

BALANSERT MÅLSTYRING

Et styringsverktøy i Søgne kommune

Svein Rasset

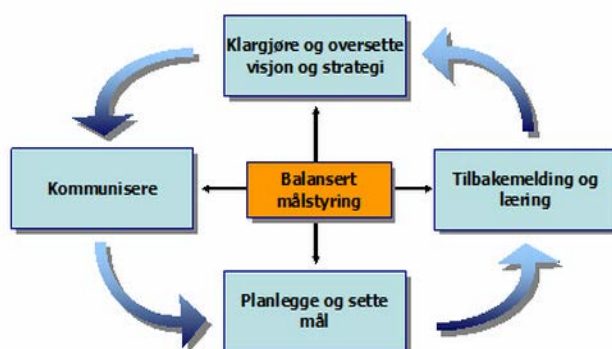
Helge Hernes

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 innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.



BALANSERT MÅLSTYRING

Et styringsverktøy i
SØGNE KOMMUNE



Svein Resset

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Universitetet i Agder 2015
Masteroppgave i kommunal ledelse

Forord

Perioden som masterstudent i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder har vært svært nyttig og lærerik. Innhold og struktur i pensum og undervisningsopplegg har vært særdeles praktisk innrettet. Med få unntak har det vært mulig å hele veien kunne trekke inn praktiske erfaring og kunnskap direkte i forbindelse med forelesningene.

Styringsverktøy var tema for et helt studiemester. Siden min arbeidsgiver benytter Balansert målstyring som styringsverktøy, fant jeg at temaet var aktuelt og interessant for min masteroppgave. Søgne kommune innførte Balansert målstyring i 2011, og som enhetsleder i kommunen er jeg involvert i den fortløpende bruken av styringsverktøyet.

I oppgaven setter jeg fokus på *de ansattes* opplevelse av egen nytte- og kunnskapsverdi av BMS. Oppgavens hovedpulsåre er en spørreundersøkelse gjennomført internt i organisasjonen. For å få gjennomført denne, har jeg vært helt avhengig av samarbeid og respons fra ansatte i kommunen.

Jeg vil rette en stor takk til de 8 personene som først stilte seg til disposisjon som «testpanel» forut for undersøkelsen, og spesielt til de 99 ansatte som deretter tok seg tid og deltok i selve spørreundersøkelsen. En stor takk rettes også til min arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å gjennomføre dette masterstudiet.

Til sist vil jeg rette en spesiell takk til veileder på UiA for gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Søgne, juni 2015

Sammendrag

I offentlig sektor har det de siste par tiårene skjedd store endringer. Endringene har vært preget av flatere organisasjonsstrukturer, økende grad av delegasjon av budsjettansvar og myndighet, og økt fokus på målinger av kvalitet og effektivitet i hele organisasjonen.

Dette har også satt sitt preg på norske kommuner. Balansert målstyring (BMS) er et styringsverktøy mange kommuner bruker for å følge denne utviklingen. BMS ble introdusert av professorene Robert Kaplan og David Norton i 1992, og styres ut fra et flerdimensjonalt og helhetlig perspektiv. Målet er å sikre grunnlag for styring som kobler kortsiktig drift med langsiktige visjoner, mål og strategier.

Søgne kommune implementerte dette styringsverktøyet i sin organisasjon i 2011. Siden oppstart har kommunen foretatt jevnlige undersøkelser, og systematisert dataene for å måle kvalitet og utvikling i organisasjonen. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i de ansattes opplevelse av BMS for å undersøke i hvilken grad de er kjent med styringssystemet, og hvilke nytteverdi de opplever å ha av det. Deretter kobler jeg resultatene opp mot lederperspektivet.

Oppgavens «hovedpulsåre» er en web-basert undersøkelse bestående av 18 spørsmål, rettet mot alle ansatte som jobber ute i tjenesteytende enheter. Undersøkelsen ble sendt ut til ansatte i kommunens tre store sektorene, som er helse- og omsorg, oppvekst og teknisk.

Datafangsten fra spørreundersøkelsen ble implementert i dataprogrammet SPSS. Formålet var å sortere spørsmålene i grupper etter hvor stor reliabilitet spørsmålene hadde i forhold til hverandre. Deretter brukte jeg samme dataprogram til å lage tabeller for deskriptiv analyse og korrelasjonstall til bruk i den videre analysen av resultatene.

Resultatene ga indikasjoner på at ansatte ser BMS som nyttig med hensyn til kvalitetssikring. De har god kunnskap om resultater i egen avdeling/enhet, men mindre kunnskap om kommunen ellers. På spørsmål om kommunens utvikling og endringer var svarene i stor grad preget av for lite kunnskap eller generell usikkerhet. Dette er et særlig interessant funn.

Lederen har en særlig viktig rolle som aktør i implementering, gjennomføring og evaluering av styringsverktøyet. Dette vies størst oppmerksomhet i oppgavens diskusjonskapittel.

Innhold	Side
FORORD	
SAMMENDRAG	
OVERSIKT – FIGURER, TABELLER OG VEDLEGG	
KAPITTEL 1 INNLEDNING	1
KAPITTEL 2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	4
KAPITTEL 3 TEORETISKE PERSPEKTIVER OG PRAKSIS I SØGNE KOMMUNE	5
3.1 Styringsverktøy – intensjon og utvikling	5
3.2 Styringsverktøyet «Balansert målstyring»	8
3.3 Balansert målstyring i Søgne kommune	10
3.4 Bruk og dokumentasjon av undersøkelser og resultater	11
3.5 Gjennomføring.....	12
3.6 Ledelsesperspektivet	13
KAPITTEL 4 METODE	14
4.1 Analysearbeidets ulike faser	14
4.2 Metodisk design	15
4.3 Innsamling av data	16

KAPITTEL 5	RESULTATER	22
5.1	Spørreundersøkelsen	22
5.2	Deskriptiv analyse	25
5.3	Korrelasjonsanalyse	26
5.3	Sektorvis analyse	26
5.4	Analyse av «vet ikke»-svarene	28
5.5	Oppsummering av resultatene	30
KAPITTEL 6	DISKUSJON	31
6.1	Hovedfunn i forhold til teorien	31
6.1.1	Organisatoriske forutsetninger i Søgne kommune	31
6.1.2	Tilfredsstillende kommunen krav og intensjoner som gjelder for BMS?...	32
6.1.3	Blir styringsverktøyets sentrale oppgaver ivaretatt?.....	33
6.2	Sterke og svake sider ved studien	33
6.2.1	Sterke sider	33
6.2.2	Svake sider	34
6.3	De ansattes opplevelse av egen kunnskap og nytteverdi av BMS	35
6.3.1	Ansattes kjennskap til, og kunnskap om BMS	36
6.3.2	Hvor involvert er de ansatte i styringssystemet?.....	37
6.3.3	Ansattes nytteverdi av BMS og kunnskap om kommunens utvikling....	37
6.3.4	Interessante funn sektorene imellom	38
6.4	Implikasjoner	40
6.4.1	Mer fokus på lederutvikling og kommunikasjon – et behov?.....	40
6.4.2	Kommunens styringsdokumenter – enkle og nyttige hjelpemidler.....	42
6.5	Avslutning	43
REFERANSER/LITTERATURHENVISNING		45

VEDLEGG

- Vedlegg 1: Spørreskjema
- Vedlegg 2: Prosentvis svarfordeling – alle sektorer
- Vedlegg 3: Prosentvis svarfordeling – helse/omsorgsektor
- Vedlegg 4: Prosentvis svarfordeling – oppvekstsektor
- Vedlegg 5: Prosentvis svarfordeling – teknisk sektor
- Vedlegg 6: Notater fra forelesning vår 2011
- Vedlegg 7: Organisering Søgne kommune
Sektorinndeling tjenesteytende enheter i Søgne kommune

OVERSIKT - FIGURER OG TABELLER

Figur/Tabell nr :	Tema	Side
Forside	Kaplan & Norton – hovedfokus på kundeperspektiv og det finansielle i det offentlige styringssystemet	
3 - 1	«Det kommunale kretsløp»	7
3 - 2	Eksempel på Søgne kommunes målekart – fokusområde «medarbeidere»	11
3 - 3	Eksempel på resultatoversikt i Søgne kommune – fokusområdet «medarbeidere»	12
3 - 4	Van Wart's teorimodell « <i>The Leadership Action Cycle</i> »	13
4 - 1	Tabeller for Cronbach's Alpha-analyser	20
5 - 1	Tabell for deskriptiv statistikk og korrelasjoner	23
5 - 2	Tabell for sektorvise resultater	23
5 - 3	Oversikt over prosentvise svar – «vet ikke»-alternativet	24

Kapittel 1 Innledning

Ett av de tydeligste trekkene ved utviklingen i norsk kommunesektor de siste tiårene er det økende fokuset på resultater. Det har satt sitt preg på modeller som blant annet norske kommuner har valgt for utvikling av sine organisasjoner og sitt lederskap. Teorien formidles blant annet av Torsteinsen (2012), som vinkler det slik at kommunene former sin utvikling i retning av økt resultatretting og resultatoppnåelse. Og at det skal være plattformen for hele organisasjonens utvikling. Aktiviteten i kommunene er i stor grad underlagt nasjonale lover og forskrifter fastsatt av departementene, regjering og storting. Kommunens målsetting er derfor en mest mulig effektiv bruk av de til enhver tid tildelte økonomiske ressurser.

Røvik (2009) beskriver en utvikling fra 1980-tallet der endringsprosessene i offentlig forvaltning, gjerne omtalt som New Public Management (NMP) dominerte. NMP beskrives som en utvikling der offentlige virksomheter tok til seg sentrale momenter fra det private næringsliv i et forsøk på å desentralisere drift, øke fokus på å flytte beslutningsmyndighet til lavere ledernivåer, og dreie over mot mer markedsorientert tenkning. Torsteinsen (2012) beskriver den samme prosessen som at det private næringsliv har stått modell for offentlige myndigheter som har jaktet på nye måter å oppnå kostnadseffektivitet på gjennom kreativitet, handlekraft, fleksibilitet og høyere tempo. Røvik (2009) ser denne trenden komme til uttrykk gjennom økt satsning på etablering av mer formaliserte styringssystemer. Begrepene «resultatenhetsmodell» og «resultatenhet» står sentralt i denne sammenheng. Kommunale organisasjoner får en flatere struktur og deles inn i enheter som får totalansvaret for egen drift og egne resultater der rammene for driften er fastsatt av overordnede myndigheter (eksempelvis kommunestyret i forhold til økonomiske rammer i form av budsjetter, rådmannsinstitusjonen i form av arbeidsgiveransvaret eller nasjonale myndigheter i form av lovverk, forskrifter og veiledere). Den flatere strukturen i kommunene kalles gjerne for to-nivåmodell. Han kaller denne trenden for rehierarkisering for å øke kapasiteten i organisasjonens toppledelse slik at denne gis bedre forutsetninger for mer indirekte å styre organisasjonens enheter og ansatte.

I kjølvannet av NMP har det vokst fram flere typer styringssystemer for hvordan denne mer indirekte styringen skal kunne gjennomføres. Ett styringsverktøy som i stor grad er blitt benyttet innenfor kommunal virksomhet de seneste årene, er Balansert målstyring (BMS).

Historisk sett så denne styringsmodellen dagens lys på begynnelsen av 1990-tallen. En undersøkelse ble den gang iverksatt av to amerikanske professorer, Robert S. Kaplan og David P. Norton, noe som senere resulterte i boken *The balanced scorecard – translating strategy into action* (1996). Denne boken er i bunn og grunn «bibelen» for modellen, og utgangspunktet for utviklingen av dette styringsverktøyet.

Kaplan og Norton's utgangspunkt var en oppfatning av at kvaliteten i organisasjoner i for stor grad ble målt ensidig i forhold til det finansielle, og at man i stedet burde se organisasjonen i et større perspektiv der flere områder ble vurdert og kvalitetssikret. De beskrev områder med formål om å utvikle dem mot en mer balansert organisasjon. Metodikken for var å gjennomføre fortløpende undersøkelser som kartla organisasjonens tilstand med påfølgende strategier for tiltak og evaluering. Områdene de beskrev i sin modell var:

- Produksjon og tjenester – med fokus på å produksjonsmetoder, kvalitet i produktene og produksjonskostnader.
- Kundeperspektivet – som fokuserer på målgruppens behov for tjenester og hvor fornøyd de er med de tjenester som gis.
- Det finansielle – med fokus på lønnsomhet og avkastning og hvor ressurseffektivt man kan drifte og hvor god ressursforvaltningen er.
- Læring, vekst og utvikling – de ansattes arbeidsforhold, muligheter for individuell kompetanseutvikling, trivsel, arbeidsmiljø osv.

Modellen danner et rammeverk for et helhetlig system som på en strukturert måte måler kvalitet og utvikling gjennom undersøkelser og handlingsplaner. Resultatene tilbakemeldes til organisasjonens ledelse med påfølgende tiltak og evalueringer. Modellen skal etter intensjonen omfatte hele organisasjonen, og strukturen skal sikre at mål og strategier kommuniseres nedover og utover til alle deler av virksomheten. Hensikten er å påvirke de enkelte individer i organisasjonen til å opptre mest mulig kollektivt kombinert med optimal innsats ut fra kompetansen de har.

I hovedsak er altså BMS et rammeverk som skal omfatte alle viktige strukturer i organisasjon for å sikre utvikling basert på kommunikasjon, tiltak og evaluering. Det skal ideelt sett sikre informasjonsflyt mellom politikere, toppledelse, enheter, brukere og tilbake til politikerne igjen.

På gitte tidspunkt blir de ansatte involvert i systemet i kraft av undersøkelser som skal gjennomføres (for eksempel medarbeiderundersøkelser eller brukerundersøkelser). For at styringsverktøyet skal fungere etter intensjonen må de ansatte involveres i mer enn bare å bidra til data ved spørreundersøkelser. De må også involveres i prosessen for øvrig, som består av analysearbeid, forslag til tiltak og evalueringer.

For å sikre dette bør de ansatte ha en del kunnskap og forståelse for hva BMS dreier seg om. Det er alltid en avveining hvor mye alle ansatte skal vite for at styringsverktøyet skal fungere best mulig etter intensjonen. Uansett, her spiller lederen en viktig rolle. Det er i første rekke en leders ansvar å legge til rette for å sikre et grunnlag og en kultur på arbeidsplassen slik at dette kan oppnås. Lederens måte å kommunisere ut styringsverktøyets innhold og intensjon på, samt hvordan han/hun følger opp de ulike prosesser på, står sentralt. Arbeidsmiljøets kulturelle betingelser setter sitt preg på fokus og prioriteringer, og hvordan de ansatte forholder seg til for eksempel et styringssystem. Dette vil i neste omgang bidra til hvor godt hver enkelt ansatt kjenner til styringsverktøyet, og ser nytteverdien av det.

Denne oppgaven vil fokusere nettopp på de ansattes kunnskap om Balansert målstyring og undersøke hvilke oppfatning de har av styringsverktøyets nytteverdi. Jeg vil undersøke hvor godt de kjenner til resultater som skapes på arbeidsplassen, og om de har innsikt i organisasjonens utvikling som følge av målstyringen. De funn jeg gjør vil i neste omgang bli vurdert inn i et lederperspektiv.

Kapittel 2 Oppgavens problemstilling

Oppgavens problemstilling er todelt:

- 1. I hvilken grad er de ansatte i Søgne kommune kjent med og involvert i styringssystemet Balansert Målstyring ?*
- 2. I hvilken grad oppleves innføring av Balansert Målstyring i Søgne kommune som nyttig for de ansatte ?*

BMS er først og fremst et ledelsesverktøy for å måle kvalitet og utvikling ved ulike sider av organisasjonen. Men det omfatter hele kommunen fordi systemet skal ivareta alle sider ved organisasjonen. Alle ansatte involveres jevnlig direkte eller indirekte (for eksempel i forbindelse med medarbeiderundersøkelser). For at kommunens ulike ledernivåer skal kunne vite hvor og hvordan organisasjonen fungerer bra eller mindre bra og kunne finne ut hva som bør gjøres for å sikre ønsket utvikling, må de blant annet ha jevnlig tilbakemeldinger fra de ansatte i form av undersøkelser gjennomført etter fastsatte strukturer. Skal de ansatte gi relevant og riktig informasjon tilbake (for eksempel ved medarbeiderundersøkelser), bør de kjenne til styringssystemet, vite at de er en del av det og oppleve at de er en viktig medaktør i organisasjonen som kan bidra til utvikling.

