

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

HR310S

Navn på kandidat:

Nina Røvik

Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?

Master i personalledelse

Dato: 18.05.16

Totalt antall sider: 70

Forord

Å skrive masteroppgave ved siden av en krevende lederjobb i et begrenset tidsrom har vært svært utfordrende. Men ved å ta en beslutning om å sette den ordinære tilværelsen mer eller mindre på «pause» i noen måneder, har gjort sitt til at jeg nå har kommet i mål. Det har vært en intens, spennende, lærerik, interessant og utfordrende prosess der jeg har tilegnet meg ny kunnskap i organisasjonsteori og ikke minst lært mye om Bodø kommune som organisasjon og min arbeidsgiver.

Det er mange å takke for at dette «prosjektet» har vært mulig å gjennomføre. Min tålmodige, snille og omsorgsfulle mann Jens Petter har vært enestående på alle mulige måter. Mine nærmeste medarbeidere på Bodø voksenopplæring har hatt stor forståelse for det jeg har stått i, og de har tatt mange ekstra «tak» i skriveperioden. Mange av mine venninner har heiet på meg, og bidratt med motiverende og oppmuntrende ord når jeg har stått litt fast. En spesiell takk til Kari Eldby som har tatt jobben med å lese oppgaven min, og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger, tips og annen veiledning. Dette har vært uvurderlig hjelp som nok har gjort meg til en bedre skriver i framtiden. Sist men ikke minst må jeg takke min veileder Per-Harald Rødvei på Nord Universitetet, som gjennom sin konstruktive veiledning har ført meg stødig framover i skrivearbeidet. Hans forventning om produksjon og hyppige veiledninger har sørget for at jeg har hatt fullt trykk gjennom hele perioden.

Bodø, 18.mai 2016

Nina Røvik

Sammendrag

Bakgrunnen for undersøkelsen er å belyse Bodø kommunes håndtering av et konkret styringsverktøy, Lederavtalen sett fra virksomhetsledernes ståsted.

Denne undersøkelsen viser til aktuell teori knyttet til tema gjennom verktøy- og moteperspektiv. Formålet er å finne ut om implementering av Lederavtalen i Bodø kommune, og oppfølging av den fra arbeidsgiver har gjort virksomhetslederne mer forpliktet på effektivisering gjennom krav om resultat- og måloppnåelse. Undersøkelsen ser etter indikatorer som har bidratt til virksomhetsledernes oppfatning av om Lederavtalen er et verktøy eller ikke.

Problemstillingen for undersøkelsen er: «*Lederavtalen i Bodø kommune - verktøy eller mote?*»

Undersøkelsen er casedesign og den metodiske tilnærmingen er kvalitativ metode med intervju og dokumentanalyse. Virksomhetslederne som er informanter i undersøkelsen er fra avdelingene helse- og omsorg, oppvekst- og kultur i Bodø kommune.

Som konklusjon, viser denne undersøkelsen at oppfatningen av Lederavtalen er ulik i avdelingene. I helse og omsorg betraktes den som et verktøy, mens i oppvekst- og kultur oppfattes den som en mote som har mistet sin popularitet.

Abstract

The background for this thesis is to illustrate Bodø municipality's handling of a specific management tool: «Lederavtalen» (eng. Leader Agreement/Management contract), from the operation managers' standpoint.

This thesis refers to current theory connected to the topic through tool and trend perspective. It aims to determine whether the implementation of the «Lederavtalen» in Bodø municipality, and the follow-up from employer, makes the operation managers more committed to reaching their goals. The thesis seeks to evaluate whether the «Lederavtalen» functions as a management tool for the operation managers or not.

The thesis statement is: «*Management contract – management tool or trend?*»

The research is a case-design with use of qualitative methods with interviews and analysis of documents. The operation managers that are the informants in the thesis are working in two departments in Bodø municipality: healthcare and education.

The findings of this research show that the understanding of «Lederavtalen» is different in these two departments. In healthcare it's considered as a tool, while in education it is considered as a trend that has lost its popularity.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens oppbygning og struktur	3
2.0 Teori	5
2.1.1 Lederavtalen	9
2.2 Organisasjoners utvikling i nymoderne tid	10
2.3 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter	11
2.3.1 Adoptering av organisasjonsoppskrifter	13
2.3.2 Konsulenter	15
2.4 Resultat- og målstyring	16
2.5 Verktøyperspektivet	16
2.6 Moteperspektivet	18
2.7 Forventninger til funn ut fra verktøy- og moteperspektivet	20
3.0 Metode	23
3.1 Valg av forskningsdesign - case	23
3.2 Kvalitativ forskningsmetode	23
3.3 Analytiske verktøy	25
3.4 Utvalg	25
3.5 Datainnsamling	26
3.6 Etikk og personvern	27
3.7 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	27
4.0 Presentasjon av datamateriale, analyse og drøfting	30
4.1 Datamaterialet	30
4.1.1 Lederavtalen i Bodø kommune - hvorfor?	30
4.1.2 Lederavtalens konkrete innhold – virksomhetsleders beskrivelser	33
4.1.3 Lederavtalen - utgangspunkt for lederdialog?	36
4.1.4 Lederavtalen - styrer den utviklingsmålene i virksomhetene?	38
4.1.5 Lederavtalen - en forpliktende veiviser i hverdagen?	40
4.1.6 Lederavtalen - rådmannens rolle	42
4.1.7 Lederavtalen - et incitament i lokale lønnsforhandlinger?	43
4.1.10 Lederavtalen - retorikk eller verktøy?	44
4.2 Drøfting	45
4.2.1 Verktøyperspektivet	45
4.2.2 Moteperspektivet	49
4.3 Konklusjon	52
5.0 Avslutning	54
Litteraturliste	56
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i undersøkelsen	58

Vedlegg 2: Intervjuguide.....	59
Vedlegg 3: Virksomhets-Lederavtale 2015.....	60

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I 2004 fikk jeg min første ansettelse som skoleleder i Bodø kommune. På min reise i det kommunale systemet kom jeg våren 2015, etter ti - tolv år, til et punkt der jeg begynte å reflektere over noen sider ved Bodø kommunes praksis som arbeidsgiver overfor oss virksomhetsledere. Jeg fikk en opplevelse av at kommunen på grunn av behov for omstilling i takt med tiden, stadig ivret etter å gi meg nye styringsverktøy med dertil forventninger og krav til bruk. Dette for at jeg fortløpende skal kunne utvikle meg til å bli en bedre og mer effektiv leder, ved hjelp av nye verktøy, samt produsere tilfredsstillende resultater sett med arbeidsgivers øyne.

Bodø kommune implementerte i 2007 et nytt styringsverktøy Lederavtalen. Målsettingen var at Lederavtalen skulle være: «[...] *kommunens viktigste verktøy for å iverksette vedtatte mål og strategier for den kommunale tjenesteproduksjonen*» (Bodø kommune, 2006). Verktøyet Lederavtalen skal hjelpe virksomhetsleder å holde kontinuerlig og målrettet fokus på kvalitet, samt resultat- og måloppnåelse. Avtalen forplikter partene, og signeres av rådmann og virksomhetsleder. Siden 2007 har Lederavtalen i utforming endret seg noe, og hyppigheten for endring av innhold og signering har variert slik intensjonen opprinnelig var (Bodø kommune, 2006). Siden Lederavtalen ble innført har den vært justert og signert seks ganger. I 2015 var det en ny runde med signering, og jeg fant fram avtalen fra 2013 for å se om det var gjort noen endringer i innhold fra arbeidsgivers side. Jeg konstatert at de to utgavene var identisk. Jeg brukte noen minutter på å justere litt på noen få punkter før jeg signerte og sendte den til min leder som på vegne av rådmannen godkjenner og signerer fra arbeidsgivers side. Det var da jeg begynte å undre meg over arbeidsgivers implementering og bruk av styringssystemer og styringsverktøy. Jeg hadde satt signaturen min på en avtale, som jeg ikke hadde et eieforhold til, og da tenkte jeg: Dette er ikke greit, og hvorfor har det blitt slik? Jeg følte meg fanget i et system der arbeidsgiver i beste mening pøser på med hjelp i form av gode lederverktøy, uten nødvendigvis å følge opp disse. Jeg stilte spørsmål ved om arbeidsgiver, i tillegg til stadig å innføre nye verktøy, også sørget for å få fjernet verktøy som ikke lenger ble etterspurt og fulgt opp.

Er det slik at Bodø kommune har et ønske om å følge med i tiden, og framstå som en moderne

kommune? Var dette bakgrunnen for kommunens valg om å implementere det nye verktøyet Lederavtalen i 2007? Har kommunen nå for mange verktøy i bruk, og klarer vi å utnytte fordelene ved de ulike verktøyene, og er vi for ukritiske i bruken av disse? Disse spørsmålene med flere var bakgrunnen for min motivasjon til å finne ut svar. Jeg har i denne oppgaven valgt å avgrense temaet til å gjelde ett styringsverktøy, Lederavtalen.

1.2 Problemstilling

Moderne organisasjoner må kontinuerlig manøvrere i et system med betydelig utvalg institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998). Disse er gjerne omtalt som konsepter eller styringsverktøy som de fleste organisasjoner må forholde seg til, og som i billedlig forstand er «ute på reise». Mange ideer og mulige styringsverktøy, som også kan omtales som virkemidler for å løse ulike organisasjonsproblemer, tar også turen «innom» Bodø kommune (Johnsen, 2012). Dette kan eksempelvis være dersom kommunen er i en situasjon der den har et reelt problem den ønsker å løse, og søker derfor hjelp utenfor organisasjonen. Alternativt kan det dukke opp noe, eller noen, som gjør kommunen oppmerksom på at den har en utfordring eller et problem den selv ikke visste om, men som ønskes løst. De «valfartende» oppskriftene krever at moderne organisasjoner må ha en kontinuerlig høy reformaktivitet (Røvik, 1998). Med reformaktivitet menes her endringsvilje. Utfordringene for kommunen blir å balansere mellom hvilke oppskrifter den ønsker å gripe tak i, holde fast i, og hvilke den bør slippe, slik at den sikrer en best mulig oppfølging av intensjoner og mål. På 90-tallet grep Bodø kommune tak i oppskriften Resultat¹-og målstyring² (Bodø kommune, 2001). Som en del av prosessen ble styringsverktøyet Lederavtale valgt som en av løsningene på utfordringer knyttet til resultat- og måloppnåelse i kommunens virksomheter. Lederavtalen ble iverksatt i 2007, og jeg ønsker nå, snart ti år etterpå, å undersøke hvor dette styringsverktøyet står i dag. Hva har skjedd på veien fra de gode intensjoner tidlig på 2000-tallet, via implementering av Lederavtalen i 2007 og til bruken av den i 2016? Med dette som utgangspunkt har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

- «Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?»

¹ Resultatstyring – «Ulike grader kontroll av underordnede, dokumentasjon overfor overordnede, konkurranse mellom likestilte og innsyn for utenforstående» (Johnsen, 2005, s. 1).

² Målstyring – «Organisasjoner må utvikle så presise hovedmål og delmål som mulig, og det må utvikles en strategi for hvordan målene skal nås, og man må dernest sørge for å klargjøre og evaluere oppnådde resultater» (Røvik K., 1998, ss. 54,55).

For å kunne belyse problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Har virksomhetslederne i Bodø kommune kunnskap om bakgrunn for at de har en Lederavtale med rådmannen?*
- *Betrakter virksomhetslederne Lederavtalen som et konkret, levende og forpliktende styringsverktøy som angir retning for mål- og resultatoppnåelse?*

Med bakgrunn av oppgavens rammeforutsetninger har jeg valgt å begrense undersøkelsen til å gjelde en av partene i Lederavtalen, virksomhetslederne og deres vurderinger.

1.3 Oppgavens oppbygning og struktur

I kapittel 1 begrunnes valg av tema for oppgaven. Videre presenteres problemstillingen og to forskningsspørsmål som skal forsøkes besvart gjennom oppgaven.

I kapittel 2 gis en presentasjon av Bodø kommunes arbeidsgiverpolitikk i perioden 1999 – 2007. I tillegg vises det til kommunale dokumenter om ledelse av endrings- og omstillingsarbeidet i samme periode. Lederavtalen får en kort presentasjon. Det beskrives teorier som belyser undersøkelsens tema og problemstilling. Det kommer en kort historisk gjennomgang av organisasjonsutvikling fra 1960- tallet til 2007. Teori om institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter og hvordan disse virker i organisasjoner generelt og Bodø kommune spesielt blir beskrevet. Videre utdypes resultat- og målstyring som et eksempel på oppskrifter, som et utgangspunkt for Bodø kommunes valg av Lederavtale som verktøy. I lys av teori om verktøy- og moteperspektiv skisseres det i kapitlet forventninger til funn knyttet til forskningsspørsmålene.

Kapittel 3 omhandler metode, og det redegjøres for valg av design for oppgavens undersøkelse. Framgangsmåten som er benyttet beskrives og blir vurdert opp mot undersøkelsens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Det vises til etikk og personvern.

I kapittel 4 presenteres datamaterialet som er samlet inn og dette analyseres, kommenteres og funn i undersøkelsen drøftes opp mot teori og empiri. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling trekkes det hovedkonklusjoner. Veien videre vil skisseres på slutten av kapitlet.

Kapittel 5 er avslutningen som viser hvordan oppgaven i sin helhet er løst og en kort oppsummering av undersøkelsens funn.

2.0 Teori

Undersøkelsens problemstilling er, som nevnt i innledningen: «Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?». For å kunne svare på denne, beskrives først Bodø kommunes arbeidsgiverpolitikk i perioden 1999 til 2007, samt en kort beskrivelse av Lederavtalen. Videre gjøres det rede for aktuell teori om Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter og dynamikken i disse. Oppskriften resultat- og måloppnåelse blir forklart, i tillegg til en beskrivelse av verktøy- og moteperspektivet.

2.1 Bodø kommunes arbeidsgiverpolitikk fra 1999 - 2007

For å svare på problemstillingen er det viktig og ta et tilbakeblikk på bakgrunnen for innføringen av Lederavtalen. Tiltak og beslutninger som bidro til at Bodø kommune valgte å benytte verktøyet Lederavtale mellom rådmann og virksomhetsledere i perioden 2007 og fram til i dag beskrives. Lederavtalen blir kort beskrevet i et eget underkapittel.

På slutten av 1990-tallet ble det tatt et arbeidsgivergrep der omstilling var viktig i Bodø kommune (Bodø kommune, 2001). I denne prosessen ble det utarbeidet et femårig organisasjon- og utviklingsprosjekt, der dette fikk navnet «Moderne Bodø». Bystyret vedtok følgende hovedmål for omstillingsarbeidet:

«Fokus på brukere, service og kvalitet i tjenesteproduksjon. Økte krav til effektivitet og konkurransedyktighet. Øke andelen av de samlede ressurser som brukes til direkte tjenesteyting. Styrke kapasitet og kompetanse for å møte endringer som skjer i arbeids og næringslivet og som påvirker kommunens rammebetingelser.»

(Bodø kommune, 2001, s.4)

En av flere begrunnelser kommuneledelsen la til grunn for omstillingsarbeidet lå i den generelle samfunnsutviklingen som på slutten av 1990-tallet satte store krav til omstilling og fleksibilitet i kommuneforvaltningen (Bodø kommune, 2001). Kommunesektorens organisasjon (KS) hadde på midten av 1980-tallet jobbet konkret med omstillingsprosesser i kommunesektoren. De utarbeidet i den forbindelse en rapport der de definerte omstilling som: «En aktiv tilpasning til endringer og opparbeidelse av beredskap til å møte framtidige endringer.» (KS, 1998, s. 5). Kommuneledelsen i Bodø støttet seg til denne rapporten (Bodø kommune, 2000). KS utarbeidet i 1996 en plattform for sin arbeidsgiverpolitikk der budskapet illustreres gjennom følgende sitat:

«Arbeidsgivere som skaper handlingsrom for sine medarbeidere, der tydelige utfordringer, konkrete krav og støtte fra ledelsen utgjør hjørnesteinene, vil oppnå resultater. Kvalitet kan bare skapes av myndiggjorte, ansvarlige medarbeidere. Arbeidsgivers evne til å forløse medarbeidernes energi blir framtidens eneste reelle konkurransefaktor. Arbeidsgiverpolitikken er ledelsesutfordring nummer en og selve forutsetningen for at alle andre ledelsesverktøy skal virke.»

(Kommunenes sentralforbund, 1996, s. 35)

KS sin beskrivelse av innholdet i datidens arbeidsgiverpolitikk ble også gjeldende for Bodø kommune. Dette vises på ulike måter i kommunale styringsdokumenter fra perioden.

Evalueringsprogram som Bodø kommune hadde gjennomført på slutten av 1990-tallet, viste at det var behov for å styrke personalledelsen i kommunen. Dette var nødvendig for å sette kommunen i stand til å gjennomføre omstillingsarbeidet knyttet til effektivitet gjennom resultat- og målstyring (Bodø kommune, 1999). Det første grepet som ble tatt i denne forbindelse var utarbeidelse av et hefte som fikk tittelen: «Ideheftet verdidebatt» (Bodø kommune, 1999). Hefte ble laget med henblikk på at kommunens påfølgende lederutviklingsprogram skulle være: «*Et felles løft for at Bodø kommunes personalledelse skal bli bedre. Hjelp til å bli bevisst egen atferd og hva slags innvirkning den har på brukere og egne medarbeidere.*» (Bodø kommune, 1999). I 2000 inngikk Bodø kommune, som arbeidsgiver, og arbeidstakersiden en avtale for hvordan endrings- og omstillingsarbeidet i kommunen skulle gjennomføres (Bodø kommune, 2000). Endringene ble knyttet til mål- og oppgavestruktur, organisasjons- og styringssystem samt arbeids- og serviceformer (Bodø kommune, 2000). Målet med avtalen var blant annet å ivareta den enkelte medarbeiders interesse under omstillingsprosessen innenfor de områdene som ble berørt. Medvirkning stod sentralt (Bodø kommune, 2000). Begrepene: lojalitet, ansvar, åpenhet, omsorg, ærlighet/redelighet, ble i forkant av inngåelsen av avtalen etablert som verdigrunnlaget for kommunens personalledelse (Bodø kommune, 1999).

Kommuneledelsen vurderte ulike modeller som verktøy for endrings- og omstillingsarbeidet, der disse var: resultatmodellen⁷, bestiller- og utførermodellen⁸ og servicemodellen⁹. Det var

⁷ Resultatmodellen – «Skal bidra til å ansvarliggjøre av ledere og medarbeidere, øke motivasjonen og stimulere til bedre ressursbruk» (Bodø kommune, 2001).

⁸ Bestiller/utfører modellen – «Bidrar til en klarere arbeidsdeling i organisasjonen, blant annet gjennom strenge krav om å beskrive hva som skal utføres, og sikre utførelsen av oppgavene med kontrakter enten leverandørene er interne eller eksterne» (Bodø kommune, 2001).

enighet om at en enkelt modell ikke skulle kopieres, men at det skulle ses på egenskaper fra flere av modellene og kommunen skulle utarbeide sin egen variant. Kommuneledelsens mål var å se på hvilke virkemidler som i samspill kunne virke for å nå målsettingene som var satt for endrings-/omstillingsarbeidet (Bodø kommune, 2001). Utvikling av ledere, ledelse og organisasjon ble viktig. Begrepet lederkontrakter dukker opp for første gang:

«For å forsterke utvikling av en service- og resultatorientert organisasjon som også evner å samarbeide med bla frivillig sektor, foreslår styringsgruppen at det også innføres lederkontrakter etter mønster fra andre kommuner der ledere skal bedømmes ut fra resultat, ressursstyring, serviceholdning blant ansatte og arbeidsklima i organisasjonen.»

