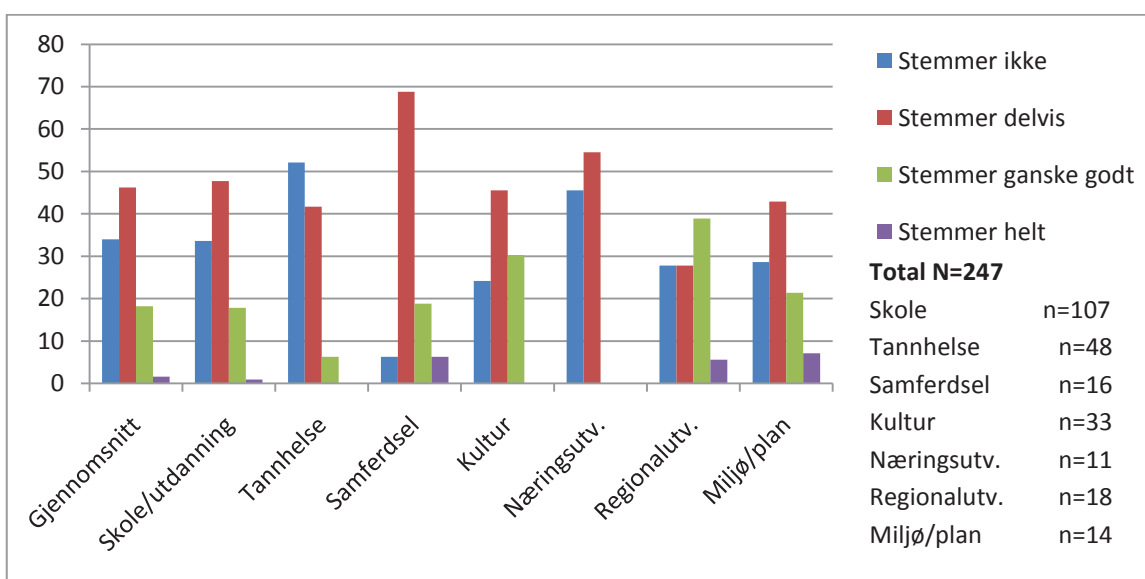


Diagram 5.13 Graden av ideer og kreativitet hos de folkevalgte (%)

Vi så i diagram 5.11 at det var liten aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger. Enda verre er politikerne til å komme med ideer til kreative prosjekter og løsninger. Jevnt over er dette nærmest fraværende. Regionalutvikling melder om noen innslag av ideer, ellers er det lite drahjelp fra politikerne i forhold til innovasjon og nytenking generelt i de fylkeskommunale enhetene.

5.2.2 Skolelederes oppfatning av politisk støtte

Omtrent 44 % av de respondentene som har besvart spørsmålene knyttet til den folkevalgte styringen, er fra skoleområdet. Det betyr at skolesektoren i sterk grad virker inn på gjennomsnittstallene, og at det skal store utslag til for at skolen vil skille seg merkbart ut fra gjennomsnittstallene. Av den grunn er det interessant å se skolen i forhold til de andre sektorene, og ikke bare i forhold til gjennomsnittet.

For skolesektoren er mønsteret at de følger de samme hovedtendensene som gjennomsnittet, men at de gjennomgående svarer mer negativt i forhold til politikernes støtte. Kun i to av spørsmålene skiller skolen seg ut i positiv retning i sin omtale av de folkevalgtes rolle. Det ene er spørsmålet om de folkevalgte har visjoner for sektoren. Her mener skoleledere i sterkere grad enn andre at de har politikere med visjoner for utviklingen av arbeidsområdet. Det andre er graden av detaljstyring, hvor skoleledere i større grad enn gjennomsnittet mener de ikke blir detaljstyrt, og at de slik sett har stor frihet til å utføre den jobben de skal gjøre.

Skoleledere har mindre kontakt med de folkevalgte enn alle andre sektorer med unntak av tannhelse. Skolen, som er en viktig samfunnsaktør gjennom formidling av kunnskaper, ferdigheter og holdninger til neste generasjon, har liten kontakt med skoleeier og oppdragsgiver. Jeg har ikke i undersøkelsen lagt opp til å skille mellom de som er ledere av resultatenehetene, og de som arbeider sentralt i administrasjonen som sektorleder eller fagleder. Det er mulig organiseringen og delegeringen er slik at det ville fremkommet forskjeller her, men det endrer likevel ikke det faktum at den sektor som i 2011 bruker 54 prosent av fylkets samlede budsjett (jf tabell 2.1) og ivaretar en vesentlig samfunnsoppgave er den sektor som har minst kontakt med de folkevalgte.

Også innen skole meldes det om lite politiske konflikter, og her svarer de kun litt dårligere enn gjennomsnittet. Skoleledere opplever at politikerne har et høyt saklighetsnivå (34 % mener utsagnet stemmer helt, og 48 % at det stemmer ganske godt). Dette er positivt, og i tråd med den generelle oppfatningen. Lederne oppfatter også at politikerne har god forståelse for de utfordringer de står i. Likevel er det verd å merke seg at det er skoleledere som svarer mest negativt av samtlige enheter både når det gjelder saklighetsnivået og på forståelse for enhetens utfordringer.

Det er en generell oppfatning at politikerne for lett lar seg overtale av særinteresser og pressgrupper. Det samme opplever skolelederne i sterk grad. Så mye som 69 % mener de er for ettergivne, og det er kun samferdselssektoren som opplever dette sterkere. Dette henger til en viss grad sammen med spørsmålet om politikerne er villige til å ta de nødvendige valg og prioriteringer. Her svarer enhetene gjennomgående negativt, og skoleområdet er mest kritisk av samtlige. Kun 32 % mener at de klarer det godt eller ganske godt. Disse prioriteringene vil også ofte vise seg i tildelte budsjettmidler, og for skoleområdet er det 35 % som svarer at de er forhøyde eller ganske godt fornøyde med tildelt ramme. Det er med andre ord 65 % som ikke mener de økonomiske rammene er tilstrekkelige for å kunne utføre de pålagte oppgavene på en tilfredsstillende måte. På begge de nevnte områdene er det skolesektoren som er minst fornøyde.

Som tidligere beskrevet står det svært dårlig til med hvordan de folkevalgte bidrar til å utnytter det lokale mulighetsrommet i forhold til å være nytenkende og iderik. Skoleledere opplever det samme fra skoleeier, i noe sterkere grad enn gjennomsnittet. Aksepten for ukonvensjonelle løsninger er liten. Kun 33 % oppgir at de opplever støtte helt, eller i ganske stor grad. Direkte bidrag fra skoleeier er enda mindre, kun 19 % oppgir at utsagnet om at politikere kommer med ideer til kreative prosjekter og løsninger stemmer helt eller ganske godt.

De folkevalgte setter mål for enhetene, og vi har sett at ansvaret de senere er blitt tydeligere plassert. På spørsmålet om i hvor stor grad enheten de siste årene har klart å oppnå de vedtatte målene, svarer lederne som vist i tabellen nedenfor.

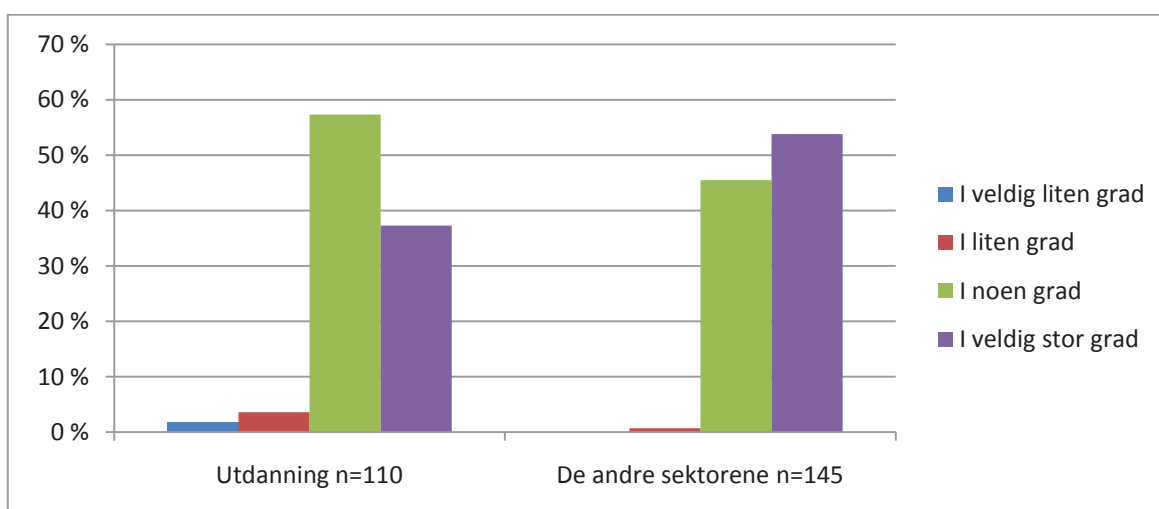


Diagram 5.14 Graden av måloppnåelse for de vedtatte mål

Vi ser at 54 % av sektorene utenom skole opplyser at de i veldig stor grad klarere å nå de målsettingene de folkevalgte setter. Dette tallet er betydelig lavere på skolesektoren, der 37 % mener de klarer det. Skoleledere arbeider i større grad enn andre uten å klare å innfri forventningene, og de opplever å få mindre støtte fra politikerne i dette arbeidet enn andre. Det ser ut for å være en sammenheng mellom opplevd støtte fra politikerne og graden av måloppnåelse.

Internt i de ulike sektorene settes det også egne mål angående enhetens utvikling. Hvordan respondentene svarer på det er vist i tabellen nedenfor.

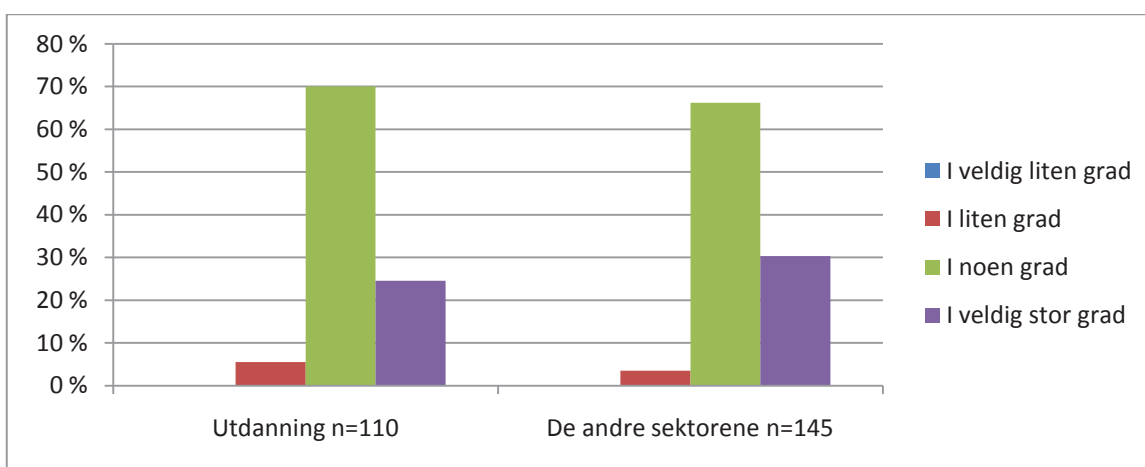


Diagram 5.15 Grad av måloppnåelse for egne mål

Enhetene klarer i mindre grad å oppnå de målene de selv setter for egen virksomhet, enn de som fylkespolitikere setter. En må gå ut fra at egne målsettinger skal bygge opp under de politisk vedtatte målene, selv om det er mulig de også har mål knyttet mot områder de ikke blir målt på, men som enhetene likevel finner viktige ut fra det samfunnsmandat de innehar. Mye tyder på at fylkeskommunale ledere stiller store krav til seg selv, og at de er mer ambisiøse på egne vegne enn det politikerne er.

Kort oppsummert kan vi si at skoleledere følger det generelle bildet, men at de jevnt over opplever politikernes støtte i mindre grad enn gjennomsnittet, og at de i mindre grad klarer å nå målene for enheten. Det tegnes et bilde av politikere som opptrer saklig, som er realistiske i sine signaler, som har visjoner for sektoren og som for en stor del overlater ansvaret for skolens drift til lederne selv. På den andre side har de lite kontakt med de folkevalgte, politikerne gir utydelige politiske signaler, gir etter for pressgrupper, er lite kreative og gir for lite midler til at oppgavene kan skjøttes på en god måte.

6 Hvordan kan vi forklare forskjeller blant ledere i norske fylkeskommuner?

I forrige kapittel beskrev jeg på bakgrunn av det empiriske materialet hvordan de fylkeskommunale mellomlederne oppfattet politikerne som støttespillere i forhold til å nå vedtatte mål, og jeg så på hvordan skoleledere opplevde dette i forhold til de andre sektorlederne. I dette kapittelet skal jeg gjennom dataene undersøke den tredje og siste delen av problemstillingen:

3. *Er der spesielle variabler knyttet til de fylkeskommunale mellomlederne eller organisasjonen som kan forklare forskjeller?*

Jeg undersøker denne problemstillingen ved å foreta bivariate analyser²³, og tester ut hypotesene som er fremsatt i kapittel 4. Nøyaktige tabeller følger vedlagt. Gjennom testingene av hypotesene kommenterer jeg ikke alle spørsmål koblet mot forholdet til det politiske miljø, kun der det fremkommer vesentlige forskjeller. Til alle kommentarer følger nøyaktige tall, noe i tabeller, ellers i all hovedsak som vedlegg. Når jeg beskriver situasjonen, vil jeg i all hovedsak også her omtale det som faller under svarkategoriene stemmer helt / stemmer ganske godt som positive trekk, og det som faller under svarkategoriene stemmer ikke / stemmer delvis som negativt.

6.1 Forklaringsvariabel 1 – Fylkets politiske organisering

Hypotese 1: *Ledere fra fylker som styrer etter en parlamentarisk modell opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker som styres etter utvalgsmodellen.*

De fleste fylker har beholdt utvalgsmodellen i sin politiske organisering, men fem av fylkene har gått over til en parlamentarisk modell²⁴. Hovedtanken bak dette er at

²³ Bivariat analyse brukes når en skal se på sammenhengen mellom to variabler (bi=to). Dette gjør jeg i en krysstabell, og får prosentvis fordeling både på de ulike svaralternativene og for grupperingene jeg inndeler variablene i.

²⁴ Dette gjelder Oslo, Hedmark, Troms, Nordland og Nord-Trøndelag. Disse har også variasjon i politisk tyngdepunkt, med to fylkesordførere fra Høyre, to fra Arbeiderpartiet og en fra Senterpartiet. Fullstendig oversikt finner en i vedlegg 3.

politikerne skal få en mer direkte styring over den politikken de vedtar, ved at det er politikere som står som ansvarlig for gjennomføringen og erstatter en ansatt administrasjonssjef eller fylkesrådmann. Ut fra dette er hypotesen om at de fylker med parlamentarisk modell har en tettere og bedre kontakt med mellomlederne enn andre fremkommet.

Den første overraskelsen i svarene er at det ikke er noen vesentlig forskjell i hyppigheten i kontakten ut fra de to organiseringsmodellene. Det er også overraskende at de opplever mindre detaljstyring i fylker med parlamentarisk styre. Så selv om de er tettere på iverksettingen gjennom større ansvar, bruker de ikke det til å detaljstyre. Ved denne styringsmodellen er det 80 % som melder om lite eller ganske lite detaljstyring, mens tilsvarende tall for de med fylkesutvalgsmodellen er på 71 %.

Todeler man svarene på påstandene i *stemmer ikke/stemmer delvis* og *stemmer ganske godt/stemmer helt*, er det liten forskjell på disse to styringsmodellene. Med det er flere av de fra fylker med parlamentarisk modell som svarer tydelig på *stemmer helt* og *stemmer ikke*. Dette ser vi på spørsmålet om visjoner der 9 % flere sier at politikerne ikke har visjoner, vi ser det i spørsmålet om hvor villige de folkevalgte er til å ta valg og prioriteringer der 8 % flere sier at de ikke gjør dette. Vi ser det også i spørsmålet om hvordan de stiller seg til ukonvensjonelle løsninger, der 10 % flere sier at de ikke aksepterer det. Mønsteret fortsetter når vi ser på om det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger, der hele 52 % oppgir at det ikke kommer ideer fra politikerne mens tallet for det med utvalgsmodell er på 31 %. Selv om det ved alle de nevnte svarene jevnes ut om en slår sammen de to laveste svarkategoriene, gir det et signal om at de med parlamentarisk styre generelt er mer negative til politikernes støtte.

Det negative fokuset ser vi også i forhold til hvor ettergivne politikerne oppfattes i forhold til pressgrupper. For de med parlamentarisk styre oppgir 70 % at de helt eller delvis gir etter for pressgrupper, mot 62 % for de med fylkesutvalgsmodellen. Det er også mindre tydelige politiske signaler. I parlamentarisk styrte fylker svarer 38 % at de er helt eller ganske godt fornøyde med tydeligheten i signalene, mens tilsvarende tall ved utvalgsmodellen er på 51 %. Ledernes oppfattelse er at de parlamentarisk styrte fylkene både er mindre visjonære og har mindre tydelige mål. Det fremkommer også at de fra parlamentarisk styrte fylker er mindre fornøyde med de tildelte budsjettmidlene. 37 %

mener de er helt eller ganske godt fornøyde, mens tilsvarende tall for de med fylkesutvalgsmodellen er 46 %.

Svarene peker også på noen trekk som virker positivt for de parlamentarisk styrte fylkene. Det er 8 % flere som er helt enige i at det er lite konflikt mellom de folkevalgte, det er 6 % flere som mener saklighetsnivået til de folkevalgte er høyt, de gir i mindre grad urealistiske løfter (6 % på stemmer helt/ganske godt) og 6 % flere mener at de helt tydelig får forståelse for enhetens utfordringer.

Er hypotesen riktig?

Det var mange og forholdsvis store utslag knyttet til den politiske organiseringen. Lederne i fylker med parlamentarisk modell er mer tydelig enige eller uenige, og gjennomgående mer negative til politikernes støtte enn de fra fylker styrt etter utvalgsmodellen. På bakgrunn av det må hypotesen *avkreftes*.

6.2 Forklaringsvariabel 2 – Politiske tyngdepunkt

Hypotese 2: *Ledere i fylker som politisk har et sosialistisk tyngdepunkt opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker med ikke-sosialistisk tyngdepunkt.*

Tabell 6.1 Fylkesordførernes partitilhørighet 2011-2015

	Sosialistiske		Ikke-sosialistiske (H)
	(Ap)	(Sp)	
Antall fylker	8	2	9

I analysen slås Senterpartiet og Arbeiderpartiet sammen i det som beskrives som sosialistiske partier. Tallmaterialet viser at ansatte i fylker med sosialistisk styre har en vesentlig større andel (8 % mer) som svarer at det er lite konflikt mellom politikerne i fylket. Saklighetsnivået oppleves større i sosialistisk styrte fylker, der 12 % flere svarer helt bekreftende på det. Ledere fra sosialistisk styrte fylker er også mer fornøyde med tildelt budsjettmidler, der 7 % flere er helt forhøyde med de rammene de får. Det samme bildet ser vi igjen i hvordan de opplever at politikerne har forståelse for de utfordringene

enheten står i. På sosialistisk side er det 10 % flere som er helt enige i at politikerne forstår situasjonen, og 10 % færre som ikke mener det er noen forståelse.

Totalbildet på innovasjon og nytenking har vi sett var nedslående. Det fremkommer i dette materialet at de sosialistiske fylkene i større grad aksepterer ukonvensjonelle løsninger enn de ikke-sosialistiske, med 10 % flere som er enige eller ganske enige i utsagnet om politisk aksept. De er imidlertid ikke bedre til selv å komme med kreative forslag og ideer til prosjekter og løsninger.

Et overraskende funn er at de fra sosialistisk styrte fylker angir å være mindre detaljstyrte enn de fra ikke-sosialistiske fylker. Der er det 51 % som er helt enige i at de ikke blir detaljstyrte, mens tilsvarende tall fra de ikke-sosialistiske fylkene er på 40 %. I tråd med forventningene, oppleves imidlertid de ikke-sosialistiske fylkene som mest visjonære, med 6 % høyere utslag på at de er helt eller ganske enige i at de er visjonære.

Er hypotesen riktig?

I den teoretiske tilnærmingen til hypotesen i kapittel 4.2.2, ble det beskrevet hvordan de sosialistiske partiene ønsker større grad av regulering i det økonomiske liv, og at de derfor ønsker mer detaljstyring og mer makt og myndighet til de folkevalgte. På grunn av det kollektive aspekt, ønsker de å være mer involvert i alle ledd og å være tettere på iverksettingen og oppfølgingen av politikken. Ut fra dette er det overraskende at de ikke skilte seg ut med å melde om hyppigere kontakt med de folkevalgte i fylket, og det er overraskende at respondentene der melder om mindre detaljstyring enn de fra fylker med ikke-sosialistisk styre.