For å oppnå dette må de kjenne styringssystemet og være involvert i det. Det bør være innarbeidet en kultur på arbeidsplassen der BMS' intensjon og dynamikk har en sentral rolle. Denne kulturen må først og fremst initieres via lederskapet på arbeidsplassen. BMS skal over tid gi målinger på hva som utvikler seg i positiv retning og hva som ikke har en ønsket utvikling. For å se nytteverdien av BMS bør de ansatte også kjenne til utviklingen av de ulike fokusområdene. Også dette er avhengig av en kultur som i første rekke skapes via leder på arbeidsplassen.

Ansattes egne opplevelser av kunnskap og nytteverdi av BMS danner bakteppe for problemstillingen jeg har valgt. Problemstillingen vil bli drøftet ut fra teoretiske forklaringer på hva BMS er, og dette blir satt opp mot kommunens praktiske målsetting med bruken av verktøyet. Problemstillingen vil bli analysert som følge av spørreundersøkelse rettet mot de ansatte i kommunen som jobber i tjenesteytende enheter.

Kapittel 3 Teoretiske perspektiver og praksis i

Søgne kommune

I dette kapitlet vil jeg først presentere teoretiske innfallsvinkler til styringsverktøy generelt og Balansert målstyring spesielt. Jeg vil deretter gi en nærmere presentasjon av BMS slik det er implementert i Søgne kommune, og avslutningsvis trekke inn ledelsesperspektivet og lederens rolle som et viktig element i gjennomføring og utvikling av styringssystemet på arbeidsplassen

3.1 Styringsverktøy – intensjon og utvikling

Torsteinsen (2012) tilskriver resultatfokuset som et sentralt element i den organisatoriske utviklingen hos stadig flere kommuner. Utviklingen består i hovedsak av *resultatenhetsmodellen* (beskrevet som flere enheter i samme organisasjon men med totalansvar for egne budsjetter og egen drift), *tonivåorganisering* (beskrevet som en organisasjonsform der resultatenhetsmodellen kombineres med to formelle ledernivåer) og *flat struktur* (beskrevet som en organisasjonsform med få nivåer som «reduserer høyden» i hierarkiet). Han beskriver videre verktøyets intensjon slik: «*Selve grunnideen med konseptet er at det må være en balanse mellom økonomiske og ikke-økonomiske perspektiver*».

Resultatfokuset innen offentlige virksomheter og organisasjoner er en utvikling i kjølvannet av fenomenet *New Public Management (NMP)*. Denne organisasjonskulturen ble unnfanget rundt 1990-tallet og handlet i hovedsak om å adoptere tanker og prinsipper fra privat sektor over til offentlig sektor (Røvik 2009). NMP er blitt betegnet som en reform, og hovedingrediensene i reformen var blant annet å profesjonalisere ledelse, involvere konkurransebegrepet i virksomheten og større grad av delegering av ansvarsmyndighet. Baldersheim og Rose (2005) beskriver disse forandringene som en brytningstid der den opprinnelige måten kommunene har forvaltet sin rolle på er blitt utfordret av mer markeds- og konkurransefokusert tenkning. Kommunene la i tiden forut for dette mer vekt på det lokale handlingsrommet og lokale tiltak. Kommunene tok imidlertid til seg fenomenet NMP ved å desentralisere driften (splitte opp til mindre enheter), flytte beslutningsmyndighet til lavere

ledernivåer i organisasjonen og samtidig dreie over mot mer markedsorientert og konkurransebasert tenkning. Elementene Baldersheim og Rose trekker frem som grunnpilarer for NMP er:

- Økt tro på ledelse gjennom økt effektivitet, profesjonalisering av lederrollen og lederkontrakter knyttet opp mot resultatkrav
- Mer bruk av indirekte kontroll i stedet for direkte autoritet
- Brukerfokus i form av flere valgmuligheter og brukerstyring

Dette er elementer som blir trukket inn i oppgavens diskusjonskapittel.

Baldersheim og Øgård (1997) beskriver i sin bok «Kommunekompasset – evaluering i kommunal organisasjonsutvikling» kommunen som en kompleks og verdidrevet organisasjon der ulike sider av organisasjonen har sine verdier og funksjoner. Og at de ulike sidene må ses i sammenheng for å fungere som en kvalitativ god helhet sett i relasjon til organisasjonens intensjon. En kommunes intensjon er å produsere ett sett med tjenester til innbyggerne med formål om å dekke innbyggernes behov. Baldersheim og Øgård fokuserer på ulike systemer i norske kommunale organisasjoner. Det politiske systemet i kommunen beskrives som den offentlige delen der innbyggerne har innsyn, innflytelse og påvirkningskraft.

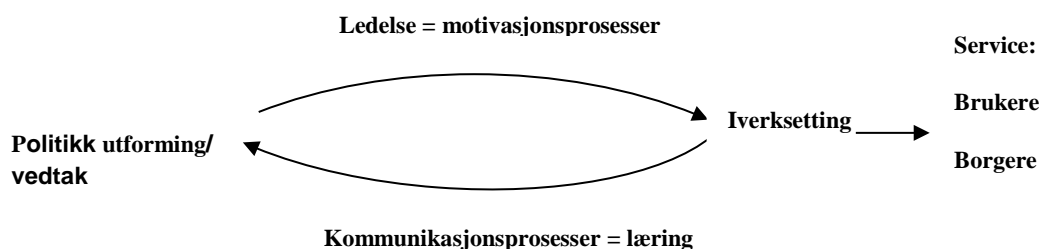
Produksjonssystemet er de ulike tjenester som utvikles og gis, og der verdisettingen handler om å balansere mellom omfang og kvalitet i tjenester, innbyggernes tilfredshet med disse samt de ressursmessige sidene (kostnader/budsjetter). Videre fokuseres det på det psykososiale system, hvordan de ansatte i organisasjonen faktisk har det og verdien i å mobilisere disse på en fornuftig, ressurseffektiv men også motiverende og god måte. Og til sist – «heimstad»-begrepet, som brukes for å beskrive selve livskvaliteten i det miljøet man bor i og får tjenester fra. Baldersheim og Øgård bygger sine teorier på at alle disse systemene må henge sammen for at en kommune som helhet skal kunne fungere i henhold til intensjonen.

Disse teoriene har fokus på kvaliteten som forventes av en kommune som leverandør av et sett tjenester, og er i tråd med de intensjoner NMP består av. Det handler om utvikling av kvalitet i de ulike sidene ved kommunen som organisasjon og dets betydning for å kunne levere tjenester av nødvendig og ønsket kvalitet. Et styringsverktøy skal strukturere og kvalitetssikre handlinger og definere hvem som er involvert og deres roller.

Benchmarking er et mye brukt begrep i forbindelse med styringsverktøy. Ordet betyr sammenligning, og er en beskrivelse av styringsverktøy som muliggjør sammenligninger internt i en organisasjon eller mellom organisasjoner på tvers. Det være seg økonomiske resultater, kvalitetsnivåer, grad av effektivitet, lønnsomhet osv. Benchmarking handler således på en måte om «konkurrans». Man konkurrerer med seg selv og egne resultater eller med andres resultater. Dette handler ikke om «å vinne», men å kvalitetsutvikle organisasjonen der målsettingen er å forbedre egne resultater eller å matche hva andre har greid å oppnå av resultater.

Flere styringssystemer har vokst frem opp gjennom årene. Balansert målstyring er ett av de. Andre styringssystemer er for eksempel at en kommune forsøker å øke effektiviteten i egen tjenesteproduksjon ved å konkurranseutsette noen av sine tjenester. Et annet eksempel er at kommunen åpner for valgfrihet knyttet til en tjenestetype innbyggeren har krav på ved å benytte vouchersystem («verdikupong») der finansiering følger brukeren (offentlig eller privat skole, offentlig eller privat renhold). Et tredje eksempel er rett og slett organiseringen med antall nivåer og grad av desentralisering av myndighet, og så videre (Øgård 2012).

Et styringssystem er en prosess. Modellen under ble presentert og gjennomgått i masterseminaret våren 2012, med tittelen «Det kommunale kretsløp» (Øgård 2012), og beskriver dette:



(figur 3-1)

«Det kommunale kretsløp» er et bilde på prosess der politiske beslutninger forankres i administrativ ledelse som så forankrer beslutning og vedtak inn mot den tjenesteproduserende del av organisasjonen (enhetene). Enhetene yter så ulike tjenester til brukere/innbyggere. Erfaringene og effektene av vedtak og produksjon rapporteres så tilbake og evalueres. Øgård (2012) definerer styringsverktøy som tiltak/redskap som strukturerer enkeltindividers atferd

eller kollektive handlinger rettet mot å løse offentlige problemer. Han beskriver styringsverktøy som todelt, *interne* og *eksterne* verktøy. Eksterne verktøy er offentlig informasjon, økonomiske reguleringer (f. eks gebyrer og egenbetalinger), offentlige selskaper osv. Interne verktøy eksemplifiseres som blant annet budsjett, personalforvaltning, lønnsystemer, fagsystemer og innkjøpssystemer.

3.2 Styringsverktøyet «Balansert Målstyring»

Balansert målstyring er en modell introdusert av de amerikanske professorene Robert Kaplan og David Norton på begynnelsen av 1990-tallet. Først via en artikkel i 1992 om et balansert styringskonsept og dernest en egen bok om samme tema. Frem til da hadde ulike sider ved offentlige virksomheter levd sine egne liv uten å være underlagt en mer systematisk helhet. Produksjon, personal og økonomi ble etter professorenes vurderinger ikke sett i sammenheng, og utviklingen av organisasjonen over tid ble ikke dokumentert godt nok på en strukturert og helhetlig måte. Mulighetene for å måle utvikling over tid innenfor ulike sider ved organisasjonen var små, og forutsetninger for å foreta sammenligninger var også begrenset. Kaplan og Norton (1996) var opptatt av at også andre deler ved organisasjonen enn bare økonomi måtte måles og evalueres og at det også ble mulig å utnytte kunnskap til å måle kvaliteten internt eller i forhold til andre organisasjoner, det vil si benchmarking.

De mente at flere sentrale faktorer måtte inn som kriteriegrunnlag for å oppnå overordnede målsettinger. Metodikken for dette var å gjennomføre fortløpende undersøkelser for å kartlegge organisasjonens funksjonalitet og tilstand med påfølgende strategier for tiltak og evaluering. De områdene Kaplan og Norton fokuserte på i sin modell, formuleres under. Og jeg velger å presentere dem i en kommunal sammenheng :

- Produksjon og tjenester – med fokus på produksjonsmetoder, kvalitet i produktene og produksjonskostnader. Med utgangspunkt i kommunal virksomhet kan dette omskrives til måten de lovpålagte og mer servicerettede tjenester gis på, hvilke profesjon og kompetanse kommuneansatte som gir/ytter tjenestene innehar, og hvordan tjenestene er organisert og driftet med hensyn til ressurseffektivitet.
- Kundeperspektivet – som i kommunal sammenheng handler om de som mottar tjenester. Denne indikatoren setter fokus på kundens/tjenestemottagerens ønsker, behov og rettigheter.

- Det finansielle – med fokus på lønnsomhet og avkastning. Men som i kommunal virksomhet handler om rammetilskudd, øremerkede tilskudd, gebyrer, avgifter og lokale skatteinntekter på inntektssiden. Og lønn, sosiale utgifter og driftsutgifter på kostnadssiden.
- Muligheter for læring og utvikling – de ansattes arbeidsforhold, muligheter for individuell kompetanseutvikling, trivsel, arbeidsmiljø osv.

Hoff og Holving (2007) har følgende forklaringsformulering for BMS:

«Et balansert målstyringssystem er et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre»

De har hentet kunnskap og informasjon fra Simons, Robert: *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy (2000)*, og presenterer følgende sentrale oppgaver som et balansert målstyringssystem skal ivareta. Dette er:

- BMS skal være en kommunikasjonskanal som formidler organisasjonens visjoner, strategier og strategiske mål på ulike nivåer. Dette skal i neste omgang utløse tiltak og delmål på ulike nivåer i organisasjonen.
- Systemet skal representere formelle rutiner og prosedyrer som følger en fast rytme med hensyn til registrering, analyser og distribusjon.
- Det skal formidle informasjon frem og tilbake om de ulike suksessfaktorer, både til ledere og ansatte. Denne informasjonen skal inneholde graden av måloppnåelse.
- Systemet skal sikre beslutningsgrunnlag i forhold til å opprettholde eller endre organisasjonens aktivitet og/eller atferd og utvikling.
- Systemet skal muliggjøre organisasjonell eller kollektiv læring, hvilket er en forutsetning for å kunne utnytte de strategiske muligheter som oppstår.
- Systemet må kunne muliggjøre at de enkelte medarbeidere skal kunne påvirke og/eller endre egen innsats og egne resultater i forhold til de mål som er satt.

Hoff og Holvings punkter supplerer jeg med Røvik (2007). Han beskriver BMS som oppskrift på et mer sentralisert og indirekte styringssystem utformet som verktøy første og fremst for

organisasjonens øverste ledelse. Punktene Hoff og Holving viser vil krever administrative grep og handlekraft i form av målrettet ledelse for at strategier i form av prosedyrer, tiltak og evalueringer fungerer etter intensjonen

3.3 Balansert målstyring i Søgne kommune

Søgne kommune har organisatorisk sett en to-nivåmodell, og er i tråd med den utviklingstrend som har preget norske kommuner de siste tiårene som følge av fenomenet *New Public Management*. Toppledelsen består av rådmann og 3 kommunalsjefer, og driften er fordelt på 16 enheter (vedlegg 3). Enhetene har egne driftsbudsjetter og hver sin enhetsleder som har det det personalmessige, faglige og økonomiske ansvaret.

Prosessen for implementering av BMS i Søgne kommune ble igangsatt våren 2010. Prosessen frem mot igangsetting besto av en rekke ledersamlinger der alle med formelt lederansvar i kommunen deltok (toppledelse, enhetsledere og avdelingsledere).

For å bistå i implementering av verktøyet, benyttet kommunen et eksternt konsulentfirma. Målstyringsverktøyet ble implementert *i hele* kommunen og det ble bygget opp gjennom utvikling av *målekart* (figur 3-2). Formålet med BMS ble definert til å skulle sikre en bedre politisk styring, gi rådmannsinstitusjonen bedre grunnlag for å følge opp virksomheter/enheter, samt bidra til strukturert utvikling av de viktigste områder innen organisasjonen. I tillegg ble involvering fra brukere, medarbeidere og politikere i de ulike plan- og beslutningsprosesser brukt som argumenter for å etablere styringsverktøyet i kommunen. Med etableringen av BMS fulgte også økt fokus på ledelse. Behov for utvikling og ytterligere profesjonalisering av lederrollen kom til uttrykk ved at det ble innført rutiner med egne lederavtaler mellom råds mannen og enhetslederne og dialogmøter for oppfølging av disse.