(Bodø kommune, 2001)

I 2003 ble det lagt fram et dokument som beskriver Bodø kommunes arbeidsgiverpolitikk knyttet til leder- ledelse- lederopplæring, samt lederevaluering. Dokumentet er forankret ifølgende:

«Med bakgrunn i politiske vedtak, nytt tariffsystem, organisasjonsmessige og andre endringer i kommunens rammebetingelser, er det behov for tydeliggjøring av lederrollen i Bodø kommune, krav til leder samt evaluering av lederrollen. I forslag til konklusjon er det foreslått hva en leder i Bodø kommune kjennetegnes ved, hva en leder i Bodø kommune skal gjøre av konkrete handlinger samt hva som er myndighets- og ansvarsområder. Typiske indikatorer for ledere i Bodø kommune foreslås samt hvordan dette kan måles. Endelig fastslås det viktigste verktøy og virkemidler arbeidsgiver tilbyr sine ledere for å kvalifisere seg til og vedlikeholde sin lederkompetanse.»

(Bodø kommune, 2003)¹⁰

Fram til 2003 var ikke ledelse noe entydig begrep i Bodø kommune. Det var ikke satt noen entydige krav til lederrollen eller hvilken innsikt og kompetansemessige krav som skulle stilles til ledelsesferdighetene, samt vedlikehold av disse (Bodø kommune, 2003). Det var viktig å komme fram til en omforent forståelse av hva det ville si å være leder i Bodø kommune når det gjaldt krav, plikter, myndighet og muligheter. Kommuneledelsen skulle finne fram til hvordan lederen skulle måles og hvilke muligheter lederen skulle ha for å kunne måle effekten av sin egen virksomhet. Utvikling av hensiktsmessige ledelsesverktøy og

⁹ Servicemodellen – « Brukerne/kundene skal ha hovedfokus, og det legges stor vekt på å gi førstelinjen makt, myndighet og kompetanse til å tilfredsstille brukernes behov» (Bodø kommune, 2001).

¹⁰ Dokumentet inneholder ikke nummererte sider.

verktøy for oppfølging og rapportering av kvalitet skulle iverksettes (Bodø kommune, 2003). Videre i dokumentet om kommunens arbeidsgiverpolitikk ble det beskrevet konkrete områder om ledelse: lederplattform, ledersystem, kompetanseheving, evalueringssystemer og medbestemmelse. Konklusjonen var at lederkontrakter og/-eller vurderingskriterier måtte vurderes tatt i bruk i tilknytning til måling og oppfølging av leders leveranser. Ulike avtaletyper ble skissert og det ble tilslutt utledet enighet om bruk av en mal, som skulle være felles for hele kommunen med mulighet for et eget avsnitt med spesielle/individuelle forhold (Bodø kommune, 2003).

I 2005 ble det nedsatt en arbeidsgruppe som skulle jobbe konkret med utarbeidelse av malen og avtalen ble omtalt som Lederavtalen (Bodø kommune, 2005). Gruppen som bestod av representanter fra arbeidstakerorganisasjonene, fra enhetsledernivå og fra administrativt ledernivå i kommunen var enige om at lederavtaler kunne være et viktig verktøy til utvikling av ledelse i og rekruttering av ledere til Bodø kommune (Bodø kommune, 2005). Gruppen poengterte at det var viktig å ivareta utviklingen av Lederavtalen som verktøy over tid (Bodø kommune, 2005). Lederavtalen skulle tydeliggjøre arbeidet med å oppfylle et sett felles resultatmål for ledelse og det skulle årlig avtales konkrete handlinger som ledet mot disse målene. Måling av resultatoppnåelse ble sett på som nødvendig dersom det skulle gis: «[...] *honnør ved gode resultater og oppmerksomhet ved dårlige*» (Bodø kommune, 2005). Rådmannen stod som ansvarlig for å utarbeide en veileder for Lederavtalen og i tillegg skulle et oppfølgingsprosjekt sikre ajourføring av veilederen og opplæringstilbud (Bodø kommune, 2005). Fra våren 2006 til våren 2007 var det stor oppmerksomhet på utviklingen av Lederavtalen, og de ulike virksomhetsområdene i Bodø kommune ble tatt med i drøftinger rundt innhold i avtalen. Medvirkning stod sentralt i dette arbeidet (Bodø kommune, 2006/2007). Den ferdige malen til lederavtalen ble første gang fylt ut og signert høsten 2007. Høsten 2008 ble avtalen justert noe på bakgrunn av erfaringene som ble gjort det første året. I 2009 valgte kommunen å gjøre om avtalen til å gjelde over to år, og fra da har det vært to års intervaller. Mal for Lederavtalen 2015 er tatt med som vedlegg for å vise innhold, omfang og layout (vedlegg nr.3).

«Ideheftet verdidebatt», som omtalt tidligere, ble i 2006 erstattet av et nytt verdigrunnlag; KOR (kvalitet, omsorg, respekt). Det ble også denne gang laget en veileder som skulle hjelpe lederne i det praktiske arbeidet. Det ble gjort forskning på KOR i 2012 (Henriksen, Bugge 2012) med følgende: «*Dermed kan vi konkludere med at vi i vårt datamateriale ikke finner*

noe felles meningsinnhold til verdigrunnlaget KOR, og at det per dags dato ikke fungerer som et ledelsesverktøy som gjennomsyrrer organisasjonen» (Henriksen & Bugge, 2012).

I tillegg til Lederavtalen og KOR, har en rekke andre verktøy og treningsprogram blitt innført i kommunen. Kvalitetsloven, et kvalitetssikringssystem der målet var å samle og lette håndtering av dokumenter, avvik samt risikoanalyse (Bodø kommune, 2015). I 2014 startet Bodø kommune opp et omfattende ledertreningsprogram for alle ledere og mellomledere i kommunen. Rådmannens utgangspunkt var opptrening og bevisstgjøring av alle kommunens ledere med fokus på effektivisering og ressursparing i en økonomisk krevende tid for kommunen. Et eksternt konsulentfirma ble leid inn for å lede programmet gjennom to og et halvt år. Underveis i dette programmet har ulike verktøy for hvordan man skal bli en bedre leder blitt introdusert. I 2015 ble bedriftshelsetjenesten overført til en privat tilbyder, og alle virksomhetene fikk opplæring i et program Skalpel. Et verktøy til hjelp i HMS¹¹-arbeidet.

Dette er noen få eksempler på at virksomhetsledere stadig presentert for nye styringsverktøy som arbeidsgiver krever skal brukes. Kommuneledelsen vil kontinuerlig bli presentert for organisasjonsoppskrifter på reise. Møter kommer og går, men hvilke systemer skal bestå? Lederavtalen ble som alle andre verktøy viet mye oppmerksomhet og veiledning da den ble implementert i 2007. Men hvor står den i dag, i 2016?

2.1.1 Lederavtalen

Lederavtalens hovedinnhold i 2015 vil bli kort beskrevet. Lederavtalen som helhet finnes som vedlegg 3. Individuell avlønning som del av Bodø kommunes Lønnspolitiske plan fra 2012-2015 blir omtalt.

Lederavtalen har vært signert av virksomhetslederne og rådmannen seks ganger siden den ble innført i 2007. Malen for Lederavtalen har underveis fram til 2015 blitt endret og justert flere ganger. Dette har vært en del av den forpliktende planen som ble lagt til grunn ved innføringen. (Bodø kommune, 2005). Rådmannen var klar på hvilke målområder Lederavtalen som verktøy skulle inneholde. Disse områdene har endret seg og blitt mer detaljert fra 2007 da Lederavtalen var på fire sider, og i 2015 da den var på ti sider. I 2015 var hovedområdene for mål i Lederavtalen: Tjenesteproduksjon, HMS/ internkontroll/

¹¹ Helse, miljø og sikkerhet

kvalitetssystem/avvik, økonomistyring, verdier og etikk (KOR) og medarbeiderskap. Videreutvikling av dialog mellom rådmannen og virksomhetslederne stod sentralt i utarbeidelsen av Lederavtalen. Det var et mål at det skulle gis rom for profilering av virksomhetenes egne satsningsområder. Virksomhetsledernes personlige utviklingsmuligheter skulle ivaretas. (Bodø kommune, 2005). Lederavtalen inneholder en del som er unntatt offentligheten der virksomhetsleder skriver sine personlige utviklingsmål.

Det var et mål var at det skulle utvikles et grunnlag for individuell avlønning for virksomhetslederne. I vurderingsarbeidet skulle det prøves ut mer kvalitative metoder, og verktøy for lokal oppfølging av resultater skulle utvikles (Bodø kommune, 2006). I Lederavtalens innledning er følgende presisert: «*Virksomhets-/lederavtalen danner grunnlag for individuell vurdering av leder/virksomhetsleder, og kan ha konsekvenser for blant annet karriere- og lønnsutvikling, jf. Lønnspolitisk plan.*» Den siste versjonen av Bodø kommunes lønnspolitiske plan gjaldt for perioden 2012 – 2015. Et av tre mål som er beskrevet er: «*Lønnspolitikken bidrar til at Bodø kommune har kompetente ledere med utviklingsfokus.*» Dette utledes i det strategiske målet: «*Leder vurderes iht. følgende områder: tjenesteproduksjon, økonomistyring, HMS/internkontroll/kvalitetssystemer, verdier (kvalitetsomsorg-respekt) og etisk refleksjon, samt medarbeiderskap.*» (Bodø kommune, 2012).

2.2 Organisasjoners utvikling i nymoderne tid

Røvik (1998) gjorde en studie på 1990-tallet der han så på utviklingen av organisasjoner i offentlig sektor i Norge fra 1960- til 1990-tallet. Røvik studerte hvilke oppskrifter/konsepter/styringsverktøy som til enhver tid var på reise og som fikk større eller mindre betydning for organisasjonsutvikling i offentlig sektor. I det følgende vil organisasjonstenkning i de ulike tidsperiodene bli kort beskrevet.

Ifølge Røvik (1998) var organisasjoners fokus på 1960-tallet i hovedsak knyttet til områdene rasjonalisering og etatsoppbygging. 1960-tallet var preget av generell knapphet på arbeidskraft, spesielt faglært og utdannet. Bedrifter gjennomførte derfor i stor grad egne opplæringsprogrammer som i hovedsak var rettet direkte mot intern opplæring (Røvik, 1998). 1970-tallet preges av desentralisering, organisasjonsstruktur og gryende målstyring. En aktiv distriktpolitikk sørget for at det ble etablert arbeidsplasser ut i distriktene. Organisasjonsstruktur kom i fokus, og blikket ble rettet mot utvikling av virksomheters formelle struktur. Målstyring ble i noen grad tatt i bruk. Opplæring stod sentralt, og det fram bruk av

medbestemmelse og medarbeidersamtaler (Røvik, 1998). Organisasjonsidentitet¹² gjør sitt inntog i 1980-årene. Offentlige virksomheter som i stor grad hadde vært preget av å være litt «sidrumpa» begynner å se på seg selv som moderne organisasjoner på leting etter gode oppskrifter (Røvik, 1998). Det skjedde en endring fra tanken om at den beste ledelse skjer i kraft av leders fagkunnskap og kjennskap til virksomheten, til at ledelse i seg selv er et fag som må læres (Røvik, 1998). Synet på ledelse endret seg i 1990-årene. Fra å trene på god ledelse blir oppmerksomheten nå flyttet over til å utøve ledelse. Ledelse handlet i stor grad om resultat- og endringsorientering. Ethiske standarder som skal røre ved den enkelte ansattes personlige moral og integritet som lojalitet, åpenhet, ærlighet og respekt for det enkelte individ i virksomhetene sto sentralt (Røvik, 1998). Bodø kommune brukte elementer fra styringssystemet New public management¹³, og dette påvirket innholdet i omstillingsarbeidet (Bodø kommune, 2001).

2.3 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter

I det følgende vil det bli forklart hva institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er. Det vil bli beskrevet hvordan disse organisasjonsoppskriftene beveger seg inni organisasjoner for så å bli brukt som løsninger på ulike utfordringer organisasjoner har.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er konsepter som beskriver retninger for hva som til enhver tid er tilsynelatende smarte valg for en organisasjons utvikling (Røvik, 1998). Eksempler på dette kan være verdistyring, kompetanseutvikling, prosjektorganisering, kunnskapsledelse, målstyring og resultatstyring. En kan beskrive institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som : «*At en oppskrift er «institusjonalisert» betyr at den innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne – og sogar den naturlige måten å organisere på»* (Røvik, 1998, s.13). Begreper som «konsept», «standard», «oppskrift» og «verktøy» brukes innenfor organisasjonsteorien gjerne litt om hverandre (Røvik, 1998). Videre i oppgaven vil jeg omtale begrepet «oppskrift» om tankesett eller ideer, og «verktøy» om tiltak som brukes for å realisere intensjonen i bruken av oppskriftene (Røvik, 1998). Verktøyet er da ikke et mål i seg selv, men en problemløsningsteknikk, et hjelpemiddel eller et tiltak. Bodø kommunes

¹² Organisasjonsidentitet – «Et verdenssamfunn bestående av svært mange og tilnærmet like enheter – enheter som følgelig i alle prinsipper da har behov for tilnærmet like komponenter, som for eksempel ledelse, formell organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, sikring av kvalitet osv» (Røvik, 1998 s. 24).

¹³ New public management – «En sekkebetegnelse på omstilling og fornying i offentlig sektor med et markedsvennlig ideologisk utgangspunkt med vekt på økonomi og økt effektivitet som søkes oppnådd gjennom særlig fokus på ledelse, indirekte kontroll og brukerfokusering» (Sollund, Rødvei, & Lian, 2005, s. 51).

valg på 1990-tallet av resultat- og målstyring kan dermed forstås som organisasjonsoppskrifter, mens Lederavtalen som et av verktøyene for nettopp å oppfylle intensjonen om en mer effektiv organisasjon med bedre resultatoppnåelse.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er beskrivelser på hvordan områder innenfor en organisasjon bør utformes (Røvik, 1998). Oppskriftene er ikke totalløsninger for hvordan man skal utforme en hel- og kompleks organisasjon, disse er mer å betrakte som formelementer eller byggesteiner i organisasjonen (Røvik, 1998). Oppskriftene kan oppstå hvor som helst i verden og de er i utgangspunktet kun ideer framstilt gjennom tekst eller tale, og er som nevnt i innledningen i billedlig forstand «ute på reise» (Røvik, 1998). Disse immaterielle (ikke håndfaste) ideene er ofte så generelle at de må omformes, tolkes, gis mening, tydeliggjøres og anvendes på ulike måter avhengig av den enkelte organisasjon som tar de i bruk under oppskriftens reise rundt i verden (Røvik, 1998).

Oppskriften resultat- og målstyring nådde, som tidligere nevnt, Bodø kommune på slutten av 1990-tallet (Bodø kommune, 2001). Øverste ledelse i Bodø kommune ønsket å utvikle en moderne kommune, og valgte i denne perioden å ta i bruk ovennevnte oppskrift som et utgangspunkt for omstillingsarbeidet knyttet til arbeidet med å modernisere kommunen (Bodø kommune, 2001). Bodø kommune tilpasset oppskriften til sine ønsker og behov, og ifølge Røvik (1998) finnes det ikke riktige eller gale måter å anvende en institusjonell oppskrift på. Når en oppskrift er bearbeidet i organisasjonen, materialiseres den i organisasjonen gjennom eksempelvis nye rutiner, strukturer, ideologier og prosedyrer (Røvik, 1998). For Bodø kommunes del resulterte denne adopteringen, som betyr tilpasningen, av oppskriften resultat- og målstyring til nye prosedyrer for mer effektiv drift (Bodø kommune, 2001). Som vist i innledningen var dette blant annet foranledningen til at Lederavtalen noen år senere ble iverksatt. Jeg vil under neste overskrift 2.3.1 forklare ytterligere hva adaptering av organisasjonsoppskrifter innebærer.

For en organisasjon med utviklingsfokus, som Bodø kommune var på 1990-tallet, vil det hele tiden dukke opp nye, spennende og moderne oppskrifter som er på reise. Disse vil som regel kun framstå som forbilder for organisasjonen i et bestemt tidsrom. Det betyr at noen materialiserte oppskrifter som er oppskrifter omformet og satt i drift i organisasjonen, vil tape i kampen mot nyere og moderne oppskrifter på reise. Oppskriftene vil dermed kunne av-institusjonaliseres (Røvik, 1998). Livs-syklusen for oppskrifter er dermed dynamiske knyttet

til hvor de oppstår, hvordan de spres, og for hvordan de så kan gå tapt og bli av-institusjonalisert (Røvik, 1998). Denne livssyklusen kan relateres til moteverdenen, der moter kommer og går (Røvik, 1992).

Det har vist seg at noen oppskrifter slår bredt om seg i raskt tempo og har høy popularitet. Disse blir omtalt som institusjonaliserte superstandarder (Røvik, 1998). Eksempler på dette kan være «resultat- og målstyring» (beskrives i kapittel 2.4) og «total kvalitetsledelse»¹⁴, men også disse kan ha begrenset levetid i en organisasjon (Røvik, 1998).

2.3.1 Adoptering av organisasjonsoppskrifter

Det vil i dette delkapitlet bli beskrevet hva som skjer med organisasjonsoppskrifter når de er besluttet tatt inn i en organisasjon, adopsjonsprosessen. Det blir gitt innsikt i hvordan oppskriftene blir tilpasset sin organisasjon gjennom oversettelse. Det blir forklart hvilke mekanismer som foregår i multiorganisasjoner.

Røvik (1998) har sett på hva som skjer når oppskrifter reiser og blir værende i moderne organisasjoner. Han kaller denne reisen for adoptering, et sett av utviklingsprosesser som dels foregår utenfor og dels innenfor rammen av den enkelte organisasjon (Røvik, 1998). Oppskriftene har derfor behov for å oversettes og omformes når de reiser inn i en ny organisasjon. Røvik (1998) beskriver hvorfor og hvordan organisasjonsoppskrifter blir oversatt når nye organisasjoner forøker å adoptere dem. Det er ifølge Røvik (1998) tre ulike hovedtyper av forklaringer på «adopsjonsprosessen». Den første er en «rasjonelt kalkulert oversettelse», og dette kan beskrives gjennom at en organisasjon: « [...] *bevisst forsøker å file til konsepter slik at de passer best mulig til eksisterende strukturer og allerede godt innarbeidede prosedyrer og rutiner.* (Røvik, 1998, s.153). Den andre hovedtypen er en «uintendert oversettelse», og med dette mener Røvik at organisasjonen tror at de har adoptert en oppskrift i sin originale form fullt og helt, men har utilsiktet omformet den slik at det har blitt en litt annerledes, men kanskje en like god kopi (Røvik, 1998). Tredje og siste hovedforklaring er «oversettelse som identitets-forvaltning», som forklarer adopteringen gjennom organisasjonenes behov for å være begeistret for et populært konsept, samtidig som viktigheten av og ikke å være lik andre veier tungt. Ifølge Røvik (1998, s.156) forholder

¹⁴ Total kvalitetsledelse – «Kunden er «kongen» som all autoritet og alle viktige signaler utgår fra, uansett type organisasjon. Ledelsen må følgelig både skaffe seg kunnskap om kundens ønsker samt sørge for å tilfredsstille deres behov så effektivt og lønnsomt som mulig» (Røvik, 1998 s. 55,56).

organisasjonene seg til denne tvetydigheten blant annet gjennom: [...] *å forsøke å bygge inn og balansere hensynet til å bli (mest mulig) lik noe/noen med hensynet til å være selvstendig, det vil si (mest mulig) unik. Organisasjonen foretar en mild oversettelse av konseptet*»

Øversetterne kan være konsulenter, forskere og andre enkeltpersoner som lager publikasjoner der de forsøker å tydeliggjøre relevansen av en populær oppskrift. Mange konsepter oversettes internt i den enkelte organisasjon, da ofte med bidrag fra eksterne organisasjonskonsulenter (Røvik, 1998). Konsulentene kan i tillegg til å være oversettere også være de som motiverer organisasjoner til å adoptere institusjonaliserte oppskrifter, dette også i situasjoner der organisasjonene ikke selv er klar over at de har en utfordring/problem. Konsulentene kan i slike situasjoner være støttespillere knyttet til valg av oppskrift og ulike verktøy. Bruk av konsulenter blir ytterligere beskrevet i underkapittel 2.3.2. (Røvik, 1998).

