



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Operative lederes oppfattelse av handlingsrom

En studie av hvordan handlingsrommet oppfattes av operative ledere i en kommunal etat versus kommunalt eid kraftselskap

Jim Hugo Henriksen
Jorunn Heidi Olsen

Masteroppgave i Ledelse juni 2018



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Formål.....	2
1.3	Problemstilling.....	3
1.4	Disposisjon	3
2	Teorikapittel	4
2.1	Organisasjonsteori – offentlig og privat sektor, er de så ulike?	4
2.2	Handlingsrom	6
2.2.1	Det formelle og det uformelle handlingsrommet	8
2.3	Påvirker det formelle og uformelle handlingsrommet hverandre?	15
3	Presentasjon av case 1 kommune og case 2 kraftselskap.....	17
3.1	Case 1 – kommunen	17
3.2	Case 2 – kraftselskap	21
3.3	Organisasjonsform og kultur	23
4	Design og metodevalg.....	24
4.1	Forskningsdesign.....	24
4.2	Metodevalg.....	25
4.2.1	Metode.....	26
4.2.2	Utvalget.....	26
4.2.3	Utarbeidelse av intervjuguide.....	27
4.2.4	Gjennomførelse av intervju.....	27
4.2.5	Analysemodell.....	29
4.3	Kvalitet	30
4.3.1	Reliabilitet	31
4.3.2	Validitet.....	32
4.4	Forskningsetiske betraktninger.....	33
5	Presentasjon og analyse av data	34
5.1	Hva respondenten legger i begrepet handlingsrom	34
5.2	Autonomi	35
5.2.1	I hvor stor grad oppfatter respondenten at vedkommende står fritt i å bestemme og fastlegge lederrollen sin?.....	35

5.2.2	Oppmuntres respondenten til å ta selvstendige beslutninger?	35
5.2.3	Hvor ofte opplever respondenten overprøving eller innblanding fra nærmeste overordnede?	36
5.2.4	Opplever respondenten at handlingsrommet blir påvirket av andre?.....	36
5.2.5	Respondentenes organisasjoner står overfor en eventuell ny omorganisering. I hvilken grad og hvordan mener respondenten at dette påvirker vedkommende sitt handlingsrom i dag?	37
5.2.6	I hvor stor grad respondenten oppfatter frihet til å fortolke, det uformelle handlingsrommet.	37
5.3	Begrensninger	39
5.3.1	Hvordan respondentene oppfatter sitt formelle handlingsrom	39
5.3.2	Hvordan respondentene oppfatter sitt økonomiske handlingsrom	40
5.3.3	Hvordan respondentene oppfatter sitt strukturelle handlingsrom	41
5.3.4	Hvilke forventninger og krav respondenten opplever blir rettet mot seg som operativ leder?	42
5.3.5	I hvilken grad opplever respondenten at lover og forskrifter begrenser handlingsrommet?	43
5.3.6	I hvilken grad opplever respondenten at økonomi begrenser handlingsrommet?..	44
5.3.7	Er respondentens organisasjon avhengig av personale med høy kompetanse? Er det lett å rekruttere?	45
5.3.8	Hvilke variabler virker mest begrensende på respondentens handlingsrom?	46
5.3.9	Hvordan den operative leder oppfatter sitt formelle handlingsrom	47
5.4	Oppsummering av funn	54
6	Diskusjon.....	55
7	Konklusjon	59
8	Mulige implikasjoner av oppgaven og forslag til videre forskning	60
	Referanseliste	62
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	65
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet	67

Tabelliste

Tabell 1: Organisasjonsstruktur i case 1 versus case 2	51
Tabell 2: Oppsummerte funn.....	54

Figurliste

Figur 1: Vår antakelse av operative lederes oppfattelse av eget handlingsrom i kommersiell- vs. monopol-, vs. offentlig virksomheter.	1
Figur 2: Vår antakelse av operative lederes oppfattelse av eget handlingsrom i kraftselskap vs. kommunale etat	2
Figur 3: Oppfattelse av handlingsrom	7
Figur 4: Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling – modell basert på Strands fortolkning av Steward (1982)	9
Figur 5: Styringsproblemet i privat og offentlig sektor.....	15
Figur 6: Organisasjonskart kommune	20
Figur 7: Organisasjonskart kraftselskap	23
Figur 8: Oppbygging av budsjett for casene	24
Figur 9: Analysemodell.....	30

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et tre år langt studie i Master i ledelse ved Norges arktiske universitet, campus Harstad. Det har vært en krevende prosess som har pålagt oss perioder med intensivt studiearbeid og nøye logistikk for å få alt lagt til rette ved siden av jobb og familieliv. Vår vei frem mot målet har vært omkranset av gode støttespillere som hadde troen på oss, disse ønsker vi å takke.

Først vil vi takke vår veileder professor Harald Torsteinsen som har vært tilgjengelig for oss og gitt raske og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

En stor takk til alle respondentene som har stilt opp og gitt av sin tid. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre vår forskning.

Vi vil takke våre arbeidsgivere som har medvirket til å legge forholdene til rette, slik at vi har kunnet tatt dette studiet.