Tre områder ble i dette tilfellet trukket frem som viktige med hensyn til å tenke kvalitet. Dette var *resultat, prosess og struktur*. Prosess og fremdrift av styringsverktøyet ble som nevnt bygd opp gjennom utvikling av *målekart*. Eksempel på målekart for fokusområdet ”Medarbeider” (AgendaKaupang 2010) (som kilde brukes konsulentfirmaets eksempel) :

Fokusområde Medarbeidere					
Kritisk suksessfaktor	Måleindikator	Målemetode	Ambisjonsnivå		
			Grønt	Gult	Rødt
M.1 Kompetente medarbeidere	M1.1 Utvikle et system for å kartlegge og følge opp kompetanse i den enkelte virksomhet innen 31.12.2011	Registrere			
M.2 Godt arbeidsmiljø	M.2.1 Innholdet i jobben	Medarbeiderundersøkelse	4,5	4,0-4,4	3,9
	M.2.2. Stolthet over egen arbeidsplass	Medarbeiderundersøkelse	4,8	4,0-4,4	3,9
	M.2.3 Økning i tilstedeværelse	Statistikk	>5%	0-4,9%	<0%
M.3. God organisering	M.3.1. Organisering av arbeidet	Medarbeiderundersøkelse	4,5	4,0-4,4	3,9
M. 4 God ledelse	M.4.1. Tilfredshet med nærmeste leder	Medarbeiderundersøkelse	4,8	4,0-4,7	3,9

(figur 3-2)

Målekartet er bygd opp på følgende måte:

- Kritiske suksessfaktorer: angir faktorer / områder man mener er helt essensielt (viktig) å måle innenfor det aktuelle fokusområdet
- Måleindikator: sier noe om hva som skal måles innenfor det aktuelle området
- Målemetode: konkretiserer hvordan selve undersøkelsen gjøres
- Ambisjonsnivå: angir hvor man legger ambisjonene for hva som er godt/godt nok og ikke.

Begrepet *kritisk suksessfaktor* er sentralt i BMS. Dette defineres som det man må lykkes med innenfor et gitt fokusområde for å nå målsettingen (Torsteinsen 2012). Ambisjonsnivået gir en indikasjon på hvilke resultat man ønsker å oppnå som snitt for at resultatet skal betegnes som tilfredsstillende og godt, eller hvor lavt resultatet kan være før man mener at det er for dårlig.

3.4 Bruk og dokumentasjon av undersøkelser og resultater

Dataene kommunen innhenter i de forskjellige undersøkelser inkluderes fortløpende i kommunens virksomhetsplaner og årsmeldinger. Man kan da se resultatene fra undersøkelsene side om side, og inndelt kronologisk for når undersøkelsene har funnet sted. Eksempel på hvordan dette settes opp følger på neste side.

Fokusområde medarbeidere

Kritiske suksessfaktorer	Måleindikatorer	Målemetode	Ambisjonsnivå	2011	2012	2013	Landet 2013 ¹
Kompetente medarbeidere	Tilfredshet med kompetanseutvikling	Medarbeiderundersøkelse	4,5	4,7		4,9	4,4
Godt arbeidsmiljø	Innhold i jobben	Medarbeiderundersøkelse	4,5	5,1		5,2	5,0
	Stolthet over egen arbeidsplass		4,5	5,0		5,3	4,7
	Sykefravær	Statistikk	5,6-7,5%	5,8	5,6	5,0	
God organisering	Organisering av arbeidet	Medarbeiderundersøkelse	4,5	4,9		5,1	4,3
God ledelse	Tilfredshet med nærmeste leder	Medarbeiderundersøkelse	4,5	5,0		5,3	4,7
	Tilfredshet med enhetsleder		4,5	3,8		4,9	

(Ambisjonsnivået her, er kommunen som helhet sitt definerte ambisjonsnivå)

(figur 3-3)

3.5 Gjennomføring

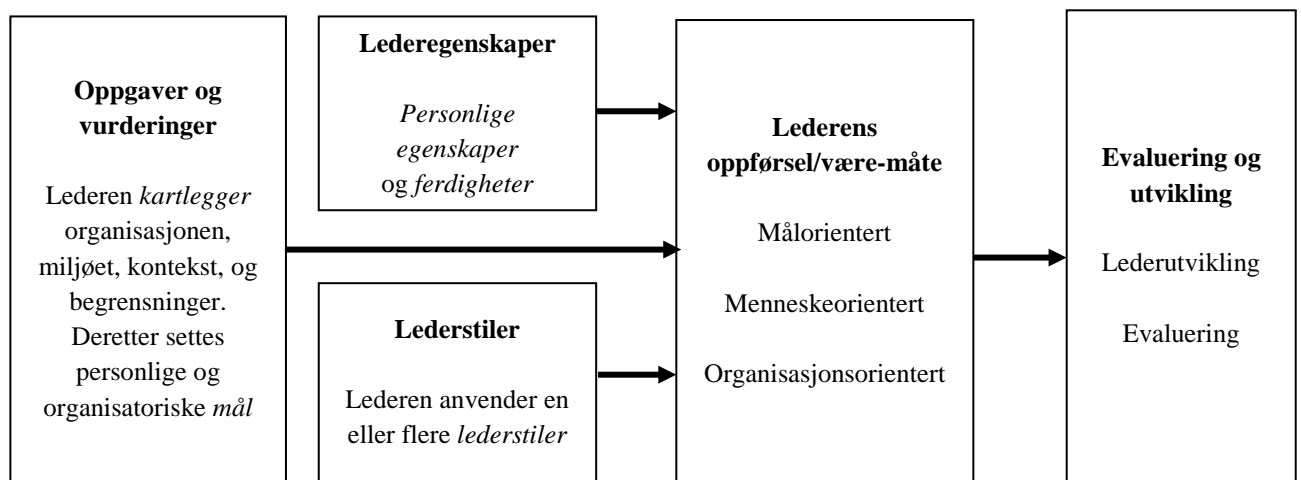
Styringsverktøyet ble i praksis igangsatt i 2011. Det begynte med medarbeiderundersøkelse som gjennomføres 2. hvert år. Det er til nå gjennomført tre medarbeiderundersøkelser (2011, 2013 og 2015), og brukerundersøkelser (2012 og 2014). I tillegg er det gjennomført to interne brukerundersøkelser der ansatte måler kvaliteten på kommunens ulike støttefunksjoner. Ut over dette, de årlige regnskapsresultater.

3.6 Ledelsesperspektivet

Styringsverktøy er et ledelsesverktøy, og utformet for å gi organisasjonens toppledelse bedre styringsmuligheter (Røvik 2007). Oppgavens todelte problemstilling er rettet mot organisasjonens ansatte. Når jeg senere i oppgaven skal drøfte data jeg har innhentet i spørreundersøkelsen, vil jeg trekke inn ledelse som et viktig moment for å tolke og forklare resultatene. Det som fungerer bra eller dårlig i en organisasjon er ikke nødvendigvis ensbetydende med type ledelse og hvordan ledelse utøves. Men ledelse er viktig, og er i noen

tilfeller helt avgjørende for de resultat man oppnår. Valg av lederstil med tilhørende egenskaper og ferdigheter kan være forklaringsmodeller for mange av de resultater en organisasjonen oppnår.

I masterstudiets semester som omhandlet *kommunal ledelse mot et refleksivt lederskap* ble det satt fokus på *lederstiler, lederegenskaper og lederferdigheter* (Haug 2011). Det ble henvist til Van Wart (2008), og hans teori kalt «The Leadership Action Cycle». Van Warts modell for denne teorien ble presenter som følger:



(figur 3-4)

Modellen skisserer en syklus for lederskap der ulike lederstiler og lederegenskaper vurderes som kriterier for hvordan lederen utøver sin rolle i form av atferd og valg av hovedfokus. Den handler om målsettinger som er satt for virksomheten og de muligheter/begrensninger som ligger i lederens handlingsrom, og hvilken form for ledelse som velges i de forskjellige situasjoner (situasjonsbestemt ledelse). Van Wart prøver med denne modellen å smelte sammen individperspektivet og organisasjonsperspektivet (Haug 2011).

I forbindelse med det omtalte semesteret ble hensikten med Van Warts modell presentert som egnet for praktisk lederutvikling og teoriforståelse. Modellens fokus er kompetanse og forbindelse mellom oppgaver, organisasjoner, mennesker og ledelse. Og den trekker inn viktige sammenhenger både på individnivå (lederstiler, lederegenskaper og lederferdigheter), og på organisasjonsnivå (struktur, kultur og makt). Alle disse elementene er viktige i relasjon til bruk av styringsverktøy, og dette blir trukket fram i oppgavens diskusjonskapittel.

Kapittel 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hvilke metodikk og framgangsmåte jeg har benyttet for å innhente de data jeg har hatt behov for, og hvilke tiltak jeg har gjort underveis i den forbindelse.

4.1 Analysearbeidets ulike faser

For å få svar på, eller indikasjoner på det jeg spør om i problemstillingen, valgte jeg alternativet med å gjennomføre en spørreundersøkelse. Først avklarte jeg målgruppen. Deretter tok jeg beslutning om hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres rent teknisk for å innhente de data jeg hadde behov for. Så ble spørreskjema utformet, sendt ut og data ble innhentet. Koding er et viktig element i forbindelse med slike undersøkelser. Svar på spørsmål må omgjøres til tall for at datamaskinene skal kunne håndtere informasjonen (Jacobsen 2005). Til det tekniske rundt etablering og gjennomføring av spørreundersøkelsen fikk jeg bistand av Kommunenes Sentralforbund (KS). Her benyttet jeg programmet ”Skjemabyggeren” på deres sin hjemmeside ”Bedrekommune.no». Dette er et nettsted kommunen abonnerer på og benytter seg av i forbindelse med de formelle og offisielle undersøkelser kommunen gjennomfører.

Via dette programmet designet jeg et spørreskjema bestående av 18 spørsmål relatert til problemstillingen. Spørreskjemaet ble så sendt ut til alle ansatte i kommunen. Med henblikk på den senere analyse av dataene som innhentes, ble spørreskjemaet sendt ut i tre puljer samtidig for å kunne sortere svarene alt etter faglig tilhørighet. Sektorinndelingen var *Helse/omsorg, Oppvekst og Teknisk*. Sektortilhørighet var den eneste uavhengige variabel som ble lagt inn i undersøkelsen. Med andre ord ble det ikke spurt om for eksempel alder eller kjønn. Deretter bearbeidet jeg datafangsten inn i analyseprogrammet SPSS. Tallene herfra benyttes som primærkilde for selve analysearbeidet.

4.2 Metodisk design

For å problematisere de ansattes kunnskap om styringsverktøyet og opplevelsen av nytteverdien tar jeg utgangspunkt i Jacobsen (2005). Her skisseres ulike metoder for innsamling av ønskelige og nødvendige data. Han skiller mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming beskrives som en strategi der man tar utgangspunkt i ens egen oppfatning av hva som er virkeligheten og hva man forventer blir resultatet av undersøkelse og datainnhenting. Induktiv tilnærming har motsatt fortegn. Her igangsettes undersøkelse fritt for bestemte oppfatninger, og dernest vurderer og analyserer databasen med påfølgende vurderinger/konklusjoner. Min erfaring underveis har gitt meg en oppfatning av at BMS som styringsverktøy ikke har vært godt nok forankret blant de ansatte, og at verktøyet ikke oppfattes å ha samme verdi hos ansatte som hos organisasjonens ledere. Denne oppfatningen er basert på muntlige tilbakemeldinger og observasjoner siden BMS ble innført i 2011. Med det utgangspunktet begir jeg meg metodisk inn i undersøkelsesprosessen med en deduktiv tilnærming.

For å få kartlagt de ansattes opplevelse av nytteverdi og forståelse av BMS, valgte jeg altså å gjennomføre en web-basert spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble ut til sendt alle ansatte som utfører *direkte brukerrettet tjenesteproduksjon*. Det vil si at kommunens toppledelse og administrasjonsavdeling som i hovedsak utfører intern brukerstøtte til de tjenesteytende enheter ikke ble inkludert i undersøkelsen. Jeg fant denne avgrensningen naturlig da toppledelsen har hovedansvaret for det administrative rundt styringsverktøyet, mens kommunens interne støttefunksjoner er de som har de praktiske oppgavene med selve gjennomføringen av de fortløpende undersøkelser. Parallelt studerte jeg teorien rundt dette og hva man skal legge vekt på i utformingen av spørsmål i kvantitative undersøkelser (Jacobsen 2005). Jeg la særlig vekt på enkelt språk, at respondentene kan tolke samme begrep på ulike måter, unngå ledende spørsmål, benytte «vet ikke»-kategorien samt teste ut skjema på få utvalgte personer før selve utsendelsen. Jeg fikk testet et utkast ovenfor et utvalg av åtte kollegaer for å få tilbakemeldinger på hvordan spørsmålene var formulert, om de var forståelige eller la føringer i forhold til hvordan respondentene skulle svare. Spørreskjemaet ble deretter sendt ut til alle ansatte via e-post. Invitasjonen til å delta i spørreundersøkelsen ble sendt ut i tre puljer sektorvis, men på samme tid. Invitasjonen inneholdt en kort introduksjon og informasjon fra min side om hva som var bakgrunn og intensjon for spørreundersøkelsen

og hva jeg ønsket å oppnå med den. Vedlagt fulgte en lenke til spørreskjemaet som de ansatte skulle benytte for å besvare elektronisk.

4.3 Innsamling av data

Jacobsen (2005) presenterer en modell for fremgangsmåte i undersøkelsesprosesser. Etter en felles innledning bestående av utvikling av problemstilling, valg av undersøkelsesdesign og valg av metode så splittes den videre prosess inn i kvalitativ og kvantitativ prosess frem mot resultatet av undersøkelsen. Jacobsens modell for undersøkelsesprosess innehar 8 faser. Disse presenteres her, inklusive kommentarer om hva jeg har valgt å gjøre underveis.

Fase 1- Utvikling av problemstilling

Jeg valgte å ta utgangspunkt i styringsverktøyet på min arbeidsplass. Problemstillingen ble:

- 1. I hvilken grad er de ansatte i Søgne kommune kjent med og involvert i styringssystemet Balansert Målstyring ?*
- 2. I hvilken grad oppleves innføring av Balansert Målstyring i Søgne kommune som nyttig for de ansatte ?*

Fase 2 – valg av undersøkelsesdesign

Jeg etablerte en web-basert undersøkelse med spørreskjema bestående av 18 spørsmål. Ved å benytte web-basert løsning kunne jeg nå mange med relativt beskjeden ressursinnsats. Jeg skriver oppgaven alene og har derfor ingen andre ressurser enn min egen innsats å spille på. Samtidig var det av sentral betydning å kunne spørre flest mulig i den aktuelle målgruppen for å få tilstrekkelig med data til å foreta en analyse med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

Fase 3 – valg av metode

Undersøkelsen jeg har gjennomført er den kvantitative metodevarianten. Jeg har gjennom praktisk erfaring i jobbsammenheng og via masterstudiet opparbeidet god kunnskap om BMS,

og har innsikt i den praktiske organisering og effekten av styringsverktøyet gjennom de fire årene dette har eksistert i kommunen. Jacobsen (2005) betegner disse forutsetningene som sentrale for bruk av kvantitative undersøkelsesmetoder. Jacobsen skisserer videre fordeler og ulemper med metoden. Fordelen med kvantitative undersøkelser er at det muliggjør standardisert informasjon der større mengder data lett kan håndteres på en ressurseffektiv måte. Jacobsen nevner også *representativt utvalg* som en fordelsindikator ved denne metodikken. Av de største ulemper ved kvantitativ undersøkelsesmetode fokuserer Jacobsen på faren for at den blir for overfladisk. Altså at undersøkelsen ikke blir veldig dyptgående eller detaljert, men måler ut fra enklere forhold.