Når en organisasjon har adoptert og oversatt en oppskrift kan den sies å være «installert» og nedfelt gjennom ulike verktøy. Røvik (1998) viser til noen hovedantakelser om hva som skjer med moderne konsepter under innføringsfasen av en oppskrift. Disse er «rask tilkobling», «frastøting» og «frikobling». «Rask tilkobling» skjer når oppskriftene blir presentert som ferdig utviklede verktøy, som er klar til å bli tatt i bruk uten særlig intern bearbeiding. Forutsetning for at oppskriften skal virke er at organisasjonen følger anvisninger som gis for hvem som skal gjøre hva i innføringsfasen. «Frastøting» av oppskriften kan skje dersom oppskrifter blir forsøkt tatt i bruk i store organisasjoner der problemenes kompleksitet er omfattende. Populære oppskrifter kan da bli for enkle. «Frastøting» av oppskriften kan også skje i innføringsfasen dersom denne strider mot organisasjonens grunnleggende normer og verdier som de er satt til å ivareta. «Frikobling» kan oppstå dersom en organisasjon mener at oppskriften er for enkel i forhold til oppgavene/utfordringene som skal løses, men samtidig føler også organisasjonen at de må utvikles gjennom implementering av tidsriktige og legitime oppskrifter, dette for å oppnå ekstern legitimitet og troverdighet. Eksempelvis kan organisasjonen vise til at de har adoptert et moderne konsept, mens hverdagen forløper som før (Røvik, 1998).

En multistandardorganisasjon er: «*En organisasjon med særlig stor kapasitet til å ta opp i seg og til å håndtere mange, inkonsistente, overlappende og flyktige oppskrifter fra institusjonelle omgivelser*» (Røvik, 1998, s. 281). Disse organisasjonene kjennetegnes av flere egenskaper, blant annet høy inntaks-kapasitet og høy dekoklingskapasitet. Store kommuner kan beskrives

som multistandardorganisasjoner. Røviks (1998) beskrivelse av hva som kan skje under innføringen av nye institusjonaliserte oppskrifter er knyttet til forholdene «høy inntakskapasitet» og «høy dekoblingskapasitet». Dette betyr at en organisasjon har etablert interne enheter som jobber med utvikling av organisasjonen. Disse organisasjonene søker selv etter oppskrifter gjennom sine enheter, og de henter disse fra flere ulike kanaler (Røvik, 1998). Organisasjoner må i større grad enn tidligere ha endringsfokus for å kunne overleve. Dette definerer Røvik (1998) som forandringsideologi: «[...] *et sett av verdier og normer som i seg selv bidrar til å dreie medlemmenes oppmerksomhet mot nye ideer og organisasjonsoppskrifter samt øke deres mottakelighet for disse*» (Røvik, 1998, s.288) Ytre påvirkninger som for eksempel ny teknologi og endrede politiske rammevilkår vil kunne ha betydning for en organisasjon, og den må dermed gjøre endringer for å fortsatt kunne henge med. Kontinuerlig fornyelse vurderes som en suksessfaktor og er det motsatte av stagnasjon (Røvik, 1998). En multistandardorganisasjon foretar kontinuerlig en bevist eller ubevist behandling av alle oppskriftene som er eller blir tatt opp i organisasjonen, evnen til dette omtaler Røvik (1998) som «høy dekoblingskapasitet». Med stor pågang av oppskrifter og mange interne aktører i sving vil organisasjoner oppleve at oppskrifter kan være både overlappende og inkonsistente. Oppskrifter kan rett og slett passe dårlig sammen. Røvik beskriver at for løse koblinger mellom formelle organisatoriske enheter, mellom prosjekter og mellom delvis autonome aktørgrupper er forhold som kan bidra til overlappende og inkonsistente bruk av oppskrifter (Røvik, 1998).

2.3.2 Konsulenter

På 1980- og 1990-tallet dukket det opp mange konsulentfirmaer som tilbød tjenester innenfor organisasjon og ledelse. Det vil her bli gitt en nærmere forklaring på hvilken rolle konsulentene har i forbindelse med sitt arbeid i organisasjoner.

En betydelig del av oppdragene konsulentfirmaene hadde på 1990-tallet var knyttet til offentlig sektor (Røvik, 1992). En viktig del av konsulentenes virksomhet er å gi en beskrivelse av hva som kan oppfattes som problemer hos oppdragsgiverne (Røvik, 1992). Konsulentene opptrer i rollen som profesjonelle aktører og deres konklusjoner får ofte karakter av å være autoritative og objektive beskrivelser av hva som egentlig feiler organisasjonen (Røvik, 1992). Konsulentens formulering i hva problemet består i, kan få en betydelig effekt på menings-dannelsen og utforminger av løsninger (Røvik, 1998). «Konsulentenes problembeskrivelser er interessante fordi de kan tas som gode indikatorer på

det normative «klima» som omgir og preger reformer i offentlig sektor. Konsulenter er «farende folk» som ferdes i mange og ulike typer miljøer og organisasjoner» (Røvik, 1992).

Konsulentenes beskrivelser av organisasjoners problemer kan forstås ut i fra tre faktorer. En av disse omtaler Røvik (1992) som «Normativ standard», og dette forklares som verdi-målestokker knyttet til konsulentenes preferanser rundt kostnadseffektivitet. «Faglig standard» er en annen faktor, og dette kan for eksempel være at konsulenten har bred oversikt over alternative organisasjonsformer og tilgjengelig erfaringsmateriale som sier noe om sannsynlige effekter av ulike valg (Røvik, 1998). Tredje faktor «Klient-kunnskap», som betyr at konsulenten må inneha god kunnskap om organisasjonen (Røvik, 1998). I kapittel 2.5 beskrives konsulentenes rolle knyttet til verktøyperspektivet.

2.4 Resultat- og målstyring

Det vil i det følgende bli gitt definisjoner på hva resultat- og målstyring er.

Resultat- og målstyring var, som tidligere nevnt oppskrifter som reiste innom Bodø kommune og som ble adoptert på 1990-tallet. Resultatstyring kan innebære: «[...] ulike grader av kontroll av underordnede, dokumentasjon overfor overordnede, konkurranse mellom likestilte og innsyn for utenforstående- alt avhengig av hvilket perspektiv en velger å bruke, og hvordan de konkrete styringssystemene er utformet og blir brukt» (Johnsen, 2005, s. 1).

Innholdet i oppskriften resultatstyring på den tiden handlet om effektivitet- og produktivitetsvurderinger (Johnsen, 2005). Peter Drucker er den som regnes å være opphavsmann til oppskriften målstyring, oppskriften ble først beskrevet på 1950-tallet (Røvik, 1998). Røvik (1998) beskriver målstyring som: «Organisasjoner må utvikle så presise hovedmål og delmål som mulig, det må utvikles en strategi for hvordan målene skal nås, og man må dernest sørge for å klargjøre og evaluere oppnådde mål og resultater» (Røvik, 1998, s.54). Som vist til i innledningen består Lederavtalen av hoved- og delmål som tydeliggjør Bodø kommunes ønske om å oppfylle et felles resultatmål for ledelse (Bodø kommune, 2005).

2.5 Verktøyperspektivet

Det vil her bli gitt en beskrivelse av hva kjernen i verktøyperspektivet er. Bodø kommunes behov for effektivisering knyttes opp mot resultat- og målstyring. Det vil bli omtalt hva en superstandard er, og en nærmere beskrivelse av konsulentenes rolle i verktøyperspektivet.

Verktøyperspektivet kommer fra det rasjonelt- instrumentelle perspektivet der organisasjoner blir sett på som redskaper, eller instrumenter for ledelsen for blant annet for å oppnå mest mulig effektiv produksjon av vedtak, tiltak, varer og tjenester (Røvik, 1998). En organisasjonsoppskrift framstår som: *[...]kun et redskap – et av flere mer eller mindre velprøvde og av erfaring finslipte verktøy som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv...*] (Røvik, 1998, s. 32). Opphavet til verktøyperspektivet er inspirert og påvirket av flere ulike skoleretninger, samt forskere, fra flere perioder i forrige århundre, slik som scientific management, klassisk administrasjonslære, klassisk byråkratiteori med flere (Røvik, 1998). Kjernen i oppskriften resultat- og målstyring er planmessighet, og det er kun resultatene som teller. Ledelsen har et stort antall verktøy å velge mellom i sitt arbeid for å bedre resultater, da det er viktig å ha flere ulike alternativer å velge mellom når fordeler og ulemper skal vurderes. Planmessighet innebærer at organisasjonen følger med på, og holder seg oppdatert på hvilke verktøy som finnes tilgjengelig, og hvorvidt disse erfaringsmessig har ført til økt effektivitet. Organisasjonens legitimitet, og dens mulighet til å overleve, er stadig knyttet til hvorvidt den evner å være effektiv (Røvik, 1998).

På slutten av 1990-tallet var resultat - og målstyring populære oppskrifter ble valgt for å møte problemer knyttet til resultatforbedringer i organisasjoner. Bodø kommunes hovedmål i omstillingsarbeidet var å:

- Omstille ressurser mellom områder inne offentlig sektor i takt med endrede behov*
 - Øke brukerstyringen innenfor de enkelte områdene, og dermed å tilfredsstille økte kvalitetskrav fra husholdningene og næringsliv*
 - Oppnå en mer effektiv ressursbruk, og dermed å skape rom for økt tjenestetilbud*
- (Bodø kommune, 2001)

Målstyring kan vise til effektivitetsmessige fortrinn og kan derav betegnes som en superstandard, en særlig effektiv oppskrift (Røvik, 1998). Dette er en oppskrift som har utviklet seg gjennom dokumenterte effekter etter at organisasjoner har implementert løsningen. Når flere organisasjoner kan vise til at en oppskrift har vært hensiktsmessig i deres organisasjon kan dette påvirke andre til å implementere oppskriften (Røvik, 1998). I

verktøyperspektivet endres det organisasjonsfaglige kunnskapsgrunnlaget langsomt (Røvik, 1998). Oppskrifter blir ansett som trygge da de ofte har framkommet gjennom systematiske etterprøvinger og har fått et godt rykte (Røvik, 1998).

Konsulenter står som tidligere nevnt i oppgaven sentralt i organisasjoners søking etter løsninger på problemer. I verktøyperspektivet er disse verdinøytrale eksperter (Røvik, 1992).

Kommuneledelsen må ha avklart verdispørsmål før konsulenten starter sitt arbeid.

Konsulenten er ekspert på å gi detaljerte analyser og å peke på gode redskaper for nødvendige omlegginger i organisasjonen (Røvik, 1998). I en kommune vil dens politiske organer stå for den nødvendige autoritet som skal til for å håndtere dilemmaer og transformere disse til klare mål for organisasjonen, mens konsulentens kompetanse brukes til å lage hoved- og delmål og tilrettelegge en strategi for å nå disse (Røvik, 1992). Konsulentene utvikler seg gjennom kontakt med relevante forskningsmiljøer, og de faglige standardene utvikles gjennom konsulentenes egne erfaringer og gjennom å lære av andre (Røvik, 1992). Konsulenten må inneha metodekunnskap, altså ha oversikt over alternative verktøy og anvendelse av disse i praksis. Objektive og nøyaktige data må tolkes og gis gjennom en verdinøytral faglig tilstandsbeskrivelse. Konsulenten må kjenne til hva som er normale og unormale tilstander (Røvik, 1992). Siden konsulentens kompetanse i verktøyperspektivet brukes til å lage hoved- og delmål, vil denne i samarbeid med for eksempel kommunen komme med forslag på verktøy for å bedre resultatoppnåelsen. Organisasjoner blir sett på som redskaper, eller instrumenter for ledelsen for blant annet for å oppnå mest mulig effektiv produksjon av vedtak, tiltak, varer og tjenester (Røvik, 1998)

2.6 Moteperspektivet

Det vil bli forklart hva moteperspektivet som teori har sitt utspring i. Videre hvilke konkrete elementer perspektivet inneholder. Konsulentenes rolle som problembeskrivere og eksperter på «mote» blir omtalt.

Jeg bruker i min oppgave begrepet moteperspektiv om Røviks (1998) begrep symbolperspektiv. Moteperspektivet bygger ifølge Røvik (1998) på ny institusjonell teori. Dette perspektivet kjennetegnes ved vektlegging av de sosialt skapte konvensjoners betydning for å forstå fenomener både innen en organisasjon og mellom organisasjon og omgivelser (Røvik, 1998). Teorier om moteperspektivet har ifølge Røvik (1998) vokst fram de siste 15-20 årene gjennom blant andre Dimaggio, Brunsson, Zucker og Joerges, og disse har utfordret

verktøyperspektivet (Røvik, 1998).

Ut fra et moteperspektiv så antas konsulentene å ha: «[...] særlig god kjennskap til hva som til enhver tid er «in» og «out» av strukturer, prosesser og ideologier» (Røvik, 1992, s. 29).

Organisasjoner blir ikke bedømt ut fra deres effektivitet, men om de: «[...] anvender strukturer og prosesser og har adoptert ideologier som faller innenfor sosialt skapte konvensjoner «krav» som oppfattes som moderne, rimelige og akseptabelt» (Røvik, 1992, s. 20). Forholdet mellom verdier og faglig kunnskapsgrunnlag er i dette perspektivet komplekst. Organisasjonsformer har verdi i seg selv som meningsbærende symbol og signal til omgivelsene (Røvik, 1992). Det er viktig å ha de sosialt sett riktige organisasjons-formene da det kan være avgjørende om man oppnår tillit, troverdighet og ressurstilgang (Røvik, 1992). Verdier og kunnskaper smelter sammen i det som Røvik beskriver som institusjonaliserte standarder for organisasjoner (Røvik, 1992). Organisasjonsløsninger vil kunne få stor og rask utbredelse og bli institusjonalisert dersom tilbyderne av oppskriftene klarer å definere de som symbol på noe som er nytt (Røvik, 1998). Oppskriften må være tidsriktig i forhold til de problemene organisasjoner står overfor, for å kunne bli solgt inn til ulike organisasjoner (Røvik, 1998). Eksempel på dette kan være at det utvikles en norm der «lederteam» sammensatt av ledere og mellomledere er den tidsriktige måten å koordinere organisasjonen på (Røvik, 1998). Dette kan da oppfattes som en standard, og andre organisasjoner som adopterer den blir oppfattet som moderne og framgangsrike (Røvik, 1992). I motsatt fall kan de organisasjonene som ikke adopterer standarden bli sett på som umoderne (Røvik, 1992). Institusjonaliserte standarder antas å bli spredt fra et: «[...] autorativt sentrum, det vi si at kilden bør ha en eller annen for autoritet i forhold til de imiterende og adopterende organisasjoner. Tanken er at denne autoriteten bidrar til å legitimere form, slik at den blir en standard for andre» (Røvik, 1992, s. 32).

Konsulenter, forskere og ledere har viktige roller i å beskrive problemer og foreslå verktøy i politisk – administrative organer (Røvik, 1992). Oppskriftene blir tilgjengelige for markedet ved at de spres gjennom media og publikasjoner av aktørene nevnt over (Røvik, 1992).

Grunnlaget i dette perspektivet er at organisasjoner etterspør og ønsker kjennskap til det som er moderne (Røvik, 1992). Organisasjonsmoter betegnes ut fra det overnevnte som

menneskeskapte, eller sosialt konstruerte normer fra hva man bør «ha på seg». Dette skaper et konformitetspress¹⁶, eller et «regellignende sosialt faktum» (Røvik, 1992).

Moteperspektivet formoder at en oppskrift taper sin popularitet dersom den ikke lenger blir sett på som noe nytt, den blir av-institusjonalisert (Røvik, 1998). Når en oppskrift mister sitt symbol som noe nytt, vil den bli et symbol på det som er gammelt og tilbakelagt og signaleffekten kan bli negativ. Livssyklusen til oppskriften vil være som ved andre moter, den oppstår, spres og taper oppmerksomhetsfangende effekt (Røvik, 1998). Oppskriften vil kunne tape sin status kun fordi den ses på som foreldet, uten at det er gjort erfaring med at den ikke lenger er et godt nok verktøy for å påvirke effektiviteten i organisasjonen (Røvik, 1998).

2.7 Forventninger til funn ut fra verktøy- og moteperspektivet

Teori som er gjennomgått i kapittel 2 beskriver institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter med utgangspunkt i verktøy- og moteperspektivet. Ifølge disse teoriene er det skissert hvilke funn som kan forventes å finne ut fra de to perspektivene.

Lederavtale i Bodø kommune – hvorfor?

Verktøyperspektiv:

- at Lederavtaler ble innført fordi det var behov for å kutte kommunens kostnader gjennom effektivisering av drift
- at ansvar for felles resultat- og måloppnåelse i større grad skulle ligge på virksomhetene

Moteperspektiv:

- at Bodø kommune tidlig på 2000-tallet ønsket å være en moderne og tidsriktig organisasjon
- at Lederavtaler var et nytt og populært verktøy

Lederavtalens konkrete innhold – virksomhetsleders beskrivelser

Verktøyperspektiv:

- at det er en klar oppfatning om hvilke hovedmålområder det skal leveres resultater på i Lederavtalen

¹⁶ Konformitetspress, det press kulturen gjennom sosiale normer øver på enkeltindivider slik at dere meninger, holdninger og atferd skal være mest mulig like. (Malt, 2009)

- at der foreligger et bevisst forhold i virksomhetene knyttet til Bodø kommunes verdigrunnlag KOR
- at personlige utviklingsmål i Lederavtalen er viktig

Moteperspektiv:

- at Lederavtalen er ikke i aktiv bruk, og derfor er erindringen om målområder svak
- at verdigrunnlaget KOR ikke følges opp da det er et gammelt dokument
- at personlige utviklingsmål tolkes ulikt

Lederavtalen - utgangspunkt for lederdialog?

Verktøyperspektiv:

- at rådmann (gjennom hans delegerte områdesjefer) har oppfølging av Lederavtalen gjennom årlige medarbeidersamtaler
- at dialog mellom nivåene klargjør hvilke resultat som forventes
- at «mislighold» av Lederavtalen får konsekvenser

Moteperspektiv:

- at rådmann (gjennom hans delegerte områdesjefer) ikke lenger bruker Lederavtalen i sine medarbeidersamtaler
- at lederdialogen handler om nye populære verktøy

Lederavtalen - styrer den utviklingsmålene i virksomhetene?

Verktøyperspektiv:

- at utviklingsmål planmessig forankres gjennom aktiv henvisning til Lederavtalen på ulike nivå
- at det er en bevissthet om at Lederavtalen forplikter og styrer mot felles resultat- og måloppnåelse

Moteperspektiv:

- at Lederavtalen ikke ligger til grunn for de valg som tas
- at sykefravær og økonomi blir fulgt opp, men ikke med forankring i konkrete resultatkrav i Lederavtalen

Lederavtalen – en forpliktende veiviser i hverdagen?