Vi er bror og søster som har skrevet denne masteroppgaven sammen. Hjemme hos vår mor, Halgerd Henriksen, har vi etablert en «skrivestue» med optimale forhold både innenfor catering, barne - og dyrepass. Kjære mamma, takk for alle måltidene du har laget og kaffen du har kokt i løpet av denne prosessen. Takk for alle «time-out» stundene du har ropt oss ned til når diskusjonene har rast som verst.

Jeg, Jim Hugo Henriksen, vil takke min samboer Sølvi Nordgård, for den innsatsen du har lagt ned i at jeg skulle kunne fullføre min mastergrad. I løpet av disse tre årene har vi fått to barn og kjøpt hus. Det sier seg selv at mye av arbeidet på hjemmefronten har falt på deg. Takk for at du hadde troen på meg.

Jeg, Jorunn Heidi Olsen, vil takke mine barn Joakim og Tiril Viktoria, samt min svigerdatter May, for alle heiarop og klapp på skulderen som dere har gitt meg. Dere har fått meg til å føle stolthet over det jeg har maktet å prestere. Bedre heilagjeng kunne ingen mor og svigermor få.

Sammendrag

Målet for studien har vært å undersøke operative lederes oppfattelse av eget handlingsrom i en kommunal etat versus et kraftselskap eid av kommuner. Vi som forskere har bakgrunn fra begge organisasjonsformene, og ut fra egen erfaring har vi en antakelse om at handlingsrommet kan oppleves større i et kraftselskap enn i en kommunal etat. Problemstillingen for studien er:

Hvordan oppfatter operative ledere sitt handlingsrom avhengig av hvilken organisasjon de er en del av?

Den kommunale etaten leverer tjenester til innbyggerne, mens kraftselskapet produserer og leverer et produkt, som er elektrisitet, til sine kunder. Begge organisasjonene har en viktig samfunnsoppgave og er således underlagt strenge myndighetskrav. Myndighetskrav i form av lover, forskrifter og organisatoriske rammeverk som forventes å påvirke handlingsrommet. Handlingsrommet er størrelsen på rommet en leder har til å fatte beslutninger, mellom de krav som stilles og de rammer som er satt. Dette betegnes som det formelle handlingsrommet. Det uformelle handlingsrommet går på den operative leders fortolkning av de krav og forventninger som blir rettet mot vedkommende. Det er med på å sette graden av autonomi (selvstyre) en operativ leder kan handle ut fra.

Oppfattelsen av handlingsrommet er muligheten til å gjøre valg i rommet mellom det uformelle handlingsrommet (autonomi) og det formelle handlingsrommet (krav og begrensninger).

Studiet er gjennomført som et komparativt casesdesign ved bruk av kvalitativ tilnærming. Undersøkelsen har vært gjennomført gjennom dybdeintervju av seks operative ledere, tre fra en kommune og tre fra et kraftselskap.

Funnene fra studiet viser at de operative lederne i begge organisasjonene oppfattet sitt handlingsrom som relativt stort og tilnærmet likt.

Nøkkelord: handlingsrom, autonomi, begrensninger, operativ leder, kommunal etat og kraftselskap.

1 Innledning

I dette kapittelet tar vi for oss oppgavens bakgrunn og formål. Videre beskriver vi oppgavens problemstilling og hvilke temaer som ligger til grunn for vår forskning. Til slutt skisseres oppgavens oppbygging.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

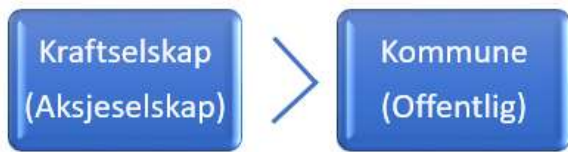
Muligheten en leder har til å påvirke resultatet i en organisasjon er ikke bare avhengig av hvilken organisasjon lederen leder, den er også avhengig av de spesifikke betingelsene lederen har for å handle. Begrepet handlingsrom betegner disse betingelsene (Strand, 2007). Vi har bakgrunn fra kommunale etater og kraftselskaper, og ut fra egen erfaring antar vi at handlingsrommet kan oppleves forskjellig alt etter hvilken organisasjon man er en del av.

Vi synes dette er et spennende tema og ønsket å se nærmere på om våre antakelser stemte. I og med at vi har bakgrunn fra henholdsvis kommunale etater og kraftselskaper, har vi valg å benytte denne type virksomheter i vår forskning. I kraftselskapet er det både kommersielle virksomheter og en monopolvirksomhet. Da vi startet prosessen med å velge tema ønsket vi å se på om det var forskjell på oppfattelsen av handlingsrommet i den kommersielle delen i selskapet versus den monopolistiske delen, i tillegg til å se på kommunal etat versus kraftselskap samlet. Figur 1 skisserer vårt utgangspunkt for valg av tema og vår antakelse som er at oppfattelsen av handlingsrommet hos operative ledere er større i de kommersielle virksomhetene, enn monopolvirksomheten i kraftselskapet. Videre påstår vi at operative ledere i monopolvirksomheten oppfatter sitt handlingsrom større enn de operative lederne i det offentlige.