Der det ellers er variasjon i svarene, er det ledere i fylker med sosialistisk styre gjennomgående mer positive til den politiske støtten enn ledere fra de ikke-sosialistiske fylkene. På bakgrunn av dette *bekreftes* hypotesen.

6.3 Forklaringsvariabel 3 og 4 – Størrelse

Når det gjelder størrelse ser vi på to forhold, både størrelse knyttet til folketall i fylkene, og størrelse på enheten regnet ut fra antall ansatte leder har ansvar for.

6.3.1 Fylkets størrelse

Hypotese 3: *Ledere i små fylker vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn ledere i store fylker.*

Antakelsen er at det i store fylker er større avstand mellom de ulike enhetene, uavhengig av hvordan de er organisert, og at direkte kontakt med de ulike enhetene vil være vanskeligere å få til på en god måte enn i mindre fylker. Selve inndelingen i fylker, mellom liten, middels og stort fylke, er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 6.2 Størrelse ut fra innbyggertall i fylket

Innbyggertall i fylket	Lite fylke - 190000	Middels fylke 191000 - 429000	Stort fylke 430000 -
Antall respondenter	44 %	39 %	17 %
N=262	n=115	n=102	n=45

Ansatte i de små fylkene oppgir å ha betydelig mer kontakt med de folkevalgte enn ansatte i store fylker. Blant de som er helt enige i at de har hyppig kontakt, svarer 11 % i store fylker bekreftende på det og 29 % i de små fylkene. Det meldes også om mindre konflikt mellom folkevalgte, større saklighetsnivå, og mindre urealistiske løfter i små fylker enn i store. Vi ser det samme når det gjelder graden av detaljstyring, som det oppleves som mindre av i de små fylkene. Det er også mer aksept for ukonvensjonelle løsninger i små enn i store fylker, med hhv 37 % og 21 % som svarer at det stemmer helt eller ganske godt.

På noen områder er det lite forskjell, og det er ikke helt mønster i at de ansatte i de mellomstore fylkene er ”mellomfornøyde”. På de fleste områder ligger de tettere i svarprosent på de små enn på de store fylkene. På noen områder er ledere i mellomstore fylker mest fornøyde med den politiske støtten, det er når det gjelder hvor fornøyde de er med budsjettet, at det gis mer entydige politiske signaler, og på hvordan de folkevalgte foretar valg og prioriteringer.

Er hypotesen riktig?

Gjennomgående meldes det om bedre dialog, og et mer positivt syn på de folkevalgtes støtte i de små enn i de store fylkene, og ut fra det *bekreftes* hypotesen.

6.3.2 Enhetens størrelse

Hypotese 4: *Ledere i små enheter vil oppleve større grad av støtte enn ledere i store enheter.*

Inndelingen i størrelse på enheten, er kategorisert ut fra hvor mange lederen oppgir å ha ansvar for. Inndelingen er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 6.3 Størrelse ut fra antall ansatte leder har ansvar for

Størrelse på enheten	Liten - 15	Middels 16 - 100	Stor 101 -
Respondenter innen hver kategori	36 %	46 %	19 %
N=256	n=91	n=117	n=48

I spørsmålsbatteriet knyttet til oppfatningen av den folkevalgte styringen er det stilt tretten spørsmål. På åtte av svarene fremkommer det mer positive svar fra de små enhetene enn for de store, og det er en logisk tråd fra små, mellomstore til store enheter. Det fremkommer til dels store forskjeller. På utsagnet om de har hyppig kontakt med de folkevalgte er det 57 % i de fra små enhetene som svarer at det stemmer helt eller ganske godt, mot 27 % for de store enhetene. Når det gjelder fornøydheten med budsjett, er det femten prosent flere som er fornøyde i de små enhetene i forhold til de store. Den samme forskjellen ser vi i forhold til om de mener politikerne har forståelse for enhetens utfordring. Fjorten prosent flere mener at politikerne ikke gir urealistiske løfter, og elleve prosent flere i små enheter mener politikerne foretar nødvendige valg og prioriteringer. Det er en tydelig sammenheng mellom hyppigheten på kontakt og et generelt mer positivt inntrykk av den folkevalgte støtten.

På noen områder er styrkeforholdet snudd, om ikke med veldig mye. Det gjelder i hvor stor grad de opplever at politikerne gir klare politiske signaler, graden av detaljstyring og hvor visjonære politikerne er. På disse spørsmålene viser ledere i store enheter mer positivt enn de fra små enheter.

Er hypotesen riktig?

Forskjellene i svarene fra ledere i små og store enheter var mange og svært tydelige. Gjennomgående går de i retninga av at ledere i små enheter uttrykte at de opplevde større grad av støtte enn ledere i store enheter, og hypotesen kan derfor *bekreftes*.

6.4 Forklaringsvariabel 5 – Økonomi

Hypotese 5: *Ledere i fylker med god økonomi oppgir større tilfredshet med den politiske støtten enn leder fra fylker med dårlig økonomi.*

Som jeg var inne på i kapittel 4.3.2 bygger jeg mye av hypotesen på større handlingsrom og dermed økt generell tilfredshet dersom fylket har god økonomi. Svarene til respondentene er her delt inn i to kategorier, de som arbeider i fylker med *god* økonomi og de som arbeider i fylker med *dårlig* økonomi. På sektornivå fordeler det seg jevnt, med unntak av de som tilhører kultursektoren. Her har vi vesentlig flere svar fra kategorien *dårlig økonomi*.

Tabell 6.4 Inndeling etter økonomi

	Dårlig økonomi	God økonomi
Netto driftsresultat i prosent av driftsbudsjettet for 2011 ²⁵	0,1 – 4,5	4,6 - 13

Totalt sett er det få som synes at utsagnet om at de folkevalgte er villige til å ta nødvendige valg og prioriteringer stemmer helt, men en vesentlig større andel av de fra fylker med god økonomi svarer ja. 17 prosent av disse sier at de tar nødvendige valg, mot 11 % i fylker med dårlig økonomi. Der også vesentlig mindre konflikter mellom de folkevalgte i fylker med god økonomi. Her svarer 62 % av de spurte at det er lite eller ganske lite konflikt mellom de folkevalgte, mot 53 % i fylker med dårlig økonomi.

Ut over dette er det ikke de store skillene som fremkommer. Men politikere i fylker med dårlig økonomi er flinkere til å gi løfter i tråd med det de kan innfri, og litt bedre på å være visjonære. Det er også noen områder der det tyder på at ansatte i fylker med dårlig

²⁵ Grensen mellom god og dårlig økonomi er her satt til 4,5 % av netto driftsresultat. Det er noe høyere en normen på 3 %, men det skyldes at det i 2011 gjennomgående var god økonomi i fylkene, og jeg bruker derfor et strengere krav.

økonomi er noe mer positive, ikke dersom vi deler svarkategoriene i to, men om vi ser på forholdet mellom dem. Da ser vi at de er mer fornøyde med sakligheten til politikerne, de oppgir å få tydeligere politiske signaler, de har større aksept for ukonvensjonelle løsninger og faktisk er det færre her som mener at budsjettmidlene ikke strekker til.

Er hypotesen riktig?

I fylkene med god økonomi var de folkevalgte flinkere til å ta valg og prioriteringer og det var mindre konfliktfylt mellom de folkevalgte. Flere av de andre svarene viste faktisk en mer positiv holdning til politikerne i fylker med dårlig økonomi, enn i de med god økonomi. Ut fra funnene må hypotesen om at ledere i fylker med god økonomi opplever mer støtte fra politikerne *avkreftes*.

6.5 Forklaringsvariabel 6 – Kjønn

Hypotese 6: *Det vil ikke fremkomme kjønnsforskjeller hos lederne på opplevd støtte fra det politiske nivå.*

Det er tydelige forskjeller i kjønnsfordelingen mellom de ulike sektorene. De mest kvinne-dominerte er miljøvern/planarbeid og kultur, og de mest mannsdominerte er samferdsel, regionalutvikling og utdanning, da i nevnte rekkefølge. Samlet sett er kjønnsfordelingen som vist nedenfor, og det samsvarer godt med normen på 40 % som ofte følges i politiske råd og utvalg.

Tabell 6.5 Kjønnsfordeling

	Mann	Kvinne
Kjønn	58,4	41,6

Hovedbildet er at det gjennom dataene fremkommer ganske store kjønnsforskjeller på de ulike spørsmålene. Ser vi fremdeles på svarkategoriene samlet mellom at utsagn *stemmer helt/ganske godt* og *stemmer ikke/delvis*, mener kvinner i sterkere grad enn menn at de politiske signalene er klare og entydige. Her er det 55 % av kvinnene som mener det, mens tallet på menn er 44 %.

På den andre side føler kvinner seg mer detaljstyrt enn menn. Kun 20 % av mennene mener de helt eller delvis blir detaljstyrt, mens tallet for kvinner er på 36 %. Kvinner mener også at politikerne er mindre visjonære enn det menn oppfatter. På spørsmål om politikerne har forståelse for enhetens utfordringer, er menn langt mer positive. Hele 64 % mener politikerne ser den situasjonen de er i helt eller ganske godt, mens det tilsvarende tallet for kvinner er på 47 %, altså en differanse på 17 %.

På andre områder ser vi noen mindre forskjeller. Kvinner er mer kritiske til hvor villige politikerne er til å ta nødvendige valg og prioriteringer, de føler i større grad at politikerne gir urealistiske løfter, de er mer kritiske til de økonomiske rammene og har totalt sett mindre kontakt med de folkevalgte (8 % færre av kvinnene enn av mennene).

Er hypotesen riktig?

I teoridelen til denne variabelen (kapittel 4.4.1) viste jeg blant annet til Næss (1992) der han peker på at det er vanskelig å finne tydelige kjønnsforskjeller i måten de utøver sitt lederskap på, men at det er noen forskjeller i kommunikasjons-, relasjons- og integrasjonsfunksjonen. I denne studien er det samhandlingen mellom ledere og det politiske nivå jeg har sett på, og her er det tydelige og store variasjoner i svarene fra kvinner og menn. Hypotesen om at det ikke fremkommer kjønnsforskjeller i opplevd støtte, må derfor *avkreftes*.

6.6 Forklaringsvariabel 7 – Alder og ansiennitet

Hypotese 7: *Ledere med høy alder og lang ansiennitet har et mer positivt syn på den politisk støtten enn ledere med lav alder og kort ansiennitet.*

Hovedtrekkene når det gjelder alder for de fylkeskommunale mellomlederne er at det er ei gruppe med høy gjennomsnittlig alder. Normalt vil en ikke beskrive en 49-åring som *ung*, men i denne sammenheng, der alderen er så pass høy, gjør jeg det. Ledere med ung, middels eller høy alder har jeg derfor gruppert som vist i tabellen under. Den sektor med flest ledere i *høy* aldersgruppe (og færrest *unge*) finner vi innen utdanning, og de med flest *unge* ledere finner vi innen miljøvern/planarbeid (i prosent av antall ansatte i sektoren).

Tabell 6.6 Aldersfordeling

Alder	- 49	50 - 59	60 -
Prosentvis aldersfordeling	27 %	44 %	29 %
N=262	n=69	n=112	n=73

I tråd med det vi så under aldersfordeling, at lederne i fylkeskommunen har høy alder, er det også mange som har lang erfaring som leder. Fordelingen vises i tabellen under. På sektornivå er det, som vi så under aldersfordeling, skole som prosentvis har flest ledere med lang ansiennitet, og miljøvern/planarbeid som prosentvis har flest med kort ansiennitet.

Tabell 6.7 Ansiennitet

Antall år som leder	0 - 5	6 - 14	15 - 50
Prosentvis fordeling på ansiennitet	21 %	31 %	48 %
N=244	n=50	n=76	n=118

De eldste, og de med lengst ansiennitet, opplever minst konflikt mellom politikerne og de oppgir også at de opplever absolutt minst detaljstyring. Her er forskjellene store, med en differanse på mellom 15 og 24 prosent i svarene. Det samme mønsteret ser vi på hvordan de opplever saklighetsnivået, på om de oppfatter at de folkevalgte har forståelse for enhetens utfordringer og om de foretar de nødvendige valg og prioriteringer.

På noen områder er det ikke helt samsvar mellom alder og ansiennitet. Av tallene ser vi at de med lengst ansiennitet, men som er i aldersgruppa 50-59 år er de som er mest fornøyde på flere områder. Denne gruppen er mest fornøyde i forhold til hvordan de ser på tildelte budsjetttrammer i forhold til behov, de oppfatter politikerne som mest visjonære, de er den gruppa som mener de får mest aksept for ukonvensjonelle løsninger, og oppfatter i sterkeste grad at de får klare og entydige politiske signaler.

De yngste, og de med ansiennitet på mellom 6 og 14 år, har imidlertid mest kontakt med de folkevalgte. I synet på hvor ettergivne politikerne er for pressgrupper er det de med kortest ansiennitet og som er mellom 50 og 59 år som er mest positive, det samme er de i forhold

til om de mener politikerne kommer med kreative løsninger og ideer. På disse er imidlertid ikke forskjellene så store.

Er hypotesen riktig?

De med lang ansiennitet er gjennomgående mer positive i sin oppfattelse av den politiske støtten enn andre. Generelt er de med økende alder også mer positive, selv om vi ser at aldersgruppen 50 – 59 år, sammen med lang ansiennitet, på noen av spørsmålene er de mest positive. I teorien i kapittel 4.4.2 pekes det på at erfaring, kjennskap og oversikt er viktige elementer i dette. Det ble også pekt på at lik alder er av betydning for kommunikasjon og samhandling. I lederfunksjonen i fylket er det en overvekt av ansatte i aldersgruppen 50 – 59 år. Aldersfordelingen til politikerne er vist i diagram 4.1, og her ser vi en tydelig topp innen samme alderssegment. De i denne aldersgruppen er mange, og har mange felles referanserammer.

Det vises tydelig at de med lang ansiennitet har et mer positivt syn på politikernes involvering, enn de med kort ansiennitet. Gjennomsnittsalderen er svært høy for de fylkeskommunale lederne, så selv om det ikke alltid er det med aller høyest alder som er de mest positive, men de i aldersgruppen 50 – 59, må hypotesen om at ledere med høy alder og lang ansiennitet har et mer positivt syn på politisk støtte enn de med lav alder og kort ansiennitet *bekreftes*.

6.7 Forklaringsvariabel 8 - Trivsel

Hypotese 8: *Ledere med høy grad av trivsel vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn de med lav trivsel.*

Det generelle bildet er at mellomledere i norske fylkeskommuner har stor grad av trivsel. For lettere å kunne si noe om eventuelle forskjeller, har jeg valgt å slå sammen de tre laveste kategoriene (de som sier de mistrives sterkt, mistrives noe, verken trives eller mistrives). Forholdet blir da som vist i tabellen nedenfor. Det er ikke de helt store sektorvise forskjellene, men det er flest innen utdanning, samferdsel og regionalutvikling som trives svært godt, og blant de som ikke trives så godt er det flest inne næringsutvikling, regionalutvikling og miljø/plan.

Tabell 6.8 Grad av trivsel i stillingen

	Mistrives sterkt, noe eller ikke har noen formening om det	Trives ganske godt	Trives veldig godt
Hvor godt trives du i stillingen?	11 %	46 %	44 %
Total N=264	(n=28)	(n=121)	(n=115)

Det fremkommer svært tydelige forskjeller på graden av trivsel og synet på det politiske miljø. De som trives best, har mest kontakt med de folkevalgte. Over 13 % flere av de som trives svært godt har hyppig kontakt med folkevalgt enn de i laveste kategori. Slår vi sammen de som har hyppig og ganske hyppig kontakt, er forskjellen på hele 24 %. Det samme mønsteret går igjen i samtlige spørsmål med unntak av to som er kommentert nedenfor. Nøyaktige tall fremkommer i vedlegget, så jeg gjengir ikke alle avvikene her, men når vi slår sammen de to mest positive svaralternativene, er det jevnt over pluss/minus 30 % flere av de som trives godt som svarer positivt enn de som ikke trives så godt. Det gjelder graden av opplevd konflikter, om de føler seg detaljstyrte, synet på saklighetsnivået, klarheten i de politiske signalene, fornøydheten med bevilgningene, forståelse for enhetens utfordringer, hvor gode de er til å foreta valg og prioriteringer, om de gir urealistiske løfter og om de er visjonære. Ingen av de som ikke trives mener det er politisk aksept for ukonvensjonelle løsninger, mens 10 % av de mest fornøyde mener klart at det er det.

Kun to områder er der lite forskjell i synet på politisk involvering (selv om det er noe), og det er hvordan de mener politikerne gir for lett etter for pressgrupper/særinteresser, og at det er få ideer til kreative prosjekter og løsninger. Her er det generelt dårlige erfaringer med de folkevalgte.

Er hypotesen riktig

Her er det ingen tvil om at hypotesen om at ledere med høy trivsel opplever større grad av støtte fra politikerne enn de med lav trivsel må *bekreftes*.

6.8 Oppsummering av hypotesene

Avslutningsvis gir jeg en skjematisk oversikt over de fremsatte hypotesene, og viser hvilke som ble bekreftet og hvilke som ble avkreftet etter den empiriske gjennomgangen.

Tabell 6.9 Oppsummering av hypotesene

Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet
H1 - Ledere fra fylker som styrer etter en parlamentarisk modell opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker som styrer etter utvalgsmodellen		X
H2 - Ledere i fylker som politisk har et sosialistisk tyngdepunkt opplever større grad av støtte fra politikere enn de fra fylker med ikke-sosialistisk tyngdepunkt	X	
H3 - Ledere i små fylker vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn ledere i store fylker	X	
H4 - Ledere i små enheter vil oppleve større grad av støtte enn ledere i store enheter	X	
H5 - Ledere i fylker med god økonomi oppgir større tilfredshet med den politiske støtte enn ledere fra fylker med dårlig økonomi		X
H6 - Det vil ikke fremkomme kjønnsforskjeller hos lederne på opplevd støtte fra det politiske nivå		X
H7 - Ledere med høy alder og lang ansiennitet har et mer positivt syn på politisk støtte enn de med lav alder og kort ansiennitet	X	
H8 - Ledere med høy grad av trivsel vil oppleve større grad av støtte fra politikerne enn de med lav trivsel	X	

7 Avsluttende kommentarer og drøfting

Lederne i offentlig sektor leder viktige samfunnsoppgaver, som i all hovedsak er goder til innbyggere med like rettigheter. Dette gjør de med en folkevalgt ledelse som de står ansvarlige overfor, med de budsjetttrammer de får og innenfor gjeldende lov- og regelverk. Samfunnet som helhet følger med på om tjenestene er gode, og produsert på en kostnadseffektiv måte. For å imøtekomme intensjonen om et desentralisert demokrati hvor de lokale fortrinn blir utnyttet på best mulig måte for innbyggerne og lokalsamfunn, må det være til alles interesse at en utnytter det potensialet som finnes både politisk og administrativt. For å få det til er samhandling et nøkkelord, politikerne må ha god nok informasjon til å ta de rette beslutningene, og ledere må oppleve god støtte fra det øverste fylkeskommunale organ, nemlig politikerne. I det følgende vil jeg knytte noen kommentarer til de empiriske funnene knyttet til dette, og som er beskrevet i kapittel 5 og 6.

7.1 Mellomledernes oppfatning av politikerne som støttespillere

I første del av oppgaven så jeg på i hvilken grad fylkeskommunale mellomledere som samlet gruppe oppfattet politikerne som støttespillere. Funnene som kom frem gjennom det empiriske materialet peker på følgende forhold:

1. *Det er en gjennomgående positiv og respektfull holdning til den folkevalgte ledelsen.*
Saklighetsnivået hos politikerne oppleves som svært høyt, lederne mener de blir sett og forstått, og politikerne gir enhetene stor grad av frihet til å kunne håndtere oppgavene sine som de selv mener er best. Den politiske markeringen og de politiske konfliktområdene vi ser gjennom mediene, oppfatter ikke lederne i den praktiske hverdagen. Det kan handle om at det politiske handlingsrommet oppleves som så lite at det ikke er så mye en faktisk kan være uenige om når alt kommer til alt. Det kan også være at samarbeidskonstellasjoner ”binder” politikerne, eller at administrasjonen argumenterer så godt gjennom sine saksutredninger at konfliktområdene blir lite synlige.
2. *Det blir gitt uklare politiske signaler, politikerne er ikke tøffe nok til å prioritere og de gir i for lett etter for særinteresser og pressgrupper.*

Spenningsfeltet politikerne står i, mellom å tenke overordnet og helhetlig ut fra partiets program på den ene side, og på den andre side skulle tekkes velgergrupper, kan bli problematisk. De må ofte kompromisere for å få gjennomslag for sine ønsker, og de representerer et område og en velgermasse de må tilfredsstille om de skal få støtte ved neste valg. For lederne kan det bli problematisk når signalene blir uklare, og det i tillegg bare er halvparten som mener er har forholdsvis tydelige visjoner for fagfeltet. Ettergivenhet overfor særinteresser/pressgrupper kan være en god dynamikk som gjør demokratiet levende ved at innbyggerne opplever å ha påvirkningsmulighet. Dersom det er andre hensyn som ligger bak, som opportunistisk adferd, er det betenkelig.