Verktøyperspektiv:

- at lojalitet mot Lederavtalen er synlig

- at kommuneledelsens oppfølging og interesse for Lederavtalen forsterker forpliktelsen

Moteperspektiv:

- at Lederavtalen kun er en formalitet
- at liten eller ingen interesse og oppfølging fører til manglende lojalitet
- at eierforhold til Lederavtalen er svakt

Lederavtalen - rådmannens rolle

Verktøyperspektiv:

- at Lederavtalen er inngått med kommunens øverste administrative leder rådmannen

Moteperspektiv:

- at Lederavtalen kun er en formalitet knyttet til rådmannen

Lederavtalen – et incitament i lokale lønnsforhandlinger?

Verktøyperspektiv:

- at dokumentasjon på resultat- og måloppnåelse gir lokale lønnstillegg

Moteperspektiv:

- at Lederavtalen ikke ligger til grunn for lokale lønnstillegg

Totalt sett er det mange forventninger om funn ut fra verktøy- og moteperspektivet under hver kategori. I kapittel 4 vil det gjennom presentasjon av datamaterialet og analyse indikeres om et av perspektivene framstår som tydelig.

3.0 Metode

I denne undersøkelsen er det foretatt noen metodiske valg for å kunne søke svar på problemstillingen: «*Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?*» Valg av design og metode er tatt på bakgrunn av et ønske om å framskaffe mest mulig utdypende og utfyllende informasjon om virksomhetsledere i Bodø kommune sine erfaringer med Lederavtalen. I tillegg til virksomhetsledere i kommunen, er det hentet informasjon fra andre relevante kilder som er beskrevet i kapittel 2. Undersøkelsens andre kilder ble tatt med for å bekrefte, avkrefte og utfylle opplysningene gitt av virksomhetslederne. Jeg har valgt å bruke case som forskningsdesign, og har i datainnsamlingen valgt kvalitativ metode.

3.1 Valg av forskningsdesign - case

Gjennom undersøkelsen min og oppgavens problemstilling ønsker jeg å gå i dybden for å belyse forhold knyttet bruken av verktøyet Lederavtalen i Bodø kommune. Casedesign er:

«Betegnelsen case kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelige for forskeren. Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheten ses som et kompleks hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut»

(Andersen, 1997 i Jacobsen, 2005, s.95)

I min undersøkelse har jeg valgt å intervju et begrenset antall virksomhetsledere innenfor ett tema, Lederavtalen. Lederavtalen er casen som skal undersøkes, og jeg vil i analysen i hovedsak se informasjonen gitt fra mine informanter samlet i ett, som én undersøkelsesenhet. (Jacobsen, 2005). Jeg har i min undersøkelse valgt dybde, og da er case velegnet å bruke for å besvare undersøkelsens problemstilling. Gjennom en kvalitativ tilnærming vil jeg kunne få fram nyanser gjennom å dypdykke i et tema med en analyseenhet.

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

I planleggingen av en undersøkelse vil valg av metode være avgjørende fordi det gir konsekvenser for hvilke funn man gjør. Valget mitt falt, som nevnt i innledningen til metodekapittelet, på kvalitativ metode. Kvalitativ metode kan beskrives slik:

«For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør vi få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Det kan vi ikke få

*på noen annen måte enn ved å observere dem – hva de gjør og sier –
og la dem snakke i sine egne ord»*

(Jacobsen, 2005)

Kvalitativ metode er egnet til å bruke i studier der en ser etter karaktertrekk ved fenomener knyttet til mennesker i deres sosiale virkelighet (Repstad, 2007). I min undersøkelse har jeg søkt å finne svar på problemstillingen gjennom virksomhetsledernes egne oppfatninger om hvorfor Lederavtalen ble implementert og videre hvilke tanker de har om den i dag, opplever de avtalen som et nyttig verktøy, da sett opp i mot verktøyets målsettinger. Oppmerksomheten er rettet mot virksomhetsledernes egne opplevelser og erfaringer, og ved bruk av kvalitativ metode er oppmerksomheten i min undersøkelse rettet mot virksomhetsledernes egne opplevelser. Datamaterialet kan dermed bidra til å øke vår forståelse og innsikt innenfor temaet som er gjenstand for undersøkelsen (Dalen, 2004).

Det motsatte av kvalitativ metode er kvantitativ metode, og styrkene med sistnevnte er at metoden gir informasjon i form av tall og størrelser (Jacobsen, 2005). Målet med min undersøkelse var som tidligere nevnt å få dybdeinformasjon i forhold til virksomhetsledernes forhold til Lederavtalen i Bodø kommune, og da var kvalitativ metode best egnet. Jeg kunne ha valgt å gjennomføre undersøkelsen gjennom en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metode. Jeg kunne ha brukt kvalitativ metode i studien av noen få utvalgte virksomhetsledere, for deretter å bruke funnene gjort kvalitativt gjennom kvantitativ undersøkelse. Dersom jeg hadde gjort dette, ville jeg sett om funnene også var gyldige for et større omfang av virksomhetsledere. En slik undersøkelse vil være for stor innenfor rammen av denne masteroppgaven.

Det åpne individuelle intervjuet er en intervjuform innenfor kvalitativ metode der informanten og undersøkeren prater sammen gjennom en vanlig dialog. De data som samles inn gjennom intervjuet kommer i form av ord, setninger og fortellinger. (Jacobsen, 2005). Ved å bruke denne metoden ville jeg legge til rette for å få samlet inn et stort omfang av informasjon knyttet til et utvalg av virksomhetsledernes erfaringer. Gjennom denne formen for intervju, det åpne individuelle intervjuet, styres noen av spørsmålene, og spørsmålene er utformet så åpent som mulig. Intervjuformen egner som godt i undersøkelser der en har relativt få informanter (Jacobsen, 2005). Svakheten ved det åpne individuelle intervju er at det kan gi store mengder data i form av notater og/eller lydopptak, og omfanget kan gjøre det vanskelig

å holde oversikt (Jacobsen, 2005). Etter hvert som intervjuene blir foretatt, vil forskeren oppleve at nyervervet informasjon når et metningspunkt (Jacobsen, 2005). Det at forskeren får fram den enkelte informants holdninger og oppfatninger er en styrke, men det er viktig å holde tanken om gruppeholdning på avstand da dette kan utfordre gyldigheten (Jacobsen, 2005). Jeg utformet spørsmålsområdene i intervjuguiden (se vedlegg 2) åpent for å få mest mulig informasjon for å kunne belyse undersøkelsens problemstilling. Etter første avholdte intervju valgte jeg å endre litt på noen av spørsmålene. Jeg erfarte at jeg burde være mer spesifikk for å få enda mer utdypende informasjon.

3.3 Analytiske verktøy

Å få fram enkeltindividers fortolkning av et fenomen er en styrke, man får fram den enkelte informants forståelse og hva slags mening som legges i ulike forhold (Jacobsen, 2005). I bearbeidelsen av virksomhetsledernes informasjon og undersøkelsens øvrige kilder, må jeg foreta flere tolkninger. Hermeneutikk betyr «læren om tolkning» (Dalen, 2004). Tolkningen av informantenes utsagn vil kunne bidra til å finne et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart oppfattes i det kvalitative intervjuet (Dalen, 2004). Tolkningen av de ulike delene i datamaterialet settes sammen slik at forskeren kan få en større forståelse for helheten. Jeg vil også under analysen av datamaterialet gjøre fortolkninger ut i fra den fenomenologiske innfallsvinkelen. En fenomenologisk studie legger vekt på forståelse og fortolkningen av hvilken mening som knytter seg til ulike handlinger. Utgangspunktet er at virkeligheten er slik aktøren selv oppfatter den (Dalen, 2004). Jeg forsøkte i min undersøkelse å få tak i virksomhetsledernes egne opplevelser av Lederavtalen. Alle forskere vil under arbeidet med en undersøkelse ha en subjektiv førforståelse. Som forsker blir det derfor viktig å kunne bruke innsikten om denne førforståelsen, slik at den kan bidra til en økt forståelse for temaet (Dalen, 2004). I min undersøkelse har jeg også en førforståelse, da jeg selv er virksomhetsleder, og tankene mine rundt Lederavtalen var det som motiverte meg til å studere temaet nærmere. Ved å være bevisst min egen førforståelse, vil jeg kunne unngå å la den prege analysen og der igjen undersøkelsens resultat.

3.4 Utvalg

Jeg var interessert i å gjøre mine undersøkelser om Lederavtalen bredt i Bodø kommune. Med bredt mener jeg undersøkelser i flere av kommunens virksomhetsområder. Det var virksomhetsledere jeg ønsket å intervju. Dette fordi jeg ville undersøke hvordan

Lederavtalen virker ute i «felten» der virksomhetslederne befinner seg, samt at disse er en av partene i Lederavtalen.

Bodø kommune har rundt 70 virksomhetsledere fordelt i avdelingene Oppvekst- og kultur, Helse- og omsorg, Teknisk avdeling, Nærings- og utviklingsavdelingen og Økonomi- og finansavdelingen. Dette er den teoretiske populasjonen for undersøkelsen min jamfør Jacobsen (2005). Mellom 55 til 60 virksomhetsledere er direkte knyttet til Oppvekst- og kultur og Helse- og omsorg. Ved valg av undergrupper bestemte jeg at jeg ville intervju virksomhetsledere fra tre tilfeldig utvalgte enheter; Oppvekst og kultur, Helse og omsorg og Teknisk etat, dette for å begrense bredden, målet mitt var å gå i dybden. På grunn av oppgavens størrelse valgte jeg syv informanter. Dette utgjør ca. 10 % av det totale antallet virksomhetsledere i de tre virksomhetsområdene. Jeg ønsket å finne ut om informantene kunne si noe om bakgrunnen for implementering av Lederavtalen. Det var derfor viktig å få informanter som hadde vært virksomhetsledere siden avtalen ble innført i 2007. Jeg tok kontakt med områdesjefene, der jeg selv ikke hadde oversikt over hvilke virksomhetslederne som hadde hatt lederjobben i mer enn ti år. Det viste seg at antall aktuelle informanter var begrenset, da mange nye virksomhetsledere har kommet til etter 2007. Jeg ønsket å intervju to virksomhetsledere fra skole (rektorer), to fra barnehage (styrere), to fra helse og omsorg, og en fra teknisk etat. Jeg grupperte aktuelle informantene fra de ulike virksomhetsområdene, og gjorde så et tilfeldig utvalg ut i fra det antallet jeg ønsket innenfor hvert område. Jeg sendte en forespørsel til de utvalgte med svarfrist (se vedlegg 1). Ved svarfristens utløp hadde seks av syv sagt ja til å delta i undersøkelsen min. Det ble purret på tilbakemelding, men uten respons. Det ble da trukket ut en ny virksomhetsleder fra samme avdeling, og denne sa ja til å delta. Informantene ble kontaktet på mail for avklaring om tidspunkt for gjennomføring av intervjuet. Når det gjaldt teknisk etat så tok jeg direkte kontakt med den en av tre aktuelle informanter.

3.5 Datainnsamling

Her vil jeg kort gjøre rede for hvordan jeg gikk fram under datainnsamlingen, intervjuene.

Intervjuene med informantene ble gjennomført i uke 9-11, 2016. Varigheten på intervjuene var omtrent 30-45 minutter. Intervjuene ble gjennomført på virksomhetsleders arbeidsplass, enten på informantens kontor eller på et møterom. For å sikre en god samtale der jeg kunne ha øyekontakt med informanten valgte jeg å gjøre et samtykket lydopptak med i-Pad. Jeg

sørget for å transkribere intervjuene samme dag eller dagen etter at selve intervjuet var blitt gjennomført. Dette for å gi meg selv muligheten til å skrive ut intervjuene mens jeg hadde hvert enkelt intervju friskt i minnet. Da jeg skulle intervju informantene fra teknisk etat viste det seg at denne ikke hadde formell Lederavtale slik jeg hadde forventet. Jeg gjorde da et valg ved å fjerne teknisk etat som en av de tre avdelingene jeg ønsket å undersøke.

3.6 Etikk og personvern

«Forskningsetikk innebærer å drøfte mulige konflikter en forsker ofte står overfor i vurderingen mellom sitt eget ønske om så fullstendig og god informasjon som overhode mulig og respondentenes krav på privatliv, integritet og personvern» (Jacobsen, 2005, s.43). For å sikre at jeg under arbeidet med min undersøkelse forholdt meg innenfor god forskningsmessig etikk, valgte jeg å gi informasjon til informantene i forkant av undersøkelsen. Informantene ble orientert om målsettingen for studien, samt at all data ville bli behandlet strengt fortrolig slik at ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes. Informantene ble orientert om frivilligheten i undersøkelsen, og muligheten til å trekke seg underveis dersom den enkelte skulle ønske det. Jeg vurderte det som tilstrekkelig å innhente muntlig informert samtykke fra den enkelte. I analysen av datamaterialet bruker jeg en del sitater fra informantene, og jeg har valgt å presentere sitatene i bokmåls form, ikke på informantenes dialekt.

3.7 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er kjente begreper innenfor metodelæren. Disse begrepene sier noe om kvaliteten på de dataene undersøkelsen benytter seg av. Jeg vurderer her utfordringer i forhold til disse begrepene for å vurdere undersøkelsens styrker og svakheter. Begrepene framhever den kvalitative tilnærmingens særpreg, og kan sies å erstatte begrepene validitet, reliabilitet og generalisering som er mer vanlig ved kvantitative studier (Thagaard, 2002).

Troverdighet

Troverdighet er knyttet til undersøkelsens datamateriale. I hvilken grad er resultatene fra en studie gyldige for det utvalget jeg har undersøkt, og i hvilken grad kan resultatene overføres til andre situasjoner? Dette har med subjektiviteten til forskeren å gjøre. Det handler om forskjellen på direkte objektiv informasjon og forskerens vurderinger av denne (Thagaard, 2002). Jeg som forsker må skille mellom informasjonen jeg får fra informantene under

datainnsamlingen, og min egen vurdering og tolkning av disse. Jeg har i analysen valgt å bruke mange sitater for å vise hvilken informasjon informantene har gitt og hvordan jeg har valgt å tolke denne. Forholdet mellom meg og informantene var preget av tillit, felles forståelse og åpenhet. Som tidligere nevnt valgte jeg å gjøre opptak av intervjuene. På denne måten var oppmerksomheten min rettet mot informanten, samtidig som jeg i etterkant kunne transkribere ordrett det som var blitt sagt. Bruk av opptak er hensiktsmessig når det gjelder i troverdighet i en undersøkelse, da dataene i mindre grad blir preget av tolkninger og rekonstruksjoner.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av de resultatene jeg har samlet inn. Det går et skille mellom de dataene som samles inn og min tolkning av dem, og det er viktig å forholde seg kritisk til disse fortolkningene (Thagaard, 2002). Det handler også om resultatene kan bekreftes av tilsvarende forskning, i hvilken grad kan studiet etterprøves og i hvilken grad kan andre forskere anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som i den opprinnelige undersøkelsen. Begrepsbruk kan skape utfordringer knyttet til bekreftbarhet. Det kan tenkes at misforståelser knyttet til ulike begreps betydning, kan ha betydning for informantenes svar, men jeg opplevde ikke at informantene var usikre på hva jeg spurte om eller hva jeg mente med de ulike spørsmål. Informantene kunne til en hver tid stoppe opp og spørre dersom det var noe de lurte på. Ut fra analysen av de intervjusvarene jeg har fått, oppfatter jeg å ha fått et gyldig bilde av informantenes opplevelse av Lederavtalen. Å forsikre at andre forskere ville kunnet kommet fram til samme resultat ved gjennomføring av tilsvarende undersøkelse er vanskelig. Andre refleksjoner utløst av første intervju kunne ha påvirket svarene dersom samme tema ble tatt opp en tid etterpå. I intervjuer foregår det menneskelige prosesser som gjør det umulig at samtalen kan bli identisk like en annen dag. Siden informantene var orientert om tema for intervjuet var det noen av dem som hadde tatt fram og sett på Lederavtalen sin i forkant av intervjuet. Jeg mener at det ikke var avgjørende for svarene informantene ga at noen hadde satt seg litt mer inn i tema enn andre. Ut fra min vurdering har informantene vært pålitelige og forsøkt å gi så ærlige besvarelser som mulig ut fra spontane tanker og følelser gjennom intervjuet.

Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvilken grad funn fra en undersøkelse, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2002). Mitt bidrag gjennom denne undersøkelsen er først og

fremst å vise hvilken oppfatning virksomhetsledere i Bodø kommune har til kommunens anvendelse av et konkret styringsverktøy, Lederavtalen. Jeg mener at mine observasjoner og drøftinger vil kunne være overførbare og interessante for tilsvarende organisasjoner.

4.0 Presentasjon av datamateriale, analyse og drøfting

I kapittelet vil datamaterialet fra undersøkelsen bli analysert og resultatene drøftes opp mot teori samt oppgavens problemstilling: «*Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?*». Kapittelet er delt inn i to hoveddeler, der datamaterialet blir presentert først, og funnene, teori og problemstilling drøftes og konkluderes i siste del.

4.1 Datamaterialet

Når jeg referer til informasjon fra informantene vil jeg i denne delen av oppgaven bruke ordene informant og virksomhetsleder om hverandre. Jeg vil omtale den kommunale avdelingen helse og omsorg som HO-avdelingen, og oppvekst og kultur som OK- avdelingen. Gjennom dypdykk og bearbeiding av datamaterialet ble datamaterialet kategorisert i åtte forskjellige områder.

4.1.1 Lederavtalen i Bodø kommune - hvorfor?

Virksomhetslederne fikk under intervjuet spørsmål om hvordan de forstod begrunnelsen for innføringen av Lederavtalen i Bodø kommune. Et av kriteriene under valget av informanter var at disse hadde vært virksomhetsledere under innføringen av Lederavtalen i 2007. Jeg hadde en forventning om at virksomhetslederne husket tilbake til implementeringen av avtalen. Det var et ønske om at virksomhetslederne kunne si noe om hvorfor verktøyet Lederavtale ble valgt, og hvordan prosessen rundt implementeringen foregikk. Det er noen år tilbake, så de fleste informantene tenkte nøye før de svarte. Noen mente de ikke husket noe fra prosessen, men gjennom å tenke høyt klarte alle foruten en informant å huske noe. Tidsperspektivet er nok årsaken til at informantene trengte tid til å reflektere tilbake i tid.

Kommunens satsning på resultat- og måloppnåelse rettet søkelyset mot ansvarliggjøring av virksomhetsledelsen gjennom innføring av Lederavtalen. Informantene presenterte noe ulike begrunnelser for hvorfor Lederavtalen ble valgt av kommuneledelsen. Det svaret som gikk igjen blant informantene omhandlet likevel flere varianter av samme begrunnelse av kommunens ønske om resultat- og målrettet styring. Det at informantene nevnte resultat- og målstyring var nok fordi resultater har hatt gradvis økende oppmerksomhet gjennom årene, noe som stemmer med intensjonen i Lederavtalen. To av informantene refererte til lederutviklingsprogrammet som ble gjennomført mellom 2000 og 2010 der blant annet utvikling av lederavtalen stod sentralt.

«Det var et lederutviklingsprogram den gangen og. Det ble laget mange nye prosedyrer og da som nå så var det om å gjøre at vi skulle bli mere lik avdelingene imellom. Det kom inn i bildet at man skulle belønnes etter resultat, mer resultatorientert ledelse. Man skulle sette mål og måles.»

«Vi skulle ha mer mål og mening ute i virksomhetene. Vi skulle ha en virksomhetsplan, men vi skjønnte ikke hvorfor den fikk navnet lederavtale – det undret vi oss på. For slik jeg oppfatter det er det en virksomhetsplan»

Virksomhetslederne satt med en oppfatning om at arbeidsgiver ønsket å gjøre noen grep gjennom å flytte mer ansvar ut i virksomhetene. Dette for, og direkte kunne påvirke resultater gjennom systematisk utarbeidelse av hovedmål- og delmål. Bodø kommune skulle bli mer effektiv og helhetlig.