Figur 1: Vår antakelse av operative lederes oppfattelse av eget handlingsrom i kommersiell- vs. monopol-, vs. offentlig virksomheter.

Vårt utgangspunkt var å benytte *en* organisasjon innenfor kraftselskap og *en* organisasjon innenfor kommune. Underveis i prosessen valgte vi å avgrense forskningen til å omfatte kommunal etat versus kraftselskap. Årsak til at vi valgte å ikke forske på monopolvirksomheten versus de kommersielle virksomhetene internt i kraftselskapet, var at det vanskeliggjorde anonymiseringen hos respondentene i kraftselskapet i og med at vi bare hadde en respondent fra monopolvirksomheten.



Figur 2: Vår antakelse av operative lederes oppfattelse av eget handlingsrom i kraftselskap vs. kommunale etat

Figur 2 viser den endelige modellen for vår antakelse som er at handlingsrommet hos operative ledere oppfattes større i et kraftselskap enn i en kommunal etat, og dette vil være utgangspunktet for vår forskning.

1.2 Formål

Vår erfaring er at handlingsrommet kan oppfattes ulikt hos operative ledere i forskjellige organisasjoner. På bakgrunn av dette har vi valgt å kartlegge denne antagelsen i to organisasjoner, kommune versus kraftselskap for å se om dette stemmer. Vi ønsker å få svar på om ytre forhold som myndighetsreguleringer, lover og forskrifter, samt indre forhold som budsjett, kompetanse og organisering har innflytelse på den enkeltes handlingsrom. Begge organisasjonene står foran mulige store endringer i nær fremtid. Vil dette være med på å påvirke oppfattelsen av handlingsrommet til de operative lederne i nåtid?

1.3 Problemstilling

Denne undersøkelsen baserer seg på følgende problemstilling:

«Hvordan oppfatter operative ledere sitt handlingsrom avhengig av hvilken organisasjon de er en del av?».

Vi ønsker å se nærmere på om oppfattelsen av handlingsrommet er forskjellig for operative ledere i en kommunal etat versus et kraftselskap eid av kommuner.

Med utgangspunkt i problemstilling, teori og egen erfaring på området, har vi som nevnt tidligere følgende antakelse;

- Operative ledere oppfatter handlingsrommet større i et kraftselskap eid av kommuner versus i en kommunal etat.

I vår problemstilling med påfølgende antakelse er det seks begreper som trekkes frem. Det er handlingsrom, autonomi, begrensninger, operativ leder, kommunal etat og kraftselskap. Disse begrepene danner grunnlaget for vår forskning og vi vil utdype begrepene med teori og litteratur.

1.4 Disposisjon

Kapittel 1 beskriver bakgrunn for valg av tema. Videre presenteres oppgavens formål, samt problemstilling med pålydende antakelse. Til slutt i kapitlet skisseres oppgavens oppbygging.

Kapittel 2 presenterer teori for temaet som forskningen bygger på. Organisasjonsteori i offentlig og privat sektor blir belyst, samt de to sentrale begrepene som danner handlingsrommet; autonomi og begrensninger.

Kapittel 3 presenterer de to casene som forskningen skal ta utgangspunkt i. Kommune og kraftselskap.

Kapittel 4 handler om forskningsdesign og metodevalg. Forskningen baserer seg på en kvantitativ tilnærming gjennom dybdeintervju av operative ledere i en kommunal etat og i et

kraftselskap. Til slutt i kapittelet reflekteres det over undersøkelsens reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske betraktninger.

Kapittel 5 presenterer undersøkelsens funn gjennom respondentenes svar og tilbakemeldinger. Samtidig analyseres funnene i lys av teori og forventninger til funn som blir presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 handler om diskusjon av forskningens funn sett opp mot relevant teori og egne refleksjoner. Fokusområdene for diskusjon er på de områdene det ble avdekket ulikheter casene imellom.

Kapittel 7 tar for seg konklusjon i forhold til forskningens problemstilling.

Kapittel 8 skisserer mulige implikasjoner av oppgaven og forslag til videre forskning.

2 Teorikapittel

Vår forskningsoppgave går på operativ leders egen oppfattelse av handlingsrommet. Og vi vil sette to ulike organisasjonsformer opp mot hverandre for å avdekke om handlingsrommet hos operative ledere oppfattes større i et kraftselskap eid av kommuner versus i en kommunal etat.

Vi vil belyse organisasjonsteorien i offentlig og privat sektor, hvordan er den bygd opp? Hva sier tidligere forskning om likheter og ulikheter?

Men hva er egentlig et handlingsrom? Hvilke momenter er med på å legge føringer for oppfattelsen av eget handlingsrom? Vi vil i dette kapittelet, med hjelp av litteratur og tidligere forskning, forsøke å avdekke hvilke resultater forskere er kommet frem til med utgangspunkt i vår problemstilling. Autonomi og begrensninger er stikkord som har stor relevans for å finne svaret på oppfattelsen av handlingsrom.