Fase 4 – innsamling av data

Spørreskjemaet ble sendt ut til de cirka 650 ansatte i enheter som utøver direkte tjenesteproduksjon til kommunens innbyggere. Disse enhetene er organisatorisk inndelt i 3 sektorer. Dette er *helse/omsorg-, oppvekst- og teknisk* sektor. Muligheten for at dette skulle resultere i en større datamengde var stor, og web-løsningen bidrar til at datamengden kan håndteres med relativt lite tidsbruk. Det var også av stor betydning for meg å nå ut til flest mulig ansatte med undersøkelsen for å kunne få et best mulig bilde av situasjonen knyttet opp mot den formulerte problemstillingen. Ved å gjennomføre spørreundersøkelsen opp mot så mange, vurderte jeg mulighetene som gode for å få såpass mange respondenter at det var mulig å få et tilstrekkelig grunnlag til å analysere resultat opp mot problemstilling siden alle ansatte, uansett rolle og sektortilhørighet forholder seg til det samme styringsverktøyet.

Spørreskjemaet fokuserte på fire hovedområder som omhandler *kunnskap om styringssystemet, medarbeidere, brukere/tjenestemottagere og økonomi*. Spørreskjemaet ble laget med veiledning fra KS og egen administrasjonsavdeling slik det er presentert i vedlegg 1, med muligheter til å velge mellom syv alternativer. Fra «helt uenig» med verdi 1 til «helt enig» med verdi 7. I tillegg kunne man krysse av for «vet ikke». Av praktiske årsaker har jeg valgt å markere vedlegget med gult for hvilke fokusområder spørsmålene tilhører, samt av praktiske årsaker nummerert spørsmålene for hånd i etterkant av undersøkelsen. Det siste er gjort fordi det ble nødvendig å gruppere spørsmålene annerledes i forbindelse med selve analysearbeidet (se fase 6 – dataanalyse senere i dette kapitlet).

I kapittel 5 presenteres den prosentvise fordeling av svarene som kom inn. Spørsmålenes oppsett er der noe annerledes enn i selve spørreskjemaet. Årsak til dette er at jeg i forbindelse med analysearbeidet hadde behov for å sortere spørsmålene etter reliabilitet, det vil si hvor konsistente eller stabile spørsmålene er i forhold til hverandre. Mer informasjon om dette kommer senere i kapitlet.

Fase 5 – valg av enheter (populasjon og utvalg)

Jeg valgte å konsentrere meg om de ansatte i organisasjonen som er direkte, praktisk utøvende tjenesteytere i forhold til kommunens innbyggere. Jeg valgte bevisst ikke å inkludere toppledelsen og de interne støttefunksjonene da de har overordnede og sentrale roller i forbindelse med gjennomføringen av styringssystemet. Målsettingen var å få svar fra cirka en tredjedel. Det vil ca 200 stykker. Jeg endte opp med 99 respondenter etter en purring med noe utsatt svarfrist. Hvilket vil si cirka 16,5 % av de spurte responderte på undersøkelsen.

Fase 6 – dataanalyse

I analysearbeidet har vi varianter (Jacobsen 2005):

- *Univariat analyse* – som beskriver en og en variabel om gangen med utgangspunkt i statistiske mål. Dette kan f.eks gi informasjon om hvor mange respondenter som har svart på de ulike svaralternativer.
- *Bivariat analyse* – som benyttes der man ønsker å se om to variabler samvarierer. For eksempel forskjell i frekvens mellom menn og kvinner i antall kinobesøk.

Min undersøkelse kan brukes på begge måter. Spørreskjemaet gir god oversikt hvis univariat analyse er det aktuelle. Hvis vi sammenligner spørsmålene sektorvis mot hverandre kan vi foreta en bivariat analyse. I denne oppgaven valgte jeg å fokusere på *bivariat analyse*. Jeg ønsket å få fram i hvilken grad de ansatte opplever kunnskap om selve styringsverktøyet, hvor godt de kjente til resultatene og hvor godt de kjente til effekten av undersøkelser gjort til nå i kraft av styringsverktøyet. Her tok jeg i bruk analyseprogrammet SPSS etter forslag fra min veileder. SPSS står opprinnelig for *Statistical Package for the Social Sciences*, og er et analyseprogram for kvantitative undersøkelser. Ved hjelp av programmet fikk jeg frem en tabell som viser gjennomsnitt og avvik i svarene (deskriptiv tabell) og en som viser graden av

samvariasjon mellom spørsmålsgruppene (korrelasjonstabell). I tillegg en tabell som trekker inn sektorene og viser hvordan graden av gjennomsnitt og avvik forholder seg dem imellom. Tabellene presenteres i kapittel 5.

For å undersøke dette med hjelp av SPSS-verktøyet, ble innholdet i undersøkelsen delt inn i uavhengige variabler og avhengige variabler. *Uavhengige variabler* er forhold vi mener er en årsak til noe, mens *avhengige variabler* er forhold som er en virkning (Jacobsen 2005). Spørsmålene i undersøkelsen er *avhengige variabler* siden det er disse variablene som benyttes som utgangspunkt og setter rammer for hva vi vil spørre om for å innhente undersøkelsesdata. Sektorinndelingen utgjør uavhengige variabler. Sektorene består av respondentene, og det er respondentenes tilbakemeldinger som forårsaker de ulike tallresultater i undersøkelsen.

De 18 spørsmålene ble utformet med utgangspunkt i den satte problemstillingen som etterspør de ansattes kjennskap til styringssystemet, involvering i det og opplevelse av dets nytteverdi. Jeg valgte spørsmål rettet mot kunnskap om styringsverktøyet fordi kunnskap er viktig for å skjønne dynamikken og intensjonen knyttet til bruken og nytteverdien av det. Jeg valgte videre å stille spørsmål som med ulike innfallsvinkler berørte tre av de fire fokusområdene - *medarbeideren, brukeren/tjenestemottageren og økonomi*.

Jeg fant det viktig å skaffe til veie data som kunne fortelle noe om både nytteverdien av BMS og i hvilken grad de ansatte kjente seg involvert i det. Spørsmålene ble i stor grad utformet med likt budskap, men med variasjoner i forhold til fokusområdet spørsmålet handlet om. Spørsmålene mener jeg ble tilfredsstillende formulert sett i forhold til hva jeg ønsket å finne ut via problemstillingen, og utformet på en tydelig og forståelig måte. Hvilket jeg fikk bekreftet i forkant via en testundersøkelse.

Da resultatene av min spørreundersøkelse var innhentet, iverksatte jeg analysearbeid for å sjekke ut de enkelte spørsmålenes reliabilitet. Det vil si hvor pålitelige spørsmålenes samvariasjon eller konsistens var i forhold til hverandre. Med utgangspunkt i spørsmålenes formuleringer ble de forsøksvis delt inn i grupper. Her benyttet jeg en del av SPSS-verktøyet som heter «Cronbach Apha». Denne form for analyse gir indikasjoner på konsistente og stabile spørsmålene er i forhold til hverandre, det vil si graden av reliabilitet. Utgangspunktet for slik analyse er at resultatet minst bør ha en reliabilitetsgrad på 0,6 eller mer for at spørsmålene kan kvalifiseres for å være i gruppe med hverandre. Analyseresultatene fremkommer på neste side.

<u>1</u>	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	Cronbach's Alpha ,788	N of Items 4
<u>6</u>	Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk		
<u>11</u>	Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon		
<u>15</u>	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring		

<u>2</u>	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet jeg jobber i	Cronbach's Alpha ,856	N of Items 5
<u>5</u>	Min avdeling/enhet fikk god informasjon i forkant av innføringen av styringssystemet i 2011		
<u>7</u>	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet		
<u>12</u>	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet		
<u>16</u>	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultater for min avdeling/enhet		

<u>3</u>	Jeg kjenner godt til innholdet i styringsverktøyet og de fokusområdene som gjelder	Cronbach's Alpha ,851	N of Items 5
<u>4</u>	Jeg kjenner godt til hva Søgne kommune ønsker å oppnå ved å benytte styringssystemet		
<u>8</u>	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen		
<u>13</u>	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for hele kommunen		
<u>17</u>	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen		

<u>9</u>	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	Cronbach's Alpha ,788	N of Items 3
<u>14</u>	Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre		
<u>18</u>	Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre		

(tabell 4-1)

Ett spørsmål falt utenfor og ikke var tilstrekkelig konsistent med noen av de andre, og kunne derfor ikke danne gruppe med andre spørsmål. Det var spørsmål 10, «Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre».

Fase 7 – Konklusjoner

Jacobsen har fire momenter som må ligge til grunn for å vurdere konklusjoner som trekkes:

- Begrepsmessig gyldighet (at undersøkelsen måler det den sier den skal måle)
- Intern gyldighet (at det som tilsier samvariasjon henger sammen)
- Ekstern gyldighet (resultater kan overføres til andre områder)
- Pålitelighet (at vi kan stole på undersøkelsen)

Fase 8 – Tolkning av resultater

Resultatene jeg har fått gjennom datafangst fra spørreundersøkelse og i bearbejdede statistikker gir meg grunnlag for drøfting og tolkning i diskusjonskapitlet.

Kapittel 5 Resultater

Dette kapitlet inneholder informasjon om de resultater jeg har fått som følge av datafangsten i spørreundersøkelsen. Jeg vil her presentere forskjellige tall jeg har fått frem i forbindelse med bruk av SPSS. Dette dataprogrammet bidrar til ulike statistikker som benyttes i analyser, og disse blir presentert og kommentert. Jeg vil også presentere et utdrag av de prosentvise svarfordelingene jeg fikk fra respondentene. Utdraget er de «vet ikke»-svarene som ble gitt i undersøkelsen, og blir en del av analysearbeidet.

5.1 Spørreundersøkelsen

Bruk av Balansert målstyring som styringsverktøy betinger en realistisk og bred database med informasjon innhentet over tid via et sett av undersøkelser. Etablering og utvikling av en slik database betinger at målgruppen ser bruks- og nytteverdi i å svare seriøst på en spørreundersøkelse. Målsetting med den spørreundersøkelsen jeg har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven er bundet opp til den valgte problemstillingen. Implementering, kunnskap og innsikt i hva BMS har tilført kommunen siden 2011 danner bakteppe for det jeg har valgt å undersøke. Teoretisk sett skal de som er spurt kjenne til intensjonen og ledelsens oppfatning av styringsverktøyets nytteverdi, og kjenne til ledelsens behov for at de ansatte har nødvendig kunnskap om BMS. Med undersøkelsen ville jeg undersøke hva som er den praktiske virkeligheten.

Etablering og design av selve spørreundersøkelsen står beskrevet i kapittel 4. Tallene jeg samlete inn etter svar fra respondentene ble implementert i analyseprogrammet SPSS for å skaffe til veie grunnlag for statistisk analysemateriale. Via dette programmet hentet jeg frem tabeller for deskriptiv statistikk, korrelasjoner, samt gjennomsnitt og standard avvik de ulike sektorene imellom. I analysebeskrivelsen er det tatt utgangspunkt i disse tabellene.

Resultatene fra undersøkelsen følger som i vedlegg 2. Der fremkommer svarene med prosentvis fordeling, både samlet og sektorvis. Fra denne oversikten har jeg laget egen tabell for svarene som ble gitt på «vet ikke»-alternativet. Alle tabeller jeg her refererer til følger samlet under.

	Deskriptiv statistikk			Korrelasjoner			
	Mean	Std. Deviation	N	Kvalitetssikring av organisasjonen	BMS har ført til at fokusområdene er blitt bedre	Kunnskap om egen avd/enhet	Kunnskap om hele kommunen
Kvalitetssikring av organisasjonen	5,276	1,043	87				
BMS har ført til at fokusområdene er blitt bedre	3,613	1,346	89	,485**			
Kunnskap om egen avd/enhet	4,424	1,454	98	,078	,401**		
Kunnskap om hele kommunen	3,633	1,333	99	,107	,484**	,764**	
Etter medarbeiderundersøkelser fungerer toppledelsen bedre	3,28	1,566	74	,438	,874	,349	,482

(tabell 5-1)

SPØRSMÅLSGRUPPENE							
			KVALITETSSIKRING	STYRINGSVERKTØY ET HAR FØRT TIL AT FOKUSOMRÅDENE ER BLITT BEDRE	KUNNSKAP OM EGEN AVDELING / ENHET	KUNNSKAP OM HELE KOMMUNEN	ETTER AT MEDARBEIDERUNDERSØKELSER BLE GJENNOMFØRT ER TOPPLEDELSEN BLITT BEDRE
Sektor HELSE OG OMSORG	1,00	Mean	5,2792	3,7988	4,6457	3,7593	3,42
		N	40	41	43	43	38
		Std. Deviation	1,01231	1,21763	1,30346	1,27051	1,536
Sektor OPPVEKST	1,00	Mean	5,3308	3,3024	4,1564	3,4546	2,86
		N	33	35	39	40	28
		Std. Deviation	1,19941	1,42272	1,69464	1,54807	1,484
Sektor TEKNISK	1,00	Mean	5,1429	3,8654	4,4844	3,7438	4,13
		N	14	13	16	16	8
		Std. Deviation	,74566	1,46705	1,14538	,85511	1,727
TOTALT		Mean	5,2768	3,6133	4,4247	3,6337	3,28
		N	87	89	98	99	74
		Std. Deviation	1,04312	1,34660	1,45421	1,33395	1,566

(tabell 5-2)

Oversikt - prosentvis svar - "vet ikke"-alternativet		Helse/omsorg sektor	Oppvekst sektor	Teknisk sektor
Sp.mål	Sp.måltekst	0. Vet ikke	0. Vet ikke	0. Vet ikke
Spørsmål som omhandler kvalitetssikring av organisasjonen				
1	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	9,3 %	20,0 %	18,8 %
6	Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk	18,6 %	22,5 %	31,3 %
11	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon	14,3 %	35,0 %	31,3 %
15	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring	23,3 %	33,3 %	18,8 %
Gjennomsnitt Kvalitetssikring :		16,4 %	27,7 %	25,1 %
Spørsmål som omhandler kunnskap om egen avdeling/enhet				
2	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber	9,3 %	15,0 %	18,8 %
7	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet	0,0 %	5,0 %	0,0 %
12	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet	2,3 %	12,5 %	12,5 %
16	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet	0,0 %	7,5 %	0,0 %
Gjennomsnitt Kunnskap om egen avd/enhet :		2,9 %	10,0 %	7,8 %
Spørsmål som omhandler hele kommunen				
8	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen	13,0 %	0,0 %	0,0 %
13	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen	0,0 %	10,0 %	12,5 %
17	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen	0,0 %	5,0 %	0,0 %
Gjennomsnitt Kunnskap om hele kommunen :		4,3 %	5,0 %	4,2 %
Spørsmål om fokusområdene er blitt bedre som følge av BMS				
9	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	14,0 %	32,5 %	25,0 %
14	Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre	27,9 %	35,9 %	68,8 %
18	Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre	48,8 %	57,5 %	62,5 %
Gjennomsnitt Fokusområdene blitt bedre :		30,2 %	42,0 %	52,1 %
Spørsmålet: Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppledelsen bedre				
10	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppledelsen bedre :	47,8 %	40,0 %	26,9 %

(tabell 5-3)

5.2 Deskriptiv analyse

Deskriptiv tabell og korrelasjonstallene viser både gjennomsnittskår, avvik og i hvilken grad de enkelte spørsmålsgrupper samvarierer med hverandre. Avviket forteller noe om spredningen av svarene innenfor spørsmålsgruppene. Tallene i tabellen inkluderer ikke de som valgte «vet ikke»-alternativet. Disse ble fjernet i forbindelse med innleggingen av datasamlingen i SPSS.

Den deskriptive tabellen (tabell 5-1) viser hva respondentene har svart i gjennomsnitt for hvert av spørsmålsgruppene. Det er betydelig variasjon fra den spørsmålsgruppen der det er størst grad av enighet til de spørsmålene med størst uenighet. Variasjonen kan generelt forklares med hvor stor grad spørsmålene omhandler nærhet til egen arbeidshverdag eller ikke. Bredden i avvikene er økende jo lavere snittet er. Mer uenighet gir samtidig utslag i mer spredning på svarene. Spørsmålene som omhandler kvalitetssikring har klart høyest gjennomsnittsskår av alle gruppene. Her er enigheten størst. Dette kan forklares med at kvalitetssikring i seg selv er et relevant begrep relatert til ordet «verktøy». Jeg tolker dette slik at de ansatte, uavhengig av hvor godt eller dårlig de kjenner til BMS, sier seg enig i spørsmål som gjelder kvalitetssikring fordi *verktøy* er et begrep som relateres til å bygge, å reparere, å sørge for at ting fungerer som de skal og så videre. Samtidig kan det ikke utelukkes at de ansatte faktisk ser sammenhengen mellom styringsverktøyet som sådan og de muligheter dette gir organisasjonen som redskap for utvikling og kvalitetssikring.