«Jeg regner med at det var for å ha en form for rød tråd gjennom både forventninger og avtaler fra høyeste nivå i kommunen og ned til virksomhetene. Tanken var sikkert å lage noen forpliktende avtaler mellom virksomhetsleder og min nærmeste leder som igjen hadde forpliktelser for sin nærmeste leder. I forhold til lederavtalen var det en del overordnede mål og satsningsområder som lå i bunn.»

Da informanten beskrev bruk av Lederavtalen på ulike nivå i Bodø kommune, så stemte dette med Lederavtalens formål. Flere av informantene fortalte at områdesjefene har sine lederavtaler med kommunaldirektørene, som igjen har sine lederavtaler direkte underlagt rådmannen. Dette tolkes som at virksomhetslederne hadde en forståelse for den hierarkiske oppbyggingen i ansvarsområdene i kommunen. En av virksomhetslederne viste god kunnskap om forprosessen, da vedkommende på den tiden satt i en aktiv posisjon under innføringen av Lederavtalen. Denne virksomhetslederen fortalte at de første lederavtalene i Norge ble inngått i Tønsberg på slutten av 1990- tallet og at avtalene var direkte knyttet opp mot lønn. Det var frivillig å inngå lederavtale, men de lederne som skrev under avtalen fikk ekstra lønn. Avtalene var hemmeligstemplet og få hadde innsyn. Fagforeningen hadde kommet på banen og det resulterte i store diskusjoner om legaliteten med å forhandle lønn på den måten de gjorde.

De første lederavtalene som kom til kommuner i Nordland var rene adopsjoner fra andre kommuner sørpå, og ble ifølge virksomhetslederen, med god kjennskap til prosessen, ukritisk tatt i bruk. Disse avtalene hadde handlet ene og alene om økonomi, og det å holde

budsjettene. Informanten fortalte videre at ledelsen i Bodø kommune på den tiden hadde bestemt seg for å starte en prosess med innføring av en Lederavtale. De hadde, ifølge virksomhetslederen sett noe av kritikken som hadde kommet fra andre kommuner og bestemte seg for å gjennomføre en ordentlig prosess med virksomhetslederne i kommunen. Fagforeningene i Bodø hadde etter hvert blitt involvert i prosessen, da det hadde hersket mye usikkerhet og utrygghet om hva Lederavtalen kom til å bety for virksomhetslederne. Virksomhetslederne mente at Bodø kommune hadde hatt en grundig forprosess sammenliknet med andre kommuner. Et konsulentfirma hadde gjennomført flere samlinger med en utvalgt gruppe som arbeidet med Lederavtalen, og malen for lederavtalen hadde etter hvert tatt form. Underveis fikk virksomhetslederne medvirke, og de hadde fått anledning til å si noe om mål for den enkelte virksomhet. Ifølge flere informanter er de fleste områdene i Lederavtalen i dag definert av kommuneledelsen. Dette kan bety at medvirkningen fra virksomhetsnivå var spesielt ivaretatt i forbindelse med den første Lederavtalen i 2007, men at kommuneledelsen av uvisse årsaker i stor grad selv har stått for justering og utvikling av Lederavtalen i ettertid.

To informanter fortalte at de var med på å justere malen før det endelige dokumentet var klart. Denne «filingen» ble gjennomført på ledermøter ledet av kommunaldirektør. Fire av informantene hadde ingen erindring om at de var med på å utvikle malen.

«Lederen fikk beskjed om at avtalen kommer – og nå kommer den, vi var ikke involvert i noen forprosess»

«Jeg husker ikke helt hvordan lederavtalen ble presentert for oss, men slik som ting fungerer så ble den nok presentert av min leder på et fellesmøte i forhold til det virksomhetsområdet jeg tilhører»

Majoriteten av informantene husket ikke at de var med på å utvikle Lederavtalen gjennom innspill i forprosessen. Det kan være at spørsmålene handlet om forhold som ligger for langt tilbake i tid, eller at de kanskje ikke var spesielt involvert i forarbeidet til Lederavtalen. Det var to som husket at de bidro med innspill til kommunen under forprosessen, og disse to kommer fra hver sin avdeling.

Oppsummering

Alle for uten en virksomhetsleder hadde umiddelbare problemer med å huske hvorfor Lederavtalen ble innført, og hvordan prosessen i forkant forløp. De resonnerer seg selv fram

til at det handlet om at Bodø kommune skulle bli mer effektiv og helhetlig gjennom at mer ansvar for resultat- og måloppnåelse skulle flyttes over på virksomhetslederne. Den ene informanten, som var unntaket, hadde bred og utfyllende kunnskap om hvordan prosessen rundt Lederavtalen foregikk, og kunne fortelle at det hadde vært et innleid konsulentfirma som bisto prosessen. Medvirkning i prosessen var en viktig faktor for kommuneledelsen.

4.1.2 Lederavtalens konkrete innhold – virksomhetsleders beskrivelser

Lederavtalen er som nevnt i kapittel 1, en detaljert formell avtale som kommunens virksomhetsledere signerer med rådmannen. Det var derfor viktig å finne ut om virksomhetslederne visste hvilke målområder avtalen forpliktet dem til å levere resultater på, og hvilken grad av bevissthet er det knyttet til arbeidsgivers målområder. Hovedområdene i Lederavtalen er som nevnt i innledningskapitlet: Tjenesteproduksjon, HMS/internkontroll/kvalitetssystem/avvik, økonomistyring, verdier og etikk (KOR) og til slutt medarbeiderskap. Virksomhetslederne fikk stilt følgende spørsmål: «Hvilke hovedområder for mål og måleindikatorer inneholder Lederavtalen?» Den umiddelbare responsen på dette spørsmålet var forholdsvis unisont:

«Jeg husker ikke og må innrømme at den (Lederavtalen) er en fjern greie for meg, jeg bruker den overhode ikke til noe annet enn å skrive under å få aksept.»

«Det husker jeg ikke»

Virksomhetslederne hadde likevel noen forslag på målområder, men besvarte med spørsmålsformulering:

«Noe med økonomi og sykefravær å gjøre?»

«Det har noe med økonomi og sykefravær å gjøre? Brukertilfredsheten?»

«Jeg husker det egentlig ikke men kan tenke meg noe av det, økonomi og sykefravær?»

«Det husker jeg ikke. Økonomi og sykefravær?»

«Jeg husker at økonomistyring er en av dem, og sykefravær. Jeg husker ikke de andre.»

«HMS?»

«Det er sikkert noe med økonomi. Det går vel på kompetanse og vil jeg tro. Det er så lenge siden jeg har hatt den fremme at jeg husker ikke.»

Virksomhetslederne husket ikke umiddelbart hvilke målområder de har inngått en avtale med rådmannen om å levere resultater på. Det kan synes litt underlig at informantene ikke kunne gjengi målområdene. Dette kan tolkes som at Lederavtalen ikke er et dokument de bruker i det daglige. Alle informantene trodde at økonomi og sykefravær var med som målområder. Dette forklarte de med at det har vært stort fokus på økonomistyring de siste årene. På litt ulike måter beskrev virksomhetslederne at Bodø kommune hadde hatt store økonomiske utfordringer, og at kommuneledelsen hadde vært nødt til å jobbe systematisk ut mot virksomhetsområdene for å redusere underskudd samt å få budsjettet i balanse.

Virksomhetslederne var blitt avkrevd statusrapport med tiltak hver måned for å sikre kontroll med økonomien. Ifølge noen av virksomhetslederne hadde dette gitt resultater. Dette kan bety at systematisk jobbing og påtrykk fra kommuneledelsen på området økonomi, har gjort at virksomhetslederne har følt forpliktelse til å følge opp. Videre nevnte informantene sykefravær som et målområde. Dette er i utgangspunktet et delmål som ligger under målområdet HMS. Sykefravær og økonomi henger sammen, og Bodø kommune har de siste årene hatt stor oppmerksomhet på hvordan hver enkelt avdeling/virksomhet skal jobbe for å redusere sykefraværet. Samme betraktning som nevnt over gjelder også for sykefravær. Kommuneledelsens forventning og krav til reduksjon i sykefraværet, har gjort at virksomhetslederne har jobbet konstruktivt i sine virksomheter med dette. Det er likevel påfallende at virksomhetslederne automatisk ikke ser disse to målområdene i sammenheng med Lederavtalen. Da de andre målområdene nevnt over ble ramset opp for virksomhetslederne under intervjuet nikkete de gjenkjennende, selv om de ikke kunne nevne disse ut fra egen hukommelse.

Som tidligere nevnt i kapittel 2 ble kommunens verdidokument fra slutten av 1990-tallet «Ideheftet – Verdidebatt» endret og implementert på nytt mellom 2000 og 2010.

Verdigrunnlaget med betegnelsen KOR (kvalitet-omsorg-respekt) ligger som et delmål under verdi og etikk i Lederavtalen. Ingen av virksomhetslederne identifiserte verdier som et målområde for Lederavtalen. Virksomhetslederne hadde, uavhengig av sitt manglende svar på at KOR var en del av Lederavtalen, et bevisst forhold til bruken av dette verdigrunnlaget.

Virksomhetslederne ble derfor spurt om deres forhold til verdigrunnlaget KOR.

Virksomhetslederne i skole fortalte at de ikke hadde noen bevisst bruk av KOR i sine

virksomheter. I barnehage og helse/omsorg fortalte virksomhetslederne at dette var en viktig del av virksomheten. Det ble blant annet vist til at KOR er forankret gjennom tilbakevendende tema på ledermøter. Dette har ikke vært tilfelle i ledermøter for skole-sektoren.

«KOR har vært tema på kommunaldirektørens ledermøter opp igjennom årene.»

«KOR har vi jobbet med i massevis av år. Vi laget vår visjon i etterkant av at denne kom.»

«Det er noe vi jobber mye med i vår virksomhet. Vi har sett på hvordan vi jobber med kvalitet, omsorg, respekt. Alle hos vet hva KOR er.»

«Vi har folderen som alle blir introdusert til når de starter hos oss. KOR har vært viktig og brukt hele tiden.»

Det kan virke som ulik bruk av KOR i avdelingene, muligens har sin årsak i oppfølging fra overordnet nivå. Undersøkelsen viser at HO-avdelingen bruker verdigrunnlaget kontinuerlig og bevisst. Informantene i OK-avdelingen kunne ikke gi noen forklaring på hvorfor KOR ikke ble brukt systematisk og aktivt.

Lederavtalen inneholder en del som er unntatt offentligheten. Denne delen omhandler som nevnt i kapittel 2 lederens personlige utviklingsmål. Under intervjuet fikk jeg ikke oversikt over hvilke konkrete mål den enkelte virksomhetsleder hadde i sin avtale. Dette var ikke relevant for selve undersøkelsen. Jeg fikk derimot høre hva den enkelte la i begrepet personlige utviklingsmål. Formuleringen av innholdet i denne delen av avtalen har ikke vært vesentlig endret siden 2007, og i intervjuene av virksomhetslederne oppfattet jeg at denne delen av avtalen framsto som viktigst for dem. De personlige utviklingsmålene de hadde nedfelt i denne delen av Lederavtalen oppfatter jeg at informantene har et personlig eierforhold til. Dette kan sies å være selvsagt da rammene for innholdet her ikke var diktert av arbeidsgiver slik det er i del A, som omhandler hovedmålene. Hovedtrekkene i virksomhetsledernes svar på hva de la personlige utviklingsmål handlet om hva de som ledere måtte ha oppmerksomhet på for å kunne nå målene i del A. Også her knyttet de målene opp mot økonomi og sykefravær.

«Hva jeg skal ha fokus på framover for å kunne virkeliggjøre del A. Hva må jeg gjøre for å oppfylle det som står der. For eksempel

økonomi: Jeg har skrevet at jeg ønsker å lære mer om budsjettering og regnskapsforståelse.»

«Jeg tenker det er i forhold til hvordan jeg utfører jobben. Jeg tenker på det innenfor d områdene økonomi, personalforvaltning og HMS»

«Jeg tenker at den delen er den aller viktigste å reflektere over. Hva ser jeg i min virksomhet som det viktigste som jeg må ta tak i?»

To av virksomhetslederne fortalte at de hadde hatt videreutdanning som personlige utviklingsmål, og at det å få gå på skole hadde vært en viktig motivasjonsfaktor og avbrekk i det daglige. Informantene svarte ulikt på hva de legger i personlige utviklingsmål. Dette kan bety at kommuneledelsens avklaring om hva som konkret legges i dette målet ikke er tydelig kommunisert. Som en liten kuriositet ble virksomhetslederne spurt om hvor mange lederavtaler de har signert siden 2007. Svarene var fra to til fem avtaler. To av virksomhetslederne ble veldig overrasket da de ble informert om at det er til sammen seks avtaler.

Oppsummering

Ingen av virksomhetslederne kunne gjengi alle fem målområdene de er forpliktet til å levere resultater på ifølge Lederavtalen. Alle virksomhetslederne nevnte at to av områdene var økonomi og sykefravær. Etter oppfølgingsspørsmål viste det seg at Bodø kommunes verdigrunnlag KOR er systematisk og aktivt i bruk som verdigrunnlag i HO-avdelingen. KOR vies lite eller ingen oppmerksomhet i OK-avdelingen. Virksomhetsledernes personlige utviklingsmål er det samtlige av dem har størst eieforhold til. Noen av virksomhetslederne definerte at de her skal ha mål om hvordan de skal nå virksomhetens mål, mens andre hadde fokus på at de kunne få rom til egen utvikling gjennom selvvalgte studier. Alle virksomhetslederne trodde de har signert færre Lederavtaler enn hva realiteten er.

4.1.3 Lederavtalen - utgangspunkt for lederdialog?

I Lederavtalens innledning er det et felt som skal fylles ut som heter «Oppfølgingsforpliktelse». Hva betyr god lederdialog og «oppfølgingsforpliktelse» i Bodø kommune? Lederdialog og oppfølging av en Lederavtale som inneholder kommunale overordnede- og virksomhetsnære mål, i tillegg til personlige mål for hver enkelt virksomhetsleder, må foregå personlig mellom områdesjef og virksomhetsleder. Medarbeidersamtalen mellom de overnevnte som i utgangspunktet skal finne sted hvert år, vil da kunne være et naturlig

treffpunkt for drøfting av innholdet i hver enkelt virksomhetsleders Lederavtale.

Virksomhets-lederne ble derfor spurt om Lederavtalen hadde vært en del av områdene i deres medarbeidersamtaler med områdesjef fra 2007. Ingen av virksomhetslederne under OK-avdelingen hadde opplevd at Lederavtalen var blitt løftet opp og hatt oppmerksomhet under medarbeidersamtaler med områdesjef. Årlig medarbeidersamtale mellom virksomhetsleder og områdesjef i OK -avdelingen ble ifølge informantene heller ikke nødvendigvis gjennomført slik intensjonen var.

«For å si det sånn så er jeg ikke bortskjemt med medarbeidersamtaler»

«På medarbeidersamtaler har den aldri vært drøftet. Den har aldri vært løftet opp»

OK-avdelingen består av to områdesjefer, barnehage og skole. Skolen har hatt tre områdesjefer siden Lederavtalen ble innført, og barnehagen to. Undersøkelsen viser ikke hvorfor disse områdesjefene virker å ha nedprioritert dialogen knyttet til Lederavtalen. Virksomhetslederne fra HO-avdelingen fortalte begge at Lederavtalen var utgangspunkt for medarbeidersamtalen og at områdelederen var bevisst på bruken av den. Innenfor HO-avdelingen er det også to områdesjefer. Hvorvidt disse to har hatt rollene hele perioden fra avtalen ble innført ble ikke sjekket. -Hvis så er tilfelle, så kan dette bety at stabil områdeledelse kan ha hatt betydning for oppfølging av Lederavtalen gjennom medarbeidersamtaler. Det kan også være på grunn av at de var involvert under implementeringen, noe som ikke gjelder for OK-avdelingen. Siden Lederavtalen viste seg ifølge informantene å ha har svært liten eller ingen plass i medarbeidersamtalene i OK-avdelingen, var det interessant å spørre om hvordan utfylling av avtalene foregikk. Virksomhetslederne som er rektorer beskrev prosessen som en ren utfyllingsøvelse der mye av innholdet var gitt fra arbeidsgiver. Virksomhetsleder fylte ut det som var nødvendig, signerte og sendte den til områdeleder. Det virket som Lederavtalenes innhold ukritisk og uten ytterligere spørsmål bli godkjent av områdeleder. På styrersiden fortalte en av virksomhetslederne at denne hadde møtt områdeleder i forbindelse utfylling av avtalen, men at alt utenom personlige utviklingsmål hadde vært utfylt på forhånd.

Lederavtalen er en omfattende avtale som har forventninger og krav til produksjon, resultat- og måloppnåelse i ute virksomhetene. Virksomhetslederne fikk derfor spørsmålet: Er Lederavtalen et styringsverktøy som er kjent for hele personalet, eller er det ledelsens

«dokument»? Det ble også her identifisert et skille mellom HO-avdelingen, og OK-avdelingen. Begge virksomhetslederne fra HO-avdelingen fortalte at Lederavtalen var kjent for personalet. Den ene informanten beskrev en systematisk bruk av Lederavtalen opp mot personalet.

«Alle har fått lederavtalen og vi hadde den oppe på siste personalmøte og den blir gjennomgått av alle nye som kommer inn. Alle vet om den. Har den oppe med jevnt mellomrom »

De andre virksomhetslederne fortalte at Lederavtalen hadde mye oppmerksomhet da den ble presentert, og grundig gjennomgått i 2007. Det var da knyttet stor grad av alvorlighet til den siden virksomhets-leder skulle signere denne forpliktende avtalen med rådmannen. Virksomhets-lederne beskrev videre at de hadde hatt lite eller ingen oppmerksomhet på Lederavtalen i personalgruppene i ettertid.

«Som mye annet – ting forsvinner i dimman, det er andre ting man opplever som viktigere.»

Oppsummering

Det er ulikt hvordan Lederavtalen blir fulgt opp i avdelingene. I OK-avdelingen er det litt delt. Styrene møter sin områdesjef for utfylling og signering av avtalen, der det meste er fylt ut på forhånd. Dette foregår i eget møte som ikke er knyttet til medarbeidersamtalen. Rektorene fyller ut noen punkter, signerer og sender inn Lederavtalen til sin områdesjef. Rektorene sier Lederavtalen aldri har vært tema i medarbeidersamtalen. I HO-avdelingen er Lederavtalen utgangspunkt for medarbeidersamtalen. Medarbeiderne som jobber i virksomhetene i HO-avdelingen kjenner til at det finnes en Lederavtale, og i den ene virksomheten er den hele virksomhetens verktøy. Lederavtalen var løftet opp i alle virksomhetene i 2007 da den ble implementert.

4.1.4 Lederavtalen - styrer den utviklingsmålene i virksomhetene?

Samfunnet er i rask utvikling, og krav til omstilling og effektivitet står i sentralt i Bodø kommune. Lederavtalen ble i veilederen beskrevet som kommunens viktigste verktøy for å iverksette mål og strategier for den kommunale tjenesteproduksjonen (Veileder til Lederavtalen, 2006). Spørsmålet er om virksomhetslederne føler at Lederavtalen i seg selv angir retning for virksomhetenes satsning- og utviklingsarbeid. Flere av virksomhetslederne

tenkte at Lederavtalen hadde vært med å påvirke hvilke områder det hadde vært satset på i virksomhetene.