2.1 Organisasjonsteori – offentlig og privat sektor, er de så ulike?

Siden vi har erfaring fra henholdsvis offentlig og privat sektor, var det naturlig å sette frem en erfaringsbasert antagelse. Denne antagelsen gikk ut på at rammene rundt den offentlige

sektoren var strammere enn rundt den private. At de operative lederne i privat sektor var mere «på hugget» etter å vise til et positivt resultat.

For å avdekke vår antagelse var det viktig å først avdekke hvordan den offentlige og private sektoren var bygget opp.

Bozeman (1987) sitert i Jacobsen (2013) mener det er mer hensiktsmessig å skille mellom private og offentlige organisasjoner og baserer dette skillet på dimensjoner, eierskap og finansiering.

- Eierskap – offentlige organisasjoner er eid av politisk valgte representanter og er dermed «folkets eie», mens private organisasjoner er eid av dem som stiller kapital til rådighet. Eierskap er også en indikator på grad av politisk kontroll med virksomheten.
- Finansiering – offentlige organisasjoner er indirekte finansiert som regel gjennom skatt og avgifter, mens private organisasjoner finansieres av inntekter generert gjennom salg i et marked. Finansiering er også et mål på grad av økonomisk frihet, det vil si mulighet til å foreta selvstendige økonomiske disposisjoner. (Jacobsen, 2013, s. 293)

Jacobsen mener likevel at skillet ikke er så selvsagt. Det er flere private organisasjoner som mottar tilskudd og overføringer, et eksempel er privateide barnehager. Det er også organisasjoner som er politisk eid, men som kan få store inntekter gjennom salg. Eksempel på dette kan være et eiendoms og utviklingsselskap hvor et kommunestyre er generalforsamlingen og selve styret er plukket ut av kommunestyrets faste medlemmer.

Jacobsen (2013) viser til at det på slutten av 1970 -tallet skjedde en endring innenfor offentlig sektor i den vestlige verden. Den offentlige sektoren gikk inn i en «konkurrans» med den private sektoren for å øke effektiviteten som hadde vært kronisk lavere i offentlig sektor versus privat sektor.

Jacobsen (2013) viser til Beck-Jørgensen (1994) som iverksatte en bølge av reformer innenfor offentlig sektor som i senere tid har fått betegnelsen «New Public Management» (NPM). Et av målene med NPM er at de strukturelle formene innenfor offentlige organisasjoner skal bli mer lik de private organisasjonene, med en bedriftslogikk.

«Marked og konkurranse har vært trukket frem som idealer. Når ledelse drøftes, er det med en sterkt vekt på klassiske verdier fra private bedrifter som for eksempel kostnadseffektivitet, resultatmålinger, kontrakter og målstyring» (Jacobsen, 2013, s. 295).

Jacobsen stiller spørsmålet om offentlig og privat sektor er blitt så lik at det nesten ikke er noen forskjeller lengre.

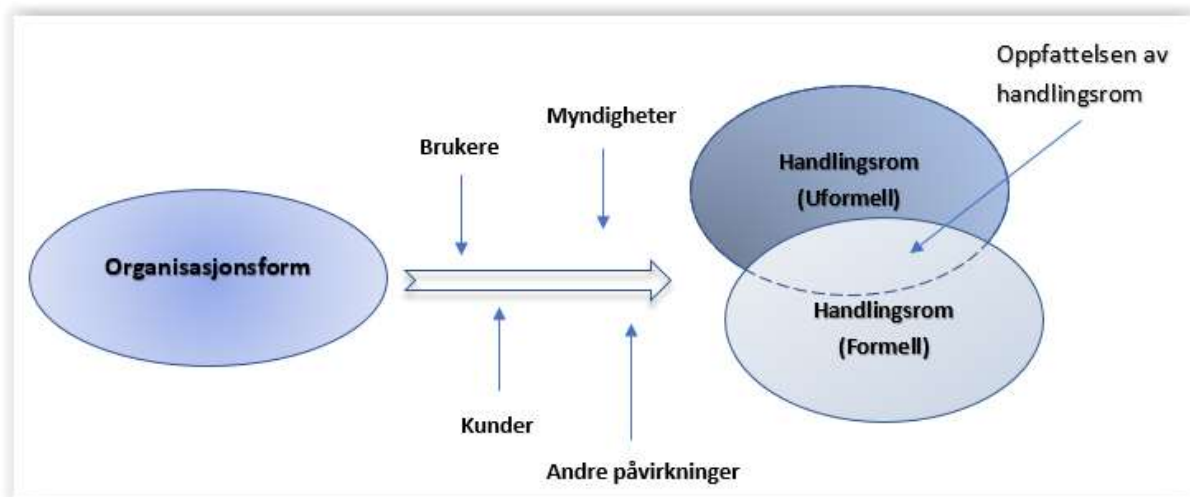
Christensen mfl. (2015) viser også til NPM, som de skriver er blitt brukt som en reform innenfor offentlig sektor i mange land. Christensen mfl. mener at offentlige organisasjoner står overfor varige og uløselige problemstillinger som det kan være vanskelig å finne svar på, og at det derfor er vanskelig å sidestille offentlige og private organisasjoner.