3. *Politikerne er svært dårlige til å komme med ideer til kreative prosjekter og løsninger.*

De siste 10-år har vært preget av store statlig initierte reformer i den offentlige forvaltningen, men en forutsetning for lokaldemokratiet er at det i tillegg skal være god mulighet for å utnytte det lokale handlingsrommet til beste for innbyggerne. Dette handlingsrommet bidrar ikke lokalpolitikere til å utnytte gjennom nye og kreative ideer. De gir også liten aksept til enheter som tar i bruk ukonvensjonelle løsninger når de skal nå sine mål. Dersom politikerne kan bli mer innovative, ligger det store muligheter i å supplere byråkratene og de ansattes profesjonstenkning. Jeg antar at selve politikerrollen hadde blitt mer spennende om det ble lagt opp til mer utviklende arbeid, i stedet for å begrense arbeidet til å lese saksdokumenter en skal ta stilling til.

Det er grunn til å tro at flere ledere hadde vært interessert i tettere samarbeid med politikerne enn det som er tilfellet i dag. Bortimot halvparten mener at det å få jobbe mot det politiske miljø har forholdsvis stor betydning for at arbeidet skal være attraktivt. Det betyr at de verdsetter samarbeidet og har et ønske om å påvirke politikken. Dette er noe mer enn de som i dag oppgir at de har hyppig kontakt med de folkevalgte. Dersom det er organiseringen eller andre forhold som hindrer tettere samarbeid, betyr det at det ligger en stor ubrukt ressurs i forvaltningen som politikerne kunne nyttiggjort i den videre politikkutformingen. Dette sammen med politikernes manglende evne til å være innovative utgjør til sammen en stor ressurs den fylkeskommunale forvaltningen kunne dratt god nytte av.

7.2 Skolelederes oppfatning av politisk støtte sammenlignet med andre

I andre del av oppgaven ønsket jeg å se på om skoleledere opplevde den politiske støtten annerledes en ledere fra andre sektorer. Utdanningssektoren er en stor og viktig samfunnsaktør. Den reproducerer samfunnet og representerer dermed en ikke ubetydelig maktfaktor. Av den grunn hadde jeg regnet med at politikerne var svært opptatt av god samhandling nettopp med denne sektoren. Både for å få kjennskap til iverksettingen av de politiske styringssignalene, for å kunne påvirke iverksettingen mer direkte, og for å få god nok kjennskap til sektoren til eventuelt å kunne justere egen politikk. Funnene som kom frem gjennom det empiriske materialet, peker imidlertid i en annen retning. Dette kan samles i følgende to hovedfunn:

1. *Skoleledere er gjennomgående mer negative til den politiske støtten enn andre mellomledere.*

Svarene følger stort sett det samme mønsteret som hos de andre mellomlederne, men de er tydelig mer kritiske til den politiske styringen. De eneste områdene de svarer mer positive enn gjennomsnittet, er at de mener de blir lite detaljstyrt, og de opplever politikerne som mer visjonære enn i de andre sektorene. Kontaktpunktene er få, kun en av tre oppgir å ha hyppig eller ganske hyppig kontakt med de folkevalgte. Kun ansatte innen tannhelsesektoren har mindre kontakt med politikerne enn skoleledere. Utstrakt bruk av delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet²⁶, kan ha ført til større avstand mellom styringsnivåene og dermed redusert samhandling.

2. *Skoleledere klarere i mindre grad enn andre å nå de vedtatte mål.*

Overgangen fra innholdsstyring til mål- og resultatstyring har ikke minst gjort seg gjeldende i skolesektoren. Det er en sektor med poengsummer og tallkarakterer, så presise og tallfestede måltall er lett for politikerne å sette. Å nå resultater kan være vanskelig om en ikke opplever handlingsrom nok til å foreta reelle prioriteringer. Økonomisk er det skolesektoren som i sterkeste grad mener de ikke får nok midler til å gjennomføre pålagte oppgaver på en god måte, og når det settes høye mål for en sektor med store og komplekse utfordringer uten å bidra med innovasjon og uten å ha særlig

²⁶ Skoleeier har, i tråd med Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004), i stor grad delegert både oppgaver og beslutningsmyndighet til skolene. I en undersøkelse rettet mot skoleledere i den videregående skole som ble publisert inneværende år, sier 58 % at skoleeier i stor eller svært stor grad har bidratt til ansvarliggjøring av skolen gjennom delegering av beslutningsmyndighet, og 63 % sier at skoleeier har bidratt til ansvarliggjøringen gjennom delegering av oppgaver (Aasen m.fl., 2012, s 220).

aksept for ukonvensjonelle løsninger, kan det virke inn på den generelle tiliten til politikerne. Utforming av generelle målkrav, uten å justere for lokale forskjeller, kan oppfattes som meningsløse og vanskelig å forholde seg til. I en kompleks forvaltning der enhetene er blitt svært selvstendige, er det en fare for at lokalpolitikere settes ut av spill og degraderes til en lokaliserings- og beslutningsmyndighet.

I utvalget av respondenter har jeg ikke gått inn på hvordan fylkene er organisert. Men skolesektoren er betydelig større enn de andre sektorene, og flere steder vil organiseringen være slik at det er større avstand mellom resultatansvar og de folkevalgte enn det er innen de andre sektorene. Det kan være noe av forklaringen på at ledere i en så viktig sektor har mindre kontakt med de folkevalgte enn det vi ser fra andre sektorer, og at det generelle bildet blir dårligere. Den kjennskap politikere da får til sektoren, blir i første rekke avledet gjennom fylkesnivået og ikke direkte med enhetslederne. I Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004) hvor det nye styringssystemet beskrives, er et av grunnprinsippene at fylket skal ha et godt støtte- og veiledningsapparat til skolene. I en undersøkelse gjennomført av Aasen m.fl. (2012) fremkommer det at kun 11 % av skolelederne er enige i at dette støtteapparatet etter innføringen av Kunnskapsløftet har fungert godt (Aasen m.fl., 2012, s 224). Dette kan minst handle om tre forhold. Det ene kan være at skoleledere ikke ønsker for sterk involvering utenfra, at det pedagogiske støtteapparatet kommer for tett på, og at skolene som egne resultatenheter ønsker å styre selv uten for stor innblanding. Det andre kan være at det er ulike forventninger knyttet til de to nivåene, at en har større forventninger knyttet til fagpersoner i støtteapparatet enn til den folkevalgte og dens lekmannsskjønn, noe som kan påvirke måten de svarer på. Det tredje kan være at støttefunksjonen faktisk ikke fungerer.

Skoleledere er de som er mest negative til den politiske støtten, og rektorene er også svært kritiske til fylkets pedagogiske støtteapparat. Likevel er skoleledere blant dem som oppgir høyest grad av trivsel. Dette kan bety at skoleledere har funnet seg vel til rette i det utvidede mandat politikere har gitt dem, og derfor distanserer seg fra de andre nivåene.

7.3 Kommentar knyttet til forklaringsvariablene

I siste problemstillingen har jeg undersøkt om det er variabler knyttet til de fylkeskommunale mellomledere som kan forklare forskjeller i opplevd støtte. Til dette

gjorde jeg et utvalg knyttet til politisk forklaring, kontingensteoretiske elementer og trekk ved leder. Noen funn samsvarte godt med teorien og hypotesen. Noen svært tydelig, andre forhold var overraskende og avvikende. Jeg vil knytte noen kommentarer til følgende funn:

1. *Det fremkommer store kjønnsforskjeller på opplevd støtte.*

Det er store sprik i svarene fra kvinner og menn, noe som forteller at det er en sammenheng mellom kjønn og opplevd støtte, og at det teoretiske resonnementet mitt ikke holder. Kvinnene fremstår mer tydelige i sine svar, ved at de i større grad enn menn bruker toppen eller bunnen av skalaen. Der det er store forskjeller i svarene, er menn gjennomgående mer positive til støtten enn det kvinner er.

2. *De med høy trivsel opplever større støtte fra folkevalgte enn de som ikke trives så godt.*

Når det gjelder trivselsvariabelen, hadde jeg en tydelig forventning om at den skulle slå til. Gjennomgående ser vi at ledere i offentlig sektor trives svært godt, og at dette også i sterk grad virker inn på holdningen de har til den folkevalgte ledelsen. Det overraskende er at variabelen slo så kraftig ut som den gjorde. Bare for de to områdene hvor politikerne får dårligst tilbakemeldinger generelt, ettergivenhet overfor særinteresser/pressgrupper og manglende kreative innspill, har det ingen betydning om de trives eller ikke.

3. *Parlamentarisk styringsform er ikke et tiltak som har positiv effekt på forholdet mellom politikere og administrasjon.*

Utgangspunktet for overgang til parlamentarisk styring av fylkene, var ønske om en mer direkte styring over politikken. Dette har ikke ført til at de fylkeskommunale ledere har hyppigere kontakt med de folkevalgte, og det har heller ikke ført til andre store forskjeller. Selv om de skal være tettere på iverksettingen, detaljstyrer de imidlertid mindre. Muligens handler det om at bedre kjennskap til driften ikke utløser behov for å detaljstyre. Generelt er ledere i fylker styrt etter parlamentarisk modell tydeligere i svarene sine. Det er mulig de er mer misfornøyde, men det er også en mulighet for at det er et uttrykk for skuffelse om de har hatt forventninger om tettere samarbeid og dette ikke har slått til.

4. *Ledere i sosialistisk styrte fylker opplever tydelig større grad av støtte fra politikerne enn andre.*

Funnene er klare og tydelige, og i tråd med hypotesen. Det er likevel overraskende at ledere i ikke-sosialistiske fylker blir mer detaljstyrte enn de fra sosialistiske fylker. Dette samsvarer ikke med ideologien, og er muligens et utslag av at når en delegerer ansvar og myndighet og er lengre borte fra iverksettelsen, føler en behov for systemer som gjør at en opplever en slags kontroll og styring likevel. Dette følger i så fall samme mønster som nevnt i forrige punkt, at det oppleves som mer detaljstyring i fylkesutvalgsmodellen der politikerne er trukket lenger bort fra iverksettelsen.

5. *Ledere fra fylker med dårlig økonomi er gjennomgående mer positive til den politiske støtten enn ledere fra fylker med god økonomi.*

Dette var et overraskende funn som viser at resonnementet mitt knyttet til dette ikke holdt. Det er mulig det er betydningen av nødvendig samhandling i forhold til felles skjebne som virker sterkere inn enn jeg hadde antatt, og at det skaper et mer positivt samhold. Det er også mulig at ”dårlig” økonomi i fylkeskommunen er et relativt begrep, og at fylkene faktisk er gode til å forvalte økonomien.

6. *Ledere i små fylker og små enheter som har høy alder og lang ansiennitet er mer fornøyd med den støtte de får fra politikerne enn andre.*

Disse funnene er helt i tråd med hypotesen, og slik sett ikke overraskende. I diskusjonen som har vært rundt fylkessammenslåinger og større regioner, er det likevel verd å merke seg at det til dels er store forskjeller i opplevd støtte fra politikerne fra de små til de store fylkene.

Kort oppsummert kan en si at en mann som trives i sin lederstilling, som har rundet 50 år og har lang ansiennitet som leder, er den som er mest tilfreds med den støtte han får fra det politiske miljø. Dersom han i tillegg arbeider i en liten enhet i et lite fylke med sosialistisk tyngdepunkt, er samhandlingen ganske bra. Dette rokker uansett ikke på bildet av politikere som er svært konservative, som ikke liker ukonvensjonelle løsninger og som er svært dårlige til selv å komme med kreative ideer og forslag til løsninger som kunne vært brukt for å utnytte den lokale egenart og det lokale handlingsrommet.

7.4 Teoretiske implikasjoner

Et tydelig empirisk funn var at kjønnsvariabelen slo så sterkt inn. Teorien jeg bygde hypotesen på om at det ikke ville fremkomme kjønnsforskjeller, var Strand (2007), der han også viser til analyser utført av Dobbins (1986), Jacobsen & Thorsvik (2007), Grant (1988) og Næss (1992). De peker på noen små forskjeller i måten de utøver sitt lederskap på, særlig knyttet til kommunikasjons- og relasjonsfunksjoner. Dette mener de er marginalt, knyttet til at vi har ulike forventninger til kjønnene og at nyansene forsvinner om en korrigerer for andre variabler. Kjønnsforskjellene i denne undersøkelsen var så tydelige, at det kan indikere at menn og kvinner er mer ulike i sitt lederskap enn antatt. Generelt har kjønnsaspektet vært nedtonet i klassisk ledelseslitteratur. Det som er av forskning, er i all hovedsak gjennomført i private organisasjoner, og denne sektoren er fremdeles svært mannsdominert. Ifølge Strand (2007, s 351) utgjør kvinneandelen i lederstillingene ca 16 %, mens det i denne undersøkelse var en kvinneandelen på ca 42 %. At respondentene i denne undersøkelsen viste tydeligere kjønnsforskjeller, kan henge sammen med den høye kvinneandelen i det offentlige. Det offentlige sysselsetter også generelt en høy andel kvinner, noe som kan gjøre at kulturforskjellene kommer tydeligere frem. I det private der andelen kvinnelige ledere er betydelig lavere, vil det være mer naturlig å gli inn i den formen på ledelse som menn har konstruert og tilpasse seg ved å fremheve de sidene som blir regnet som mer maskuline og aksepterte.

Trivselsfaktoren var det andre som slo sterkt inn på ledernes oppfattelse av støtte fra politikerne. Det bygger opp under de klassiske motivasjonsteoriene, om at trivsel er en viktig del av motivasjon og en viktig drivkraft bak handlingene våre. Den senere tids problematisering rundt arbeidsmotivasjon innenfor New Public Management-retningen, hvor det har vært fokusert på tydeligere insentivsystemer i den offentlige sektor, ser ikke ut til å være vesentlig for at lederne skal trives.

For å hindre avstanden mellom vedtak og iverksetting, er det innført et sett med styringsverktøy som skal sørge for informasjon til politikerne, men som også plasserer ansvar tydeligere. Dette er i tråd med New Public Management-retningen, og den offentlige forvaltning er bygd opp med tanke på at ansvar lettere kan plasseres. Denne ansvarsstyringslogikken kan lett føre til større avstand mellom styringsnivåene, og mangel på samhandling blir erstattet med økt fokus på tilsyn og kontroll. Det tradisjonelle hierarkiet blir erstattet med arbeidsformer som skaper større avstand mellom nivåene, og

det kan bli problemer med å utnytte den informasjonen som fremkommer gjennom de ulike styringsverktøyene. Selv om lavere nivåer prøver å imøtekomme kravene, kan det bli vanskelig å løse utfordringene uten tettere samhandling. Kontrollen på det enkelte nivå kan gjøre at sammenhengen og helheten forsvinner, den helheten politikerne skulle ha ved å tenke overordnet og langsiktig i sin politikkutforming.

7.4 Praktiske implikasjoner

Et vesentlig forhold knyttet til offentlig politikk, er hva som skjer etter at et vedtak er fattet. En liten gruppe folkevalgte er avhengige av en stor gruppe profesjonelle som er ansatt i alle ledd i forvaltningen, for å iverksette den politikken de har vedtatt. Ofte er vedtakene av en slik karakter at de blir operasjonalisert gjennom flere nivåer, og det blir vanskelig for politikerne å danne seg et godt nok bilde på hva som skjer med vedtakene ute i organisasjonen. Jo større organisasjonen er, og jo større enheten er, jo vanskeligere blir det å få den rette informasjonen. Det betyr at store deler av politikken vil være påvirket av de som skal sette den ut i live. Mye makt flyttes da fra politiker til den offentlig ansatte. Diskusjonen rundt dette, om politikerne har gitt fra seg for mye makt, vil nok fortsette. I mellomtiden vil samfunnet kunne utnytte ressursene bedre om en finner arenaer for bedre samspill mellom politikere og administrasjonen. Ved dagens organisering der informasjonen går via rådmannen og ned i organisasjonen, vil det være en ikke ubetydelig ressurs både på mellomledernivå og på politikernivå som ikke utnyttes i dag.

Det generelle bildet peker på at avstanden mellom politikk og administrasjon er for stor, men det er også store sektorforskjeller. Både når det gjelder hyppigheten i kontakt, men også innen de andre variablene jeg har knyttet til den opplevde støtten. Det kan tyde på at det også er interne kommunikasjonsproblemer i organisasjonen, eller det kan være en bevisst prioritering fra den øverste administrative leders side.

Et siste forhold jeg vil trekke frem er diskusjonen som har pågått omkring fylkeskommunens eksistens. Stortingsmelding nr. 12 (2006-2007) *Regionale fortrinn – regional framtid* var et bidrag i den debatten, og et grunnlagsdokument til beslutning som skulle fattes i Stortinget. Som vi har erfart, fortsatte fylkene med den samme geografiske inndeling, men politisk er det fortsatt ulikt syn på dette. Noen ønsker å fjerne hele forvaltningsnivået, andre ønsker å gjøre om grensene til større regioner, og andre igjen vil

beholde fylkene som de er. Ut fra det som fremkommer i denne undersøkelsen, er ledere i de små og mellomstore fylkene betydelig mer fornøyde med den støtte de får fra politikerne enn de fra store fylker. Skal fylkene drives effektivt etter demokratiske prinsipper, er det ikke noe i dette materialet som tyder på at sammenslåinger løser problemene. Heller ikke økonomivariabelen slo inn. Det ser generelt ut som fylkene har vært flinke til å prioritere og drive effektivt, og at økonomien ikke er vesentlig i diskusjonen om fylkesstrukturen.

7.6 Sluttkommentar

Som jeg sa innledningsvis opplevde jeg selv som politiker lite interesse fra enhetslederne om å la oss få involvere oss i iverksettelsen av politikken. Jeg opplevde ledere som var aktive og interesserte om høsten når budsjettet skulle vedtas, og særlig de år der det på grunn av den økonomiske situasjonen var varslet nedskjæringer. Videre samarbeid om hvordan en kunne finne fram til løsninger, opplevde jeg ikke noe ønske om. Når jeg i denne oppgaven har kartlagt forholdet mellom politikere og administrasjon, er det ikke med politikerøyne, men sett fra fylkeskommunale mellomlederes syn. Som en oppfølgende studie hadde det vært interessant å foreta en tilsvarende undersøkelse blant politikerne, for å se om funn der samsvarer ledernes oppfattelse.

Overgangen til ansvarsstyring med mål- og resultatkrav, har i sterkere grad enn tidligere preger fylkeskommunene og måtene politikerne følger opp sektorene på. Når vi ser så lite interesse for innovasjon og nytenking fra politikernes side, er en tanke om fokus på de enkelte målene bli viktigere enn å løfte blikket å se de lange linjene. En annen viktig og stor diskusjon er hva som er gode måleindikatorer. For å få svar på det må det være en klar og entydig enighet om hva som faktisk er god kvalitet på en tjeneste. Det kan lett bli en fokusforskyvning over til målbare størrelser, og at en dermed overser andre viktige sider i det samfunnsoppdraget fylkeskommunale ledere skal ivareta. Uansett fremkommer det et sterkt signal til politikerne om at de har et stort utviklingspotensial i forhold til å bidra med kreativitet og utvikling så fylket kan bli mer innovativt, og finne spennende løsninger knyttet til å utnytte det lokale handlingsrommet.

Generelt er det et problem at de som skal maksimere velferden, altså politikerne, ikke alltid sitter på den fullstendige eller riktige informasjonen. Å samle inn informasjon krever

ressurser, komplett informasjon er tidkrevende å sette seg inn i, og om ikke informasjonen er komplett eller riktig tolket kan beslutninger bli tatt på galt grunnlag. Dersom en av partene har en opportunistisk adferd, kan det også forstyrre både informasjonen og selve beslutningen. En åpen og god dialog, der leder og politiker klarer å utnytte hverandres komparative fortrinn, vil bidra til maksimering av velferden. Det fordrer at partene har tillit til hverandre, at de har handlingsrom til å gjøre det de er best på, lederne til å drive god tjenesteproduksjon og politikerne til å se overordnede sammenhenger. Da bør de folkevalgte ikke være en passiv aktør, men en aktiv støttespiller!