«Vi merker det i forhold til hva vi blir skolert på og når kommunaldirektøren er inne på ledermøter. Han prater om ting som er i lederavtalen uten direkte å referere til den.»

Det kan virke som arbeidsgiver ikke forankrer utviklingsarbeid knyttet til Lederavtalens målområder, noe som kan gjøre at avtalen og dokumentet blir et fjernt papir som mer eller mindre ligger urørt. Virksomhetslederne fra HO-avdelingen kan oppfattes å ha brukt Lederavtalen systematisk siden den kom.

«Lederavtalen har gjort at vi har klart å rydde mer i eget hus. Vi har fått ned de punktene som vi mener er viktige for oss.»

Den andre informanten fra HO-avdelingen hevdet at det var flott at hovedområdene for kommunens mål var identifisert og at det gjorde at alle virksomhetene i kommunen beveget seg i samme retning.

«Lederavtalen gir et klart direktiv til meg som leder på hva Bodø kommune forventer av med som arbeidstaker og virksomhetsleder.»

Det følges opp med spørsmål om virksomhetslederne mener at Lederavtalen i seg selv har hatt betydning for hele kommunens resultat- og måloppnåelse. Fem av virksomhetslederne tvilte på, eller trodde ikke det. At en omfattende avtale skrevet på papir og signert, og som ingen har fulgt opp eller brydd seg om har nok ikke utgjort en forskjell på hvor kommunen står i dag.

«Jeg tror at den ligger i mange sine skuffer. Jeg tror ikke den er aktivert over alt.»

En virksomhetsleder mente at den har hatt betydning for hele kommunen:

«Ja jeg tror jo det er smart verktøy for å styre skuta i samme retning og også utvikling av litt likere vilkår.»

Det var videre interessant å spørre hva virksomhetslederne mente kunne ha vært gjort annerledes for at Lederavtalen kunne ha vært et aktivert verktøy for dem i hverdagen. En

informant sa at dersom oppfølgingen og oppmerksomhet fra arbeidsgiver hadde vært mer gjennomgående hadde Lederavtalen hatt større betydning. Virksomhetslederen som har jobbet gjennomgående med Lederavtalen opp igjennom årene sa at de internt på virksomheten hadde brukt mye tid på å få ordentlig tak på den. Etter hvert hadde de fått «knekt» noen koder og hadde gjort Lederavtalen til sin egen virksomhetsavtale, som ble brukt som et aktivt styringsverktøy.

Oppsummering

Bodø kommune som arbeidsgiver forankrer ikke kommunens utviklingsarbeid gjennom systematisk bruk og henvisning til Lederavtalen. Virksomhetslederne i OK-avdelingen opplever dokumentet stort sett som fjernt, urørt og arkivert i en skuff. De samme virksomhetslederne tviler på at Lederavtalen i seg selv har hatt direkte betydning for kommunens resultat- og måloppnåelse siden 2007. En av virksomhetslederne i HO-avdelingen har gjennom systematisk arbeid med Lederavtalen sammen med sitt personale fått «levendegjort» dokumentet. Den andre i virksomhetslederen i HO-avdelingen mener Lederavtalen er et smart verktøy som beveger hele kommunen i samme retning.

4.1.5 Lederavtalen - en forpliktende veiviser i hverdagen?

Bodø kommune brukte som nevnt i kapittel 2 store ressurser på utvikling og implementering av Lederavtalen på 2000-tallet. Det kommer fram tidligere under presentasjonen av datamaterialet at virksomhetslederne ikke i detalj kjente til målområdene de hadde forpliktet seg til å levere resultater på gjennom avtalen. Det var likevel hensiktsmessig å spørre om informantenes tanker om viktigheten av å imøtekomme, og selv følge opp målene som er satt av i Lederavtalen. Virksomhetslederne hadde ulike svar:

«Nei det er ikke viktig for meg å imøtekomme målene i Lederavtalen»

«I hverdagen går jeg ikke til Lederavtalen og lar den styre min virksomhet.»

«Ja det tenker jeg, det er jo viktig for oss å se at vi når målene våre.»

«Jeg tenker at det er viktig at vi forholder oss til det som er kommunens retningslinjer. Det er viktig for meg at jeg i hvert fall har prøvd å gjøre noe med målene våre.»

Flere av virksomhetslederne poengterte at deres mål var å være tilstede i det som skjedde daglig i virksomheten og at det som står beskrevet i Lederavtalen var fjernt. Likevel

reflekterte en av informantene rundt at det til stadighet kom påminnelser, og var trykk på sykefravær- og økonomioppfølging fra arbeidsgiver.

«De lar meg ikke få lov til å glemme lederavtalen på den måten likevel.»

En annen sa:

«Det er viktig for meg å vite hva jeg driver med, og vet jeg det ikke så må jeg få hjelp. Det er kanskje et resultat av Lederavtalen at for eksempel HR- kontoret de senere årene blitt mere behjelpelig med sykefravær og at det er jurister på plass som kan svare oss.»

Flere av virksomhetslederne opplevde ikke Lederavtalen som et styrende- og levende dokument. Den ble beskrevet som en avtale som blir underskrevet, og som ingen fra arbeidsgiversiden viste interesse for, eller etterspurte. Flere av virksomhetslederne sa at det ikke var viktig for dem å imøtekomme alle målene i Lederavtalen. I praksis betyr dette ifølge virksomhetslederne at om de valgte å forholde seg passivt til Lederavtalen så fikk det ingen konsekvenser for dem.

«I en travel hverdag er det en meningsløs avtale som ligger nederst i en skuff. Det er ikke et dokument som betyr noe i hverdagen min.»

«Jeg har aldri opplevd at den har blitt fulgt opp av min leder. Så hvorfor skriver jeg en avtale som ingen bryr seg om?»

«Jeg har ikke hatt noe eierforhold til den. Når jeg ser i personalmappen min så ser jeg at de ligger der, men jeg husker ikke hva som står der fordi det ikke har kommet ifra hjertet.»

«Spørsmålet er om det er vårt dokument som vi bruker her og som er et bindeledd, eller er det bare et papir som sier at vi skal måles.»

I rammevilkårene som ble satt opp i veiledningen til Lederavtalen er et av punktene: *«Dersom en leder på tross av aktiv støtte og oppfølging over tid ikke når de mål som er satt, skal dette drøftes med vedkommende med tanke på å finne andre relevante oppgaver i kommunen.»* Det var ingen av informantene som selv hadde vært berørt av, eller trodde at noen av virksomhetslederne i Bodø kommune hadde blitt gått etter i sømmene som et resultat av at mål- og resultatoppnåelse i Lederavtalen ikke hadde vært tilfredsstillende.

Oppsummering

Flere av virksomhetslederne sier at det ikke er viktig for dem å imøtekomme alle målene i Lederavtalen. Arbeidsgiver viser svært lite interesse for Lederavtalen, og det gjør at de fleste virksomhetslederne heller ikke føler noen forpliktelse. Virksomhetslederne har en bevissthet om at det er viktig å følge opp økonomi og sykefravær selv om ikke arbeidsgiver henviser systematisk til Lederavtalen. Ingen av virksomhetslederne har hørt om, eller opplevd at forsømmelse av Lederavtalen på noen områder har fått konsekvens for noen. En av virksomhetslederne beskrev stor grad av lojalitet overfor Lederavtalen.

4.1.6 Lederavtalen - rådmannens rolle

Lederavtalen i Bodø kommune inngås formelt mellom rådmann og virksomhetsleder.

Bystyret vedtar mål og rammer for kommunens tjenesteproduksjon gjennom økonomiplan og budsjett. Resultatmålene i budsjettet vil være et direkte utgangspunkt for de krav som settes i Lederavtalen. Rådmannen er ansvarlig for utforming av kvalitetsstandarder, felles krav til virksomhetslederne og Lederavtalen som styringsverktøy. Kommunaldirektørene er ansvarlig for å utarbeide felles resultatmål innenfor sitt ansvarsområde. Det er ulikt antall virksomhetsledere kommunaldirektørene i Bodø kommune har å forholde seg til. For noen vil det ikke være praktisk mulig å følge opp Lederavtalen med den enkelte virksomhetsleder. Kommunaldirektøren oppnevner i disse tilfellene en representant som ivaretar arbeidet med Lederavtalen i dennes sted. Dette er vanligvis områdesjefene (Bodø kommune, 2006).

Selv om rådmannen har systematisk delegert arbeidet med Lederavtalene, var det hensiktsmessig å spørre informantene om de opplevde at rådmannen kjente til forholdene og utfordringene ute i virksomhetene. De fleste virksomhetslederne trodde ikke at rådmannen hadde kjennskap til de utfordringene de sto overfor i det daglige. De mente det ikke var nødvendig at rådmannen satt på for detaljert kunnskap om virksomhetene da hans oppgaver var på mer overordnet nivå. Virksomhetslederne sa at det var viktig at områdesjefer og kommunaldirektører hadde kunnskap om det som rørte seg. Virksomhetslederne stolte på at viktige saker som måtte opp i det kommunale systemet ble ivaretatt gjennom det hierarkiske systemet. En virksomhetsleder fortalte at denne selv hadde invitert rådmannen og ordfører på virksomhetsbesøk. De tok imot invitasjonen og det hadde resultert i et konstruktivt møte.

Oppsummering

Virksomhetslederne tror ikke rådmannen har kjennskap til de utfordringene de står overfor i det daglige. De sier at det er viktig at områdesjefer og kommunaldirektører har kunnskap om det som rører seg ute i virksomhetene.

4.1.7 Lederavtalen - et incitament i lokale lønnsforhandlinger?

Det presiseres i Bodø kommunes lønnspolitiske plan 2012 - 2015 at Lederavtalen skal tas i bruk som tiltak i lokale lønnsforhandlinger (Bodø kommune, 2012). Spørsmålet til virksomhets-lederne ble derfor om de mente at det stemte at Lederavtalen kunne få konsekvenser for lønnsutviklingen deres. Den umiddelbare reaksjonen fra en av virksomhetslederne var følgende:

«Det må jo være trykkfeil. Det er jo bare tull. Intensjonen var kanskje der men, den har ingen ting å si i det heletatt.»

To av virksomhetsledere sa de hadde henvist til Lederavtalen og brukt områder fra denne aktivt i sin argumentasjon ved lønnsforhandlinger knyttet til resultat- og måloppnåelse. Informantene visste ikke konkret hva som hadde utløst individuelle tillegg dersom de hadde fått dette, og kunne derfor ikke si om det var arbeidsgivers vurdering jamfør oppsatte mål i deres individuelle Lederavtale som hadde blitt målt, og da opp i mot hva. Flere av virksomhetslederne stilte spørsmål med hvordan arbeidsgiver kunne legge Lederavtalen til grunn for individuell lønn. Mange av målområdene i Lederavtalen mener de ble påvirket av ytre faktorer som virksomhetsleder ikke nødvendigvis rår over, og som kunne få negative konsekvenser for virksomheten. En virksomhetsleder fortalte at Lederavtalen aldri hadde vært tema når vedkommende hadde hatt lønnsamtale med sin områdeleder. Det hadde vært andre omstendigheter som hadde gjort at individuelt lønnstillegg ble gitt, for eksempel i forbindelse med større organisasjonsendringer.

Oppsummering

To av virksomhetsledere hadde brukt Lederavtalen aktivt i lokale lønnsforhandlinger jamfør resultat- og måloppnåelse. Flere virksomhetsledere stilte spørsmål ved om det var mulig å måle bruke Lederavtalen til dette formålet slik den er utformet i dag, da flere av målområdene i Lederavtalen påvirkes av ytre faktorer som virksomhetsleder ikke rår over.

4.1.10 Lederavtalen - retorikk eller verktøy?

Avslutningsvis i intervjuene ba jeg virksomhetslederne om å plassere Lederavtalen i Bodø kommune på en skala fra 1-10, der 1 var at avtalen framsto som 100 % retorikk og 10 var at avtalen framsto som 100 % verktøy. De fire virksomhetslederne fra OK-avdelingen plasserte Lederavtalen på 1 - 1,5 - 2 og 3. En av disse virksomhetslederne kommenterte at avtalen kanskje kunne ha vært et bedre verktøy for nye virksomhetsledere enn for de som hadde vært med fra starten. Lederavtalen hadde gjennom justeringer og utvidelser blitt så detaljert at den i seg selv var et godt bilde på hva arbeidsgiver forventet at virksomhetslederne skulle levere på. En virksomhetsleder mente at Lederavtalen ikke kunne omtales som et verktøy. Dette fordi den ikke hadde fått oppmerksomhet på ledersamlinger og ellers generelt. Virksomhetsledere i HO-avdelingen plasserte begge Lederavtalen på 8. Den ene som hadde jobbet masse med Lederavtalen i sin virksomhet beskrev avtalen slik:

«Jeg plasserer den på en 8`er for jeg har jobbet masse med den. Den er et dokument som lever hos oss»

Den andre virksomhetslederen som også svarte 8 sa at den var et verktøy, men et komplisert verktøy.

«Den er jo et studium på hvordan man skal formulere seg. Jeg tror det er det mange sliter med.»

Den generelle oppfatningen virksomhetslederne har av Lederavtalen i dag, snart ti år etter implementeringen er:

«Det er en sånn opplevelse av en happening. Det var inn i tiden»

«På mange måter tenker jeg jo at lederavtalen har vært en vits for å være ærlig».

«De overordnede målene er ikke skrevet av oss så jeg har jo ikke noe eierforhold til den»

«Mange ganger føler vi at det kommer for mye nytt. Vi må bremse opp litt og få svelge unna og få ting ordentlig befestet»

Oppsummering

Lederavtalen er et godt bilde på områdene arbeidsgiver forventer resultat- og måloppnåelse på. For virksomhetslederne i HO-avdelingen betrakter de

Lederavtalen som et verktøy. Virksomhetslederne i OK-avdelingen heller mot stor grad av retorikk.

4.2 Drøfting

I dette underkapittelet vil jeg drøfte om Bodø kommunes Lederavtale i 2016 betraktes som et verktøy eller en møte sett fra virksomhetsledere i OK- avdelingen, og HO-avdelingens perspektiv. Vil jeg finne at Lederavtalen fungerer som et aktivt verktøy ut fra kjennetegn, eller har tiden visket ut Lederavtalens aktualitet? Jeg tar utgangspunkt i funn i mitt datamateriale, og knytter det opp mot teorier jeg har presentert i kapittel 2.

4.2.1 Verktøyperspektivet

Ifølge virksomhetslederne ble Lederavtalen innført som et ledd i at Bodø kommune skulle bli mer effektiv og helhetlig. Dette gjennom at mer ansvar for resultat- og måloppnåelse skulle flyttes over på virksomhetsledere. Informantene husket ikke umiddelbart begrunnelsen for innføringen av Lederavtalen, og dette kan ha sammenheng med at mange år har gått siden implementeringen. Under intervjuene reflekterte de seg fram til noen av grunnelementene i Lederavtalen, og dette var blant annet at de som virksomhetsledere skulle få en mer forpliktende og synlig rolle. I verktøyperspektivet blir organisasjonene sett på som redskaper eller instrumenter for ledelsen, dette for å oppnå effektiv produksjon (Røvik, 1998). Gjennom denne perspektivforståelsen tenker man seg at kommuneledelsen brukte virksomhetslederne som redskaper ut i virksomhetene for å effektivisere driften samt å redusere utgiftene.

Verktøyperspektivet kjennetegnes av planmessighet og at det kun er resultater som teller (Røvik, 1998). Dette kan bety at gjennom å ha et bredt spekter av verktøy å velge mellom, kan kommuneledelsen vurdere disse ut fra hva som passet best for Bodø kommunes resultatmål. Det var viktig at de verktøy som ble valgt erfaringsmessig kunne vise til effektivitet og hadde et godt rykte (Røvik, 1998).

Kommuneledelsen var opptatt av å få et verdigrunnlag på plass. I 1999 ble heftet «Idehefte verdidebatt» utarbeidet og det klargjorde hvilke verdier Bodø kommunes personalledelse skulle stå for. Dette ble utarbeidet internt og ingen konsulenter var aktivt involvert. I verktøyperspektivet skal ikke konsulenter involveres på verdinivå (Røvik, 1992).

Kommuneledelsen i Bodø rettet så blikket ifølge en av virksomhetslederne til Tønsberg, som var den første kommunen som innførte lederavtaler. Hvem konkret som satte Bodø kommune på sporet av Tønsberg kommunes lederavtale er ikke identifisert. Ifølge verktøyperspektivet kunne dette ha vært en konsulent som Bodø kommune selv hadde tatt initiativ til å benytte seg av. Det antas at det var interne personer i kommunen som hadde kjennskap til det som rørte seg på feltet, og satte kommuneledelsen på sporet. Lederavtalen var et nytt og populært verktøy som noen få kommuner hadde tatt i bruk på 1990-tallet. Dette verktøyet hadde vært populært i kort tid, og det var ikke knyttet langvarig dokumentert effekt av bruken. Med utgangspunkt i verktøyperspektivet (Røvik, 1998) samsvarte dette ikke med teorien om at verktøyet Lederavtalen skulle kunne vises til effektivitet.

Lederavtalen hadde ifølge Røviks (1998) beskrivelse ennå ikke opparbeidet seg et godt rykte, noe som er forutsetningen innenfor verktøyperspektivet. Bodø kommune valgte likevel å adoptere verktøyet. Ifølge informanten tok kommuneledelsen i Bodø med seg erfaringene Tønsberg hadde gjort, samt kritikken Tønsberg hadde fått på grunn av manglende medvirkning fra arbeidstakersiden. Bodø kommune så flere positive enn negative sider med verktøyet. Det var viktig å få på plass en lokal variant av verktøyet som passet for den omstillingsprosessen kommunen måtte gjennom. Bodø kommune valgte derfor å bruke mye ressurser og tid på prosessen fram mot den endelige implementering av Lederavtalen. Dette var i tråd med at det organisasjonsmessige kunnskapsgrunlaget endres langsomt i verktøyperspektivet (Røvik, 1998). Dette kan bety at kommuneledelsen var usikker på hvilke grep de skulle ta, eller at de viste en bevisst holdning til at prosessen skulle være god, slik at forankring hos virksomhetslederne kom på plass. Med utgangspunkt i Røviks beskrivelse av hvordan adaptering av organisasjonsoppskrifter foregikk, så var prosessen i Bodø kommune «etter boken». Dette betyr blant annet at: *«En adapteringsprosess må være godt organisert og stramt styrt, og ledelsen må underveis sørge for at de riktige steg tas i riktig rekkefølge»* (Røvik, 1998, s.115)

Da beslutningen om å innføre Lederavtalen som verktøy for resultat- og målstyring var tatt i Bodø kommune, kunne virksomhetslederen med mye kunnskap om forprosessen fortelle at det ble leid inn et eksternt konsulentfirma, som skulle bistå i prosessen. Valg av verktøyet lederavtale var gjort, og konsulentfirmaet skulle bidra i prosessen med utvikling av formen. Dette stemmer med konsulentens rolle i sett fra verktøyperspektivet (Røvik, 1998). Informanten fortalte at prosessen ble satt i gang uten at arbeidstakerorganisasjonene i

utgangspunktet ble tatt med, men at dette ganske raskt ble rettet opp i. Arbeidsgruppen som hadde ansvar for utarbeidelse av Bodø kommunes lederavtale poengterte at det var viktig å ivareta utviklingen av lederavtalen som verktøy over tid (Bodø kommune, 2005).

Lederavtalen skulle tydeliggjøre arbeidet med å oppfylle et sett felles resultatmål for ledelse, og det skulle årlig avtales konkrete handlinger som ledet mot disse målene (Bodø kommune, 2005). Det lå en plan til grunn for at Lederavtalen skulle være et «levende» og «forpliktende» verktøy for rådmannen og virksomhetslederne, der lederdialogen skulle stå sentralt.