Christensen mfl. advarer mot å sette likhetstrekk mellom offentlige og private organisasjoner. De mener det er to grunnleggende forskjeller. Offentlige organisasjoner må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. For det andre er ledere i offentlige organisasjoner ansvarlige overfor borgerne og velgerne mer enn private organisasjoner er overfor aksjonærer og interessegrupper. Dette mener Christensen mfl. krever større vekt på åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet fra offentlige organisasjoner.

Det som er interessant er at Christensen mfl. heller trekker frem at variabler som størrelse, oppgaver og teknologi har større innvirkning på organisasjonen enn om den er offentlig eller privat.

2.2 Handlingsrom

Autonomi og begrensninger er begreper som sammen griper inn i hverandre og blir til de rammer som skaper et handlingsrom. Oppfattelsen av disse rammene kan variere fra individ til individ. Rammene på autonomien og begrensningene kan være ulike avhengig av organisasjonsform. Hvilket sluttprodukt som produseres kan også være med på å legge føringen på rammene i handlingsrommet.



Figur 3: Oppfattelse av handlingsrom

Vi har ved hjelp av Figur 3 forsøkt å illustrere hva som kan være med på å forme operative lederes oppfattelse av sitt eget handlingsrom. Utgangspunktet er organisasjonsformen, er det en offentlig- eller en privat organisasjon? Den operative leder vil med utgangspunkt i sin rolle i organisasjonen få en rekke krav og forventninger rettet mot seg fra brukere, kunder, myndigheter og andre påvirkninger. Disse kravene og forventningene legger begrensninger på hvordan den operative lederen kan utøve sin rolle, vi kaller dette det formelle handlingsrommet. Det uformelle handlingsrommet går på den operative lederens fortolkning av de krav og forventninger som blir rettet mot vedkommende. Det er med på å sette graden av autonomi (selvstyre) en operativ leder kan handle ut fra. Det formelle og det uformelle handlingsrommet overlapper hverandre. Denne overlappingen mener vi er den operative lederens oppfattelse av det faktiske handlingsrom. Størrelsen på handlingsrommet vil kunne variere mellom de enkelte operative lederne, selv om de er på samme linjenivå i organisasjonene. Det essensielle er hvordan det enkelte individet fortolker. Det vil legge føringer på hvor stort handlingsrommet vil oppfattes. Ut fra vår tolkning av Stewart (1982) legger hun det uformelle handlingsrommet inn i begrepet «Rom for valg», se Figur 4 (side 9). Stewart støtter opp om vår konklusjon når hun sier at den enkelte leder kan være med å forme sitt eget handlingsrom ut fra hvordan den enkelte leder fortolker krav.

Vi vil videre i dette kapitlet gå nærmere inn på autonomi og begrensninger og se på hvordan disse kan gripe inn i hverandre og påvirke selve handlingsrommet.

2.2.1 Det formelle og det uformelle handlingsrommet

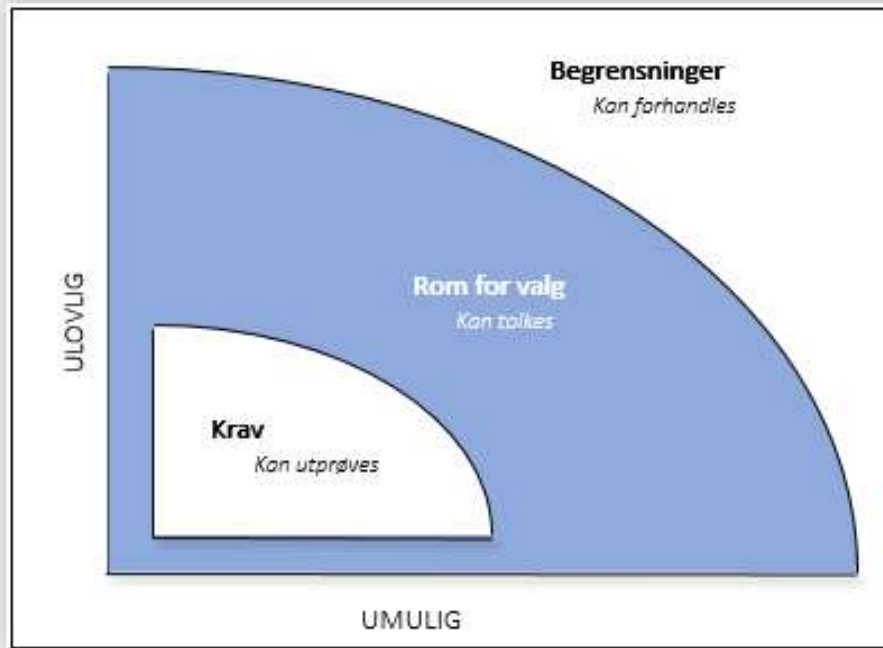
Strand (2015, s. 182) skriver «den formelle lederrollen innebærer i seg selv et sett av instruksjer, forventninger, fullmakter og ressurser. Disse er imidlertid ikke fastsatt en gang for alle, men kan reforhandles, fortolkes og utprøves». Slik vi tolker Strand vil det formelle handlingsrommet være den myndigheten som den operative lederen «eier» gjennom sin tittel og sin posisjon i organisasjonen. Det går også på hvilket mandat, strategier og på hvordan organisasjonen har valgt å legge opp sin organisering. Det uformelle handlingsrommet går på hvordan den operative lederen velger å gå frem for å nå måloppnåelsen. Konkret går det på fortolkningen av krav og forventninger.