Respondentene sier seg også enige i at de har god kunnskap om egen avdeling/enhet, men er langt mer uenig når det gjelder synspunkt om at de har god kunnskap om hele kommunen. Dette vurderer jeg som adekvate svar i forhold til hva jeg kunne forvente. Kunnskap, eierskap og engasjement er av naturlige årsaker i stor grad til stede når det gjelder ens egen arena og arbeidsplass. Innsikten er derfor gjerne stor her, og større enn det som skjer på andre arenaer i organisasjonen. Det er på egen arbeidsplass man bidrar med sin egen kompetanse og erfaringer i kulturutvikling og resultatskapning.

På spørsmål om BMS har ført til at fokusområdene er blitt bedre, er det en tydelig usikkerhet eller mangel på kunnskap fra respondentenes side. Dette er et spesielt interessant, og vil bli nærmere belyst senere i oppgaven.

5.2 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonstallene i tabell 5-1 forteller hvor stor samvariasjonen er mellom spørsmålsgruppene. Jacobsen (2005) henviser til en tommelfingerregel om at korrelasjonene er svake hvis koeffisienten er under 0,30 og middels hvis de er mellom 0,3 og 0,5. Koeffisienten vurderes som sterk fra 0,5 og oppover.

Korrelasjonstabellen viser stor grad av samvariasjon mellom spørsmålsgruppene «Kunnskap om egen enhet» og «Kunnskap om hele kommunen» (0,764). Disse spørsmålsgruppene passer godt til hverandre, siden de begge handler om kunnskap. Stor grad av samvariasjon mellom spørsmålsgrupper kan altså forekomme selv om resultatene er ulike, jfr gjennomsnitt og standard avvik. Snittet for kunnskap om egen avdeling/enhet var betydelig høyere enn kunnskap om hele kommunen (4,4 versus 3,6). Enda bedre samvarierer spørsmålene som handler om hvorvidt fokusområder og toppledelse er blitt bedre som følge av BMS (0,874). Samvariasjonen slår også her til som følge av at jeg etterspør det samme – om forholdene som følge av BMS er blitt bedre.

Lavest grad av korrelasjon har spørsmålsgruppen «Kvalitetssikring» versus de to gruppene «Kunnskap om egen enhet» (0,078) og «Kunnskap om hele kommunen» (0,107). Dette synes jeg er langt mer komplekst å finne svar på. En hypotese kan være at ansatte ikke oppfatter eller ser nytten av sammenhengen med BMS som et organisatorisk kvalitetssikringsverktøy og de resultater egen avdeling/enhet oppnår. Eller, ansatte er ikke klar over at medarbeiderundersøkelser og brukerundersøkelser med påfølgende evalueringer og tiltak faktisk er selve styringsverktøyet.

Graden av korrelasjoner ellers er relativt jevne, og utpeker seg ikke nevneverdig.

5.3 Sektorvis analyse

Denne tabellen har de samme snitt-tall totalt som den deskriptive tabellen. Tallene er i tillegg splittet sektorvis, slik at den gir en oversikt slik at skårene kan sammenlignes sektorene imellom. Med denne tabellen får jeg frem hvordan gjennomsnittsskår og avvik fortoner seg. I denne delen av analysen trekker jeg inn momenter fra vedlegg 2 som viser detaljene i prosentvis fordeling av svarene på undersøkelsen.

Kvalitetssikring av organisasjonen har høyest snitt i alle sektorer. Det synes å være en bred enighet hos respondentene om at BMS er viktig for å kvalitetssikre de ulike sidene ved organisasjonen. Og det skåres høyt på alle fire spørsmålene som omfatter temaet. Oppvekst er den sektor som skårer høyest, men helse/omsorg og teknisk følger like bak. Å trekke noen slutninger om nyanseforskjellene ser jeg ikke som aktuelt. Til det er de for små. Svarene tilsier at respondentene vurderer at styringsverktøyet bidrar til kvalitetssikring av organisasjonen.

Tar vi en titt på avvikene («std deviation»), ser vi at dette er betydelig lavere innenfor teknisk sektor enn hos de andre. En forklaring til dette kan være at denne sektoren er relativt mye mindre i antall ansatte enn de to andre. De ansatte i teknisk sektor er også fordelt på langt færre steder rent geografisk. Resultatet kan gi mer homogene oppfatninger de ansatte imellom fordi de oftere treffer hverandre i hverdagen, og kommuniserer oftere med hverandre enn hva tilfellet er i de store sektorene. De ansatte i helse/omsorg og oppvekst er vesentlig mer spredt på flere geografiske områder i kommunen.

Spørsmålene som omhandler *kunnskap om egen avdeling/enhet* viser også skår med relativt høy grad av enighet selv om de i snitt skårer noe lavere enn det som angår kvalitetssikring. Man kunne på forhånd kanskje anta at denne spørsmålsgruppen skulle skåret høyest som følge av den kunnskap, eierskap og engasjement den enkelte ansatt gjerne har hva egen arena og arbeidsplass angår. Det er i denne sammenheng nyttig å dykke litt ned i detaljene i vedlegg 2. Her ser vi at spesielt ett av spørsmålene skårer lavt hos alle tre sektorer, spørsmål 2 der jeg spør om *informasjonen om BMS har vært godt formidlet ut i egen avdeling/enhet*. Alle har snittskår under 4, og særlig oppvekst utpeker seg med lav skår her. Dette er et svært interessant funn, og blir sett nærmere på i kapittel 6.

Avvikene i svarene sektorene i mellom, altså spredningen i respondentenes bruk av svaralternativ og som fremkommer i figur 5-2, er også interessante. Det er relativt stor differanse mellom teknisk sektor og oppvekstsektor på dette området (henholdsvis 1,145 og 1,694), mens helse/omsorg havner midt imellom. Ellers er det verdt å merke seg en detalj som også er gjennomgående i alle tre sektorer, og det er at kjennskap til resultatene fra medarbeiderundersøkelsene er større enn kjennskapet til brukerundersøkelsene. En tolkning ved dette er at det på generell basis er større interesse for, og fokus på medarbeiderområdet i organisasjonen enn på brukerområdet i forbindelse med oppfølging og evaluering av undersøkelser.

Kunnskap om hele kommunen skårer i hovedsak midt på treet, med en helling mot enighet i spørsmålsstillingene. I tillegg til spørsmålene om kvalitetssikring, er det innenfor denne gruppen avvikene er minst sektorene imellom. Svært få har i tillegg svart «vet ikke». Det kan tolkes som at de fleste respondenter faktisk tilkjenner en formening om sin egen kunnskap om det kommunale ståsted. Det ser jeg på som en styrke for organisasjonen som helhet. Svarene tilsier riktignok middels kunnskap på området, men er på relativt likt nivå hos alle tre sektorer. Nivået som sådan vurderer jeg som adekvat, slik jeg tolket det i forbindelse med den deskriptive statistikken ovenfor. Man kjenner som regel ikke like godt til hele organisasjonen som den delen man selv er en aktiv del av.

Spørsmålene om fokusområdene er blitt bedre pluss spørsmålet om toppledelsen er blitt bedre befinner seg også resultatmessig omtrent midt på treet. I denne spørsmålsgruppen finner vi den spesielt høye andelen av «vet ikke»- svar. Dette spiller selvfølgelig inn på resultatet, er både interessant i analysesammenheng, og kommenteres senere i kapitlet. De fleste svarte nøytralt på dette området. Hvilket betyr at de mener at områdene ikke har endret seg verken i den ene eller andre retning, eller at de ikke har kunnskap om det.

Når det gjelder resultatene på spørsmålet om toppledelsen er blitt bedre, kan svarene forklares med at det for de aller fleste ansatte er minst to, kanskje tre ledernivåer mellom seg selv og rådmannen/rådmannsnivået. Slikt sett fremstår toppledelsen naturlig perifert for de fleste ansatte ute i organisasjonen.

5.4 Analyse av «vet ikke» svarene

Den prosentvise datafangst fra spørreundersøkelsen følger i sin helhet i vedlegg 2. Svarene presenteres i detalj slik at fordeling (spredning) vises. Spørreskjemaet hadde et «vet ikke»-alternativ. Det fremkommer så vidt store variasjoner i prosentvis bruk av dette alternativet at jeg har valgt å foreta en analyse her også. Variasjonen i svarprosent på spørsmålene er fra 0 % til cirka 68 %.

Det er interessant at det fremkommer et sammenlignbart mønster sektorene i mellom. Der det skåres med lav eller høy «vet-ikke»-prosent, gjøres dette stort sett på de samme spørsmål eller spørsmålsgrupper i alle sektorer. Respondentene svarer i svært liten grad «vet ikke» på spørsmålene om kunnskap i i egen avdeling/enhet og for hele kommunen På spørsmålene som omhandler kvalitetssikring av organisasjonen er det en merkbar økning i alle sektorer, og på

spørsmålene om kommunen har forbedret seg innenfor fokusområdene er svarprosenten «vet ikke» svært høy hos alle.

For ordens skyld presenterer jeg her samlet «vet ikke»-prosent oppsummert for alle tre sektorer, slik at dette synliggjøres bedre:

- Spørsmål som omhandler kvalitetssikring av organisasjonen: 23,0 %
- Spørsmål som omhandler kunnskap om egen avdeling/enhet: 6,9 %
- Spørsmål som omhandler kunnskap p, hele kommunen: 4,5 %
- Spørsmål om fokusområdene er blitt bedre: 41,4 %
- Spørsmålet om toppledelsen er blitt bedre: 38,2 %

Cirka 40 % har i snitt svart «vet ikke» på forbedringsspørsmålene. Innsikt i nytteverdien av BMS i relasjon til forbedringer synes dermed ikke å være tilstede i særlig grad. Hadde respondentene hatt innsikt og hatt en formening, tror jeg flere ville valgt et av de graderte svaralternativene. De som har valgt et svaralternativ har i stor grad valgt det nøytrale. Svært få er enten svært enige eller svært uenige i det jeg spør om her (se vedlegg 2). Tallene i deskriptiv tabell underbygger denne tolkningen.

Jeg leser ut av dette at respondentene er usikre. Svarene kan forklares med at innholdet i spørsmålene fremstår som litt perifert for den enkelte ansatt. Kunnskap om hele kommunen er for eksempel naturlig nok mindre enn kunnskap om egen avdeling, og noe den enkelte ansatt i stor grad ser på med sekundær interesse. Mindre kunnskap hos de ansatte knyttet til forbedringer av de ulike fokusområdene som følge av BMS tror jeg kan forklares med at det på generell basis er krevende å observere. Og at forutsetningen om god og jevnlig informasjon fra ledelsens side ikke er til stede.

Fokus på BMS ovenfor de ansatte er en forutsetning om de skal kunne observere og kjenne til forbedringer i organisasjonen. Om dette forklarer variasjonen mellom sektorene er vanskelig å svare på. Forskjellen i svarprosent er relativt stor. Men der teknisk sektor svarer mest «vet ikke» på spørsmålene om fokusområdene er blitt bedre, så har de til gjengjeld lavest «vet ikke»-prosent på spørsmålet om toppledelsen er blitt bedre. Dette kan atter en gang forklares med sektorenes geografiske plasseringer, og at de har best forutsetninger for å vurdere det spørsmålet.

5.5 Oppsummering av resultatene

Undersøkelsen og analysetabellene viser et sammenlignbart mønster på tvers av sektorene. I det store bildet synes ansatte generelt sett å være nokså samstemte uavhengig av hvor de jobber. Alle tre sektorer sier seg i snitt mest enige i samme spørsmålsgruppe (kvalitetssikring), mens det i stor grad er samme nivå på svarene også innenfor de tre andre spørsmålsgruppene. I det store bildet er graderingen av enighet/uenighet og kunnskap om styringsverktøyet relativt likt. I hvert fall på overflaten. Ingen sektorer peker seg spesielt ut i noen retning. Også der det er størst usikkerhet hos sektorene ser vi det samme mønsteret.

Funnene tilsier at de ansatte ser BMS som nyttig verktøy for å kvalitetssikre utviklingen av de fokusområdene kommunen har valgt. Riktignok har cirka hver femte respondent svart «vet ikke» på disse spørsmålene, men de som har valgt et meningsalternativ er i stor grad enige. Kunnskap om resultatene kommunen har innhentet via ulike undersøkelser de siste årene varierer gjennomgående i forhold til om kunnskapen gjelder egen avdeling/enhet eller hele kommunen. Kunnskapen er størst for egen avdeling/enhets del, og det finner jeg helt naturlig.

Minst kunnskap har de ansatte om styringsverktøyets betydning for utviklingen i kommunen, og om det har skjedd forbedringer. Det er her respondentene i stort omfang har svart «vet ikke», mens de som har gjort seg opp en mening har valgt det nøytrale alternativet. Dette momentet fremstår som særlig interessant med tanke på hva styringsverktøyets intensjon er.

I detaljbildet er det selvfølgelig nyanser og forskjeller. På flere områder kan det tolkes dithen at svarene gjenspeiler sektorenes størrelse og geografiske tilholdssted, hvilket jeg mener er forståelig.

Kapittel 6 Diskusjon

Diskusjonskapitlet tar for seg de funn jeg har gjort underveis og blir kommentert med henvisning til relevant teori. Jeg vil først avklare kommunens organisatoriske forutsetninger for å kunne benytte Balansert målstyring som styringsverktøy, og deretter drøfte hvorvidt innretningen av BMS i Søgne kommune tilfredsstillende de krav og forventninger som er skissert i lærebøkene. Dette vil jeg avklare i kapittel 6.1. Dernest skisseres ulike styrker og svakheter ved studien før jeg drøfter jeg funn i spørreundersøkelsen jeg har gjennomført.

Med bakgrunn i analysene og drøftingen av resultatene fra undersøkelsen vil jeg deretter drøfte hva som med fordel kan gjøres annerledes, og hvordan. En utfordring er responsen på spørreundersøkelsen jeg har gjennomført. 16,5 % av de spurte (99 personer) valgte å svare på undersøkelsen. Jeg kjenner antallet respondenter og hvor mange som svarte fra de forskjellige sektorer, men vet ikke hvem som har svart. Det betyr at jeg ikke vet årsaken til hvorfor mange har valgt å ikke svare. Tallene gir meg allikevel grunnlag for å drøfte problemstillingen.

6.1 Hovedfunn i forhold til teorien

6.1.1 Organisatoriske forutsetninger i Søgne kommune

Søgne kommune er som de fleste andre norske kommuner et resultat *New Public Management* (NMP). Kommunen driftes med en relativt flat struktur. Hierarkisk er det ingen ledd mellom rådmannsinstitusjonen (bestående av rådmann og kommunalsjefer) og driftsenhetene. Graden av delegasjon nedover i organisasjonen er betydelig. Enhetene har egne rammer å forholde seg til, og enhetsleder har det totale budsjett- og driftsansvar.

Med budsjett- og driftsansvar følger resultatkrav. Enhetslederne i kommunen rapporterer om situasjon og utvikling, og står til ansvar for hva som fungerer bra eller mindre bra. Det er etablert rutinemessige dialogmøter og egne avtaler mellom rådmannen og enhetslederne. Enhetene har delegert myndighet til å håndtere ulike situasjoner innenfor egne rammer, enten det handler om personalrelaterte, brukerrelaterte eller økonomisk relaterte utfordringer.