Planmessigheten i verktøyperspektivet synliggjort også her, Bodø kommune hadde en plan og et mål med innføringen av verktøyet (Røvik, 1998).

Nå skrives 2016, og jeg har gjennom intervjuene latt virksomhetslederne gjøre sine betraktninger om Lederavtalen, som har utviklet seg fra å være et dokument på fire sider i 2007 til ti sider i 2015. Under intervjuene var det ingen av informantene som kunne gjengi alle målområdene de er forpliktet til å levere resultater på jamfør Lederavtalen. Årsaken til dette kan være at Lederavtalen har blitt så omfattende og detaljert at det ikke er mulig å huske selv hovedmål. Jeg vet ut fra dokumentasjon (Bodø kommune, 2005) at virksomhetslederne var aktivt inne med innspill og kommentarer ved utarbeidelsen av den første Lederavtalen i 2007. Det kom fram under intervjuene at informantene ikke hadde vært involvert i justeringer og endringer av innholdet i Lederavtalen de fem gangene dette har vært gjort. Det kan likevel tenkes at kommuneledelsen i sin utvikling av Lederavtalen mener at virksomhetslederne har vært involvert. Det kan være at kommunen har lagt til rette for medvirkning, uten at informantene kan huske dette. Eller at punkter har vært diskutert, men med liten kobling til selve avtalen. Innholdet i Lederavtalen har blitt justert i takt med ny kunnskap om organisasjonsutvikling, som har kommet til kommunen i etterkant. Årsak til manglende virksomhetsinvolvering i utviklingen av Lederavtalen kan også skyldes utskiftninger av ledere i alle nivå siden 2007, fra rådmann til virksomhetsledere. I veilederen som ble laget var det lagt opp til en detaljert plan for kontinuerlig oppfølging og utvikling av Lederavtalen (Bodø kommune, 2005). For nye ledere kan det være så mye nytt å sette seg inn i totalt sett, at enkelte områder ikke blir ivaretatt i tråd med intensjonene, og dette vil kunne gjelde på alle nivåene. Det kan være at Lederavtalen har blitt skjøvet litt til siden av nye områdesjefer og virksomhetsledere som har blitt tilsatt etter 2007.

Informantene identifiserte økonomi og sykefravær som resultat- og målområder. Dette er målområder Bodø kommune har hatt betydelige krav til, og oppfølging av, gjennom flere år. Her har nye supplerende verktøy kommet på plass, og virksomhetslederne blir «pustet i nakken» av kommuneledelsen på målområdene og bruk av diverse verktøy.

Kommuneledelsen forankrer ikke disse områdene direkte til Lederavtalen i det daglige, selv om de er en del av den, noe som kan føre til at virksomhetslederne får en svak tilknytning. I motsetning til informantene i OK-avdelingen, så hadde informantene fra HO-avdelingen en klar oppfatning av verdigrunnlaget KOR som et mål i Lederavtalen. Årsaken til dette kan nok være at verdigrunnlaget har vært et mer vektlagt tema fra områdesjefens side gjennom hele perioden.

Lederdialog står sentralt i Lederavtalen, og områdesjefene skal i utgangspunktet gjennomføre en årlig medarbeidersamtale med sine virksomhetsledere. Det er påfallende at det kun var virksomhetslederne i HO-avdelingen som sa at Lederavtalen var utgangspunkt for medarbeidersamtalene. Informantene i OK-avdelingen sa at Lederavtalen ikke var tema i dialogen med områdesjefen. Medarbeidersamtalen er et verktøy man kan bruke for å være tydelig på hvilke resultater som forventes. Resultatgrunnlaget for virksomhetslederne ligger nedfelt i Lederavtalen, og det kan da oppleves som underlig når Lederavtalen ikke blir tatt opp i medarbeidersamtalene.

Virksomhetslederne har et mandat til å lede sin virksomhet, og med dette så følger det med forpliktelse. Lederavtalen en formell avtale som tydeliggjør og beskriver hva forpliktelsen innebærer, og den signeres av rådmann og virksomhetsleder. Informantene sa at manglende oppfølging og interesse fra kommunens ledelse hadde gjort at forpliktelsene for Lederavtalen totalt sett har blitt svakere etter hvert som årene hadde gått. I praksis kan det betyr det at de ikke er lojale mot rådmannen føringer. Som virksomhetsleder er man selv ansvarlig for å følge opp og levere resultater. Informantene mente at de leverer i henhold til resultat- og måloppnåelse, men knytter ikke arbeidet opp målområdene i Lederavtalen.

Jamfør Bodø kommunes lønnspolitiske plan skal det foregå en lønnsvurdering ut fra Lederavtalen (Bodø kommune, 2012). Det er to virksomhetsledere som oppgir at de har brukt Lederavtalen som utgangspunkt for lokalt lønnskrav. De andre virksomhetslederne mente at slik Lederavtalen framstår i dag, så er det ikke mulig å kunne bli «belønnet» ut fra den. Det er for mange eksterne faktorer, som de ikke rår over som kan spille inn. Det kan synes som

Bodø kommune ikke har kommet i mål med bruken av Lederavtalen som incentiv overfor virksomhetslederne knyttet til lønn. Dette kan bety at kommuneledelsen ikke har klarlagt hvilke kriteriene som skal legges til grunn og hvordan dette vil kunne slå ut.

4.2.2 Moteperspektivet

Som nevnt i innledningen ble det i Bodø kommune i 1999 utarbeidet et femårig organisasjon- og utviklingsprosjekt, som fikk navnet «Moderne Bodø» (Bodø kommune, 2001).

Organisasjonsidentitet ble viktig på 1980-tallet og offentlige virksomheter som hadde blitt sett på som «sidrumpa» begynte nå å se på seg selv som moderne organisasjoner på leting etter gode oppskrifter (Røvik, 1998). En moderne organisasjon hadde: «[...] *en god organisasjons-struktur, en effektiv formell struktur, godt fungerende prosedyrer som målstyring og kvalitetssikring, god personalpolitikk og ledelse*» (Røvik, 1998, s. 228). KS hadde på samme tid en viktig rolle i påvirkningen av moderniseringen av omstillingsprosesser i kommunesektoren (KS, 1998). I moteperspektivet er organisasjoner bevisste på sitt ønske om, og omverdenens «krav» om å bli oppfattet som moderne, og de blir ikke bedømt ut fra effektivitet. Prosjektittelen «Moderne Bodø» var et signal om at Bodø kommune hadde et ønske om å framstå som moderne, og hadde samtidig en målsetting om effektivisering for å redusere kommunens utgifter. I dette perspektivet er det de sosialt skapte konvensjoner (overenskomster, vaner) som har betydning når en skal kunne forstå fenomener i og mellom organisasjoner (Røvik, 1998). Virksomhetslederne oppfatning om omstillingsprosjektet handlet om en mer effektiv og helhetlig kommune, og ingen hadde noen tanker om at dette også var et ledd i en moderniseringsprosess.

I moteperspektivet er det konsulentene som beskriver problemer og forslår verktøy, siden disse vet hva som er «in» eller «out» i tiden (Røvik, 1992). Bodø kommune var kommet i en situasjon der behovet for kutt i kommunens utgifter var en realitet. Dette var ikke en situasjon definert av en konsulent, men tallenes tale. Bakgrunnen var ikke er i tråd med moteperspektivet (Røvik, 1992). Etter hvert som omstillingsprosessen ble planlagt i kommunen dukket det opp behov for å finne fram til verktøy som kunne ha effekt på resultat- og måloppnåelse. Lederavtaler var et nytt verktøy nasjonalt sett på slutten av 1990-tallet. Dette verktøyet hadde som nevnt sitt utspring i Tønsberg kommune. Organisasjonsløsninger som har en rask utbredelse blir institusjonalisert dersom de er et symbol på noe nytt (Røvik, 1998). Bodø kommune valgte å ta i bruk verktøyet lederavtale på tross av at det ikke var bredt

dokumentert at det erfaringsmessig hadde ført til effektivitet. Dette er et kjennetegn i moteperspektivet (Røvik, 1998).

I prosessen som fulgte under utarbeidelsen av Lederavtalen i kommunen, ble det ifølge en av virksomhetslederne, leid inn et eksternt konsulentfirma. Det antas at dette ble gjort for at konsulentene hadde kunnskap om hvordan prosessene hadde foregått i «foregangskommunene», og dermed kunne bistå Bodø kommune gjennom å være oversettere. Røvik (1998) har noen forklaringer på hvorfor organisasjonsoppskrifter, som i dette tilfellet Lederavtalen, har behov for å bli oversatt når den skal adopteres inn i en organisasjon. Jeg vil ikke si at oversettelsen Bodø kommune valgte stemmer med det som Røvik (1998) kaller rasjonelt eksisterende strukturer, prosedyrer og rutiner. Bodø kommune var heller ikke interessert i en uintendert oversettelse der Lederavtalen som organisasjonsoppskrift ble adoptert i sin originale form (Røvik, 1998). Bodø kommune visste at de eksisterende lederavtalene sør i landet ikke nødvendigvis passet inn i det som var ønskelig. Da gjenstod oversettelsen som identitetsforvaltning, som passer med intensjon til Bodø kommune. Bodø kommune ønsket å være moderne, og hadde nok også et ønske om ikke å være lik andre, men å være unik (Røvik, 1998).

Som nevnt i kapittel 2 brukte Bodø kommune langt tid på prosessen fram til den ferdig utarbeidede Lederavtalen. Dette stemmer ikke overens med moteperspektivet, som nettopp kjennetegnes med at prosessene som foregår er enkle (Røvik, 1992).

I teorikapitlet vises det også til at en oppskrift, som er adoptert og oversatt, kan bli installert gjennom ulike verktøy, som i Bodø kommune var Lederavtalen (Røvik, 1998). «Rask tilkobling» skjer når oppskriftene blir presentert som ferdig utviklede verktøy (Røvik, 1998). Prosessen rundt kommunens valg av oppskriften resultat- og målstyring, samt verktøyet lederavtale var lang og omfattende. Dette utelukker at det foregikk en «rask tilkobling». «Frastøting» av oppskriften kan skje dersom oppskrifter blir forsøkt tatt i bruk i store organisasjoner, der problemenes kompleksitet er stor (Røvik, 1998). Gjennom intervjuene med virksomhetslederne mener jeg å kunne si at «frikobling» kan beskrive Bodø kommunes situasjon. «Frikobling» kan oppstå dersom en organisasjon mener at oppskriften er for enkel i forhold til de oppgavene/utfordringene som skal løses. Samtidig føler organisasjonene at de må utvikles gjennom å implementere tidsriktige og legitime oppskrifter, dette for å oppnå ekstern legitimitet og troverdighet (Røvik, 1998). Lederavtalen slik den framstod i Tønsberg

passet ikke med Bodø kommunes intensjon, men den framsto som noe nytt. Gjennom bearbeiding fikk Lederavtalen sin egen form i Bodø. Virksomhetslederne hadde sin stemme inn utarbeidelsen, og det skulle sikre et forpliktende eierforhold til Lederavtalen. Slik de fleste informantene beskrev det, var det stor oppmerksomhet knyttet til Lederavtalen i 2007. Lederavtalen vært justert og endret fem ganger, og virksomhetslederne hadde ingen opplevelse av at de hadde vært involvert i disse prosessene. Dette kan ha ført til at virksomhetslederne i liten grad har følt noen forpliktelse til å følge opp Lederavtalen. De har ikke vært involvert, slik at eierforholdet gradvis har blitt svekket. Lederavtalen er dermed «frikoblet», noe som passer inn i moteperspektivet, der oppskrifter som taper sin popularitet og vil kunne bli et symbol på noe som er gammelt (Røvik, 1998).

Siden Lederavtalen ble innført i 2007 har det som nevnt vært mange utskiftninger i kommunens ledelse på ulike nivå. Informantene fortalte at eierforholdet til Lederavtalen i utgangspunktet var stort, men at dette har blitt fjernere og fjernere for de fleste virksomhetslederne etter hvert som årene har gått. Virksomhetslederne sa at de hadde et ansvar å jobbe systematisk med og følge opp Lederavtalen, men når ikke overordnet nivå er interessert i annet enn signaturen, så svekkes eieforholdet til avtalen. Det kan tolkes som at en dekobling har foregått siden innføringen. Ifølge Røvik (1998) så avsettes oppskriftene, Lederavtalen som verktøy, i et ytre ferniss og ender opp i ytterste konsekvens som prat, og uten at den vil ha noen konsekvens de praktiske aktivitetene. Bodø kommune er en stor organisasjon og betegnes som en multiorganisasjon, som har kapasitet til å ta opp i seg mange institusjonelle oppskrifter (Røvik 1998). Som nevnt i kapittel 2, har Bodø kommune vært ivrig i å adoptere oppskrifter og verktøy til hjelp for virksomhetslederne. Siden mulitorganisasjoner kjennetegnes ved at de har høy inntakskapasitet og høy deklingskapasitet, så stiller jeg spørsmål om det kan være årsaken til at Lederavtalen ikke har vært fulgt opp (Røvik, 1998). Bodø kommune har høy inntakskapasitet, som vises gjennom at kommunen stadig søker, eller tar til seg, oppskrifter og verktøy som kommer til organisasjonen. Bodø kommune ønsker å være moderne, og dermed er endringsfokus viktig. Bli resultatet av dette at oppskriftene blir for overlappende og inkonsistente? Lederavtalen har vært i konkurranse med utallige andre verktøy og systemer, som kommunen stadig har koblet til. Den har blitt kanskje blitt dekkoblet fordi den har hatt for løs kobling mellom arbeidsgiver og virksomhetslederne. Dette kan ikke være den eneste forklaringen, da virksomhetslederne fra HO-avdelingen betegner bruken av avtalen som aktiv. Dette kan bety

at Lederavtalene er delvis dekket i Bodø kommune.

4.3 Konklusjon

Undersøkelsen viser at virksomhetslederne har en oppfatning om at utgangspunktet for Lederavtalen var behov for en mer effektiv og helhetlig drift av Bodø kommune. Dette stemmer med kommuneledelsens konkrete utviklingsmål. Hver enkelt virksomhetsleder skulle gjennom Lederavtalen få større ansvar, og flere forpliktelser knyttet til kommunens felles resultat- og måloppnåelse.

Undersøkelsen viser at kommunens verdigrunnlag var forankret før eksterne konsulenter kom og ga bistand i utarbeidelsen av Lederavtalen, som passet de behovene Bodø kommune hadde. Lederavtalen var et nytt verktøy, som det var knyttet lite dokumentert effekt til, på grunn av begrenset erfaring nasjonalt. Kommuneledelsen la av den grunn til rette for bred medvirkning fra arbeidstakersiden, samt god tid i prosessen rundt utarbeidelsen av Lederavtalen. Dette skapte en forventning blant virksomhetslederne om at dette skulle bli et konkret og forpliktende verktøy i deres videre arbeid med ledelse.

Gjennom intervjuene med virksomhetslederne ble det avdekket at få har kunnskap om de enkelte målområder de skal levere resultater på, jamfør Lederavtalen. Informantene kan alle vise til to av avtalens målområder. Disse har det vært arbeidet systematisk med fra kommuneledelsens side; økonomi og sykefravær. Bodø kommunes verdigrunnlag KOR er det kun de to virksomhetslederne i HO-avdelingen som har et aktivt og bevisst forhold til.

Lederdialogen skulle ifølge rådmannen stå sentralt i kommuneledelsens oppfølging av Lederavtalen mot den enkelte virksomhetsleder. Undersøkelsen viser at det kun er i HO-avdelingen at Lederavtalen har vært et tema i medarbeidersamtaler med områdesjef. Å imøtekomme Lederavtalens mål er ikke viktig for majoriteten av informantene. Det kan tyde på at dette er et resultat av at kommuneledelsen selv ikke systematisk henviser til Lederavtalen i sitt arbeid med resultat- og måloppnåelse. En generell og kontinuerlig manglende interesse for oppfølging av Lederavtalen fra arbeidsgivers side, kan også være en forklaring. En forankring mangler da hos begge parter, som igjen gjør at virksomhetsledernes eierforhold til Lederavtalen av den grunn oppleves som svak. Ingen av virksomhetslederne har kjennskap til at et eventuelt mislighold av Lederavtalen har fått konsekvenser for noen, slik intensjonen fra kommuneledelsen var.

To av virksomhetslederne har brukt Lederavtalen aktivt under lokale lønnsforhandlinger, og de kan ikke om en eventuell uttelling kan knyttes direkte til Lederavtalen. For de andre informantene kan det virke som at de har liten forståelse for hvordan Lederavtalen kan brukes under lønnsforhandlinger, slik den framstår i dag.

Undersøkelsen viser at Bodø kommune er en multistandardorganisasjon med stor inntakskapasitet, der nye styringsverktøy implementeres kontinuerlig. Det er få verktøy i Bodø kommune som synlig tas vekk som følge av at nye implementeres, men de er ikke i bruk i det daglige. Lederavtalen er for de fleste virksomhetslederne et dokument som det blåses støv av de gangene den skal fornyes og signeres. Det er et tydelig tegn på at den er delvis dekket, fordi den har for løs kobling mellom arbeidsgiver og virksomhetslederne.

Undersøkelsen viser en ulik oppfatning om Lederavtalens betydning og eksistens mellom HO-avdelingen og OK-avdelingen, der HO-avdelingen betrakter avtalen som et verktøy og OK-avdelingen beskriver den som retorikk.

Det er ikke noe entydig svar på om Lederavtalen i Bodø kommune er et verktøy eller en mote. I innføringsfasen var det mange kjennetegn både fra verktøy- og moteperspektivet, og i 2007 var Lederavtalen å betrakte som et verktøy. Som det er vist gjennom undersøkelsen kan det synes som om områdesjefenes oppfølging har vært avgjørende for hvor Lederavtalen står i dag i 2016. I HO-avdelingen er den et verktøy, mens i OK-avdelingen har den gått av moten.

5.0 Avslutning

En akutt «fengslende» følelse for omtrent et år siden ledet meg inn på sporet av oppgavens undersøkelse, som har hatt følgende problemstilling: «*Lederavtalen i Bodø kommune – verktøy eller mote?*». Har virksomhetslederne i Bodø kommune kunnskap om bakgrunn for at de har en Lederavtale med rådmannen? Betrakter virksomhetslederne Lederavtalen som et konkret, levende og forpliktende styringsverktøy, som angir retning for resultat- og måloppnåelse? Framgangsmåten min har vært å belyse aktuell teori og forskningsfunn knyttet til valg av styringsverktøy for å utvikle organisasjoner. Jeg har innledningsvis forklart tema, bakgrunn, problemstilling og forsknings spørsmål. I kapittel 2 har jeg vist at Bodø kommune gjennom sin arbeidsgiverpolitikk hadde konkrete mål med sin innføring og bruk av Lederavtalen som verktøy i en omfattende omstillingsprosess tidlig på 2000-tallet. Jeg har gjort rede for teorier som ligger til grunn for organisasjoners valg av oppskrifter og verktøy i utviklingsarbeid. På bakgrunn av teorien utledet jeg noen forventninger om funn.

Undersøkelsens problemstilling, formål og omfang var avgjørende for beslutningen om å bruke casedesign og kvalitativ metode i datainnsamlingen. Dette redegjøres og begrunnes i kapittel 3. Jeg tok utgangspunkt i seks virksomhetsledere som hadde hatt lederstillinger i Bodø kommune siden innføringen av Lederavtalen, og jeg valgte å foreta åpne intervjuer av disse. I kapittel 4 tok jeg utgangspunkt i datamaterialet og grupperte dette slik at en naturlig kategorisering tok form. Ut fra disse presenterte jeg funn i datamaterialet, analyserte og drøftet disse opp mot teorien. Til slutt har jeg konkluder og forsøkt å besvare undersøkelsens problemstilling.