Strand (2015, s. 182) definerer handlingsrom som størrelsen på rommet en leder har til å fatte beslutninger. Han skriver: «Begrepet er et supplement til rollebegrepet, det fremhever tillatelse mer enn påbudet og de spesifikke forventningene».

Ut fra Strands definisjon, er det slik vi tolker det, tillatelsene i form av gitte budsjettammer, lover og forskrifter som fremheves i et formelt handlingsrom.

Likevel mener vi at en operativ leder har mulighet til å utøve skjønn. Strand (2015) bekrefter vår påstand når han viser til Stewart (1982) sin modell som skissert i Figur 4 (side 9).

Modellen viser at handlingsrommet bestemmes av de fullmakter den operative lederen formelt har, de krav som stilles og rammer som er satt. Stewart påstår at den enkelte i virkeligheten har stor mulighet til å påvirke størrelsen på sitt eget handlingsrom. Vi er da inne i det uformelle handlingsrommet som går på fortolkning av fremsatte forventninger og krav.



Figur 4: Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling – modell basert på Strands fortolkning av Steward (1982)

Modellens kjerne består av krav til leder. *Krav* er hva enhver som innehar stillingen, må gjøre for å unngå sanksjoner eller miste sin stilling (Høst, 2009). Flere forhold kan påvirke hvordan en leder oppfatter rollekravene. Noen av de forholdene Høst (2009) trekker frem er stillingsinstrukser, reglementer og mål. Lederen vil også ha forventninger rettet mot seg ut fra dennes posisjon og rolle i organisasjonen. Disse forventningene kan komme fra alle som er en del av organisasjonen, men også fra maktenheter som står utenfor. Hva organisasjonen produserer vil også kunne påvirke brukere/kunders krav til leder. Konkrete tilbakemeldinger på leders handlingsmønster både internt og eksternt, vil også kunne påvirke leders oppfattelse av rollekravene.

En annen type forventninger kan være at den operative lederen skal være omdømmebygger og ivareta og forebygge situasjoner som kan skape et dårlig rennemme for organisasjonen.

Media trykker lister der organisasjoner og ledere rangeres på tvers av bransjer og offentlig, privat og frivillig sektor. Tilsyn og evaluering skjer kontinuerlig, og organisasjoner som ikke kan dokumentere at de har systemer for kvalitetsledelse, risikostyring og budsjettstyring, risikerer å bli sanksjonert av tilsynsorganer og uthengt i media, med påfølgende omdømmetap. (Byrkjeflot 2015, s. 62).

Begrensninger, skriver Høst (2009), er det som setter grenser for hva en leder kan gjøre. Konkret vil det kunne være budsjett, lover og forskrifter, kompetanse i organisasjonen, teknologi og kultur. Dette kalles det formelle handlingsrommet. I Figur 4 (side 9) viser begrensningene rammene i handlingsrommet. Kommer man for langt ut på den ene siden er det ulovlig, og kommer man for langt ut på den andre siden vil det være umulig. Et eksempel på dette er at man ikke kan drifte et sykehus uten en lege. Det er både ulovlig og umulig.

Det området som er essensielt i modellen er feltet som er merket med «*Rom for valg*». Vi mener det er dette området som gjør at operative ledere på samme nivå og gjerne i samme organisasjon handler ulikt. «*Men store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av ledernes oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving*», (Strand, 2015, s. 398).

Ut fra Strands teori er vi inne i den operative leders uformelle handlingsrom der fortolkningen er med på å sette oppfatning av grensene. Tidligere erfaring som den operative lederen har opplevd/medvirket i, vil kunne sette begrensninger på størrelsen på risiko og utprøving.

Hagebakken og Nilsen (2017) viser i sin forskning at betydningen av hvor lenge en leder har sittet i jobben, er en medvirkende faktor for opplevelsen av handlingsrommet. De lederne som har sittet lenge i sin stilling velger å «utvide» grensene i sitt handlingsrom. De handler ut fra å heller be om tilgivelse enn å be om tillatelse. Vi velger å tolke dette som at de lederne med lang fartstid er trygge på seg selv og sin rolle, og har empiriske erfaringer med hvor langt man kan «tøye strikken» før det kan få eventuelle alvorlige konsekvenser for deg som leder. Videre sier Hagebakken og Nilsen (2017) i sin teori om at leders oppfattelse av autonomi kan avhenge av hvor tydelig rammene eller stillingsbeskrivelsen er. Jo mere utydelige eller flytende retningslinjer og krav er, jo større vil muligheten for en leder til å benytte seg av muligheten til å fortolke.