Litteraturliste

- Aasen, P., Møller, J., Rye, E., Ottesen, E., Prøitz, T. S., & Hertzberg, F. (2012). *Kunnskapsløftet som styringsreform - et løft eller et løfte? Forvaltningsnivåenes og institusjonenes rolle implementeringen av reformen*. Oslo: NIFU. (Rapport; 20/2012).
- Arbeiderpartiets partiprogram 2009-2013. (2009). *Skape og dele*.
<http://arbeiderpartiet.no/Politikken/Partiprogram>.
- Byrkjeflot, H. (. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review* 11 , nr. 1: 118-127.
- Fevolden, T., & Lillejord, S. (2005). *Kvalitetsarbeid i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grant, J. (1988). Women as Managers: What Can They Offer to Organizations? *Organizational Dynamics* , 1:56-63.
- Hansen, T. (2005). Kommunal autonomi - hvor stort er spillerommet? I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium* (ss. 183-208). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hanushek, E. A. (1981). Throwing Money at Schools. *Journal of Policy Analysis and Management* , 1 (1), 19-41.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herzberg, F., Mausner, F., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wildy and Sons.
- Hjellum, T. (2004). *Norsk politikk mot tusenårsskiftet: Et nytt politisk landskap?* Bergen: Institutt for sammenliknende politikk, Universitetet i Bergen.
- Holme, I. S. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Hægeland, T., Kirkebøen, L. J., Raaum, O., & Salvanes, K. G. (2004). *Marks across lower secondary schools in Norway. What can be explained by the compositions of pupils and school resources*. Rapport 2003/11, SSB.

Høyres stortingsvalgprogram 2009-2013. *Muligheter for alle*.

http://www.hoyre.no/filestore/Diverse_usortert/stortingsvalgprogram_bokm_final2.pdf.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (1999). *on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Mastekaasa, A. (2008). Profesjon og motivasjon. I A. Molander, & L. I. Terum, *Profesjonsstudier* (ss. 306-320). Oslo: Universitetsforlaget.

Meld. St.nr.19 (2009-2010). *Tid til læring. Oppfølging av tidsbruksutvalgets rapport*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

Møller, J., & Ottesen, E. (. (2011). *Rektor som leder og sjef. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nylehn, B. (1999). *Organisasjon og ledelse - En innføring*. Kalle forlag.

Næss, S. (1992). *Ledelse i offentlige og private organisasjoner. En kvantitativ studie av vektleggingen av ledelsesfunksjoner i perioden 1983-91*. Bergen: institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Mimeo. .

Opedal, S., Stigen, I., & Laudal, T. (2002). *Flat struktur og resultatenheter*. Oslo: NIBR-rapport 2002/21.

- Opstad, L. (2006). *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Pikkala, S. (2005). Kontingensteori - fange av eller tilpassing til omgivelsene? I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium* (ss. 209-229). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skedsmo, G. (2011). Vurdering som styring av utvikling og overvåkning av resultater. I J. Møller, & E. (. Ottesen, *Rektor som leder og sjef. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* (ss. 74-94). Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld.nr. 1 (2003-2004). *Nasjonalbudsjettet 2004*. Oslo: Det kongelige finansdepartement
- St.meld.nr 19 (2009-2010). *Tid til læring. Oppfølging av Tidsbrukutvalgets rapport*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St.meld.nr.12. (2006-2007). *Regionale fortrinn - regional framtid*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- St.meld.nr.30. (2003-2004). *Kultur for læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Stein, M., & Nelson, B. (2003). Leadership Content Knowledge. *Educational Evaluation and Policy Analysis* , 25: 423-448.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. Harper & Row.
- Thorsrud, E., & Emery, F. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Johan Grundt Tanum.
- Tranøy, K. (1986). *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Brev til fylkesrådmenn

Til Fylkesrådmann XXXXX i XXXXXX fylke

Kristiansand 08.02.2012

Norske fylkeskommunale mellomledere

Første halvdel av 2011 ble det foretatt en nasjonal undersøkelse rettet mot mellomledere i et utvalg på 64 kommuner. Dette var en sentral gruppe av medarbeidere/ledere som både nasjonalt og internasjonalt har fått lite oppmerksomhet innenfor forskningen tidligere. Fokus har i stedet vært rettet mot toppledelsen samt forskjellige typer av omstillingsprosjekter. Gjennom dette prosjektet var målet å kartlegge deres handlingsrom, vektlegging av lederroller, problemløsning, nettverk, hvordan de lykkes med omstillings- og utviklingsprosjekter og håndtering av etiske spørsmål, hva som gjør jobben interessant, og hvordan de berøres av politisk styring, for å nevne noe.

Prosjektet ble utviklet på bakgrunn av prosjektledernes mangeårige erfaring fra forskning og rådgivning i kommunesektoren i Norge og andre land.

Bakgrunnen for denne henvendelsen, er at vi nå også ønsker å sette fokus på mellomledere i alle de norske fylkeskommunene, og gjennomføre en tilsvarende undersøkelse blant dem. Vi vil derfor spørre deg, som øverste administrative leder i fylket, om du har noen merknader til at denne undersøkelsen gjennomføres i ditt fylke. Undersøkelsen gjennomføres som en spørreundersøkelse via Internettet rettet mot et utvalg av mellomledere i fylket. Det er selvsagt frivillig for den enkelte mellomleder om vedkommende vil besvare skjemaet. Det vil ta ca. 10-15 minutter å svare.

Vi vil understreke at vi søker Datatilsynet om løyve til å gjennomføre undersøkelsen. Alle opplysninger om den enkelte respondent og fylkeskommune vil bli behandlet konfidensielt. Materialet vil ikke bli behandlet på en slik måte at opplysninger knyttet til enkeltpersoner eller fylker kan gjenkjennes.

Ansvarlig for undersøkelsen er:

Professor Harald Baldersheim, Universitet i Oslo/Universitetet i Agder, tlf 22 85 71 89
Førsteamanuensis Morten Øgård, Universitetet i Agder, tlf 38 14 17 71
Prosjektkonsulent Linda Hye, Universitetet i Agder, tlf 38 14 11 61
Mastergradstudent Gunvor Birkeland, Universitetet i Agder, tlf 95 24 75 42

Eventuelle skriftlige kommentarer kan sendes til linda.hye@uia.no

Med hilsen

Harald Baldersheim

Linda Hye

Morten Øgård

Gunvor Birkeland

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Ref nr:

Administrative ledere i norske fylkeskommuner

- hvor stort er handlingsrommet?

Ansvarlig for undersøkelsen er:

Professor Harald Baldersheim, Universitetet i Oslo/Universitetet i Agder, tlf. 22 85 71 89

Førstemanuensis Morten Øgård, Universitetet i Agder, tlf. 38 14 17 71

Forskningsassistent Linda Hye, Universitetet i Agder, tlf. 38 14 11 61

Mastergradstudent Gunvor Birkeland, Universitetet i Agder, tlf. 95 24 75 42

Universitetet i Agder, Fakultetet for Økonomi og samfunnsfag, Postboks 422, 4604
Kristiansand.

Eventuelle spørsmål kan rettes til: linda.hye@uia.no eller tlf 38 14 11 61

Spørsmål 1

Hvor godt passer følgende beskrivelser for din myndighet og ditt ansvar som leder?

1 = Stemmer ikke 2 = Stemmer delvis 3 = Stemmer ganske godt 4 = Stemmer helt

	1	2	3	4
a. Jeg har anledning til å omdisponere brutto budsjett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Jeg har merinntektsfullmakt (justeringer på utgiftssiden som motsvares av merinntekter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Jeg har anledning til å overføre (deler av) overskudd til neste års budsjett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Jeg har plikt til å dekke inn underskudd på neste års budsjett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Jeg har anledning til å ansette personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Jeg har anledning til å føre lokale lønnsforhandlinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Jeg har anledning til å godkjenne lokale lønnsforhandlinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Jeg har anledning til å foreta interne omorganiseringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Jeg er ansatt på kontrakt med spesifiserte resultatkrav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Jeg rapporterer regelmessig til fylkesrådmannen eller politisk ledelse med utgangspunkt i spesifikke resultatkrav for enheten angående:				
- Ressursbruk/økonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Måloppnåelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentarer

Spørsmål 2

Hvordan opptrer **du som leder i forhold til medarbeiderne** for å nå enhetens **mål**?

Passer følgende beskrivelser for deg?

1= Helt uvesentlig 2 = Av noe betydning 3 = Av ganske stor betydning 4 = Av svært stor betydning

Jeg må se til...

	1	2	3	4
a. At den enkelte medarbeider avlønnes på en måte som står i forhold til kompetanse og innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. At den enkelte opplever at arbeidsoppgavene er meningsfulle og givende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. At reglementer følges til punkt og prikke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. At medarbeidernes gis gode muligheter til etterutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. At de ansatte vet at jeg kan gjøre jobbene deres minst like godt som dem selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. At de ansatte vet at jeg følger med på hvordan de gjør jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. At jeg roser medarbeiderne når de gjør en ekstra god innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. At de ansatte vet at prestasjonene deres vurderes fortløpende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. At de ansatte vet at de har en trygg arbeidsplass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. At de ansatte får stor frihet til å velge hvordan jobben skal utføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. At vi av og til tar oss tid til festlig samvær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. At jeg løpende koordinerer arbeidet i enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. At vi av og til kan reise bort sammen for å gjennomdrøfte forhold i enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. At alle er bevisst på å overholde tildelte budsjetter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. At jeg følger med på den faglige utviklingen og sørger for at våre arbeidsmåter er oppdatert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. At jeg følger med på de politiske signalene og formidler disse til medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. At jeg følger med på brukernes synspunkter og formidler disse til medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. At jeg aktivt forsøker å skaffe eksterne midler til driften av enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. At vi får til å samarbeide på tvers av sektorgrensene i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t. At vi får til samarbeid med frivillige organisasjoner og/eller private bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u. At nye initiativer og tiltak fra enkeltansatte/grupper av ansatte stimuleres og belønnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v. At ansatte får mulighet til å prøve og feile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentarer

Spørsmål 3

Arbeidssituasjonen man har som leder, påvirkes av mange forhold. I hvilken utstrekning passer **følgende beskrivelser av din arbeidssituasjon** som leder for den virksomheten du har ansvar for?

1 = Passer dårlig 2 = Passer ikke helt 3 = Passer ganske godt 4 = Passer svært godt

	1	2	3	4
a. De økonomiske ressursene, budsjettene er tilstrekkelig i forhold til oppgavene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De ansattes utdanning, kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgavene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Delegasjonsreglementet gir meg tilstrekkelig handlefrihet mht.				
<input type="checkbox"/> Personalspm (ansettelser, opprykk, lønnsfastsettelse mv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Økonomiske disposisjoner (flytte midler mellom budsjettposter, overføre innsparte midler fra et år til et annet mv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Organisasjonsspm (utforme arbeidsinstrukser, omplassere personale, prøve nye styringskonsepter mv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Jeg får støtte og hjelp fra fylkesrådmannen, sentraladministrasjonen når det behøves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Politikerne har stor forståelse for enhetens oppgaver og utfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Samarbeidet på tvers av enheter, avdelinger er en støtte i driften av enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Støttefunksjonen angående IKT fungerer for dårlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Arbeidspresset er for stort i det daglige virket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Jeg får støtte og hjelp fra mine lederkollegaer når det behøves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Vi blir presset av brukergrupper/interesseorganisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Vi blir presset av media som har fokus på vårt arbeidsområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Vi er utsatt for stadige organisasjonsendringer som skaper usikkerhet og lite forutsigbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Jeg som leder mangler sparringspartnere om ledelsesmessige problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Statlige krav til rapportering og dokumentasjon tar for mye tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Det er uklare mål for min jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Jeg får tydelig feedback på mine prestasjoner som leder fra mine nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentar

Spørsmål 4

Hva er det som gjør **jobben** du har nå **attraktiv for deg?** For hvert alternativ ber vi deg angi i hvilken grad dette stemmer for deg.

1 = Stemmer ikke 2 = Stemmer delvis 3 = Stemmer ganske godt 4 = Stemmer helt

	1	2	3	4
a. Høyt faglig nivå i enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Utviklingsmuligheter i jobben som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Et arbeid med høy lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Et arbeid der jeg får lønn i forhold til hva jeg presterer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Et arbeidssted med gode muligheter til å avansere og å gjøre karriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Hyggelige kollegiale relasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Et arbeid der jeg har noe å si ved viktige beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Et arbeidssted hvor jeg virkelig føler at man bryr seg om hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. En trygg jobb med liten risiko for at jobben skal forsvinne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Et arbeid hvor man føler at man utretter noe for samfunnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Muligheter for å komme med kreative innspill	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. En kreativ organisasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Hyggelige tilbakemeldinger fra brukerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Måten fylket er organisert på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. En stilling der jeg får utvikle meg innen mitt fag/som fagperson	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. At det verdsettes at jeg skaffer eksterne midler til driften av enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Et arbeid der jeg får hjulpet og påvirket enkeltmennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Et arbeid der jeg kan bidra til å dyktiggjøre medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. Et arbeid som gjør det mulig å være med å realisere et politisk prosjekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t. Et arbeid der jeg får jobbe opp mot den politiske ledelsen i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u. Et arbeid der jeg har stor grad av kontroll over min egen arbeidsdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentar

Spørsmål 5

Hvor godt vil du si at påstandene nedenfor passer som beskrivelse av dine erfaringer når det gjelder **samarbeid internt og eksternt?**

1 = Passer dårlig 2 = Passer ikke helt 3 = Passer ganske godt 4 = Passer svært godt

	1	2	3	4
a. Min enhet har fellesprosjekter/samarbeid med andre enheter i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Min enhet har fellesprosjekter/samarbeid med tilsvarende enheter i andre fylker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Min enhet har fellesprosjekter/samarbeid med offentlige enheter/instanser i andre land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Min enhet har fellesprosjekter/samarbeid med frivillige organisasjoner eller privat næringsliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Min enhet deltar i EU – finansierte prosjekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentar

Spørsmål 6

Som leder kan du stå overfor vanskelige **problemsituasjoner**. Dersom du har opplevd følgende problemer: Hvordan søkte du å løse problemet? Kryss av for det/de alternativer som passer.

	<u>Støtte fra overordnede organer</u> (fylkesrådmann, utvalg, fylkesutvalg/fylkesråd)	<u>Tilgang til ny kunnskap</u> , f.eks. gjennom konsulenter, faglitteratur m.m)	<u>Råd hos kontakter</u> i andre enheter i fylket eller kolleger i andre fylker	<u>Søkte flere ressurser</u> , f.eks. større budsjett, nyansettelser	<u>Internt samarbeid</u> i enheten, tillitsvalgte, rådslag o.l.	<u>Private nettverk</u>
a. Sterk faglig uenighet blant ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Personalspørsmål: Oppsigelser, nedbemanning, personalkonflikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Manglende støtte fra overordnet ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Særlig vanskelige/urimelige brukere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Uventede budsjettoverskridelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Etske problemer: Korrupsjon, underslag, sex- trakassering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Urealistiske forventninger fra politisk ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Usaklige mediaoppslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Usaklig opptreden fra politikere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Stigende sykefravær i enheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Faglige utfordringer der du ikke klarer å se en løsning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Introduksjon av nye måter å organisere og drive enheten på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Et statlig regelverk som er vanskelig å forstå/tolke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Politiske vedtak som en er faglig uenig i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. At medarbeidere med nøkkelkompetanse plutselig slutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Det at man observerer at noen opptrer uetisk overfor brukere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 7

Er det i din enhet i løpet av de siste årene blitt gjennomført **fornyings- eller utviklingsprosjekter**?
Hvis **ja**, ber vi deg indikere hva som var **avgjørende for at prosjektet lot seg gjennomføre**?

1 = Ingen betydning 2 = Liten betydning 3 = Av noe betydning
4 = Av ganske stor betydning 5 = Helt avgjørende 6= Vet ikke

	1	2	3	4	5	6
a. Entusiastisk oppslutning blant ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Den faglige kompetansen blant ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Eksterne faglige støttespillere (konsulenter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ekstra ressurser fra fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Eksterne midler; prosjektmidler fra for eksempel fylkesmannen, departement/direktorat/forskningsråd eller lignende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. At vi i enheten har kultur for endring/utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. At vi i utgangspunktet hadde en god ide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. At jeg inngår i et støttende ledernettverk i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. At jeg inngår i et eksternt ledernettverk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Støtte fra politikerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Støtte fra fylkesrådmannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. At vi hadde fått nye medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. At vi kunne vise til gode resultater fra tilsvarende prosjekter i andre enheter/fylker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Støtte fra samarbeidsnettverk med andre enheter/fylker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. At det var en utbredt kriseforståelse blant de ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Faglig støtte fra statlige instanser (for eksempel fylkesmannen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Impulser fra elektroniske idebanker (f eks...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Støtte fra brukerorganisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. At vi hadde romslig med ressurser til å gjennomføre utviklingsarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t. Utholdenhet og vilje til å skape noe nytt blant pådriverne i prosessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u. At det i fylket er forståelse for at det er rom for å gjøre feil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v. God planlegging, organisering og ledelse av prosjektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w. Innovasjonsorientert ledelse i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x. Fylket har et velfungerende belønningssystem for forslag til og gjennomføring av utviklingsprosjekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y. At vi har gode prosjektstyringsverktøy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z. At fylkeskommunen har en desentralisert organisasjons- og ledelsesstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. kommentar

Spørsmål 8

Å sikre **nøkkelpetanse** kan være en utfordring. Med tanke på å tiltrekke slik nøkkelpetanse i din enhet vil vi gjerne vite hvilke faktorer **du erfarer** er av betydning for å få søkere til denne typen stillinger i din enhet?

1 = Ikke viktig 2 = Litt viktig 3 = Verken viktig eller uviktig 4 = Ganske viktig 5 = Svært viktig

	1	2	3	4	5
a. Konkurransedyktig lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Selvstendige og spennende arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Attraktivt fagmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Fleksibel arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Frynsegoder som barnehageplass og bolig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Frynsegoder som gratis treningsmuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Tilbud om etter- og videreutdanning, inkl. utdanningspermisjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Synlige karrieremuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Kulturtilbudet i området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Mulighet for friluftsliv og naturopplevelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Spennende uteliv (kafeer el lignende)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Fylkeskommunens omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Enhetens omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Familietilknytning til området	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Seniorpolitikken i fylkeskommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Traineeordning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. kommentar:

Spørsmål 9

Av og til kan man også i den fylkeskommunale organisasjon få kjennskap til forhold som tenderer mot **korrupsjon** eller direkte **ulovlige aktiviteter**. Dersom dine medarbeidere skulle stå overfor slike situasjoner i forhold til kolleger, hvor sannsynlig er det at de ville...

1 = Vet ikke, vanskelig å si 2 = Lite sannsynlig 3 = Nokså sannsynlig 4 = Svært sannsynlig

	1	2	3	4
a. Ta det opp med angjeldende kollega/tale vedkommende til rette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Komme direkte til deg som leder med informasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Gå til et høyere organ (eks. politisk utvalg, sentral ledelse) med informasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Gå til utenforstående (eks. pressen) med informasjonen dersom denne ikke ble fulgt opp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evt. Kommentar

Spørsmål 10

Vi er interessert i å vite din oppfatning av hvordan den folkevalgte styringen er i forhold til din enhet. Stemmer følgende beskrivelse for deg?

1 = Stemmer ikke 2 = Stemmer delvis 3 = Stemmer ganske godt 4 = Stemmer helt

	1	2	3	4
a. Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. De folkevalgte er ikke ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 11

Besvar følgende spørsmål...

1 = I veldig liten grad 2 = I liten grad 3 = I noen grad 4 = I veldig stor grad

	1	2	3	4
a. Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 12

Hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt pr. uke? _____

Spørsmål 13

Hvor godt **trives du** i stillingen du nå har? Kryss av

- Mistrives sterkt
- Mistrives noe
- Verken trives eller mistrives
- Trives ganske godt
- Trives veldig godt

Spørsmål 14

Hvor lenge har du arbeidet i denne fylkeskommunen? (Oppgi i antall år) : _____

Spørsmål 15

I hvor mange år i alt har du vært leder? Medregnet andre organisasjoner: _____

Spørsmål 16

Jeg er...

- Mann Kvinne

Spørsmål 17

Hvor mange kommuner/fylkeskommuner har du tidligere hatt ansettelse i? _____

Spørsmål 18

Hvor mange ansatte har du ansvar for? _____

Spørsmål 19

Hvor gammel er du? _____

Spørsmål 20

Hva er ditt hovedarbeidsområde i fylket? Sett kun ett kryss.

Hvis du arbeider innenfor flere av områdene som er nevnt nedenfor, sett da kryss for det arbeidsområdet du bruker mest tid på.

- 1. Skole, utdanning
 - 2. Tannhelsetjenesten
 - 3. Samferdsel
 - 4. Kultur
 - 5. Næringsutvikling
 - 6. Regionalutvikling
 - 7. Miljøvern, planarbeid
-

Annet presiser...