I min undersøkelse har jeg kun sett på Lederavtalen ut fra virksomhetsleders ståsted. Jeg har avdekket ulikheter i oppfatning og bruk mellom to avdelinger, HO-avdelingen og OK-avdelingen. Det hadde vært interessant og undersøke alle nivå i kommunen fra rådmann via kommunaldirektør til områdesjef for å identifisere hva årsaken til avvikene egentlig skyldes. På tross av en omfattende og dokumentert god forprosess og implementering er ikke Lederavtalen forankret i kommunen som forventet. Lederavtalen som verktøy kunne i sin helhet ha erstattet lokale virksomhetsplaner som jeg vet lages parallelt i OK-avdelingen. Avtalen kunne ha vært definert som en virksomhetsavtale, ledet av virksomhetsleder, men der både medarbeidere og virksomhetsledelsen sammen hadde utarbeidet lokale mål. I plan- og avtalefloraen det jobbes under i dag ville kommuneledelsen og virksomhetene ha profitert på og fjernet mye som i bunn og grunn handler om det samme, men som behandles i via ulike

dokumenter. Ved å gjøre det hadde kommunen fått en mer effektiv bruk av planverk og styringsverktøy, og tidstyver hadde blitt fjernet.

Jeg vet at Bodø kommune i skrivende stund har tatt konkrete grep i forhold til å rydde opp i «verktøykista» si, gjennom å sortere ut og kaste ubrukbare verktøy, kvesse opp noen som har blitt sløve, og gjøre plass til nye.

Litteraturliste

- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriksen, K., & Bugge, M. (2012). *Sånn gjør vi det her: Om verdibasert ledelse i Bodø kommune*.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jensen, Å. (2012). *Mål- og resultatstyring i offentlig sektor: Hva er dette, og hvilke alternativer har det?* Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Johnsen, Å. (2005, Juni). *Magma*. Hentet februar 10, 2016 fra Resultatstyring i norsk offentlig sektor: <https://www.magma.no/resultatstyring-i-norsk-offentlig-sektor>
- Kommunenes sentralforbund. (1996). *Ansvarlige arbeidsgivere, myndiggjorte medarbeidere: KS's plattform for fremtidig arbeidsgiverpolitikk*. Kommuneforlaget, 1996.
- KS. (1998). *Omstilling i kommunene. Personalpolitiske reningslinjer. Lov og avtaleverk ved omstillingsprosesser*. Kommuneforlaget AS.
- Malt, U. (2009, Februar 13). *Wikipedia*. Hentet fra Konformitetspress.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1992). *Den "syke" stat - Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner Trender og organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sollund, M., Rødvei, P., & Lian, L. (2005). *Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk - virker det? Fra konfeksjon til skreddersøm - passer det?* NF-rapport 9/2005.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Offentlige planer og dokumenter

- Bodø kommune. (1999). *Ideheftet verdidebatt*.
- Bodø kommune. (2000). *Organisasjonsutvikling - omstillingsavtalen for Bodø kommune*.
- Bodø kommune. (2001). *K,sak 121/01 Oppsummeringsdokumentet for omstillingsarbeidet*.
- Bodø kommune. (2003). *Arbeidsgiverpolitikk, Leder - Ledelse - Lederopplæring - Lederevaluering*.
- Bodø kommune. (2005). *Felles mal for lederavtaler i Bodø kommune*.

Bodø kommune. (2006). Veileder for lederavtale. *Om rolle og oppgavefordeling og kalender for lederavtaler.*

Bodø kommune. (2006/2007). Ulike notater til oppfølging med tema Lederavtalen.

Bodø kommune, B. (2012). Lønnspolitisk plan 2012 - 2015.

Bodø kommune. (2015). Virksomhets-/lederavtale 2015.

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i undersøkelsen

Forespørsel om deltagelse i undersøkelse - strukturert samtale – mars 2016

Jeg er i ferd med å avslutte min mastergrad i Personalledelse ved Fakultet for Samfunnsvitenskap ved Nord Universitet. Jeg startet på studiet i 2010 og skulle levere masteroppgaven min våren 2013. Da jeg overtok som rektor på Bodø voksenopplæring høsten 2012 valgte jeg å sette selve masteroppgaven på vent. Nå har jeg tidsfrist på å levere masteroppgaven i mai 2016.

Masteroppgaven er erfaringsbasert og jeg skal gjøre studien ved siden av min jobb som rektor denne våren. Tema for oppgaven er Bodø kommunes Lederavtale som ble innført for virksomhetsledere i 2007.

Målsettingen med studien er å få kunnskap om hvilken betydning lederavtalen har hatt , og har som kvalitetsverktøy for virksomhetsledere i Bodø kommune. Undersøkelsen vil bestå i samtalspørsmål knyttet til dette.

Jeg ønsker å ha samtale med 8 virksomhetsledere i Bodø kommune fordelt på virksomhetsområdene: oppvekst og kultur , helse og omsorg og teknisk etat. Jeg henvender meg derfor til deg som en av 8 virksomhetsledere i Bodø kommune som jeg ønsker å ha en samtale med.

Samtalen vil ta rundt 30 minutter og må foregå i uke 9 , 10, 11 evt 13.

Alle data vil bli behandlet strengt fortrolig og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Jeg ønsker å bruke opptak på lydbånd for å ha en god tilstedeværelse i samtalen. Lydopptaket vil bli slettet straks det er transkribert. Transkriberingen vil foregå snarlig etter samtalen, og ingen andre enn undertegnede vil ha tilgang på dataene. Når data er transkribert og avkodet, er det ikke mulig å identifisere personopplysninger.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Veileder på masteroppgaven er førsteamanuensis Per Harald Rødvei ved fakultet for Samfunnsvitenskap, Nord Universitet

Har du spørsmål eller ønsker ytterligere informasjon kan jeg kontaktes på e-post eller mobil oppgitt nedenfor.

Det hadde vært fint om jeg kunne få bekreftelse på mail om du vil delta eller ikke delta i undersøkelsen innen 14.02.16

Med vennlig hilsen
Nina Røvik
Rektor Bodø voksenopplæring
Epost: nina.rovik@bodo.kommune.no
Mobil : 97056698

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide – Lederavtalen i Bodø kommune

- *Hva oppfatter du som begrunnelsen for at Lederavtalen ble innført i Bodø kommune i 2007?*
- *Hvor mange Lederavtaler har du utarbeidet og signert?*
- *Hvilke felles hovedområder (A) for måleindikatorer inneholder Lederavtalen?*
- *Område B i Lederavtalen omhandler Organisasjonsutvikling – «prosjekter» virksomheten skal ha fokus på i kommende år. Er punktene du fyller ut her sammenfallende med satsningsområdene i virksomhetsplanen?*
- *Del 3 i Lederavtalen er «Lederens personlige utviklingsmål». Hva betyr personlige utviklingsmål i denne sammenheng for deg? Eks.*
- *Gir Lederavtalen i seg selv retning for din virksomhets satsning- og utviklingsarbeid?*
- *Hvilket fokus har Lederavtalen hatt i dine medarbeidersamtaler med områdeleder? Hvordan vil du beskrive Lederavtalens form? Har du gjort deg noen tanker om hva som kunne ha vært gjort annerledes?*
- *Hvilken betydning har lederavtalen hatt for deg som virksomhetsleder? (Har betydningen endret seg siden innføringen i 2007?)*
- *Er Lederavtalen et styringsverktøy som er kjent for hele personalet, eller er det ledelsens "dokument"?*
- *I hvilken grad opplever du at rådmannen kjenner forholdene og utfordringene ved din virksomhet?*
- *Hva gjør rådmannen for at du skal løse de utfordringer virksomheten din har?*
- *Er det viktig for deg å imøtekomme alle mål i Lederavtalen?*
- *I Lederavtalens innledning står det at den kan ha konsekvenser for bla karriere- og lønnsutvikling. Mener du at dette stemmer?*
- *Har Lederavtalen betydning for Bodø kommunes resultat- og måloppnåelse?*

Tilslutt:

- *Hva mener du er det overordnede med lederavtalen?*
- *På en skala fra 1-10 mener du at lederavtalen i BK er retorikk eller verktøy?*

Vedlegg 3: Virksomhets-Lederavtale 2015



VIRKSOMHETS-/ LEDERAVTALE 2015

Avdeling/kontor/ virksomhet			
Overordnet		sign.	dato
Leder		sign.	dato
Oppfølgingsforpliktelse			

Innhold		
1	Om avtalen	s. 2
2	Lederavtale 2014	s. 3
	A Mål og måleindikatorer	
	A1 Tjenesteproduksjon	s. 4
	A2 HMS/ Internkontroll/ kvalitetssystem/ avvik	s. 5
	A3 Økonomistyring	s. 6
	A4 Verdier og etikk	s. 7
	A5 Medarbeiderskap	s. 8
	B Organisasjonsutvikling	s. 9
	C Medansvar	s. 9
3	Personlige utviklingsmål (u.off.)	Eget dok.

versjonsdato 23/1/15

side 1 av 9

Virksomhets-/ Lederavtale 2015

1: Om avtalen

Avtalens formål

Virksomhets-/ Lederavtalen avklarer resultatmål for den enkelte avdeling/ virksomhetsområde eller virksomhet, samt hvilken støtte Rådmannen/ overordnet leder skal gi for at målene nås. Avtalen skal være et administrativt styringsinstrument og bidra til en god lederdialog slik at kommunen når de overordnede målsettinger som er fastsatt av det politiske nivået. Avtalens innhold kan dermed endres fra år til år.

Parter

Virksomhets-/ Lederavtalen inngås mellom lederne på to administrative ledernivå. Etter dagens organisasjonsmodell vil rådmannen skrive avtale med kommunaldirektørene og lederne for virksomheter i Sentraladministrasjonen, kommunaldirektørene med sine respektive mellomledere og virksomhetsledere, og mellomledere med den enkelte virksomhetsleder. Virksomhetens ansatte kan med fordel involveres i utarbeidelsen av virksomhets-/ lederavtalen der det er mulig. Inngåelse og oppfølging av avtalen skal ikke delegeres til stab/ støtte.

Rammevilkår

Forholdet mellom Bodø kommune som arbeidsgiver og den enkelte leder som arbeidstaker reguleres av gjeldende lover, avtaleverk, reglement og retningslinjer for Bodø kommune, samt den enkeltes tilsettingsbrev/ arbeidsavtale. Virksomhets-/ lederavtalen svekker ikke det rettsvern lederen har etter gjeldende lov- og avtaleverk. Dersom det i løpet av avtaleperioden skjer vesentlige endringer i rammevilkårene som er gitt for en leders virksomhet, skal partene justere avtalen.

Virksomhets-/ Lederavtalen er et offentlig dokument i henhold til offentlighetsloven, med unntak av delen som beskriver virksomhetsleders personlige utviklingsmål.

Virksomhets-/ Lederavtalen danner grunnlag for individuell vurdering av leder/ virksomhetsleder, og kan ha konsekvenser for bl.a. karriere- og lønnsutvikling, jf. *Lønnspolitisk plan*.

Virksomhets-/ Lederavtalen gjelder for ett år av gangen, og skal følges opp som avtalt gjennom året. Partene avtaler hensiktsmessig frekvens for oppfølging som beskrives på avtalens forside i feltet «Oppfølgingsforpliktelse».

side 2 av 9

2: Virksomhets-/ lederavtale 2015

A: Mål og måleindikatorer

Følgende områder for måleindikatorer er vedtatt av Rådmannen:

- A1. Tjenesteproduksjon**
- A2. HMS/ Internkontroll/ Kvalitetssystem**
- A3. Økonomistyring**
- A4. Verdier (Kvalitet – Omsorg – Respekt) og etisk refleksjon**
- A5. Medarbeiderskap**

Andre områder for måleindikatorer kan vedtas i tillegg til ovennevnte, avhengig av behov i *avdelinger* (OK/ HO/TA), *virksomhetsområder* (barnehage, skole, hjemmetjenester, institusjoner, m.fl.) eller *den enkelte virksomhet* (Rønvik skole, Boligkontoret, Sentrum sykehjem, osv.).

I tillegg til ovennevnte måleindikatorer følges ledere opp på aktivitet og resultater innenfor:

B: Organisasjonsutvikling

C: Medansvar

Lederens personlige utviklingsmål er del 3 i Lederavtalen, og følger som eget dokument (unntatt offentlighet).

side 3 av 9

A1. Tjenesteproduksjon	MÅL	INDIKATOR	STØTTE
• Område	(utarbeides for hver virksomhet/ virksomhetsområde)	Produksjon (tall-/skalaverdier, målbar størrelse)	
		Resultat: (vurderinger av produksjonen, leveransen og/eller brukers opplevelse av mottatt tjeneste)	
•		Resultat:	
•		Resultat:	
•		Resultat:	
•		Resultat:	

Tjenesteproduksjon er de tjenester virksomheten yter til sine brukere. Tjenester ytes til interne aktører, andre organisasjoner og innbyggerne. Produksjonen av disse tjenestene kan i mange tilfeller uttrykkes gjennom målbare størrelser. Hensiktsmessige mål må utarbeides for hver avdeling, virksomhetsområde eller virksomhet. Der virksomheten omfattes av indikatorer i Kommunebarmometeret skal disse tas inn i punkt A1 (se oversikt på Solsia). Det er et ønske om økt fokus på brukernes vurderinger av mottatt tjeneste, målt gjennom brukerundersøkelser.

side 4 av 9

A2. HMS/ Internkontroll/ kvalitetssystem/ avvik	MÅL	INDIKATOR	STØTTE		
• HMS	1: Bruk av HMS handlingsplan.	1a: Utarbeidelse og oppfølging av handlingsplan.			
		Resultat:			
	2: Fungerende arbeidsmiljøgrupper.	1b: Gjennomført årlig vernerunde.		Resultat:	
		Resultat:			
	3: Redusert sykefravær/ Økt jobbnærver	2: Antall møter pr. år.		Resultat:	
		Resultat:			
	4: Mer inkluderende arbeidsliv	3a: Sykefraværprosent/ Nærværprosent		Resultat:	
		Resultat:			
	4a: Underskrevet IA-avtale.	3b: Følge rutiner for sykefraværsoppfølging.		Resultat:	
		Resultat:			
		4b: Utarbeidelse av egne IA-mål.			Resultat:
		Resultat:			
4c: Utarbeidelse av handlingsplan for IA.	4a: Underskrevet IA-avtale.	Resultat:			
	Resultat:				
• Internkontroll	1: Tilfredsstillende dokumentasjonskrav.	1: Dokumentasjon iht. til krav.			
	Resultat:	Resultat:			
• Kvalitetssystem	2: Kjennskap til spesielle risikoforhold.	2: Regelmessig gjennomgang av risikoforhold.			
		Resultat:		Resultat:	
• Avvik	Bruk av kvalitetssystemet.	Prosedyrer og rutiner ajourholdes.			
		Resultat:		Resultat:	
• Avvik	Bruk av avvikssystemet.	Avvik pr. ansatt.			
		Resultat:		Resultat:	

Alle virksomheter, uavhengig av størrelse, skal utarbeide HMS handlingsplan, etablere arbeidsmiljøgrupper og arbeide for redusert sykefravær. Krav om internkontroll følger av lov/ forskrift. Kommunen har tatt i bruk eget kvalitetssystem (p.t. KvalitetsLøsen) for håndtering av dokumenter, avvik og risikoanalyse.

side 5 av 9

A3. Økonomistyring	MÅL	INDIKATOR	STØTTE
• Resultat	Overholde budsjett.	Resultatet	
		Budsjett/avvik:	
• Bruk av midler	Mest mulig igjen for pengene, bevissthet rundt bruken av tildelte midler.	Selve refleksjonen rundt hvordan virksomheten har disponert midlene.	
		Vurderinger:	

Det viktigste økonomiske resultatet er overholdelse av budsjettet. Det er i tillegg ønskelig med en refleksjon rundt hvordan virksomheten har disponert midlene. Målet må være å få mest mulig igjen for pengene, enten det er fokus på kvalitet eller kvantitet (eller begge) i tjenesteproduksjonen. Lederen måles på økonomisk bevissthet.

side 6 av 9

A4. Verdier / etikk	MÅL	INDIKATOR	STØTTE
<ul style="list-style-type: none"> Kvalitet – Omsorg - Respekt 	Verdigrunnlaget har en reell betydning for den enkelte medarbeider og er synlig i tjenesteproduksjonen.	a: Hvordan det jobbes med verdigrunnlaget i virksomheten. <i>Aktivitet:</i>	
		b: Brukerresultater, målt gjennom brukerundersøkelse. <i>Resultater:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Etisk refleksjon 	Styrket etisk kompetanse i tjenesteproduksjonen.	a: Hvordan det legges til rette for etisk refleksjon i virksomheten og hvordan dette gir en bedre tjenesteproduksjon. <i>Aktivitet:</i>	
		b: Opplevd etisk kompetanse i møtet mellom tjenesteyter og tjenestemottaker (brukerundersøkelse) <i>Resultat:</i>	

En forutsetning for verdistyring/ verdibasert ledelse er at det jobbes aktivt med verdigrunnlaget i hele organisasjonen. Et sentralt dokument her er «Etske retningslinjer». Leder måles på aktivitetsnivå og hvordan det legges til rette for etisk refleksjon i virksomheten. Målene følges opp gjennom brukerundersøkelser der dette er hensiktsmessig.

A5. Medarbeiderskap	MÅL	INDIKATOR	STØTTE
<ul style="list-style-type: none"> Medarbeidersamtale 	Opprettholde god medarbeiderdialog og utvikling hos den enkelte medarbeider gjennom årlige medarbeidersamtaler.	Gjennomføringsprosent. <i>Resultat:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Organisasjonsmålinger 	Utvikle det forpliktende samspillet mellom medarbeidere og leder gjennom oppfølging av organisasjonsmålinger.	Arbeidsglede, engasjement, produktivitet og lønnsomhet. <i>Resultat:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljøundersøkelse 	Forbedre arbeidsmiljø med særlige utfordringer.	Merkbar arbeidsmiljøforbedring. <i>Resultat:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Konflikthåndtering 	God håndtering av konflikter.	Kjennskap til/ bruk av rutiner for konflikthåndtering. <i>Resultat:</i>	

Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Organisasjonsmålinger og ledertreningsprogrammet «Vis Ve» skal gi lederne bedre grunnlag for å ta tak i utfordringer og engasjere medarbeiderne i utviklingen. Virksomheter med særlige arbeidsmiljøutfordringer skal ha en grundig kartlegging og etterfølgende prosess for arbeidsmiljøforbedring. Leder måles på hvordan medarbeiderskapet utvikles, gjennomføring av medarbeidersamtaler og konflikthåndtering.

B. Organisasjonsutvikling			
Følgende OU-prosjekter skal ha fokus for virksomheten i 2015:		MÅL	STØTTE
B1.			
B2.			
B3.			
B4.			

C. Medansvar			
På hvilke områder tar virksomheten et aktivt medansvar?		MÅL	STØTTE
C1.			
C2.			
C3.			
C4.			

Bodø kommune er en virksomhet. For å oppnå gode resultater er kommunen avhengig av at alle bidrar til å gjøre hverandre gode.

side 9 av 9

Del 3

LEDERAVTALE 2015

Avdeling/ kontor/ virksomhet			
Overordnet		sign.	dato
Leder		sign.	dato
Oppfølgingsforpliktelse			

3.	Lederens personlige utviklingsmål	TIDSRØM	STØTTE
3.1			
3.2			
3.3			
3.4			

Personlige utviklingsmål utarbeides for hver virksomhetsleder. Personlige mål er unntatt offentlighet.