Hagebakken og Nilsen sier om ledere som har sittet lenge i sin stilling, at de kan velge å «utvide» sitt handlingsrom fordi de vet hvor langt de kan «tøye strikken». Ut fra egen erfaring mener vi at dette nødvendigvis ikke alltid trenger å være positivt. Enkelte operative ledere har tatt eierskap til sitt eget handlingsrom og er immun mot input fra de rundt i organisasjonen. Organisasjonsendringer kan oppfattes som en trussel mot den operative leders allerede skapte handlingsrom. Og dermed kan output etter en omstrukturering i organisasjonen bli lav nettopp fordi den operative lederen ikke takler omstillingen.

Ut fra egen opplevelse påstår vi at størrelsen på hvor stor tillitt en operativ leder har opparbeidet seg, både internt og eksternt, vil være med på å påvirke størrelsen på det uformelle handlingsrommet. Hvilken arbeidsoppgave og prosedyre som skal utføres vil også kunne være en medvirkende faktor.

Vår oppgave går på operativ leder sin oppfattelse av eget handlingsrom. Vi kan reflektere over om personlige egenskaper hos den operative lederen kan medvirke til denne oppfattelsen. Vi har valgt å ikke trekke denne variabelen inn i vår forskning. Likevel er det interessant å lese Strand (2015) som skriver at oppfattelsen av lite handlingsrom kan være et uttrykk for liten vilje til nytenkning, usikkerhet og et ønske om ansvarsfraskrivelse hos lederen.

Operative ledere i en organisasjon har ofte grunnkompetanse på det feltet de er satt til å lede. I mange tilfeller vil ikke nærmeste overordnede til operativ leder inneha denne kompetansen. Det er derfor viktig, som Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver, om graden av selvstyre hver arbeidstaker har over egen arbeidssituasjon. Vi mener at det kan være positivt for en organisasjon at operativ leder får mulighet fra overordnet til å kunne løse en problemstilling. At det uformelle handlingsrommet, hvor autonomi og fortolkning er fremtredende; kan få tre frem. Med sin grunnkompetanse vil den operative leder kunne komme frem til den mest optimale løsningen.

Vår tolkning støttes opp av Torsteinsen (2012 a, s. 23) som skriver at:

For resultatenhetsmodellen, er troen på at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og prestasjon; ved å gi mennesker frihet til selv å bestemme hvordan de skal utføre arbeidet sitt, antar en at de blir mer motivert, mer kreativ og mer effektive, og at de vil skape bedre resultater. En viktig forutsetning for at denne mekanismen skal fungere, er tydelig beskrivelse og avgrensning av virksomhetens mål, sterkere fokusering på den enkeltes myndighet og ansvar og klare og kjente incentiver.

Espedal og Kvitastein (2012) skriver i sin forskningsartikkel at litteraturen forutsetter at det er en positiv sammenheng mellom handlingsrom (autonomi) og innflytelse (makt). Man skulle altså da anta at jo høyere opp i hierarkiet man kom, jo mere makt en operativ leder fikk, jo større ville handlingsrommet være. Det som da er oppsiktsvekkende er at i deres dybdeintervju av 11 ledere, viste at det var problematisk sammenheng mellom autonomi og innflytelse. Innflytelse eller maktutøvelse krevde deltakelse i sosiale prosesser, og dette

medførte bindinger og begrensninger. Resultatet av forskningen viste at jo mere makt en leder hadde, jo mindre kunne handlingsrommet til vedkommende være.

Dette var for oss en uventet konklusjon. Vil dette si at det formelle handlingsrommet øker og det uformelle handlingsrommet minker i takt med den operative leders avansement i hierarkiet? Kan det være slik at jo høyere opp i hierarkiet man kommer som leder, jo større blir kravet om ansvarlighet fra toppledelsen? Vi tolker det slik at fortolkningen man gjør som leder, konsekvensene av hvor «langt man tøyer strikken», vil falle tilbake på deg som fattet beslutningen. Dermed vil det uformelle handlingsrommet oppfattes mindre, fordi den operative leder vil tenke mer konsekvenser av det vedkommende gjør.

Kvam (2006) skriver i sin forskningsartikkel mye om lederen sin forståelse av seg selv som et handlende menneske. Kvam stiller spørsmålet «hvem eier handlingen»? I forskningsartikkelen skriver også Kvam at der det foreligger særegne rammer og sentrale føringer for virksomheten, vil dette være med på å begrense leders handlingsrom. I vårt forskningsprosjekt antar vi at dette vil kunne ha stor relevans. Eksterne lover og forskrifter går foran organisasjonens føringer. Dette vil vi komme tilbake til i presentasjonen av casene. Et annet moment som Kvam skriver om som kan være med på å begrense leders handlingsrom, er når vedkommende ved siden av personellansvar, administrative og utviklingsorienterte oppgaver, må bekle roller i grunnlinja.

I organisasjonene vi skal forske på er dette tilfelle. Der må operativ leder i perioder inn og bekle enkelte posisjoner i førstelinjen. Kvam (2006) viser i sin forskningsartikkel til Strand (2001) som hevder at handlingsrom ikke ligger i planleggingsaspektet, men i lederens evne til aktivt ta tak i utfordringer og i hans/hennes vilje til å fremme selvbestemte handlinger. Den engasjerte operative leder kan være en handlende operativ leder. Slik vi tolker Kvams forskningsartikkel kan det være individuelt for den enkelte leder hvor stort det uformelle handlingsrommet oppfattes. Vår oppfattelse av Kvam er at han mener at den enkelte leder kan påvirke sitt eget handlingsrom ved å aktivt fortolke krav og forventninger.