Enhetens dynamikk, kompetanse og evne til problemløsning spiller her inn som avgjørende momenter. Dette er momenter som viser at kommunens organisering svarer til de elementene Baldersheim og Rose (2005) viser til som sentrale grunnpilarer for NMP. Søgne kommune har derfor etter min oppfatning de organisatoriske forutsetninger for å benytte BMS som styringsverktøy for hele sin virksomhet.

6.1.2 Tilfredsstill kommunen krav og intensjoner som gjelder for BMS?

Balansert målstyring (BMS) som styringsverktøy presenteres i kapittel 3. I samme kapittel presenteres også hvordan Søgne kommune metodisk har valgt å håndtere BMS på. Jeg vil i dette underkapitlet formidle min oppfatning av BMS i Søgne kommune sett i relasjon til de teoretiske perspektivene. Jeg henviser her til *Det kommunale kretsløp* (figur 3-1) som beskriver styringssystem som prosessen. I løpet av etableringsprosessen valgte kommunen ut fire fokusområder for målstyringen. Dette ble «medarbeideren», «brukeren», «økonomi», og «interne prosedyrer og rutiner». Utgangspunktet frem mot valget av disse fokusområdene var å gripe fatt i de enkle og fornuftsmessige momenter innen ledelses- og organisasjonsteori, bygge på ledergruppens informasjon og kunnskap samt sette dette inn i et forpliktende og systematisk system. Dernest fastsette delmål i form av kritiske suksessfaktorer, finne styringsindikatorer (resultat), og definere ambisjoner (resultatmål). Og til slutt – lage virksomhetsplan. Denne prosessen stemmer i forhold til de teoretiske momenter som er bærende elementer i BMS, og som jeg har henvist til tidligere i oppgaven. Kommunen trakk inn flere dimensjoner i styringsverktøy for å koble kortsiktige drift i større grad sammen med de mer langsiktige mål og strategier.

Resultatene kommunen innhenter via ulike undersøkelser inkluderes fortløpende i kommunens virksomhetsplaner og årsmeldinger. Planlegging og gjennomføring av tiltak angående de ulike fokusområdene, gjøres via metodiske prosedyrer og resultatene følges opp i den enkelte enhet. Den videre oppfølging og bearbeiding av dataene gjennomføres med felles prosedyre for alle enheter. Resultatene presenteres og gjennomgås enhetsvis der ledere og verneombud involveres. Dernest presenteres resultatene avdelingsvis for alle ansatte før enhetenes lederteam og verneombud nedfeller forslag til tiltak ved behov knyttet til enkeltresultater. Her er det særlig fokus på forbedringstiltak. Alle resultater og alle tiltak presenteres så til slutt for de politiske utvalg av rådmannen selv. Styringssystemet legger med

dette grunnlag for politisk styring, gir rådmannsinstitusjonen grunnlag for å følge opp virksomheter/enheter, og muliggjør involvering fra brukere, medarbeidere i ulike prosesser. BMS i Søgne kommune er etter min oppfatning organisert etter intensjonen. Alle elementene i kretsløpet slik Øgård skisserer (figur 3-1), er på plass.

6.1.3 Blir styringsverktøyets sentrale oppgaver ivaretatt?

I kapittel 3 (side 9) henviste jeg Hoff og Holvings seks punkter for hva BMS skal ivareta. Jeg koblet dette sammen med Røvik (2007) som sier at BMS er utformet som verktøy for å sikre toppledelsen bedre styringsmuligheter. Søgne kommune har etablert strategier og rutiner som viser at de fem første punktene ivaretas. Alt vel så langt.

Det sjette punktet fremstår imidlertid som usikkert ut fra funn i spørreundersøkelsen. Dette punktet er formulert slik: *Systemet må kunne muliggjøre at de enkelte medarbeidere skal kunne påvirke og/eller endre egen innsats og egne resultater i forhold til de mål som er satt.* Jeg vurderer dette som et utsatt punkt fordi spørreundersøkelsen viser begrenset kunnskap hos de ansatte angående endringer og utvikling i kommunen. Et relevant spørsmål er - kan ansatte kan påvirke sin egen innsats og egne resultater uten å ha nok kunnskap om endringer som skjer i organisasjonen? Jeg tenker umiddelbart at en ansatt, uansett hvilke rolle vedkommende har i organisasjonen, må kjenne til eget ståsted og hva som har endret seg over tid for å se andre måter å gjøre ting på i retning av definerte mål. Hvis kommunikasjon og oppfølging av kommunens resultater og utvikling ikke blir ivaretatt fra ledelsens siden, så vil det sjette punktet etter min mening være vanskelig å tilfredsstille.

6.2 Sterke og svake sider ved studien

6.2.1 Sterke sider

Det har vært en fordel for meg å skrive en oppgave om et styringsverktøy som står svært sentralt i den organisasjonen jeg selv er en del av, og der jeg samtidig har deltatt i implementeringen av det. Dette har gitt meg et godt utgangspunkt for å lage en problemstilling med utgangspunkt i utfordringer jeg selv observerer og erfarer i det daglige.

Det organisatoriske rammeverket for styringssystemet i Søgne kommune er i tråd med det Øgård (2012) beskriver det i «Det kommunale kretsløp» (figur 3-1). Dette har for øvrig vært en forutsetning for å kunne formulere problemstillingen slik jeg har gjort. Den ville ikke vært relevant eller hensiktsmessig å stille uten at styringsverktøyets grunnleggende forutsetninger var på plass først.

6.2.2 Svake sider

En svakhet er at spørreundersøkelse, som står sentralt for selve analyse- og drøftingsarbeidet, er at spørreundersøkelsen min ikke fikk respons hos målgruppen. Undersøkelsen ble sendt ut til ca 650 ansatte i de tjenesteytende sektorene, hvorav kun 99 personer valgte å svare. Hvilket utgjør ca 16,5 % av hele målgruppen. Dette utfordrer validiteten av resultater og analyser, og svekker den eksterne gyldigheten (Jacobsen 2007). Det vil si om resultatene kan overføres til andre områder. Jeg kjenner antallet og hvor mange som svarte fra de forskjellige sektorer, men vet ikke hvem ikke svart og kan ikke forklare hvorfor det ikke ble svart. Jeg kan derfor ikke si at undersøkelsen er representativ for hele målgruppen.

En annen avgrensning, og som kan ses på som en svakhet ved oppgaven, er at toppledelsen og interne støttefunksjoner (personal, lønn, økonomi, IT) ikke ble inkludert som en del av undersøkelsens målgruppe. Dette var imidlertid et bevisst valg fra min side. Toppledelsen sitter med hovedansvar for styringen av BMS i kommunen, og støttefunksjonene har sentrale roller i den praktiske gjennomføringen av fortløpende undersøkelser og systematisering av resultater. Valget utelukker imidlertid kunnskap om hvorvidt toppledelsen ser det hensiktsmessig eller nødvendig at ansatte skal eller bør ha kjennskap til BMS enn hva min undersøkelse tilsier.

Skulle det være aktuelt å se resultatene fra undersøkelsen i et større perspektiv, for eksempel regionalt eller nasjonalt, er det en klar begrensning at datagrunnlaget har et såpass begrenset representativt utvalg og kun omfatter *en* kommune. Dette svekker grunnlaget for å bruke dataene som referanse i et større forskningsperspektiv, for eksempel forskning på mer interkommunal eller nasjonal basis.

6.3 De ansattes opplevelse av sin egen kunnskap og nytteverdi av BMS

De foregående kapitlene tilsier et grunnlag for at ansatte i kommunen både skal ha kunnskap, innsikt og nytte av styringsverktøyet. De organisatoriske rammer og innretningen av BMS i kommunen tilfredsstiller krav og forventninger. Det som da gjenstår for å lykkes er evnen til gjennomføring. Og gjennomføringen gjøres av alle involverte i et samspill, jfr *det kommunale kretsløp* (figur 3-1), men med forskjellige oppgaver knyttet til roller i organisasjonen.

Dataene jeg samlet inn i spørreundersøkelsen ga meg svar og indikasjoner på hvilke kunnskap ansatte har angående BMS som styringsverktøy generelt, og resultater og utvikling for kommunen spesielt. I resultatkapitlet er tallene analysert, og med utgangspunkt i disse analysene velger jeg å formulere ett par spørsmål ved noe som jeg synes utpeker seg som særlig interessant;

- Er det en utfordring for kommunen at de ansatte tilsynelatende har liten kunnskap om hvordan BMS har bidratt til endringer og forbedringer?
- Kommuniserer kommunens ledere godt nok ut til de ansatte om resultater og organisasjonens utvikling?

Det vil nødvendigvis være en avveining hvor god kunnskap alle ansatte skal ha om BMS, og hvor involvert alle bør være. Jeg har som nevnt ikke undersøkt toppledelsens synspunkter på dette området. Hva som er hensiktsmessig eller strengt nødvendig av kunnskap er nok avhengig av øynene som ser og hvilke rolle man har i systemet. Styringsverktøyets intensjon er å være plattform for *hele* organisasjonens utvikling, og det organisatoriske grunnlaget for BMS i kommunen er gjort på en slik måte at alle ansatte som utgangspunkt bør ha forutsetninger for god innsikt i organisasjonens resultater og utviklingen. Ikke bare i egen avdeling eller enhet, men også i kommunen for øvrig. Min oppfatning er det ikke kommuniseres godt nok fra ledernivå til de ansatte.

Det er ikke godt å si hva som forårsaker det. Kan en forklaring være at ledere ikke har nok bevissthet knyttet til styringsverktøyet som sådan? Eller kan dynamikken og arbeidskulturen i avdelinger og enheter være av en slik art at kommunens resultater og utviklingsbilde ikke får tilstrekkelig oppmerksomhet? Klar og tydelig kommunikasjon forutsetter ryddig og forutsigbar struktur i hverdagen. Formell og uformell dialog mellom ledere og ansatte pågår

fortløpende. Kanskje utnytter lederne for dårlig de muligheter de har til å fokusere på resultatene kommunen oppnår og hvordan dette påvirker kvalitet og organisasjonsutvikling?

6.3.1 Ansattes kjennskap til, og kunnskap om BMS

Spørreundersøkelsen min ga oppløftende svar på spørsmålene som rettet seg mot de ansattes kunnskap om resultater. Både innenfor medarbeiderområdet, brukerområdet og økonomi. Svært få valgte «vet ikke»-alternativet her, noe som betyr at de en oppfatning i forhold til det jeg om. Det i seg selv er en ressurs å ta med videre arbeidet for å styrke styringsverktøyets bevissthet hos de ansatte. Respondentene svarte at de kjenner godt til resultatene i egen avdeling/enhet. Noe av denne informasjonen vil overføres naturlig via den daglige kommunikasjon, samtidig med en naturlig interesse for det som skjer på egen arbeidsarena.

Mer distansert blir de ansatte i besvarelsene som handler om resultater for kommunen som helhet. Det har de mindre kunnskap om. Hva som skjer andre steder i kommunen oppleves kanskje ikke like viktig i hverdagen? Relatert til styringsverktøyets prinsipper er dette i så fall en utfordring. Helheten står sentralt. Utvikling og resultater ett sted i organisasjonen påvirker på gitte tidspunkt resultater og problemstillinger andre steder. Dette er en ledelsesutfordring, og bør ha fokus med tanke på forbedringer?

Ser vi mer detaljert på tallene i vedlegg 2, ser vi at det på spørsmål 2, ”*informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber*” ble det skåret forholdsvis lavt. Dette kan tolkes som symptomatisk for det som problematiseres i avsnittet ovenfor. BMS omfatter hele kommunen, ikke spesifikt en avdeling/enhet.

Respondentene gir uttrykk for at BMS *ikke* er godt formidlet ut på arbeidsplassen. Funnet kan settes i sammenheng med resultatene som omhandler *kunnskapen i hele kommunen og om fokusområdene er blitt bedre*. Resultatene tolker jeg som mulig kommunikasjonssvikt fra lederhold, og jeg går nærmere inn på dette temaet i kapittel 6.4.1.

6.3.2 Hvor involvert er de ansatte i styringssystemet?

I praksis involverer BMS automatisk *alle* ansatte. For eksempel ved at de inviteres til å delta i medarbeiderundersøkelser. I styringsverktøyets prinsipper ligger det helhetlige perspektivet. I det perspektivet er det viktig at alle elementer i styringsverktøyets struktur fungerer slik flest mulig ansatte blir mest mulig involvert. Og at de ser nytteverdien i det. I praksis bidrar ansatte i form av informasjon via spørreundersøkelser, iverksetting og gjennomføring av tiltak og evalueringer. Jeg mener derfor det er viktig at ansatte har god kunnskap om endringer og utvikling. Ikke bare på egen arena, men også *i hele* kommunen. Dette mener jeg styrker de ansattes oppfatning av hvor viktig deres egen individuelle innsats er for kommunen som helhet.

Årsaker til at ansatte har lite kunnskap om resultatene for hele kommunen, mener jeg kan være mangel på etablert kultur på arbeidsplassen som gir styringsverktøyet plass i arbeidsmiljøets bevissthet. Undersøkelsen min tyder på at dette er en følge av at dette ikke kommuniseres og/eller følges godt nok opp av lederne ut i avdeling/enhet. Denne vurderingen står etter min mening i kontrast til det økte fokus på å profesjonalisere og utvikle kommunens lederskap.

6.3.3 Ansattes nytteverdi av BMS og kunnskap om kommunens utvikling

Mange respondenter sa seg i stor grad enige i at styringsverktøyet er viktig for kvalitetssikring av ulike sider ved organisasjonen. Dette tolker jeg som et uttrykk for at de ser nytteverdien av verktøyet. Jeg har tidligere i oppgaven vurdert at årsak kan være en oppfatning av at verktøy i seg selv er nyttig, og at ansatte resonnerer med det utgangspunktet uten nødvendigvis å kjenne til BMS i særlig grad. Samtidig skal jeg ikke underslå at det eksisterer kunnskap om dette, og at det spiller inn når svarene er gitt slik de er.

På den annen side kjenner de ansatte som nevnt lite til om fokusområdene var blitt bedre. Det var en betydelig prosentandel som valgte «vet ikke»-alternativet på disse spørsmålene. Dette taler på sitt vis *imot* en oppfatning av at det er god kunnskap om selve styringsverktøyet. Intensjonen med BMS er kvalitetsutvikling og forbedringer av hele organisasjonen. Responsen som ble gitt på disse spørsmålene tolker jeg som at flere ansatte ikke ser

nytteverdien, fordi de faktisk ikke vet eller har kunnskap om utviklingene. Også dette mener jeg er en lederutfordring.

Jeg mener også at det er et tankekors at så mange ansatte svarer at de ikke har noen formening om nærmeste leder er blitt bedre, om samarbeidet med brukere og deres nettverk er blitt bedre, og om egen avdeling/enhets økonomi er blitt bedre. Ut fra helhetsperspektiv mener jeg de ansatte *bør* ha god kunnskap om dette hvis styringssystemet skal fungere etter intensjonen. Jeg vurderer et viktig at forbedringspotensiale for at kommunen skal ha enda bedre utbytte av BMS, ligger her. For å utnytte dette potensialet, mener jeg det først og fremst er på ledernivået det *bør* gjøres nødvendige tiltakene. Også dette drøftes nærmere i kapittel 6.4.1

6.3.4 Interessante funn sektorene imellom

Før jeg går i gang med resonnementene her, vil jeg gjenta en viktig avgrensning angående tallene i figur 5-2 (og som også gjelder for figur 5-1). Tallene i figurene er et resultat av svar der respondentene har valgt ett av alternativene fra 1 («veldig uenig») til 7 («veldig enig»). Alternativet «vet ikke» ble luket vekk før tabellene ble implementert i SPSS-programmet, så tallene i figur 5-2 er derfor ikke påvirket av hvor mange som har valgt «vet ikke»-alternativet.