Spørsmål 21

Innen hvilket fagområde har du din **grunnutdannelse** (kun ett kryss)

- 1. Pedagogisk utdanning
 - 2. Økonomisk, administrativ, merkantil
 - 3. Sykepleie, sosionom, tannhelse
 - 4. Teknisk utdanning (ingeniør, data m.m.)
 - 5. Utdanning innen kultur og estetiske fag
 - 6. Cand. mag./hovedfag i naturfag
 - 7. Cand. mag./hovedfag i humaniora
 - 8. Forsvaret
-

Annet presiser...

Vedlegg 3: Oversikt over politisk styringsmodell og politisk tyngdepunkt

Politisk tyngdepunkt og politisk styringsmodell i de norske fylkeskommunene

Fylke	Fylkesordfører			Politisk styringsmodell	
	Sosialistisk	Sentrum	Ikke-sos.	Parlamentarisk modell	Fylkesutvalgsmodell
Aust-Agder			H		X
Vest-Agder			H		X
Rogaland			H		X
Hordaland			H		X
Sogn og Fjordane	Ap				X
Møre og Romsdal	Ap				X
Sør-Trøndelag	Ap				X
Nord-Trøndelag			H	X	
Nordland	Ap			X	
Troms	Ap			X	
Finnmark	Ap				X
Hedmark		SP		X	
Oppland	Ap				X
Buskerud			H		X
Akershus			H		X
Oslo			H	X	
Østfold	Ap				X
Vestfold			H		X
Telemark		SP			X

Kilde: Den enkelte fylkeskommunens hjemmeside pr oktober 2012

Vedlegg 4: Svarfordeling på fylke

		Fylke			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akershus	18	5.7	5.7	5.7
	Aust Agder	13	4.1	4.1	9.8
	Buskerud	6	1.9	1.9	11.7
	Finnmark	12	3.8	3.8	15.5
	Hedmark	13	4.1	4.1	19.6
	Hordaland	20	6.3	6.3	25.9
	Møre og Romsdal	14	4.4	4.4	30.4
	Nord Trøndelag	15	4.7	4.7	35.1
	Nordland	23	7.3	7.3	42.4
	Oppland	20	6.3	6.3	48.7
	Oslo	16	5.1	5.1	53.8
	Rogaland	20	6.3	6.3	60.1
	Sogn og Fjordane	12	3.8	3.8	63.9
	Sør Trøndelag	19	6.0	6.0	69.9
	Telemark	19	6.0	6.0	75.9
	Troms	15	4.7	4.7	80.7
	Vest Agder	31	9.8	9.8	90.5
	Vestfold	16	5.1	5.1	95.6
	Østfold	14	4.4	4.4	100.0
	Total	316	100.0	100.0	

Vedlegg 5: Nøyaktige prosent knyttet til diagrammene i kapittel 5

Tallene i alle diagrammene er oppgitt i prosent.

Diagram 5.1

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	37,2	19,8	17	26,1
Skole/utdanning	40	27,3	18,2	14,5
Tannhelse	75,5	14,3	4,1	6,1
Samferdsel	0	5,9	17,6	76,5
Kultur	21,2	18,2	18,2	42,4
Næringsutv.	0	0	27,3	72,7
Regionalutv.	15,8	10,5	31,6	42,1
Miljø/plan	21,4	28,6	21,4	28,6

Diagram 5.2

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	14,3	28,3	25,9	31,5
Skole/utdanning	12,8	33	33	21,1
Tannhelse	25	27,1	14,6	33,3
Samferdsel	5,9	29,4	17,6	47,1
Kultur	9,1	18,2	21,2	51,5
Næringsutv.	0	0	36,4	63,6
Regionalutv.	10,5	26,3	31,6	31,6
Miljø/plan	28,6	42,9	14,3	14,3

Diagram 5.3

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	7,9	19,4	26,9	45,8
Skole/utdanning	4,5	20,7	33,3	41,4
Tannhelse	12,2	6,1	12,2	69,4
Samferdsel	12,5	43,8	18,8	25
Kultur	6,1	18,2	24,2	51,5
Næringsutv.	18,2	27,3	18,2	36,4
Regionalutv.	10,5	15,8	42,1	31,6
Miljø/plan	7,1	28,6	28,6	35,7

Diagram 5.4

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	2,8	10,9	41,3	44,9
Skole/utdanning	0,9	16,7	48,1	34,3
Tannhelse	6,4	4,3	27,7	61,7
Samferdsel	0	12,5	50	37,5
Kultur	3	6,1	30,3	60,6
Næringsutv.	0	18,2	36,4	45,5
Regionalutv.	10,5	5,3	42,1	42,1
Miljø/plan	0	0	53,8	46,2

Diagram 5.5

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	8,9	41,9	40,3	8,9
Skole/utdanning	8,3	48,1	35,2	8,3
Tannhelse	14,6	31,3	41,7	12,5
Samferdsel	6,3	50	37,5	6,3
Kultur	3,1	18,8	62,5	15,6
Næringsutv.	0	72,7	27,3	0
Regionalutv.	15,8	36,8	47,4	0
Miljø/plan	7,1	57,1	28,6	7,1

Diagram 5.6

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	19,1	35,5	37,8	7,6
Skole/utdanning	23,9	41,3	30,3	4,6
Tannhelse	18,4	36,7	34,7	10,2
Samferdsel	12,5	43,8	43,8	0
Kultur	18,2	21,2	48,5	12,1
Næringsutv.	9,1	45,5	27,3	18,2
Regionalutv.	5,3	15,8	73,7	5,3
Miljø/plan	21,4	28,6	35,7	14,3

Diagram 5.7

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	9,6	33,1	40,2	17,1
Skole/utdanning	11,9	40,4	33,9	13,8
Tannhelse	6,1	36,7	40,8	16,3
Samferdsel	0	25	43,8	31,3
Kultur	3	27,3	51,5	18,2
Næringsutv.	9,1	9,1	54,5	27,3
Regionalutv.	10,5	21,1	52,6	15,8
Miljø/plan	28,6	21,1	28,6	21,4

Diagram 5.8

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	13,6	46,8	32,4	7,2
Skole/utdanning	17,6	50	27,8	4,6
Tannhelse	10	52	36	2
Samferdsel	12,5	43,8	31,3	12,5
Kultur	9,1	36,4	33,3	21,2
Næringsutv.	0	36,4	45,5	18,2
Regionalutv.	11,1	44,4	44,4	0
Miljø/plan	21,4	42,9	28,6	7,1

Diagram 5.9

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	9,3	30,2	44,4	16,1
Skole/utdanning	9,4	33	46,2	11,3
Tannhelse	10,2	30,6	40,8	18,4
Samferdsel	12,5	50	31,3	6,3
Kultur	3	27,3	48,5	21,2
Næringsutv.	9,1	9,1	36,4	45,5
Regionalutv.	10,5	26,3	57,9	5,3
Miljø/plan	14,3	14,3	35,7	35,7

Diagram 5.10

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	16,1	33,1	36,3	14,5
Skole/utdanning	11,2	31,8	39,3	17,8
Tannhelse	29,2	43,8	27,1	0
Samferdsel	6,3	25	37,5	31,3
Kultur	12,1	36,4	39,4	12,1
Næringsutv.	0	45,5	36,4	18,2
Regionalutv.	21,1	15,8	42,1	21,1
Miljø/plan	35,7	21,4	28,6	14,3

Diagram 5.11

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	19,1	45,6	29,5	5,8
Skole/utdanning	17,3	50	26	6,7
Tannhelse	40	35,6	22,2	2,2
Samferdsel	12,5	43,8	43,8	0
Kultur	6,1	51,5	36,4	6,1
Næringsutv.	0	45,5	45,5	9,1
Regionalutv.	11,1	38,9	44,4	5,6
Miljø/plan	28,6	42,9	14,3	14,3

Diagram 5.12

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	19	45	32,2	3,7
Skole/utdanning	21,9	46,7	30,5	1
Tannhelse	11,1	46,7	33,3	8,9
Samferdsel	25	50	25	0
Kultur	9,1	42,4	45,5	3
Næringsutv.	18,2	45,5	18,2	18,2
Regionalutv.	16,7	50	27,8	5,6
Miljø/plan	41,9	21,4	35,7	0

Diagram 5.13

	Stemmer ikke	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt
Gjennomsnitt	34	46,2	18,2	1,6
Skole/utdanning	33,6	47,7	17,8	0,9
Tannhelse	52,1	41,7	6,3	0
Samferdsel	6,3	68,8	18,8	6,3
Kultur	24,2	45,5	30,3	0
Næringsutv.	45,5	54,5	0	0
Regionalutv.	27,8	27,8	38,9	5,6
Miljø/plan	28,6	42,9	21,4	7,1

Vedlegg 6: Data knyttet til hypotese 1 - politisk organisering

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	22	76	98
		%	38.6%	37.1%	37.4%
	Stemmer delvis	Count	10	42	52
		%	17.5%	20.5%	19.8%
	Stemmer ganske godt	Count	10	34	44
	%	17.5%	16.6%	16.8%	
	Stemmer helt	Count	15	53	68
		%	26.3%	25.9%	26.0%
Total		Count	57	205	262
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	9	29	38
		%	16.1%	14.3%	14.7%
	Stemmer delvis	Count	14	58	72
		%	25.0%	28.6%	27.8%
	Stemmer ganske godt	Count	12	55	67
	%	21.4%	27.1%	25.9%	
	Stemmer helt	Count	21	61	82
		%	37.5%	30.0%	31.7%
Total		Count	56	203	259
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgsmmodell	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	5	16	21
		%	8.9%	7.8%	8.0%
	Stemmer delvis	Count	6	43	49
		%	10.7%	21.0%	18.8%
	Stemmer ganske godt	Count	18	54	72
	%	32.1%	26.3%	27.6%	
	Stemmer helt	Count	27	92	119
		%	48.2%	44.9%	45.6%
Total		Count	56	205	261
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgsmmodell	
De folkevalgte opptre saklig overfor administrasjonen	Stemmer ikke	Count	3	5	8
		%	5.6%	2.5%	3.1%
	Stemmer delvis	Count	4	24	28
		%	7.4%	11.9%	11.0%
	Stemmer ganske godt	Count	20	83	103
	%	37.0%	41.3%	40.4%	
	Stemmer helt	Count	27	89	116
		% S	50.0%	44.3%	45.5%
Total		Count	54	201	255
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer ikke	Count	3	20	23
		%	5.5%	10.0%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	31	78	109
		%	56.4%	38.8%	42.6%
	Stemmer ganske godt	Count	13	88	101
		%	23.6%	43.8%	39.5%
	Stemmer helt	Count	8	15	23
		%	14.5%	7.5%	9.0%
Total		Count	55	201	256
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer ikke	Count	10	41	51
		%	18.5%	20.0%	19.7%
	Stemmer delvis	Count	24	69	93
		%	44.4%	33.7%	35.9%
	Stemmer ganske godt	Count	16	80	96
		%	29.6%	39.0%	37.1%
	Stemmer helt	Count	4	15	19
		%	7.4%	7.3%	7.3%
Total		Count	54	205	259
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer ikke	Count	8	18	26
		%	14.8%	8.8%	10.0%
	Stemmer delvis	Count	15	71	86
		%	27.8%	34.6%	33.2%
	Stemmer ganske godt	Count	19	83	102
		%	35.2%	40.5%	39.4%
	Stemmer helt	Count	12	33	45
		%	22.2%	16.1%	17.4%
Total		Count	54	205	259
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer ikke	Count	11	25	36
		%	20.4%	12.3%	14.0%
	Stemmer delvis	Count	22	97	119
		%	40.7%	47.5%	46.1%
	Stemmer ganske godt	Count	17	67	84
		%	31.5%	32.8%	32.6%
	Stemmer helt	Count	4	15	19
		%	7.4%	7.4%	7.4%
Total		Count	54	204	258
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer ikke	Count	3	20	23
		%	5.8%	9.8%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	15	63	78
		%	28.8%	30.9%	30.5%

	Stemmer ganske godt	Count	25	89	114
		%	48.1%	43.6%	44.5%
	Stemmer helt	Count	9	32	41
		%	17.3%	15.7%	16.0%
Total		Count	52	204	256
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	13	30	43
		%	24.1%	14.8%	16.7%
	Stemmer delvis	Count	14	71	85
		%	25.9%	35.0%	33.1%
	Stemmer ganske godt	Count	19	73	92
		%	35.2%	36.0%	35.8%
	Stemmer helt	Count	8	29	37
		%	14.8%	14.3%	14.4%
Total		Count	54	203	257
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgs modell	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	14	34	48
		%	26.9%	17.3%	19.3%
	Stemmer delvis	Count	21	93	114
		%	40.4%	47.2%	45.8%
	Stemmer ganske godt	Count	14	59	73
		%	26.9%	29.9%	29.3%
	Stemmer helt	Count	3	11	14
		%	5.8%	5.6%	5.6%
Total		Count	52	197	249
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgsmodell	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer ikke	Count	12	35	47
		% ell	22.6%	17.8%	18.8%
	Stemmer delvis	Count	25	88	113
		%	47.2%	44.7%	45.2%
	Stemmer ganske godt	Count	15	66	81
		%	28.3%	33.5%	32.4%
	Stemmer helt	Count	1	8	9
		%	1.9%	4.1%	3.6%
Total		Count	53	197	250
		%	100.0%	100.0%	100.0%

			Parlamentarisk Styringsmodell		Total
			Parlamentarisk styringsmodell	Fylkesutvalgsmodell	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer ikke	Count	28	62	90
		%	51.9%	30.7%	35.2%
	Stemmer delvis	Count	17	99	116
		%	31.5%	49.0%	45.3%
	Stemmer ganske godt	Count	8	37	45
		%	14.8%	18.3%	17.6%
	Stemmer helt	Count	1	4	5
		%	1.9%	2.0%	2.0%
Total		Count	54	202	256
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Vedlegg 7: Data knyttet til hypotese 2 - politisk tyngdepunkt

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	50	48	98
		% within Politisk orientering	37.6%	37.2%	37.4%
	Stemmer delvis	Count	26	26	52
		% within Politisk orientering	19.5%	20.2%	19.8%
	Stemmer ganske godt	Count	24	20	44
		% within Politisk orientering	18.0%	15.5%	16.8%
	Stemmer helt	Count	33	35	68
		% within Politisk orientering	24.8%	27.1%	26.0%
Total			133	129	262
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	17	21	38
		% within Politisk orientering	12.9%	16.5%	14.7%
	Stemmer delvis	Count	35	37	72
		% within Politisk orientering	26.5%	29.1%	27.8%
	Stemmer ganske godt	Count	33	34	67
		% within Politisk orientering	25.0%	26.8%	25.9%
	Stemmer helt	Count	47	35	82
		% within Politisk orientering	35.6%	27.6%	31.7%
Total			132	127	259
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	8	13	21
		% within Politisk orientering	6.1%	10.1%	8.0%
	Stemmer delvis	Count	27	22	49
		% within Politisk orientering	20.5%	17.1%	18.8%
	Stemmer ganske godt	Count	30	42	72
		% within Politisk orientering	22.7%	32.6%	27.6%
	Stemmer helt	Count	67	52	119
		% within Politisk orientering	50.8%	40.3%	45.6%
Total			132	129	261
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte opptre saklig overfor administrasjonen	Stemmer ikke	Count	0	8	8
		% within Politisk orientering	.0%	6.4%	3.1%
	Stemmer delvis	Count	11	17	28
		% within Politisk orientering	8.5%	13.6%	11.0%
	Stemmer ganske godt	Count	52	51	103
		% within Politisk orientering	40.0%	40.8%	40.4%
	Stemmer helt	Count	67	49	116
		% within Politisk orientering	51.5%	39.2%	45.5%
Total			130	125	255
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer ikke	Count	9	14	23
		% within Politisk orientering	6.9%	11.2%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	58	51	109
		% within Politisk orientering	44.3%	40.8%	42.6%
	Stemmer ganske godt	Count	55	46	101
		% within Politisk orientering	42.0%	36.8%	39.5%
	Stemmer helt	Count	9	14	23
		% within Politisk orientering	6.9%	11.2%	9.0%
Total			131	125	256
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer ikke	Count	27	24	51
		% within Politisk orientering	20.6%	18.8%	19.7%
	Stemmer delvis	Count	42	51	93
		% within Politisk orientering	32.1%	39.8%	35.9%
	Stemmer ganske godt	Count	48	48	96
		% within Politisk orientering	36.6%	37.5%	37.1%
	Stemmer helt	Count	14	5	19
		% within Politisk orientering	10.7%	3.9%	7.3%
Total			131	128	259
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Socialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte har forståelse for min enhets udfordringer	Stemmer ikke	Count	7	19	26
		% within Politisk orientering	5.3%	14.8%	10.0%
	Stemmer delvis	Count	46	40	86
		% within Politisk orientering	35.1%	31.3%	33.2%
	Stemmer ganske godt	Count	49	53	102
		% within Politisk orientering	37.4%	41.4%	39.4%
	Stemmer helt	Count	29	16	45
		% within Politisk orientering	22.1%	12.5%	17.4%
Total			131	128	259
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Socialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte er villig til at tage valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer ikke	Count	16	20	36
		% within Politisk orientering	12.3%	15.6%	14.0%
	Stemmer delvis	Count	64	55	119
		% within Politisk orientering	49.2%	43.0%	46.1%
	Stemmer ganske godt	Count	39	45	84
		% within Politisk orientering	30.0%	35.2%	32.6%
	Stemmer helt	Count	11	8	19
		% within Politisk orientering	8.5%	6.3%	7.4%
Total			130	128	258
			100.0%	100.0%	100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer ikke	Count % within Politisk orientering	11 8.5%	12 9.5%	23 9.0%
	Stemmer delvis	Count % within Politisk orientering	42 32.3%	36 28.6%	78 30.5%
	Stemmer ganske godt	Count % within Politisk orientering	58 44.6%	56 44.4%	114 44.5%
	Stemmer helt	Count % within Politisk orientering	19 14.6%	22 17.5%	41 16.0%
Total			130 100.0%	126 100.0%	256 100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count % within Politisk orientering	18 14.0%	25 19.5%	43 16.7%
	Stemmer delvis	Count % within Politisk orientering	50 38.8%	35 27.3%	85 33.1%
	Stemmer ganske godt	Count % within Politisk orientering	45 34.9%	47 36.7%	92 35.8%
	Stemmer helt	Count % within Politisk orientering	16 12.4%	21 16.4%	37 14.4%
Total			129 100.0%	128 100.0%	257 100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count % within Politisk orientering	19 15.1%	29 23.6%	48 19.3%
	Stemmer delvis	Count % within Politisk orientering	57 45.2%	57 46.3%	114 45.8%
	Stemmer ganske godt	Count % within Politisk orientering	41 32.5%	32 26.0%	73 29.3%
	Stemmer helt	Count % within Politisk orientering	9 7.1%	5 4.1%	14 5.6%
Total			126 100.0%	123 100.0%	249 100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer ikke	Count % within Politisk orientering	24 18.9%	23 18.7%	47 18.8%
	Stemmer delvis	Count % within Politisk orientering	58 45.7%	55 44.7%	113 45.2%
	Stemmer ganske godt	Count % within Politisk orientering	40 31.5%	41 33.3%	81 32.4%
	Stemmer helt	Count % within Politisk orientering	5 3.9%	4 3.3%	9 3.6%
Total			127 100.0%	123 100.0%	250 100.0%

			Politisk orientering		Total
			Sosialistisk	Ikke-sosialistisk	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer ikke	Count % within Politisk orientering	44 34.1%	46 36.2%	90 35.2%
	Stemmer delvis	Count % within Politisk orientering	62 48.1%	54 42.5%	116 45.3%
	Stemmer ganske godt	Count % within Politisk orientering	22 17.1%	23 18.1%	45 17.6%
	Stemmer helt	Count % within Politisk orientering	1 .8%	4 3.1%	5 2.0%
Total			129 100.0%	127 100.0%	256 100.0%

Vedlegg 8: Data knyttet til hypotese 3 – fylkesstørrelse

Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde * Innbygger2

Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	38	39	21	98
	ikke	%	38.8%	39.8%	21.4%	100.0%
		% within Innbygger2	33.0%	38.2%	46.7%	37.4%
		% of Total	14.5%	14.9%	8.0%	37.4%
	Stemmer	Count	26	19	7	52
	delvis	%	50.0%	36.5%	13.5%	100.0%
		% within Innbygger2	22.6%	18.6%	15.6%	19.8%
		% of Total	9.9%	7.3%	2.7%	19.8%
	Stemmer	Count	18	14	12	44
	ganske godt	%	40.9%	31.8%	27.3%	100.0%
		% within Innbygger2	15.7%	13.7%	26.7%	16.8%
		% of Total	6.9%	5.3%	4.6%	16.8%
Stemmer	Count	33	30	5	68	
helt	%	48.5%	44.1%	7.4%	100.0%	
	% within Innbygger2	28.7%	29.4%	11.1%	26.0%	
	% of Total	12.6%	11.5%	1.9%	26.0%	
Total	Count	115	102	45	262	
	%	43.9%	38.9%	17.2%	100.0%	
	% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	43.9%	38.9%	17.2%	100.0%	

Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer	Count	16	14	8	38
	ikke	%	42.1%	36.8%	21.1%	100.0%
		% within Innbygger2	14.0%	14.0%	17.8%	14.7%
		% of Total	6.2%	5.4%	3.1%	14.7%
delvis	Stemmer	Count	33	21	18	72
		%	45.8%	29.2%	25.0%	100.0%
		% within Innbygger2	28.9%	21.0%	40.0%	27.8%
		% of Total	12.7%	8.1%	6.9%	27.8%
ganske godt	Stemmer	Count	24	32	11	67
		%	35.8%	47.8%	16.4%	100.0%
		% within Innbygger2	21.1%	32.0%	24.4%	25.9%
		% of Total	9.3%	12.4%	4.2%	25.9%
helt	Stemmer	Count	41	33	8	82
		%	50.0%	40.2%	9.8%	100.0%
		% within Innbygger2	36.0%	33.0%	17.8%	31.7%
		% of Total	15.8%	12.7%	3.1%	31.7%
Total		Count	114	100	45	259
		%	44.0%	38.6%	17.4%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.0%	38.6%	17.4%	100.0%

De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger * Innbygger2

Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer	Count	9	8	4	21
	ikke	%	42.9%	38.1%	19.0%	100.0%
		% within Innbygger2	7.9%	7.8%	8.9%	8.0%
		% of Total	3.4%	3.1%	1.5%	8.0%
delvis	Stemmer	Count	15	26	8	49
		%	30.6%	53.1%	16.3%	100.0%
		% within Innbygger2	13.2%	25.5%	17.8%	18.8%
		% of Total	5.7%	10.0%	3.1%	18.8%
ganske godt	Stemmer	Count	28	27	17	72
		%	38.9%	37.5%	23.6%	100.0%

	% within Innbygger2	24.6%	26.5%	37.8%	27.6%
	% of Total	10.7%	10.3%	6.5%	27.6%
Stemmer helt	Count	62	41	16	119
	%	52.1%	34.5%	13.4%	100.0%
	% within Innbygger2	54.4%	40.2%	35.6%	45.6%
	% of Total	23.8%	15.7%	6.1%	45.6%
Total	Count	114	102	45	261
	%	43.7%	39.1%	17.2%	100.0%
	% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	43.7%	39.1%	17.2%	100.0%

De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer	Count	4	1	3	8
	ikke	%	50.0%	12.5%	37.5%	100.0%
		% within Innbygger2	3.6%	1.0%	6.7%	3.1%
		% of Total	1.6%	.4%	1.2%	3.1%
	Stemmer delvis	Count	8	11	9	28
		%	28.6%	39.3%	32.1%	100.0%
		% within Innbygger2	7.2%	11.1%	20.0%	11.0%
		% of Total	3.1%	4.3%	3.5%	11.0%
Stemmer ganske godt	Count	45	41	17	103	
	%	43.7%	39.8%	16.5%	100.0%	
	% within Innbygger2	40.5%	41.4%	37.8%	40.4%	
	% of Total	17.6%	16.1%	6.7%	40.4%	
Stemmer helt	Count	54	46	16	116	
	%	46.6%	39.7%	13.8%	100.0%	
	% within Innbygger2	48.6%	46.5%	35.6%	45.5%	
	% of Total	21.2%	18.0%	6.3%	45.5%	
Total	Count	111	99	45	255	
	%	43.5%	38.8%	17.6%	100.0%	
	% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	43.5%	38.8%	17.6%	100.0%	

De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer	Count	11	7	5	23
	ikke	%	47.8%	30.4%	21.7%	100.0%
		% within Innbygger2	9.7%	7.0%	11.6%	9.0%
		% of Total	4.3%	2.7%	2.0%	9.0%
delvis	Stemmer	Count	57	33	19	109
		%	52.3%	30.3%	17.4%	100.0%
		% within Innbygger2	50.4%	33.0%	44.2%	42.6%
		% of Total	22.3%	12.9%	7.4%	42.6%
ganske godt	Stemmer	Count	36	52	13	101
		%	35.6%	51.5%	12.9%	100.0%
		% within Innbygger2	31.9%	52.0%	30.2%	39.5%
		% of Total	14.1%	20.3%	5.1%	39.5%
helt	Stemmer	Count	9	8	6	23
		%	39.1%	34.8%	26.1%	100.0%
		% within Innbygger2	8.0%	8.0%	14.0%	9.0%
		% of Total	3.5%	3.1%	2.3%	9.0%
Total		Count	113	100	43	256
		%	44.1%	39.1%	16.8%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.1%	39.1%	16.8%	100.0%

Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer	Count	22	19	10	51
	ikke	%	43.1%	37.3%	19.6%	100.0%
		% within Innbygger2	19.5%	18.6%	22.7%	19.7%
		% of Total	8.5%	7.3%	3.9%	19.7%
delvis	Stemmer	Count	44	33	16	93
		%	47.3%	35.5%	17.2%	100.0%
		% within Innbygger2	38.9%	32.4%	36.4%	35.9%
		% of Total	17.0%	12.7%	6.2%	35.9%
	Stemmer	Count	35	48	13	96

	ganske godt	%	36.5%	50.0%	13.5%	100.0%
		% within Innbygger2	31.0%	47.1%	29.5%	37.1%
		% of Total	13.5%	18.5%	5.0%	37.1%
	Stemmer	Count	12	2	5	19
	helt	%	63.2%	10.5%	26.3%	100.0%
		% within Innbygger2	10.6%	2.0%	11.4%	7.3%
		% of Total	4.6%	.8%	1.9%	7.3%
Total		Count	113	102	44	259
		%	43.6%	39.4%	17.0%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.6%	39.4%	17.0%	100.0%

De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer	Count	11	9	6	26
	ikke	%	42.3%	34.6%	23.1%	100.0%
		% within Innbygger2	9.7%	8.8%	13.6%	10.0%
		% of Total	4.2%	3.5%	2.3%	10.0%
delvis	Stemmer	Count	36	34	16	86
		%	41.9%	39.5%	18.6%	100.0%
		% within Innbygger2	31.9%	33.3%	36.4%	33.2%
		% of Total	13.9%	13.1%	6.2%	33.2%
ganske godt	Stemmer	Count	40	46	16	102
		%	39.2%	45.1%	15.7%	100.0%
		% within Innbygger2	35.4%	45.1%	36.4%	39.4%
		% of Total	15.4%	17.8%	6.2%	39.4%
helt	Stemmer	Count	26	13	6	45
		%	57.8%	28.9%	13.3%	100.0%
		% within Innbygger2	23.0%	12.7%	13.6%	17.4%
		% of Total	10.0%	5.0%	2.3%	17.4%
Total		Count	113	102	44	259
		%	43.6%	39.4%	17.0%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.6%	39.4%	17.0%	100.0%

De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer	Count	17	11	8	36
	ikke	%	47.2%	30.6%	22.2%	100.0%
		% within Innbygger2	15.0%	10.9%	18.2%	14.0%
		% of Total	6.6%	4.3%	3.1%	14.0%
	Stemmer	Count	59	41	19	119
	delvis	%	49.6%	34.5%	16.0%	100.0%
		% within Innbygger2	52.2%	40.6%	43.2%	46.1%
		% of Total	22.9%	15.9%	7.4%	46.1%
	Stemmer	Count	29	42	13	84
	ganske godt	%	34.5%	50.0%	15.5%	100.0%
		% within Innbygger2	25.7%	41.6%	29.5%	32.6%
		% of Total	11.2%	16.3%	5.0%	32.6%
Stemmer	Count	8	7	4	19	
helt	%	42.1%	36.8%	21.1%	100.0%	
	% within Innbygger2	7.1%	6.9%	9.1%	7.4%	
	% of Total	3.1%	2.7%	1.6%	7.4%	
Total	Count	113	101	44	258	
	%	43.8%	39.1%	17.1%	100.0%	
	% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	43.8%	39.1%	17.1%	100.0%	

De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer	Count	8	9	6	23
	ikke	%	34.8%	39.1%	26.1%	100.0%
		% within Innbygger2	7.2%	8.9%	13.6%	9.0%
		% of Total	3.1%	3.5%	2.3%	9.0%
	Stemmer	Count	31	33	14	78
	delvis	%	39.7%	42.3%	17.9%	100.0%
		% within Innbygger2	27.9%	32.7%	31.8%	30.5%
		% of Total	12.1%	12.9%	5.5%	30.5%
	Stemmer	Count	56	41	17	114

	ganske godt	%	49.1%	36.0%	14.9%	100.0%
		% within Innbygger2	50.5%	40.6%	38.6%	44.5%
		% of Total	21.9%	16.0%	6.6%	44.5%
	Stemmer	Count	16	18	7	41
	helt	%	39.0%	43.9%	17.1%	100.0%
		% within Innbygger2	14.4%	17.8%	15.9%	16.0%
		% of Total	6.3%	7.0%	2.7%	16.0%
Total		Count	111	101	44	256
		%	43.4%	39.5%	17.2%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.4%	39.5%	17.2%	100.0%

De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	19	11	13	43
	ikke	%	44.2%	25.6%	30.2%	100.0%
		% within Innbygger2	17.1%	10.9%	28.9%	16.7%
		% of Total	7.4%	4.3%	5.1%	16.7%
	Stemmer	Count	37	37	11	85
	delvis	%	43.5%	43.5%	12.9%	100.0%
		% within Innbygger2	33.3%	36.6%	24.4%	33.1%
		% of Total	14.4%	14.4%	4.3%	33.1%
	Stemmer	Count	42	35	15	92
	ganske godt	%	45.7%	38.0%	16.3%	100.0%
		% within Innbygger2	37.8%	34.7%	33.3%	35.8%
		% of Total	16.3%	13.6%	5.8%	35.8%
Stemmer	Count	13	18	6	37	
helt	%	35.1%	48.6%	16.2%	100.0%	
	% within Innbygger2	11.7%	17.8%	13.3%	14.4%	
	% of Total	5.1%	7.0%	2.3%	14.4%	
Total		Count	111	101	45	257
		%	43.2%	39.3%	17.5%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.2%	39.3%	17.5%	100.0%

Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	19	13	16	48
		%	39.6%	27.1%	33.3%	100.0%
		% within Innbygger2	17.6%	13.3%	37.2%	19.3%
		% of Total	7.6%	5.2%	6.4%	19.3%
	Stemmer delvis	Count	49	47	18	114
		%	43.0%	41.2%	15.8%	100.0%
		% within Innbygger2	45.4%	48.0%	41.9%	45.8%
		% of Total	19.7%	18.9%	7.2%	45.8%
	Stemmer ganske godt	Count	32	33	8	73
		%	43.8%	45.2%	11.0%	100.0%
		% within Innbygger2	29.6%	33.7%	18.6%	29.3%
		% of Total	12.9%	13.3%	3.2%	29.3%
Stemmer helt	Count	8	5	1	14	
	%	57.1%	35.7%	7.1%	100.0%	
	% within Innbygger2	7.4%	5.1%	2.3%	5.6%	
	% of Total	3.2%	2.0%	.4%	5.6%	
Total	Count	108	98	43	249	
	%	43.4%	39.4%	17.3%	100.0%	
	% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	43.4%	39.4%	17.3%	100.0%	

De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer ikke	Count	25	15	7	47
		%	53.2%	31.9%	14.9%	100.0%
		% within Innbygger2	22.9%	15.3%	16.3%	18.8%
		% of Total	10.0%	6.0%	2.8%	18.8%
	Stemmer delvis	Count	46	48	19	113
		%	40.7%	42.5%	16.8%	100.0%
		% within Innbygger2	42.2%	49.0%	44.2%	45.2%
		% of Total	18.4%	19.2%	7.6%	45.2%

	Stemmer	Count	34	31	16	81
	ganske godt	%	42.0%	38.3%	19.8%	100.0%
		% within Innbygger2	31.2%	31.6%	37.2%	32.4%
		% of Total	13.6%	12.4%	6.4%	32.4%
	Stemmer	Count	4	4	1	9
	helt	%	44.4%	44.4%	11.1%	100.0%
		% within Innbygger2	3.7%	4.1%	2.3%	3.6%
		% of Total	1.6%	1.6%	.4%	3.6%
Total		Count	109	98	43	250
		%	43.6%	39.2%	17.2%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.6%	39.2%	17.2%	100.0%

Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte * Innbygger2 Crosstabulation

			Innbygger2			Total
			Liten	Mellom	Stor	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer	Count	44	25	21	90
	ikke	%	48.9%	27.8%	23.3%	100.0%
		% within Innbygger2	39.3%	25.0%	47.7%	35.2%
		% of Total	17.2%	9.8%	8.2%	35.2%
	Stemmer	Count	47	54	15	116
	delvis	%	40.5%	46.6%	12.9%	100.0%
		% within Innbygger2	42.0%	54.0%	34.1%	45.3%
		% of Total	18.4%	21.1%	5.9%	45.3%
	Stemmer	Count	21	18	6	45
	ganske godt	%	46.7%	40.0%	13.3%	100.0%
		% within Innbygger2	18.8%	18.0%	13.6%	17.6%
		% of Total	8.2%	7.0%	2.3%	17.6%
	Stemmer	Count	0	3	2	5
	helt	%	.0%	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Innbygger2	.0%	3.0%	4.5%	2.0%
		% of Total	.0%	1.2%	.8%	2.0%
Total		Count	112	100	44	256
		%	43.8%	39.1%	17.2%	100.0%
		% within Innbygger2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	43.8%	39.1%	17.2%	100.0%

Vedlegg 9: Data knyttet til hypotese 4 – størrelse på enhet

Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde *

Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	23	48	23	94
	ikke	%	24.5%	51.1%	24.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	25.3%	41.0%	47.9%	36.7%
		% of Total	9.0%	18.8%	9.0%	36.7%
delvis	Stemmer	Count	16	23	12	51
		%	31.4%	45.1%	23.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	17.6%	19.7%	25.0%	19.9%
		% of Total	6.3%	9.0%	4.7%	19.9%
ganske godt	Stemmer	Count	19	16	8	43
		%	44.2%	37.2%	18.6%	100.0%
		% within Størrelseenhet	20.9%	13.7%	16.7%	16.8%
		% of Total	7.4%	6.3%	3.1%	16.8%
helt	Stemmer	Count	33	30	5	68
		%	48.5%	44.1%	7.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	36.3%	25.6%	10.4%	26.6%
		% of Total	12.9%	11.7%	2.0%	26.6%
Total		Count	91	117	48	256
		%	35.5%	45.7%	18.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.5%	45.7%	18.8%	100.0%

Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer	Count	14	19	4	37
	ikke	%	37.8%	51.4%	10.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	15.6%	16.2%	8.7%	14.6%
		% of Total	5.5%	7.5%	1.6%	14.6%
delvis	Stemmer	Count	20	35	14	69
		% within	29.0%	50.7%	20.3%	100.0%

	% within Størrelseenhet	22.2%	29.9%	30.4%	27.3%
	% of Total	7.9%	13.8%	5.5%	27.3%
Stemmer	Count	22	27	16	65
ganske	% within	33.8%	41.5%	24.6%	100.0%
godt	% within Størrelseenhet	24.4%	23.1%	34.8%	25.7%
	% of Total	8.7%	10.7%	6.3%	25.7%
Stemmer	Count	34	36	12	82
helt	% within	41.5%	43.9%	14.6%	100.0%
	% within Størrelseenhet	37.8%	30.8%	26.1%	32.4%
	% of Total	13.4%	14.2%	4.7%	32.4%
Total	Count	90	117	46	253
	% within	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%
	% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%

De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger * Størrelseenhet

Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte	Stemmer	Count	10	11	0	21
detaljstyrer ikke	ikke	% within	47.6%	52.4%	.0%	100.0%
enheten og griper		% within Størrelseenhet	11.1%	9.4%	.0%	8.2%
i liten grad inn i		% of Total	3.9%	4.3%	.0%	8.2%
faglige	Stemmer	Count	20	16	10	46
beslutninger	delvis	% within	43.5%	34.8%	21.7%	100.0%
		% within Størrelseenhet	22.2%	13.7%	20.8%	18.0%
		% of Total	7.8%	6.3%	3.9%	18.0%
	Stemmer	Count	24	29	16	69
	ganske	% within	34.8%	42.0%	23.2%	100.0%
	godt	% within Størrelseenhet	26.7%	24.8%	33.3%	27.1%
		% of Total	9.4%	11.4%	6.3%	27.1%
	Stemmer	Count	36	61	22	119
	helt	%	30.3%	51.3%	18.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	40.0%	52.1%	45.8%	46.7%
		% of Total	14.1%	23.9%	8.6%	46.7%
Total	Count		90	117	48	255
	%		35.3%	45.9%	18.8%	100.0%
	% within Størrelseenhet		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger * Størrelseenhet

Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer	Count	10	11	0	21
	ikke	% within	47.6%	52.4%	.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	11.1%	9.4%	.0%	8.2%
		% of Total	3.9%	4.3%	.0%	8.2%
delvis	Stemmer	Count	20	16	10	46
		% within	43.5%	34.8%	21.7%	100.0%
		% within Størrelseenhet	22.2%	13.7%	20.8%	18.0%
		% of Total	7.8%	6.3%	3.9%	18.0%
ganske godt	Stemmer	Count	24	29	16	69
		% within	34.8%	42.0%	23.2%	100.0%
		% within Størrelseenhet	26.7%	24.8%	33.3%	27.1%
		% of Total	9.4%	11.4%	6.3%	27.1%
helt	Stemmer	Count	36	61	22	119
		%	30.3%	51.3%	18.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	40.0%	52.1%	45.8%	46.7%
		% of Total	14.1%	23.9%	8.6%	46.7%
Total		Count	90	117	48	255
		%	35.3%	45.9%	18.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.3%	45.9%	18.8%	100.0%

De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer	Count	3	5	0	8
	ikke	%	37.5%	62.5%	.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	3.4%	4.3%	.0%	3.2%
		% of Total	1.2%	2.0%	.0%	3.2%
delvis	Stemmer	Count	5	14	7	26
		%	19.2%	53.8%	26.9%	100.0%
		% within Størrelseenhet	5.7%	12.2%	15.2%	10.4%
		% of Total	2.0%	5.6%	2.8%	10.4%
	Stemmer	Count	34	41	24	99

	ganske	%	34.3%	41.4%	24.2%	100.0%
	godt	% within Størrelseenhet	38.6%	35.7%	52.2%	39.8%
		% of Total	13.7%	16.5%	9.6%	39.8%
	Stemmer	Count	46	55	15	116
	helt	%	39.7%	47.4%	12.9%	100.0%
		% within Størrelseenhet	52.3%	47.8%	32.6%	46.6%
		% of Total	18.5%	22.1%	6.0%	46.6%
Total		Count	88	115	46	249
		%	35.3%	46.2%	18.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.3%	46.2%	18.5%	100.0%

De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer	Count	5	12	4	21
	ikke	%	23.8%	57.1%	19.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	5.6%	10.5%	8.7%	8.4%
		% of Total	2.0%	4.8%	1.6%	8.4%
	Stemmer	Count	39	51	16	106
	delvis	%	36.8%	48.1%	15.1%	100.0%
		% within Størrelseenhet	43.3%	44.7%	34.8%	42.4%
		% of Total	15.6%	20.4%	6.4%	42.4%
	Stemmer	Count	39	42	19	100
	ganske	%	39.0%	42.0%	19.0%	100.0%
	godt	% within Størrelseenhet	43.3%	36.8%	41.3%	40.0%
		% of Total	15.6%	16.8%	7.6%	40.0%
	Stemmer	Count	7	9	7	23
	helt	%	30.4%	39.1%	30.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	7.8%	7.9%	15.2%	9.2%
		% of Total	2.8%	3.6%	2.8%	9.2%
Total		Count	90	114	46	250
		%	36.0%	45.6%	18.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	36.0%	45.6%	18.4%	100.0%

Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
Fra de folkevalgtes side	Stemmer	Count	17	25	8	50
	ikke	%	34.0%	50.0%	16.0%	100.0%
blir det stilt til rådighet		% within Størrelseenhet	18.9%	21.4%	17.4%	19.8%
tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver		% of Total	6.7%	9.9%	3.2%	19.8%
på en tilfredsstillende måte	Stemmer	Count	26	43	21	90
	delvis	%	28.9%	47.8%	23.3%	100.0%
		% within Størrelseenhet	28.9%	36.8%	45.7%	35.6%
		% of Total	10.3%	17.0%	8.3%	35.6%
	Stemmer	Count	41	41	12	94
	ganske godt	%	43.6%	43.6%	12.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	45.6%	35.0%	26.1%	37.2%
		% of Total	16.2%	16.2%	4.7%	37.2%
	Stemmer	Count	6	8	5	19
	helt	%	31.6%	42.1%	26.3%	100.0%
		% within Størrelseenhet	6.7%	6.8%	10.9%	7.5%
		% of Total	2.4%	3.2%	2.0%	7.5%
Total		Count	90	117	46	253
		%	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%

De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer	Count	9	7	7	23
	ikke	%	39.1%	30.4%	30.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	10.0%	6.0%	15.2%	9.1%
		% of Total	3.6%	2.8%	2.8%	9.1%
	Stemmer	Count	26	39	18	83
	delvis	%	31.3%	47.0%	21.7%	100.0%
		% within Størrelseenhet	28.9%	33.3%	39.1%	32.8%
		% of Total	10.3%	15.4%	7.1%	32.8%
	Stemmer	Count	40	49	13	102

	ganske	%	39.2%	48.0%	12.7%	100.0%
	godt	% within Størrelseenhet	44.4%	41.9%	28.3%	40.3%
		% of Total	15.8%	19.4%	5.1%	40.3%
	Stemmer	Count	15	22	8	45
	helt	%	33.3%	48.9%	17.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	16.7%	18.8%	17.4%	17.8%
		% of Total	5.9%	8.7%	3.2%	17.8%
Total		Count	90	117	46	253
		%	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.6%	46.2%	18.2%	100.0%

De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig * Størrelseenhet

Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer	Count	12	14	10	36
	ikke	%	33.3%	38.9%	27.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	13.5%	12.0%	21.7%	14.3%
		% of Total	4.8%	5.6%	4.0%	14.3%
	Stemmer	Count	37	57	20	114
	delvis	%	32.5%	50.0%	17.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	41.6%	48.7%	43.5%	45.2%
		% of Total	14.7%	22.6%	7.9%	45.2%
	Stemmer	Count	30	41	12	83
	ganske godt	%	36.1%	49.4%	14.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	33.7%	35.0%	26.1%	32.9%
		% of Total	11.9%	16.3%	4.8%	32.9%
Stemmer	Count	10	5	4	19	
helt	%	52.6%	26.3%	21.1%	100.0%	
	% within Størrelseenhet	11.2%	4.3%	8.7%	7.5%	
	% of Total	4.0%	2.0%	1.6%	7.5%	
Total		Count	89	117	46	252
		%	35.3%	46.4%	18.3%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	35.3%	46.4%	18.3%	100.0%

De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer	Count	8	8	5	21
	ikke	%	38.1%	38.1%	23.8%	100.0%
		% within Størrelseenhet	8.9%	7.0%	10.9%	8.4%
		% of Total	3.2%	3.2%	2.0%	8.4%
delvis	Stemmer	Count	21	37	16	74
		%	28.4%	50.0%	21.6%	100.0%
		% within Størrelseenhet	23.3%	32.5%	34.8%	29.6%
		% of Total	8.4%	14.8%	6.4%	29.6%
ganske godt	Stemmer	Count	46	52	16	114
		%	40.4%	45.6%	14.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	51.1%	45.6%	34.8%	45.6%
		% of Total	18.4%	20.8%	6.4%	45.6%
helt	Stemmer	Count	15	17	9	41
		%	36.6%	41.5%	22.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	16.7%	14.9%	19.6%	16.4%
		% of Total	6.0%	6.8%	3.6%	16.4%
Total		Count	90	114	46	250
		%	36.0%	45.6%	18.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	36.0%	45.6%	18.4%	100.0%

De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	19	18	5	42
	ikke	%	45.2%	42.9%	11.9%	100.0%
		% within Størrelseenhet	21.1%	15.8%	10.6%	16.7%
		% of Total	7.6%	7.2%	2.0%	16.7%
delvis	Stemmer	Count	30	37	17	84
		%	35.7%	44.0%	20.2%	100.0%
		% within Størrelseenhet	33.3%	32.5%	36.2%	33.5%
		% of Total	12.0%	14.7%	6.8%	33.5%

Stemmer ganske godt	Count	29	43	17	89
	% within De folkevalgte har	32.6%	48.3%	19.1%	100.0%
	% within Størrelseenhet	32.2%	37.7%	36.2%	35.5%
	% of Total	11.6%	17.1%	6.8%	35.5%
Stemmer helt	Count	12	16	8	36
	%	33.3%	44.4%	22.2%	100.0%
	% within Størrelseenhet	13.3%	14.0%	17.0%	14.3%
	% of Total	4.8%	6.4%	3.2%	14.3%
Total	Count	90	114	47	251
	%	35.9%	45.4%	18.7%	100.0%
	% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	35.9%	45.4%	18.7%	100.0%

Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger * Størrelseenhet Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	13	23	12	48
		%	27.1%	47.9%	25.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	14.9%	21.1%	25.5%	19.8%
		% of Total	5.3%	9.5%	4.9%	19.8%
	Stemmer delvis	Count	40	47	24	111
		%	36.0%	42.3%	21.6%	100.0%
		% within Størrelseenhet	46.0%	43.1%	51.1%	45.7%
		% of Total	16.5%	19.3%	9.9%	45.7%
	Stemmer ganske godt	Count	30	32	8	70
		%	42.9%	45.7%	11.4%	100.0%
		% within Størrelseenhet	34.5%	29.4%	17.0%	28.8%
		% of Total	12.3%	13.2%	3.3%	28.8%
Stemmer helt	Count	4	7	3	14	
	%	28.6%	50.0%	21.4%	100.0%	
	% within Størrelseenhet	4.6%	6.4%	6.4%	5.8%	
	% of Total	1.6%	2.9%	1.2%	5.8%	
Total	Count	87	109	47	243	
	%	35.8%	44.9%	19.3%	100.0%	
	% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	35.8%	44.9%	19.3%	100.0%	

De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper * Størrelseenhet

Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer	Count	17	19	9	45
	ikke	%	37.8%	42.2%	20.0%	100.0%
		% within Størrelseenhet	19.3%	17.3%	19.6%	18.4%
		% of Total	7.0%	7.8%	3.7%	18.4%
særinteresser/pressgrupper	Stemmer	Count	41	46	24	111
	delvis	%	36.9%	41.4%	21.6%	100.0%
		% within Størrelseenhet	46.6%	41.8%	52.2%	45.5%
		% of Total	16.8%	18.9%	9.8%	45.5%
ganske godt	Stemmer	Count	29	41	10	80
		%	36.3%	51.3%	12.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	33.0%	37.3%	21.7%	32.8%
		% of Total	11.9%	16.8%	4.1%	32.8%
helt	Stemmer	Count	1	4	3	8
		%	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	1.1%	3.6%	6.5%	3.3%
		% of Total	.4%	1.6%	1.2%	3.3%
Total		Count	88	110	46	244
		%	36.1%	45.1%	18.9%	100.0%
		% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	36.1%	45.1%	18.9%	100.0%

Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte * Størrelseenhet

Crosstabulation

			Størrelseenhet			Total
			1	2	3	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer	Count	28	41	18	87
	ikke	%	32.2%	47.1%	20.7%	100.0%
		% within Størrelseenhet	31.1%	36.3%	38.3%	34.8%
		% of Total	11.2%	16.4%	7.2%	34.8%
delvis	Stemmer	Count	38	53	22	113
		%	33.6%	46.9%	19.5%	100.0%
		% within Størrelseenhet	42.2%	46.9%	46.8%	45.2%

	% of Total	15.2%	21.2%	8.8%	45.2%
Stemmer	Count	22	17	6	45
ganske	%	48.9%	37.8%	13.3%	100.0%
godt	% within Størrelseenhet	24.4%	15.0%	12.8%	18.0%
	% of Total	8.8%	6.8%	2.4%	18.0%
Stemmer	Count	2	2	1	5
helt	%	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
	% within Størrelseenhet	2.2%	1.8%	2.1%	2.0%
	% of Total	.8%	.8%	.4%	2.0%
Total	Count	90	113	47	250
	%	36.0%	45.2%	18.8%	100.0%
	% within Størrelseenhet	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	36.0%	45.2%	18.8%	100.0%

Vedlegg 10: Data knyttet til hypotese 5 – økonomi

De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer ikke	Count	12	14	26
		% within Drift2	9.1%	11.0%	10.0%
	Stemmer delvis	Count	43	43	86
		% within Drift2	32.6%	33.9%	33.2%
	Stemmer ganske godt	Count	54	48	102
		% within Drift2	40.9%	37.8%	39.4%
	Stemmer helt	Count	23	22	45
		% within Drift2	17.4%	17.3%	17.4%
Total	Count	132	127	259	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer ikke	Count	14	22	36
		% within Drift2	10.7%	17.3%	14.0%
	Stemmer delvis	Count	62	57	119
		% within Drift2	47.3%	44.9%	46.1%
	Stemmer ganske godt	Count	45	39	84
		% within Drift2	34.4%	30.7%	32.6%
	Stemmer helt	Count	10	9	19
		% within Drift2	7.6%	7.1%	7.4%
Total	Count	131	127	258	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde * Drift2

Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
Jeg har hyppig kontakt med de	Stemmer ikke	Count	51	47	98
		% within Drift2	37.8%	37.0%	37.4%

folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer delvis	Count	25	27	52
		% within Drift2	18.5%	21.3%	19.8%
	Stemmer ganske godt	Count	21	23	44
		% within Drift2	15.6%	18.1%	16.8%
	Stemmer helt	Count	38	30	68
		% within Drift2	28.1%	23.6%	26.0%
Total	Count	135	127	262	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	19	19	38
		% within Drift2	14.2%	15.2%	14.7%
	Stemmer delvis	Count	32	40	72
		% within Drift2	23.9%	32.0%	27.8%
	Stemmer ganske godt	Count	30	37	67
		% within Drift2	22.4%	29.6%	25.9%
	Stemmer helt	Count	53	29	82
		% within Drift2	39.6%	23.2%	31.7%
Total	Count	134	125	259	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger * Drift2

Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	8	13	21
		% within Drift2	6.0%	10.2%	8.0%
	Stemmer delvis	Count	25	24	49
		% within Drift2	18.7%	18.9%	18.8%
	Stemmer ganske godt	Count	38	34	72
		% within Drift2	28.4%	26.8%	27.6%
	Stemmer helt	Count	63	56	119
		% within Drift2	47.0%	44.1%	45.6%
Total	Count	134	127	261	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer ikke	Count	3	5	8
		% within Drift2	2.3%	4.0%	3.1%
	Stemmer delvis	Count	13	15	28
		% within Drift2	9.9%	12.1%	11.0%
	Stemmer ganske godt	Count	46	57	103
		% within Drift2	35.1%	46.0%	40.4%
	Stemmer helt	Count	69	47	116
		% within Drift2	52.7%	37.9%	45.5%
Total	Count	131	124	255	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer ikke	Count	9	14	23
		% within Drift2	6.8%	11.4%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	59	50	109
		% within Drift2	44.4%	40.7%	42.6%
	Stemmer ganske godt	Count	49	52	101
		% within Drift2	36.8%	42.3%	39.5%
	Stemmer helt	Count	16	7	23
		% within Drift2	12.0%	5.7%	9.0%
Total	Count	133	123	256	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til	Stemmer ikke	Count	19	32	51
		% within Drift2	14.4%	25.2%	19.7%

rådighet til- strekkelige bud- sjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfreds- stillende måte	Stemmer delvis	Count	55	38	93
		% within Drift2	41.7%	29.9%	35.9%
	Stemmer ganske godt	Count	49	47	96
		% within Drift2	37.1%	37.0%	37.1%
	Stemmer helt	Count	9	10	19
		% within Drift2	6.8%	7.9%	7.3%
Total		Count	132	127	259
		% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%

De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer ikke	Count	8	15	23
		% within Drift2	6.2%	11.9%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	44	34	78
		% within Drift2	33.8%	27.0%	30.5%
	Stemmer ganske godt	Count	53	61	114
		% within Drift2	40.8%	48.4%	44.5%
	Stemmer helt	Count	25	16	41
		% within Drift2	19.2%	12.7%	16.0%
Total		Count	130	126	256
		% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%

De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	20	23	43
		% within Drift2	15.2%	18.4%	16.7%
	Stemmer delvis	Count	42	43	85
		% within Drift2	31.8%	34.4%	33.1%
	Stemmer ganske godt	Count	48	44	92
		% within Drift2	36.4%	35.2%	35.8%
	Stemmer helt	Count	22	15	37
		% within Drift2	16.7%	12.0%	14.4%
Total		Count	132	125	257
		% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%

Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	27	21	48
		% within Drift2	21.1%	17.4%	19.3%
	Stemmer delvis	Count	51	63	114
		% within Drift2	39.8%	52.1%	45.8%
	Stemmer ganske godt	Count	40	33	73
		% within Drift2	31.3%	27.3%	29.3%
	Stemmer helt	Count	10	4	14
		% within Drift2	7.8%	3.3%	5.6%
Total	Count	128	121	249	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer ikke	Count	23	24	47
		% within Drift2	17.7%	20.0%	18.8%
	Stemmer delvis	Count	61	52	113
		% within Drift2	46.9%	43.3%	45.2%
	Stemmer ganske godt	Count	42	39	81
		% within Drift2	32.3%	32.5%	32.4%
	Stemmer helt	Count	4	5	9
		% within Drift2	3.1%	4.2%	3.6%
Total	Count	130	120	250	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte * Drift2 Crosstabulation

			Drift2		Total
			Dårlig økonomi	God økonomi	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer ikke	Count	49	41	90
		% within Drift2	37.4%	32.8%	35.2%
	Stemmer delvis	Count	55	61	116
		% within Drift2	42.0%	48.8%	45.3%
	Stemmer ganske godt	Count	24	21	45
		% within Drift2	18.3%	16.8%	17.6%
	Stemmer helt	Count	3	2	5
		% within Drift2	2.3%	1.6%	2.0%
Total	Count	131	125	256	
	% within Drift2	100.0%	100.0%	100.0%	

Vedlegg 11: Data knyttet til hypotese 6 – kjønn

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	53	44	97
		% within Jeg er	34.6%	41.1%	37.3%
	Stemmer delvis	Count	29	22	51
		% within Jeg er	19.0%	20.6%	19.6%
	Stemmer ganske godt	Count	32	12	44
		% within Jeg er	20.9%	11.2%	16.9%
	Stemmer helt	Count	39	29	68
		% within Jeg er	25.5%	27.1%	26.2%
Total	Count	153	107	260	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	21	17	38
		% within Jeg er	13.8%	16.2%	14.8%
	Stemmer delvis	Count	45	26	71
		% within Jeg er	29.6%	24.8%	27.6%
	Stemmer ganske godt	Count	39	27	66
		% within Jeg er	25.7%	25.7%	25.7%
	Stemmer helt	Count	47	35	82
		% within Jeg er	30.9%	33.3%	31.9%
Total	Count	152	105	257	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	10	11	21
		% within Jeg er	6.5%	10.4%	8.1%
	Stemmer delvis	Count	21	27	48
		% within Jeg er	13.7%	25.5%	18.5%
	Stemmer ganske godt	Count	49	22	71
		% within Jeg er	32.0%	20.8%	27.4%

		Count	73	46	119
	Stemmer helt	% within Jeg er	47.7%	43.4%	45.9%
Total		Count	153	106	259
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer ikke	Count	5	3	8
		% within Jeg er	3.3%	2.9%	3.2%
	Stemmer delvis	Count	14	14	28
		% within Jeg er	9.3%	13.7%	11.1%
	Stemmer ganske godt	Count	60	41	101
		% within Jeg er	39.7%	40.2%	39.9%
	Stemmer helt	Count	72	44	116
		% within Jeg er	47.7%	43.1%	45.8%
Total		Count	151	102	253
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer ikke	Count	15	7	22
		% within Jeg er	10.1%	6.7%	8.7%
	Stemmer delvis	Count	68	40	108
		% within Jeg er	45.6%	38.1%	42.5%
	Stemmer ganske godt	Count	54	47	101
		% within Jeg er	36.2%	44.8%	39.8%
	Stemmer helt	Count	12	11	23
		% within Jeg er	8.1%	10.5%	9.1%
Total		Count	149	105	254
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre	Stemmer ikke	Count	24	26	50
		% within Jeg er	15.9%	24.5%	19.5%
	Stemmer delvis	Count	62	30	92
		% within Jeg er	41.1%	28.3%	35.8%

pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer ganske godt	Count	56	40	96
		% within Jeg er	37.1%	37.7%	37.4%
	Stemmer helt	Count	9	10	19
		% within Jeg er	6.0%	9.4%	7.4%
Total		Count	151	106	257
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer ikke	Count	12	13	25
		% within Jeg er	7.9%	12.3%	9.7%
	Stemmer delvis	Count	42	43	85
		% within Jeg er	27.8%	40.6%	33.1%
	Stemmer ganske godt	Count	67	35	102
		% within Jeg er	44.4%	33.0%	39.7%
	Stemmer helt	Count	30	15	45
		% within Jeg er	19.9%	14.2%	17.5%
Total		Count	151	106	257
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer ikke	Count	20	16	36
		% within Jeg er	13.3%	15.1%	14.1%
	Stemmer delvis	Count	65	52	117
		% within Jeg er	43.3%	49.1%	45.7%
	Stemmer ganske godt	Count	52	32	84
		% within Jeg er	34.7%	30.2%	32.8%
	Stemmer helt	Count	13	6	19
		% within Jeg er	8.7%	5.7%	7.4%
Total		Count	150	106	256
		% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer ikke	Count	9	14	23
		% within Jeg er	6.0%	13.5%	9.1%
	Stemmer delvis	Count	46	30	76
		% within Jeg er	30.7%	28.8%	29.9%
	Stemmer ganske godt	Count	73	41	114
		% within Jeg er	48.7%	39.4%	44.9%
	Stemmer helt	Count	22	19	41
		% within Jeg er	14.7%	18.3%	16.1%
Total	Count	150	104	254	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	23	19	42
		% within Jeg er	15.2%	18.3%	16.5%
	Stemmer delvis	Count	46	38	84
		% within Jeg er	30.5%	36.5%	32.9%
	Stemmer ganske godt	Count	62	30	92
		% within Jeg er	41.1%	28.8%	36.1%
	Stemmer helt	Count	20	17	37
		% within Jeg er	13.2%	16.3%	14.5%
Total	Count	151	104	255	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	24	24	48
		% within Jeg er	16.3%	24.0%	19.4%
	Stemmer delvis	Count	68	44	112
		% within Jeg er	46.3%	44.0%	45.3%
	Stemmer ganske godt	Count	49	24	73
		% within Jeg er	33.3%	24.0%	29.6%
	Stemmer helt	Count	6	8	14
		% within Jeg er	4.1%	8.0%	5.7%

Total	Count	147	100	247
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer ikke	Count	27	20	47
		% within Jeg er	18.2%	20.0%	19.0%
	Stemmer delvis	Count	67	44	111
		% within Jeg er	45.3%	44.0%	44.8%
	Stemmer ganske godt	Count	47	34	81
		% within Jeg er	31.8%	34.0%	32.7%
	Stemmer helt	Count	7	2	9
		% within Jeg er	4.7%	2.0%	3.6%
Total	Count	148	100	248	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

			Jeg er		Total
			Mann	Kvinne	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer ikke	Count	49	40	89
		% within Jeg er	32.9%	38.1%	35.0%
	Stemmer delvis	Count	74	41	115
		% within Jeg er	49.7%	39.0%	45.3%
	Stemmer ganske godt	Count	22	23	45
		% within Jeg er	14.8%	21.9%	17.7%
	Stemmer helt	Count	4	1	5
		% within Jeg er	2.7%	1.0%	2.0%
Total	Count	149	105	254	
	% within Jeg er	100.0%	100.0%	100.0%	

Vedlegg 12: Data knyttet til hypotese 7 – alder og ansiennitet

ALDER:

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	32	36	29	97
		% within Alder3	45.1%	31.6%	39.2%	37.5%
	Stemmer delvis	Count	6	27	18	51
		% within Alder3	8.5%	23.7%	24.3%	19.7%
	Stemmer ganske godt	Count	11	22	10	43
		% within Alder3	15.5%	19.3%	13.5%	16.6%
	Stemmer helt	Count	22	29	17	68
		% within Alder3	31.0%	25.4%	23.0%	26.3%
Total		Count	71	114	74	259
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	12	19	7	38
		% within Alder3	16.9%	17.1%	9.5%	14.8%
	Stemmer delvis	Count	27	28	16	71
		% within Alder3	38.0%	25.2%	21.6%	27.7%
	Stemmer ganske godt	Count	16	27	22	65
		% within Alder3	22.5%	24.3%	29.7%	25.4%
	Stemmer helt	Count	16	37	29	82
		% within Alder3	22.5%	33.3%	39.2%	32.0%
Total		Count	71	111	74	256
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	6	12	3	21
		% within Alder3	8.6%	10.6%	4.0%	8.1%
	Stemmer delvis	Count	15	26	8	49
		% within Alder3	21.4%	23.0%	10.7%	19.0%
	Stemmer ganske godt	Count	21	23	25	69
		% within Alder3	30.0%	20.4%	33.3%	26.7%