Noen områder i resultatoversikten finner jeg ekstra interessante i og med at de danner et mønster i besvarelsene. Jeg har valgt ut tre funn som jeg vil utdype med forklaringsmodeller:

- Oppvekstsektoren skårer betydelig lavere snitt enn de to andre sektorene innenfor flere spørsmålsgrupper.
- Teknisk sektor har i flere spørsmålsgrupper langt lavere avvik (spredning på svarene) enn de to andre sektorene.
- Alle sektorer har relativt lave skår på spørsmålsgruppen «*har fokusområdene blitt bedre*». Samtidig peker spørsmål nummer 2 «*informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber*» seg ut med svært lave skår i motsetning til de andre spørsmålene i samme gruppe.

Med unntak av spørsmålsgruppen «*kvalitetssikring*», ser vi at oppvekstsektoren skårer lavest av alle tre sektorer på alle de andre spørsmålsgruppene. Altså er de ansatte i oppvekstsektoren gjennomgående *mer uenig* i spørsmålene som er stilt enn de ansatte i de to andre sektorene.

Differansen fra oppvekstsektoren til de andre to er i tillegg vesentlig større enn avstanden sektorene helse/omsorg og teknisk har seg imellom. Det oppvekstsektoren formidler, er at de generelt sett ikke er godt kjent med resultatene og utviklingen kommunen har på de ulike fokusområdene. En forklaringsmodell kunne vært organisering og størrelse på sektorene. Oppvekstsektoren er stor og består av mange enheter/avdelinger spredt rundt omkring i kommunen. Men også helse/oppvekst er en stor sektor spredt på flere områder. Så organisering er neppe et entydig svar på forskjellene. Et moment som er konkret og faktabasert, er at oppvekstsektoren har hatt flere lederskifter de siste par årene, mens det har vært mer stabilt innen helse/omsorgsektoren. Teknisk sektor har også hatt flere lederskifter. Men teknisk sektor har langt færre ansatte, og er ikke spredt rundt på ulike steder i samme grad som de andre sektorene.

Jeg tolker derfor svarene fra oppvekstsektoren som en kombinasjon av at de har hatt flere lederskifter og at de er en svær sektor spredt over hele kommunen. Det er ikke ut til at de er godt kjent med verken resultater eller utvikling i kommunen, og min teori er at dette *ikke* er kommunisert godt nok nedover i sektoren fra ledernivået.

Det andre funnet er at teknisk sektor i flere spørsmål opptrer med langt lavere enn de to andre sektorene, det er mindre spredning i besvarelsen. I motsetning til sektorene oppvekst og helse/omsorg, er teknisk sektor relativt liten. De ansatte her fremstår som mer samstemte. Forklaringen tolker jeg som at teknisk sektor er mindre og mer homogen i organisasjonsstruktur og daglig drift. Flere ansatte ser hverandre oftere her enn i de andre sektorene, og dette kan i større grad grunnlag for felles oppfatninger av ulike ting ansatte imellom.

Det tredje funnet, og som jeg vurderer som det viktigste er sektorenes relativt lave skår på spørsmålsgruppen «*har fokusområdene blitt bedre*» parallelt med lave skår på enkeltspørsmålet «*informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber*». Jeg trekker inn tre elementer som sentrale i dette:

- alle sektorer har relativt lave skår på spørsmålsgruppen «*har fokusområdene blitt bedre*».
- innenfor den samme spørsmålsgruppen var det relativt høy andel «vet ikke»-svar (figur 5-3).

- skårene i spørsmål nummer 2 i spørreskjemaet «*informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber*» skårer merkbart lavt. Ikke minst i motsetning til de andre tre spørsmålene i samme gruppe.

For meg fremstår disse elementene som tegn på at kommunikasjon fra ledernivå og nedover i organisasjonen ikke har vært god nok. Alle sektorer formidler i svarene at det er begrenset kunnskap om hvilke effekt styringsverktøyet har hatt på de utvalgte fokusområdene. Mange respondenter har valgt det nøytrale svaralternativet. I tillegg valgte svært mange, cirka 40 % av respondentene «vet ikke»-alternativet. Dette er besvarelser jeg oppfatter som tydelige signaler på usikkerhet og mangel på kunnskap.

Hvor interessant og viktig dette er, beror på hvilket ambisjonsnivået kommunen velger å legge seg når det gjelder ansattes kunnskap om endringer og utvikling generelt i kommunen. Selv mener jeg dette er viktig. Både i forhold til styringssystemets helhetlige perspektiv, og i forhold til lederperspektivet. Og dette danner utgangspunktet for implikasjonene i neste kapittel.

6.4 Implikasjoner

6.4.1 Mer fokus på lederutvikling og kommunikasjon – et behov?

BMS skal som modell klargjøre visjoner og strategier, sikre kommunikasjon og målsettinger ut i organisasjonen. Samtidig skal det sikre evaluering av de tiltak som er bestemt og hvordan disse følges opp i praksis. Hvordan kommunen følger opp styringssystemet, utviklingen av det og nytteverdien av det, beror i stor grad av hvordan lederne forholder seg til. Og hvordan de håndterer rutiner og prosedyrer som er bestemt. Siden oppstart i 2011 har det for eksempel vært flere lederskifter på forskjellige nivåer. En utfordring i den forbindelse er hvorvidt nye ledere i tilstrekkelig grad er introdusert for BMS, og hvordan de i neste omgang ivaretar håndteringen av dette i sin lederrolle.

Alle har et ansvar for hvordan man i et arbeidsfellesskap forholder seg til dynamikken i organisasjonen. Men type ledelse i den aktuelle avdeling/enhet fremstår som særlig viktig for at styringssystemet skal ha størst mulig nytteverdi. Ikke bare til avdelingens beste, men også

til hele organisasjonens beste. I kapittel 3 viste jeg til at Søgne kommune økte fokuset på organisasjonens lederskap i forbindelse med innføring og implementering av BMS. Innføring av individuelle lederavtaler mellom toppledelse og mellomledere, og etablering av fastsatte rutiner for evaluering og årlige dialogmøter er eksempler på økt fokus på ledelse.

Ett spørsmål som jeg mener er relevant å reise med utgangspunkt i min spørreundersøkelse, er om det etter fire år med BMS fremstår et behov for mer fokus på lederutvikling? Kanskje spesielt på mellomledernivået med utgangspunkt i de forklaringsmodeller jeg presenterte avslutningsvis i forrige kapittel? I kapittel 3 henviste jeg også til Van Warts modell «*The leadership action cycle*» (Haug 2011). Van Wart trekker fram ulike former for lederstiler som i sum utgjør lederens utøvelse av sin funksjon. I sammenheng med mine undersøkelser vurderer jeg at det kan være behov for mer målrettet ledelse i retning av de intensjoner kommunen har med balansert målstyringssystem, og med fokus på kommunikasjonsmetoder.

Tiltak i den retning kan etter min mening iverksettes hvis organisasjonens toppledelse ser behov og nytteverdi i forbedringer på dette området. Relatert til mine funn må det i så fall være tiltak som i neste omgang bidrar til forbedringer knyttet til de ansattes kjennskap til styringsverktøyet, kommunens resultater og utvikling. Slik at ansattes opplevelse av styringssystemets nytteverdi øker.

Utvikling av enkelte lederstiler kan etter min mening være konstruktivt å se nærmere på i en slik sammenheng hvis lederutvikling skal gjennomføres. BMS er et vedtatt styringsverktøy, og noe man ikke kan velge vekk. Med utgangspunkt i de funn jeg har gjort, vurderer jeg enkelte stilretninger som hensiktsmessige for å utvikle ledere til i større grad å involvere ansatte i styringssystemet og på den måten forbedre de ansattes opplevelse og kunnskap av styringssystemets nytteverdi:

- *Eksternt fokus.* BMS er ikke bare et styringssystem for ens egen avdeling/enhet. Den omfatter hele organisasjonen. Resultatene beskriver tilstanden og situasjonen, ikke bare på egen arena men i hele kommunen. Det kan derfor være viktig at mellomledernivået øker fokuseringen på at enhet/avdeling er en del av en helhet, og at de på den måten bidrar til utviklingsprosess i hele kommunen. Dette vil etter min mening øke innsikt og forståelse for helheten i organisasjonen.
- *Målorientert ledelse.* Dette er en sentral lederstil i denne sammenheng. BMS er måling av organisasjonens tilstand. Det settes skår på status, og resultatene analyseres opp mot kvalitet i tjeneste og organisasjon. Dette nødvendiggjør konkrete og tydelig

formulerte tiltak som man skal jobbe etter, og det kreves kunnskap om alle sider ved de resultater man oppnår samt handlingsevne i tiltaksfasene.

- *Kombinasjonen av delegerende ledelse og inspirerende ledelse.* For å delegerere og samtidig inspirere kreves det i seg selv høy grad av kommunikasjon til de man er satt til å lede. Dette er viktig slik at de ansatte i størst mulig grad motiveres til å se styringsverktøyet som et nyttig hjelpemiddel i organisasjonsutviklingen, og seg selv som en medaktør i den utviklingen.

Eventuelle tiltak i denne sammenheng må uansett form og fasong, etter min mening være forankret hos og initiert fra kommunens toppledelse.

6.4.2 Kommunens styringsdokumenter – enkle og nyttige hjelpemidler

Bevisst bruk av styringsdokumenter som utgangspunkt for å kommunisere ut resultater og utvikling er et enkelt, men like fullt både nyttig og viktig tiltak. Viktige styringsdokumenter i kommunen er økonomiplaner, årsbudsjetter og ikke minst årsmeldingene. Ansvar for mer bevisst bruk av disse dokumentene i sammenheng med mer fokus på kommunens utvikling og endringsstrategier, mener jeg først og fremst må være forankret enhetsledernivået.

Etter hvert som årene går, suppleres resultater fra tidligere undersøkelser med nyere data (figur 3-3), og de samles i styringsdokumentene. Dette er dokumenter alle har tilgang til, og som med fordel kan benyttes mer aktivt i forskjellige sammenhenger (eksempelvis personalmøter). Dokumentene er kilde til kunnskap om tall og annen informasjon som beskriver utviklingen ved alle sider ved organisasjonen. De gir beskrivelser på hva som fungerer bra og har en positiv utvikling og hva som ikke fungerer godt nok i forhold til målsettingene.

Et viktig moment i denne sammenheng er at disse styringsdokumentene er lovpålagt for en kommune å lage. Sett i det perspektivet er det enda viktigere at organisasjonens ledere og medarbeidere har kunnskap om hva dokumentene inneholder

6.5 Avslutning

I kapittel 4.3 henviser jeg til Jacobsen (2005) og hans fire momenter som han mener må ligge til grunn for å vurdere om konklusjoner kan trekkes. Tre av momentene vurderer jeg at min oppgave kan forsvare muligheten for å trekke konklusjoner. Men det fjerde momentet, om undersøkelsen har ekstern gyldighet er jeg såpass usikkert at jeg velger å ikke trekke konkrete konklusjoner i oppgaven.

Jeg mener at den gjennomførte spørreundersøkelsen har begrepsmessig gyldighet. Spørsmålene er for det første knyttet opp mot de fokusområder og de suksesskriterier som gjelder i kommunen. Dernest er de generelle nivåene på svarene såpass sammenlignbare sektorene imellom at jeg vurderer at respondentene i tilstrekkelig grad forsto spørsmålsstillingene. Den interne gyldighet i form av samvariasjon er ivaretatt via analysen «Cronbach Alpha». På spørsmålet om ekstern gyldighet forekommer det mer usikkerhet. Her spiller antallet respondenter en viktig rolle. En respons fra ca 16,5% av de spurte er relativt lite sett i forhold til hvor valid undersøkelsen kan fremstå. Påliteligheten mener jeg er tilfredsstillende. Undersøkelsen er bygget opp, og gjennomført via et formelt web-basert program. Spørsmålsstillingene ble utprøvd ovenfor en mindre gruppe respondenter i forkant av selve undersøkelsen, og tallene som fremkommer vurderer jeg som etterrettelige. I sum ser jeg at det kan bli vanskelig å trekke konkrete, og dype konklusjoner av de resultater jeg har fremskaffet.

Tallene som er fremkommet spørreundersøkelsen gir imidlertid mange indikasjoner som muliggjør drøfting. Jeg har trukket fram spesielt tre funn fra den sektorvise tabellen (5-3) som jeg vurderer som særlig interessant med tanke på hvor viktig lederens rolle med hensyn til implementering, informasjon og oppfølging. Jeg har også valgt ut to områder i kapittel 6.4 som jeg mener er viktige fokusområder å jobbe med som kan bidra til forbedringer i forhold til de ansattes opplevelse av kunnskap, innsikt og nytteverdi av BMS.

BMS som modell er ment å gi kunnskap om organisasjonens utvikling som gir plattform for å iverksette hensiktsmessige tiltak og forbedringer. Min vurdering av undersøkelsen er at det er et stykke igjen før BMS som sentralt begrep er forankret i organisasjonen Søgne kommune, og at aktuelle tiltak må rettes mot mellomledernivået, og spesielt mot enhetslederne. De avsluttende vurderingene i kapittel 6.3.4. med de funnene jeg konkretiserer der, er slik jeg ser

det symptomatiske for en situasjon der alt for mange ansatte ute i driftsenhetene vet alt for lite om kommunens måte å kvalitetssikre sin utvikling på.

Det essensielle er etter min mening at alle ledere, uansett hvilket nivå de er ledere på kjenner til styringsverktøyets rammeverk og intensjon. Og at de evner å sette resultatene somfortløpende skaffes til veie inn i riktig sammenheng. For deretter å kommuniserer det ut til de ansatte i avdeling og enheter.

LITTERATURHENVISNING / REFERANSER

Baldersheim, Harald og Lawrence E. Rose (2005) *Det kommunale laboratorium*.

Fagbokforlaget

Baldersheim, Harald og Øgård, Morten (1997) *Kommunekompasset*. Kommuneforlaget

Haug, Are Vegard, *Forelesning vår 2011 Masterstudie i kommunal ledelse*. Universitetet i Agder

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Per Aksel (2007) *Balansert målstyring*. Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave Høgskoleforlaget

Kaplan, Robert S. og Norton, David P. (1996) *The balanced scorecard – translating into action*. Harvard Business School Press, Boston

Røvik, K.A. (2009) *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget

Torsteinsen, H. (2012) *Resultatkommunen – reformer og resultater*. Universitetsforlaget

Van Wart, Montgomery (2008) *Leadership in public organizations. An introduction*.

N.Y.M.E Sharpe

Øgård, M. (2012) *Forelesning 01.02.12 Masterstudie i kommunal ledelse*. Universitetet i Agder

Vedlegg 1: Spørreskjemaet som ble sendt ut til de ansatte

26.11.2014

Master ledelse - Svein Resset

Master ledelse - Svein Resset

Kunnskap om styringsverktøyet

- 1) Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 2) Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3) Jeg kjenner godt til innholdet i styringsverktøyet og de fokusområder som gjelder
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 4) Jeg kjenner godt til hva Søgne kommune ønsker å oppnå ved å benytte styringssystemet
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5) Min avdeling/enhet fikk god informasjon i forkant av innføringen av styringssystemet i 2011
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7

Spørsmål rettet mot medarbeiderundersøkelsene

- 6) Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 7) Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 8) Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen
- Veldig uenig Veldig enig
- 1 2 3 4 5 6 7
- 9) Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 10) Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppløsningen bedre
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7

Spørsmål rettet mot brukerundersøkelsene

- 11) Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 12) Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 13) Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 14) Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7

Spørsmål rettet mot økonomi

- 15) Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 16) Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 17) Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7
- 18) Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre
- Veldig uenig Veldig enig Vet ikke
- 1 2 3 4 5 6 7

Vedlegg 2 – prosentvis svarfordeling, alle tre sektorer samlet

Svarfordeling - alle sektorer samlet										
Sp.mål	Sp.måltekst	1. Veldig uenig	2. Uenig	3. Ganske uenig	4. Nøytral	5. Ganske enig	6. Enig	7. Veldig enig	0. Vet ikke	Gjennomsnittlig tilfredshet
1	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	0,0 %	2,0 %	2,0 %	4,0 %	26,3 %	24,2 %	26,3 %	15,2 %	5,7
6	Styringsssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk	0,0 %	1,0 %	5,1 %	15,2 %	24,2 %	17,2 %	15,2 %	22,2 %	5,2
11	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon	1,0 %	5,1 %	5,1 %	8,2 %	26,5 %	17,3 %	11,2 %	25,5 %	5,0
15	Styringsystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring	2,0 %	1,0 %	4,1 %	7,1 %	29,6 %	19,4 %	10,2 %	26,5 %	5,2
Gjennomsnitt: Kvalitetssikring		0,8 %	2,3 %	4,1 %	8,6 %	26,7 %	19,5 %	15,7 %	22,4 %	5,3
2	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber	9,1 %	14,1 %	18,2 %	19,2 %	16,2 %	6,1 %	4,0 %	13,1 %	3,6
7	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet	7,1 %	2,0 %	3,0 %	7,1 %	18,2 %	33,3 %	27,3 %	2,0 %	5,4
12	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet	13,1 %	4,0 %	3,0 %	17,2 %	16,2 %	23,2 %	15,2 %	8,1 %	4,6
16	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet	12,1 %	7,1 %	3,0 %	12,1 %	14,1 %	22,2 %	26,3 %	3,0 %	4,9
Gjennomsnitt: Kunnskap om egen avd/enhet		10,4 %	6,8 %	6,8 %	13,9 %	16,2 %	21,2 %	18,2 %	6,6 %	4,6
8	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen	15,2 %	9,1 %	18,2 %	22,2 %	20,2 %	12,1 %	3,0 %	0,0 %	3,7
13	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen	15,3 %	17,3 %	9,2 %	31,6 %	13,3 %	5,1 %	2,0 %	6,1 %	3,4
17	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen	12,1 %	6,1 %	21,2 %	21,2 %	19,2 %	15,2 %	3,0 %	2,0 %	3,9
Gjennomsnitt: Kunnskap om hele kommunen		14,2 %	10,8 %	16,2 %	25,0 %	17,6 %	10,8 %	2,7 %	2,7 %	3,7
9	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	6,1 %	11,1 %	9,1 %	23,2 %	17,2 %	8,1 %	2,0 %	23,2 %	3,9
14	Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre	9,2 %	8,2 %	7,1 %	22,4 %	12,2 %	2,0 %	1,0 %	37,8 %	3,5
18	Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre	3,0 %	4,0 %	6,1 %	11,1 %	10,1 %	8,1 %	3,0 %	54,5 %	4,3
Gjennomsnitt: Fokusområdene er blitt bedre		6,1 %	7,8 %	7,4 %	18,9 %	13,2 %	6,1 %	2,0 %	38,5 %	3,9

Vedlegg 3 – prosentvis svarfordeling, Helse- og omsorg sektor

Helse/omsorg sektor									
Sp.mål	Sp.måltekst	1. Veldig uenig	2. Uenig	3. Ganske uenig	4. Nøytral	5. Ganske enig	6. Enig	7. Veldig enig	0. Vet ikke
1	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	0,0 %	0,0 %	2,3 %	2,3 %	25,6 %	30,2 %	30,2 %	9,3 %
6	Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk	0,0 %	0,0 %	4,7 %	11,6 %	32,6 %	20,9 %	11,6 %	18,6 %
11	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon	2,4 %	4,8 %	9,5 %	2,4 %	33,3 %	21,4 %	11,9 %	14,3 %
15	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring	2,3 %	0,0 %	4,7 %	4,7 %	34,9 %	20,9 %	9,3 %	23,3 %
Gjennomsnitt : Kvalitetssikring		1,2 %	1,2 %	5,3 %	5,3 %	31,6 %	23,4 %	15,8 %	16,4 %
2	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber	4,7 %	14,0 %	20,9 %	16,3 %	23,3 %	9,3 %	2,3 %	9,3 %
7	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet	7,0 %	2,3 %	0,0 %	4,7 %	23,3 %	34,9 %	27,9 %	0,0 %
12	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet	9,3 %	2,3 %	4,7 %	16,3 %	11,6 %	37,2 %	16,3 %	2,3 %
16	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet	9,3 %	7,0 %	2,3 %	16,3 %	16,3 %	18,6 %	30,2 %	0,0 %
Gjennomsnitt : Kunnskap om egen avd/enhet		7,6 %	6,4 %	7,0 %	13,4 %	18,6 %	25,0 %	19,2 %	2,9 %
8	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen	11,6 %	11,6 %	14,0 %	20,9 %	20,9 %	18,6 %	2,3 %	0,0 %
13	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen	11,9 %	23,8 %	11,9 %	28,6 %	16,7 %	4,8 %	2,4 %	0,0 %
17	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen	11,6 %	2,3 %	18,6 %	27,9 %	20,9 %	14,0 %	4,7 %	0,0 %
Gjennomsnitt : Kunnskap om hele kommunen		11,7 %	12,6 %	14,8 %	25,8 %	19,5 %	12,5 %	3,1 %	0,0 %
9	Efter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	2,3 %	9,3 %	9,3 %	32,6 %	20,9 %	9,3 %	2,3 %	14,0 %
14	Efter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre	11,6 %	4,7 %	4,7 %	34,9 %	14,0 %	0,0 %	2,3 %	27,9 %
18	Efter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre	4,7 %	2,3 %	9,3 %	7,0 %	16,3 %	7,0 %	4,7 %	48,8 %
Gjennomsnitt : Fokusområdene blitt bedre		6,2 %	5,4 %	7,8 %	24,8 %	17,1 %	5,4 %	3,1 %	30,2 %
10	Efter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppladelen bedre	8,7 %	0,0 %	13,0 %	8,7 %	13,0 %	4,3 %	4,3 %	47,8 %

Vedlegg 4 – prosentvis svarfordeling, Oppvekst sektor

Oppvekst sektor									
Sp.mål	Sp.måltekst	1. Veldig uenig	2. Uenig	3. Ganske uenig	4. Nøytral	5. Ganske enig	6. Enig	7. Veldig enig	8. Vet ikke
1	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	0,0 %	5,0 %	2,5 %	5,0 %	20,0 %	20,0 %	27,5 %	20,0 %
6	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk	0,0 %	2,5 %	5,0 %	17,5 %	20,0 %	10,0 %	22,5 %	22,5 %
11	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon	0,0 %	5,0 %	2,5 %	15,0 %	15,0 %	12,5 %	15,0 %	35,0 %
15	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring	2,6 %	2,6 %	5,1 %	7,7 %	15,4 %	20,5 %	12,8 %	33,3 %
Gjennomsnitt: Kvalitetssikring		0,7 %	3,8 %	3,8 %	11,3 %	17,6 %	15,8 %	19,5 %	27,7 %
2	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber	15,0 %	17,5 %	12,5 %	22,5 %	10,0 %	2,5 %	5,0 %	15,0 %
7	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet	10,0 %	0,0 %	7,5 %	2,5 %	7,5 %	35,0 %	32,5 %	5,0 %
12	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet	20,0 %	7,5 %	0,0 %	15,0 %	12,5 %	15,0 %	17,5 %	12,5 %
16	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet	20,0 %	7,5 %	0,0 %	5,0 %	10,0 %	22,5 %	27,5 %	7,5 %
Gjennomsnitt: Kunnskap om egen avd/enhet		16,3 %	8,1 %	5,0 %	11,3 %	10,0 %	18,8 %	20,6 %	10,0 %
8	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen	22,5 %	5,0 %	15,0 %	20,0 %	25,0 %	10,0 %	2,5 %	0,0 %
13	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen	22,5 %	15,0 %	7,5 %	27,5 %	7,5 %	7,5 %	2,5 %	10,0 %
17	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen	17,5 %	10,0 %	22,5 %	15,0 %	10,0 %	17,5 %	2,5 %	5,0 %
Gjennomsnitt: Kunnskap om hele kommunen		20,8 %	10,0 %	15,0 %	20,8 %	14,2 %	11,7 %	2,5 %	5,0 %
9	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	10,0 %	12,5 %	5,0 %	17,5 %	15,0 %	5,0 %	2,5 %	32,5 %
14	Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre	10,3 %	12,8 %	12,8 %	10,3 %	12,8 %	5,1 %	0,0 %	35,9 %
18	Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre	2,5 %	7,5 %	5,0 %	12,5 %	5,0 %	7,5 %	2,5 %	57,5 %
Gjennomsnitt: Fokusområdene blitt bedre		7,6 %	10,9 %	7,6 %	13,4 %	10,9 %	5,9 %	1,7 %	42,0 %
10	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppledelsen bedre	10,0 %	0,0 %	20,0 %	0,0 %	10,0 %	20,0 %	0,0 %	40,0 %

Vedlegg 5 – prosentvis svarfordeling, Teknisk sektor

Teknisk sektor									
Sp.mål	Sp.måtekst	1. Veldig uenig	2. Uenig	3. Ganske uenig	4. Nøytral	5. Ganske enig	6. Enig	7. Veldig enig	0. Vet ikke
1	Søgne kommune må ha et helhetlig styringsverktøy for å sikre god utvikling av organisasjonen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,3 %	43,8 %	18,8 %	12,5 %	18,8 %
6	Styringssystem er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens personalpolitikk	0,0 %	0,0 %	6,3 %	18,8 %	12,5 %	25,0 %	6,3 %	31,3 %
11	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens tjenesteproduksjon	0,0 %	6,3 %	0,0 %	6,3 %	37,5 %	18,8 %	0,0 %	31,3 %
15	Styringssystemet er et viktig verktøy for å kvalitetssikre kommunens økonomistyring	0,0 %	0,0 %	0,0 %	12,5 %	50,0 %	12,5 %	6,3 %	18,8 %
Gjennomsnitt : Kvalitetssikring		0,0 %	1,6 %	1,6 %	11,0 %	36,0 %	18,8 %	6,3 %	25,1 %
2	Informasjon om kommunens styringsverktøy er godt formidlet ut i den avdeling/enhet der jeg jobber	6,3 %	6,3 %	25,0 %	18,8 %	12,5 %	6,3 %	6,3 %	18,8 %
7	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for min avdeling/enhet	0,0 %	6,3 %	0,0 %	25,0 %	31,3 %	25,0 %	12,5 %	0,0 %
12	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene fra 2012 og 2014 for min avdeling/enhet	6,3 %	0,0 %	6,3 %	25,0 %	37,5 %	6,3 %	6,3 %	12,5 %
16	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for min avdeling/enhet	0,0 %	6,3 %	12,5 %	18,8 %	18,8 %	31,3 %	12,5 %	0,0 %
Gjennomsnitt : Kunnskap om egen avd/enhet		3,2 %	4,7 %	11,0 %	21,9 %	25,0 %	17,2 %	9,4 %	7,8 %
8	Jeg kjenner godt til resultatene av medarbeiderundersøkelsene fra 2011 og 2013 for hele kommunen	6,3 %	12,5 %	37,5 %	31,3 %	6,3 %	0,0 %	6,3 %	0,0 %
13	Jeg kjenner godt til resultatene av brukerundersøkelsene for 2012 og 2014 for hele kommunen	6,3 %	6,3 %	6,3 %	50,0 %	18,8 %	0,0 %	0,0 %	12,5 %
17	Jeg kjenner godt til de årlige regnskapsresultatene for hele kommunen	0,0 %	6,3 %	25,0 %	18,8 %	37,5 %	12,5 %	0,0 %	0,0 %
Gjennomsnitt : Kunnskap om hele kommunen		4,2 %	8,4 %	22,9 %	33,4 %	20,9 %	4,2 %	2,1 %	4,2 %
9	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer min nærmeste leder bedre	6,3 %	12,5 %	18,8 %	12,5 %	12,5 %	12,5 %	0,0 %	25,0 %
14	Etter at kommunen igangsatte brukerundersøkelser, er samarbeidet med tjenestemottager og/eller deres nærmeste nettverk (foresatte/pårørende) blitt bedre	0,0 %	6,3 %	0,0 %	18,8 %	6,3 %	0,0 %	0,0 %	68,8 %
18	Etter at kommunen igangsatte styringssystemet, er økonomistyringen blitt bedre	0,0 %	0,0 %	0,0 %	18,8 %	6,3 %	12,5 %	0,0 %	62,5 %
Gjennomsnitt : Fokusområdene blitt bedre		2,1 %	6,3 %	6,3 %	16,7 %	8,4 %	8,3 %	0,0 %	52,1 %
10	Etter at kommunen igangsatte medarbeiderundersøkelser, fungerer toppledelsen bedre	11,5 %	26,9 %	11,5 %	11,5 %	7,7 %	3,8 %	0,0 %	26,9 %

Vedlegg 6 - Notater fra forelesning vår 2011 v/ Are Vegard Haug med henvisning til Van Wart (2008) *Leadership in public Organization. An Introduction*

Kjernefaktorer som påvirker ledelse i offentlig virksomhet (kommuner)

Muligheter: Arbeidsplassens størrelse, tilgjengelige ressurser, hierarkisk struktur, muligheter for motivasjonsarbeid, etterspørsel og behov

Begrensinger: Lover og regler, økonomisk handlerom, politisk styring, føringer/reformer, rekrutteringspolitikk, byråkrati, tid til disposisjon

Betingelser – med konsekvenser for ledelse

Monopolistisk styring: Krav til lojalitet tross uenighet

Monopolsituasjon: Fravær av konkurranse

Offentlig etos: Vedtak i.h.t lovverk, likhet, etterrettelighet og rettferdighet fra virksomhetens side

Oppgaver: Kan i liten grad velges vekk. Skal realiser samfunnsverdier

Type organisasjonsform: Hierarki? Nettverk? Markedsbasert?

Personell: Formell/uformell kompetanse, ansiennitet, fagforeninger

Lederstiler

Passiv: likegyldighet til oppgaver og underordnede

Dirigerende: gir konkrete føringer. Pålegger oppgaver, prosedyrer

Støttende: vurderer ansattes behov. Er lyttende. Fokus på arbeidsmiljø

Deltakende: konsulterer de ansatte. Tar hensyn til ulike syn

Delegerende: gir ansatte mye frihet. Delegerer i beslutningsprosesser. Tilrettelegger

Målorientert: fokus på oppgaveløsning. Fokus på entreprenørskap

Inspirerende: fokus på ideskaping og kreativitet. Igangsetter prosesser. Innovativ

Ekstern: fokus på organisatoriske forhold og kontekst. Strategisk planlegging

Kombinasjon: flere stiler anvendes - situasjonsbetinget

Vedlegg 7 Organisering i Søgne kommune

Sektorinndeling - tjenesteytende enheter

<u>Rådmannen</u>		
		<u>Rådmannens stab</u>
<u>Økonomiavdelingen</u>		<u>Administrasjonsavdelingen</u>
<u>Helse- og omsorgssektoren</u>	<u>Oppvekstsektoren</u>	<u>Teknisk sektor</u>
<u>Forvaltningstjenesten</u>	<u>Skolefaglig rådgiver</u>	<u>Enhet for eiendom</u>
<u>Kvalifiseringsenheten</u>	<u>SLT-koordinator</u>	<u>Ingeniørvesenet</u>
<u>Enhet for institusjonstjenester</u>	<u>Søgne og Songdalen PP-tjeneste</u>	<u>Arealenheten</u>
<u>Enhet for hjemmetjenester</u>	<u>Søgne og Songdalen barnevernstjeneste</u>	
<u>Enhet for helsetjenester</u>	<u>Enhet for kultur</u>	
<u>Enhet for sosialtjenester Nav</u>	<u>Langenes skole</u>	
<u>Enhet for psykisk helsearbeid og habilitering</u>	<u>Lunde skole</u>	
	<u>Nygård skole</u>	
	<u>Tangvall skole</u>	
	<u>Tinntjønn skole</u>	
	<u>Enhet for barnehager</u>	