		Stemmer	Count	28	52	39	119
		helt	% within Alder3	40.0%	46.0%	52.0%	46.1%
Total			Count	70	113	75	258
			% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer	Count	3	1	4	8
	ikke	% within Alder3	4.3%	.9%	5.6%	3.2%
	Stemmer	Count	9	14	5	28
	delvis	% within Alder3	12.9%	12.7%	6.9%	11.1%
	Stemmer	Count	34	39	27	100
	ganske godt	% within Alder3	48.6%	35.5%	37.5%	39.7%
	Stemmer	Count	24	56	36	116
	helt	% within Alder3	34.3%	50.9%	50.0%	46.0%
Total		Count	70	110	72	252
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer	Count	9	5	8	22
	ikke	% within Alder3	12.9%	4.5%	11.1%	8.7%
	Stemmer	Count	30	46	31	107
	delvis	% within Alder3	42.9%	41.4%	43.1%	42.3%
	Stemmer	Count	26	51	24	101
	ganske godt	% within Alder3	37.1%	45.9%	33.3%	39.9%
	Stemmer	Count	5	9	9	23
	helt	% within Alder3	7.1%	8.1%	12.5%	9.1%
Total		Count	70	111	72	253
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet	Stemmer	Count	21	22	7	50
	ikke	% within Alder3	30.0%	19.8%	9.3%	19.5%
tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre	Stemmer	Count	24	32	36	92
	delvis	% within Alder3	34.3%	28.8%	48.0%	35.9%

pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer	Count	19	52	24	95
	ganske godt	% within Alder3	27.1%	46.8%	32.0%	37.1%
	Stemmer	Count	6	5	8	19
	helt	% within Alder3	8.6%	4.5%	10.7%	7.4%
Total		Count	70	111	75	256
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer	Count	8	12	4	24
	ikke	% within Alder3	11.4%	10.8%	5.3%	9.4%
	Stemmer	Count	33	34	18	85
	delvis	% within Alder3	47.1%	30.6%	24.0%	33.2%
	Stemmer	Count	20	46	36	102
	ganske godt	% within Alder3	28.6%	41.4%	48.0%	39.8%
	Stemmer	Count	9	19	17	45
	helt	% within Alder3	12.9%	17.1%	22.7%	17.6%
Total		Count	70	111	75	256
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer	Count	15	15	6	36
	ikke	% within Alder3	21.1%	13.6%	8.1%	14.1%
	Stemmer	Count	35	46	35	116
	delvis	% within Alder3	49.3%	41.8%	47.3%	45.5%
	Stemmer	Count	17	40	27	84
	ganske godt	% within Alder3	23.9%	36.4%	36.5%	32.9%
	Stemmer	Count	4	9	6	19
	helt	% within Alder3	5.6%	8.2%	8.1%	7.5%
Total		Count	71	110	74	255
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor	Stemmer	Count	7	14	1	22
	ikke	% within Alder3	10.0%	12.7%	1.4%	8.7%

mitt fagområde	Stemmer	Count	24	30	22	76
	delvis	% within Alder3	34.3%	27.3%	30.1%	30.0%
	Stemmer	Count	31	47	36	114
	ganske godt	% within Alder3	44.3%	42.7%	49.3%	45.1%
	Stemmer	Count	8	19	14	41
	helt	% within Alder3	11.4%	17.3%	19.2%	16.2%
Total		Count	70	110	73	253
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	15	14	13	42
	ikke	% within Alder3	21.1%	12.7%	17.8%	16.5%
	Stemmer	Count	25	36	24	85
	delvis	% within Alder3	35.2%	32.7%	32.9%	33.5%
	Stemmer	Count	22	42	26	90
	ganske godt	% within Alder3	31.0%	38.2%	35.6%	35.4%
	Stemmer	Count	9	18	10	37
	helt	% within Alder3	12.7%	16.4%	13.7%	14.6%
Total		Count	71	110	73	254
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer	Count	17	18	13	48
	ikke	% within Alder3	25.4%	17.0%	17.8%	19.5%
	Stemmer	Count	31	47	34	112
	delvis	% within Alder3	46.3%	44.3%	46.6%	45.5%
	Stemmer	Count	17	33	22	72
	ganske godt	% within Alder3	25.4%	31.1%	30.1%	29.3%
	Stemmer	Count	2	8	4	14
	helt	% within Alder3	3.0%	7.5%	5.5%	5.7%
Total		Count	67	106	73	246
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer	Count	15	18	12	45
	ikke	% within Alder3	21.7%	17.0%	16.7%	18.2%
	Stemmer	Count	32	46	34	112
	delvis	% within Alder3	46.4%	43.4%	47.2%	45.3%
	Stemmer	Count	21	37	23	81
	ganske godt	% within Alder3	30.4%	34.9%	31.9%	32.8%
	Stemmer	Count	1	5	3	9
	helt	% within Alder3	1.4%	4.7%	4.2%	3.6%
Total		Count	69	106	72	247
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Alder3			Total
			1-49	50-59	60-70	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer	Count	24	38	26	88
	ikke	% within Alder3	33.8%	34.9%	35.6%	34.8%
	Stemmer	Count	32	47	36	115
	delvis	% within Alder3	45.1%	43.1%	49.3%	45.5%
	Stemmer	Count	13	22	10	45
	ganske godt	% within Alder3	18.3%	20.2%	13.7%	17.8%
	Stemmer	Count	2	2	1	5
	helt	% within Alder3	2.8%	1.8%	1.4%	2.0%
Total		Count	71	109	73	253
		% within Alder3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ANNSIENNITET:

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	23	27	43	93
	ikke	% within Anns3	45.1%	34.2%	36.1%	37.3%
	Stemmer	Count	11	14	26	51
	delvis	% within Anns3	21.6%	17.7%	21.8%	20.5%
	Stemmer	Count	6	19	16	41
ganske godt	% within Anns3	11.8%	24.1%	13.4%	16.5%	
Stemmer	Count	11	19	34	64	
helt	% within Anns3	21.6%	24.1%	28.6%	25.7%	
Total	Count	51	79	119	249	
	% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer	Count	11	12	14	37
	ikke	% within Anns3	21.6%	15.6%	11.8%	15.0%
	Stemmer	Count	15	25	26	66
	delvis	% within Anns3	29.4%	32.5%	21.8%	26.7%
	Stemmer	Count	14	21	29	64
ganske godt	% within Anns3	27.5%	27.3%	24.4%	25.9%	
Stemmer	Count	11	19	50	80	
helt	% within Anns3	21.6%	24.7%	42.0%	32.4%	
Total	Count	51	77	119	247	
	% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer	Count	3	10	7	20
	ikke	% within Anns3	6.0%	12.7%	5.9%	8.1%
	Stemmer	Count	12	19	15	46
	delvis	% within Anns3	24.0%	24.1%	12.6%	18.5%
	Stemmer	Count	16	12	38	66
	ganske godt	% within Anns3	32.0%	15.2%	31.9%	26.6%

	Stemmer	Count	19	38	59	116
	helt	% within Anns3	38.0%	48.1%	49.6%	46.8%
Total		Count	50	79	119	248
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte opptrer saklig overfor administrasjonen	Stemmer	Count	2	4	2	8
	ikke	% within Anns3	4.0%	5.2%	1.7%	3.3%
	Stemmer	Count	4	14	10	28
	delvis	% within Anns3	8.0%	18.2%	8.6%	11.5%
	Stemmer	Count	23	28	43	94
	ganske godt	% within Anns3	46.0%	36.4%	37.1%	38.7%
	Stemmer	Count	21	31	61	113
	helt	% within Anns3	42.0%	40.3%	52.6%	46.5%
Total		Count	50	77	116	243
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer	Count	5	10	7	22
	ikke	% within Anns3	10.0%	12.8%	6.1%	9.1%
	Stemmer	Count	20	37	48	105
	delvis	% within Anns3	40.0%	47.4%	41.7%	43.2%
	Stemmer	Count	22	27	45	94
	ganske godt	% within Anns3	44.0%	34.6%	39.1%	38.7%
	Stemmer	Count	3	4	15	22
	helt	% within Anns3	6.0%	5.1%	13.0%	9.1%
Total		Count	50	78	115	243
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til rådighet	Stemmer	Count	11	19	17	47
	ikke	% within Anns3	22.0%	24.4%	14.3%	19.0%
tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre	Stemmer	Count	19	26	44	89
	delvis	% within Anns3	38.0%	33.3%	37.0%	36.0%

pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer	Count	19	26	48	93
	ganske godt	% within Anns3	38.0%	33.3%	40.3%	37.7%
	Stemmer	Count	1	7	10	18
	helt	% within Anns3	2.0%	9.0%	8.4%	7.3%
Total		Count	50	78	119	247
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer	Count	6	8	8	22
	ikke	% within Anns3	12.0%	10.3%	6.7%	8.9%
	Stemmer	Count	21	27	34	82
	delvis	% within Anns3	42.0%	34.6%	28.6%	33.2%
	Stemmer	Count	21	30	48	99
	ganske godt	% within Anns3	42.0%	38.5%	40.3%	40.1%
	Stemmer	Count	2	13	29	44
	helt	% within Anns3	4.0%	16.7%	24.4%	17.8%
Total		Count	50	78	119	247
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer	Count	8	12	15	35
	ikke	% within Anns3	16.0%	15.6%	12.6%	14.2%
	Stemmer	Count	22	38	52	112
	delvis	% within Anns3	44.0%	49.4%	43.7%	45.5%
	Stemmer	Count	19	20	42	81
	ganske godt	% within Anns3	38.0%	26.0%	35.3%	32.9%
	Stemmer	Count	1	7	10	18
	helt	% within Anns3	2.0%	9.1%	8.4%	7.3%
Total		Count	50	77	119	246
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor	Stemmer	Count	6	7	8	21
	ikke	% within Anns3	12.0%	9.1%	6.8%	8.6%

mitt fagområde	Stemmer	Count	16	22	35	73
	delvis	% within Anns3	32.0%	28.6%	29.9%	29.9%
	Stemmer	Count	23	35	52	110
	ganske godt	% within Anns3	46.0%	45.5%	44.4%	45.1%
	Stemmer	Count	5	13	22	40
	helt	% within Anns3	10.0%	16.9%	18.8%	16.4%
Total		Count	50	77	117	244
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer	Count	12	15	15	42
	ikke	% within Anns3	23.5%	19.5%	12.8%	17.1%
	Stemmer	Count	16	32	32	80
	delvis	% within Anns3	31.4%	41.6%	27.4%	32.7%
	Stemmer	Count	14	24	50	88
	ganske godt	% within Anns3	27.5%	31.2%	42.7%	35.9%
	Stemmer	Count	9	6	20	35
	helt	% within Anns3	17.6%	7.8%	17.1%	14.3%
Total		Count	51	77	117	245
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer	Count	11	16	19	46
	ikke	% within Anns3	22.9%	21.9%	16.4%	19.4%
	Stemmer	Count	25	33	51	109
	delvis	% within Anns3	52.1%	45.2%	44.0%	46.0%
	Stemmer	Count	10	21	38	69
	ganske godt	% within Anns3	20.8%	28.8%	32.8%	29.1%
	Stemmer	Count	2	3	8	13
	helt	% within Anns3	4.2%	4.1%	6.9%	5.5%
Total		Count	48	73	116	237
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgrupper	Stemmer	Count	10	15	20	45
	ikke	% within Anns3	20.8%	19.7%	17.5%	18.9%
	Stemmer	Count	19	31	55	105
	delvis	% within Anns3	39.6%	40.8%	48.2%	44.1%
	Stemmer	Count	17	27	35	79
	ganske godt	% within Anns3	35.4%	35.5%	30.7%	33.2%
	Stemmer	Count	2	3	4	9
	helt	% within Anns3	4.2%	3.9%	3.5%	3.8%
Total		Count	48	76	114	238
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Anns3			Total
			0-5	6-14	15-50	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og løsninger fra de folkevalgte	Stemmer	Count	17	30	40	87
	ikke	% within Anns3	34.7%	38.5%	34.2%	35.7%
	Stemmer	Count	21	37	54	112
	delvis	% within Anns3	42.9%	47.4%	46.2%	45.9%
	Stemmer	Count	11	9	20	40
	ganske godt	% within Anns3	22.4%	11.5%	17.1%	16.4%
	Stemmer	Count	0	2	3	5
	helt	% within Anns3	.0%	2.6%	2.6%	2.0%
Total		Count	49	78	117	244
		% within Anns3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Vedlegg 13: Data knyttet til hypotese 8 – trivsel

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
Jeg har hyppig kontakt med de folkevalgte som har ansvar for mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	14	47	37	98
		% within Trivsel3	50.0%	39.8%	32.2%	37.5%
	Stemmer delvis	Count	6	28	18	52
		% within Trivsel3	21.4%	23.7%	15.7%	19.9%
	Stemmer ganske godt	Count	3	17	24	44
		% within Trivsel3	10.7%	14.4%	20.9%	16.9%
	Stemmer helt	Count	5	26	36	67
		% within Trivsel3	17.9%	22.0%	31.3%	25.7%
Total		Count	28	118	115	261
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
Det er lite konflikt mellom de folkevalgte på mitt arbeidsfelt	Stemmer ikke	Count	7	15	16	38
		% within Trivsel3	25.0%	12.7%	14.3%	14.7%
	Stemmer delvis	Count	11	41	20	72
		% within Trivsel3	39.3%	34.7%	17.9%	27.9%
	Stemmer ganske godt	Count	3	33	30	66
		% within Trivsel3	10.7%	28.0%	26.8%	25.6%
	Stemmer helt	Count	7	29	46	82
		% within Trivsel3	25.0%	24.6%	41.1%	31.8%
Total		Count	28	118	112	258
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte detaljstyrer ikke enheten og griper i liten grad inn i faglige beslutninger	Stemmer ikke	Count	8	7	6	21
		% within Trivsel3	28.6%	5.9%	5.3%	8.1%
	Stemmer delvis	Count	6	22	20	48
		% within Trivsel3	21.4%	18.5%	17.7%	18.5%
	Stemmer ganske godt	Count	7	43	22	72
		% within Trivsel3	25.0%	36.1%	19.5%	27.7%
	Stemmer helt	Count	7	47	65	119
		% within Trivsel3	25.0%	39.5%	57.5%	45.8%
Total		Count	28	119	113	260
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte opptre saklig overfor administrasjonen	Stemmer ikke	Count	1	3	4	8
		% within Trivsel3	3.6%	2.6%	3.6%	3.1%
	Stemmer delvis	Count	4	16	8	28
		% within Trivsel3	14.3%	13.9%	7.2%	11.0%
	Stemmer ganske godt	Count	14	52	36	102
		% within Trivsel3	50.0%	45.2%	32.4%	40.2%
	Stemmer helt	Count	9	44	63	116
		% within Trivsel3	32.1%	38.3%	56.8%	45.7%
Total		Count	28	115	111	254
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte gir klare og entydige politiske signaler	Stemmer ikke	Count	5	10	8	23
		% within Trivsel3	18.5%	8.6%	7.1%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	12	62	34	108
		% within Trivsel3	44.4%	53.4%	30.4%	42.4%

	Stemmer	Count	10	40	51	101
	ganske godt	% within Trivsel3	37.0%	34.5%	45.5%	39.6%
	Stemmer helt	Count	0	4	19	23
		% within Trivsel3	.0%	3.4%	17.0%	9.0%
Total		Count	27	116	112	255
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
Fra de folkevalgtes side blir det stilt til	Stemmer ikke	Count	13	25	13	51
		% within Trivsel3	46.4%	21.0%	11.7%	19.8%
rådighet tilstrekkelige budsjettmidler slik at vi kan gjennomføre pålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte	Stemmer delvis	Count	9	46	37	92
		% within Trivsel3	32.1%	38.7%	33.3%	35.7%
	Stemmer ganske godt	Count	5	41	50	96
		% within Trivsel3	17.9%	34.5%	45.0%	37.2%
	Stemmer helt	Count	1	7	11	19
		% within Trivsel3	3.6%	5.9%	9.9%	7.4%
Total		Count	28	119	111	258
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte har forståelse for min enhets utfordringer	Stemmer ikke	Count	7	12	7	26
		% within Trivsel3	25.0%	10.1%	6.3%	10.1%
	Stemmer delvis	Count	11	43	31	85
		% within Trivsel3	39.3%	36.1%	27.9%	32.9%
	Stemmer ganske godt	Count	8	49	45	102
		% within Trivsel3	28.6%	41.2%	40.5%	39.5%
	Stemmer helt	Count	2	15	28	45
		% within Trivsel3	7.1%	12.6%	25.2%	17.4%
Total		Count	28	119	111	258
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte er villig til å ta de valg og prioriteringer som er nødvendig	Stemmer ikke	Count	6	12	18	36
		% within Trivsel3	21.4%	10.0%	16.5%	14.0%
	Stemmer delvis	Count	13	66	40	119
		% within Trivsel3	46.4%	55.0%	36.7%	46.3%
	Stemmer ganske godt	Count	8	36	39	83
	% within Trivsel3	28.6%	30.0%	35.8%	32.3%	
	Stemmer helt	Count	1	6	12	19
		% within Trivsel3	3.6%	5.0%	11.0%	7.4%
Total		Count	28	120	109	257
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte gir ikke urealistiske løfter innenfor mitt fagområde	Stemmer ikke	Count	5	9	9	23
		% within Trivsel3	17.9%	7.6%	8.3%	9.0%
	Stemmer delvis	Count	8	41	28	77
		% within Trivsel3	28.6%	34.7%	25.7%	30.2%
	Stemmer ganske godt	Count	13	54	47	114
	% within Trivsel3	46.4%	45.8%	43.1%	44.7%	
	Stemmer helt	Count	2	14	25	41
		% within Trivsel3	7.1%	11.9%	22.9%	16.1%
Total		Count	28	118	109	255
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte har visjoner for utviklingen av mitt arbeidsområde	Stemmer ikke	Count	10	19	14	43
		% within Trivsel3	35.7%	16.2%	12.6%	16.8%
	Stemmer delvis	Count	6	44	35	85
		% within Trivsel3	21.4%	37.6%	31.5%	33.2%

	Stemmer	Count	10	44	38	92
	ganske godt	% within Trivsel3	35.7%	37.6%	34.2%	35.9%
	Stemmer helt	Count	2	10	24	36
		% within Trivsel3	7.1%	8.5%	21.6%	14.1%
Total		Count	28	117	111	256
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
Det er aksept i det politiske miljøet for ukonvensjonelle løsninger	Stemmer ikke	Count	5	23	20	48
		% within Trivsel3	19.2%	20.2%	18.5%	19.4%
	Stemmer delvis	Count	13	52	48	113
		% within Trivsel3	50.0%	45.6%	44.4%	45.6%
	Stemmer ganske godt	Count	8	36	29	73
	% within Trivsel3	30.8%	31.6%	26.9%	29.4%	
	Stemmer helt	Count	0	3	11	14
		% within Trivsel3	.0%	2.6%	10.2%	5.6%
Total		Count	26	114	108	248
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
De folkevalgte er ikke for ettergivende overfor særinteresser/pressgr upper	Stemmer ikke	Count	7	25	15	47
		% within Trivsel3	25.9%	21.7%	14.0%	18.9%
	Stemmer delvis	Count	10	54	48	112
		% within Trivsel3	37.0%	47.0%	44.9%	45.0%
	Stemmer ganske godt	Count	9	31	41	81
	% within Trivsel3	33.3%	27.0%	38.3%	32.5%	
	Stemmer helt	Count	1	5	3	9
		% within Trivsel3	3.7%	4.3%	2.8%	3.6%
Total		Count	27	115	107	249
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

			Trivsel3			Total
			Mistrives, eller har ingen formening	Trives godt	Trives svært godt	
Det kommer ideer til kreative prosjekter og	Stemmer ikke	Count	14	38	38	90
		% within Trivsel3	50.0%	32.5%	34.5%	35.3%
løsninger fra de folkevalgte	Stemmer delvis	Count	10	57	48	115
		% within Trivsel3	35.7%	48.7%	43.6%	45.1%
	Stemmer ganske godt	Count	4	20	21	45
		% within Trivsel3	14.3%	17.1%	19.1%	17.6%
	Stemmer helt	Count	0	2	3	5
		% within Trivsel3	.0%	1.7%	2.7%	2.0%
Total		Count	28	117	110	255
		% within Trivsel3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%