Bogsnes (2012) forskningsartikkel om styringsformen «Beyond Budgeting» tar for seg Statoils nye organisering hvor det settes fokus på å skape vekstvilkår for gode prestasjoner i stedet for å tro at dersom det ikke «styres» fra toppledelsen blir det ingen prestasjoner. Bogsnes mener at et budsjett kan sperre for fornuftige og verdiskapende beslutninger samt innskrenke lederen sitt handlingsrom. Selv om Beyond Budgeting er en styringsform som

kom på 1900-tallet, er dette nytenkning. Bogsnes forklarer styringsmodellen godt ved å sammenligne den med trafikklys og rundkjøringer. Trafikklys er det tradisjonelle budsjettet hvor lederne får rødt, gult eller grønt lys og slipper å gjøre vurderinger, altså lite handlingsrom. Beyond Budgeting kan sammenlignes med en rundkjøring hvor det gir lederen et større handlingsrom hvor styringssystemet er verdibasert og selvregulerende. Det forskningsartikkelen sier er at Beyond Budgeting er med på å legge føringer for å redusere det formelle handlingsrommet og heller øke det uformelle handlingsrommet. Dette ville kunne gi mere motivasjon og et større ønske om å lykkes for lederen.

Strand (2007) viser til forskning på observerte forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor, hvor det tydelig kommer frem at det uformelle handlingsrommet er større i det private enn i det offentlige. Både når det kommer til å endre stillingsinnhold og arbeidsoppgaver, og når det kommer til å ha muligheten til å velge ut underordnede. Det som er overraskende er at Strands (2007) forskning avdekker et markert skille mellom ledere i offentlig og privat sektor sitt ønske om innflytelse og behov for annerkjennelse i jobben de gjør. Det var et markant større behov hos ledere i privat sektor for dette enn det var i offentlig sektor. Samtidig viser Strand til at lojaliteten og forpliktelsen hos ledere i det offentlige var større enn hos lederne i privat sektor.

Med utgangspunkt i Strand (2007) stiller vi oss spørsmålet om det er ulike ledertyper som med andre ord er slik, eller blir slik i de ulike sektorene/enhetene? Hvis du er fornøyd med en operativ lederstilling i en organisasjon som har lagt klare føringer for ditt formelle handlingsrom og du slipper «nytenkning», ja så velger du offentlig sektor? Og hvis du som operativ leder ønsker å gjøre en forskjell og sette spor, få et større uformelt handlingsrom, ja da velger du privat? Strand (2007) sin forskning viser at ledere i det offentlige stort sett er fornøyde med tingenes tilstand og ønsker ikke å utvide sitt uformelle handlingsrom mens ledere i privat sektor har et langt større ønske om dette.

Kan man stigmatisere operative leder i offentlig sektor ved å si at disse lederne er en egen gruppe som er fornøyd med «slik har vi det», videreføre gamle rutiner og være motstander av nytenkning? Har disse lederne lavere ambisjoner enn sine kollegaer i privat sektor?

Med utgangspunkt i egen erfaring stiller vi oss spørsmål ved Strands forskning fordi vi mener operative ledere i offentlig sektor nok har ambisjoner, men at det formelle handlingsrommet er større og mere tydelige i det offentlige enn i det private. Vi mener at det ikke er ledertypen,

men rammene rundt handlingsrommet til den operative leder som er med på å legge føringene for størrelsen på det formelle og uformelle handlingsrommet. Vil vår egen forskning underbygge vår erfaringsbaserte antagelse?

Litteraturen tar for seg flere typer begrensninger innenfor feltet ledelse. Torsteinsen (2012 b) tar for seg de økonomiske begrensningene i en resultatkommune. Økonomiske begrensninger i en organisasjon kan være budsjett og et fastsatt aksjeutbytte, det som er med på å fastsette det formelle handlingsrommet.

Med utgangspunkt i erfaring fra egne organisasjoner hvor lovverket klart sier fra om hvem som kan gjøre hva, ser vi at begrensninger innenfor fagkompetanse kan være med på å legge føringer hvor det formelle handlingsrommet økes og det uformelle handlingsrommet begrenses. Det setter rammer for hva som lar seg/ikke lar seg gjennomføre.

Herbert Simon (1997) omtalt i Kvalshaugen og Wennes (2012) hevder at de fleste beslutninger blir tatt under begrenset rasjonalitet. Det vil si at en operativ leder har et ønske om å ta rasjonelle beslutninger, men begrensningene blir satt av kognitiv kapasitet og begrenset informasjonstilgang. Resultatet vil da kunne bli at operativ leder, på grunn av ikke optimal informasjonsflyt, velger en løsning som er «bra nok» men ikke optimal. Vi tolker Simon slik at begrenset informasjonsflyt begrenser handlingsrommet til en leder. Når en leder har for lite informasjon om en sak, blir det vanskeligere å fatte en beslutning, fordi du som leder ikke vet konsekvensene av beslutningen du tar.

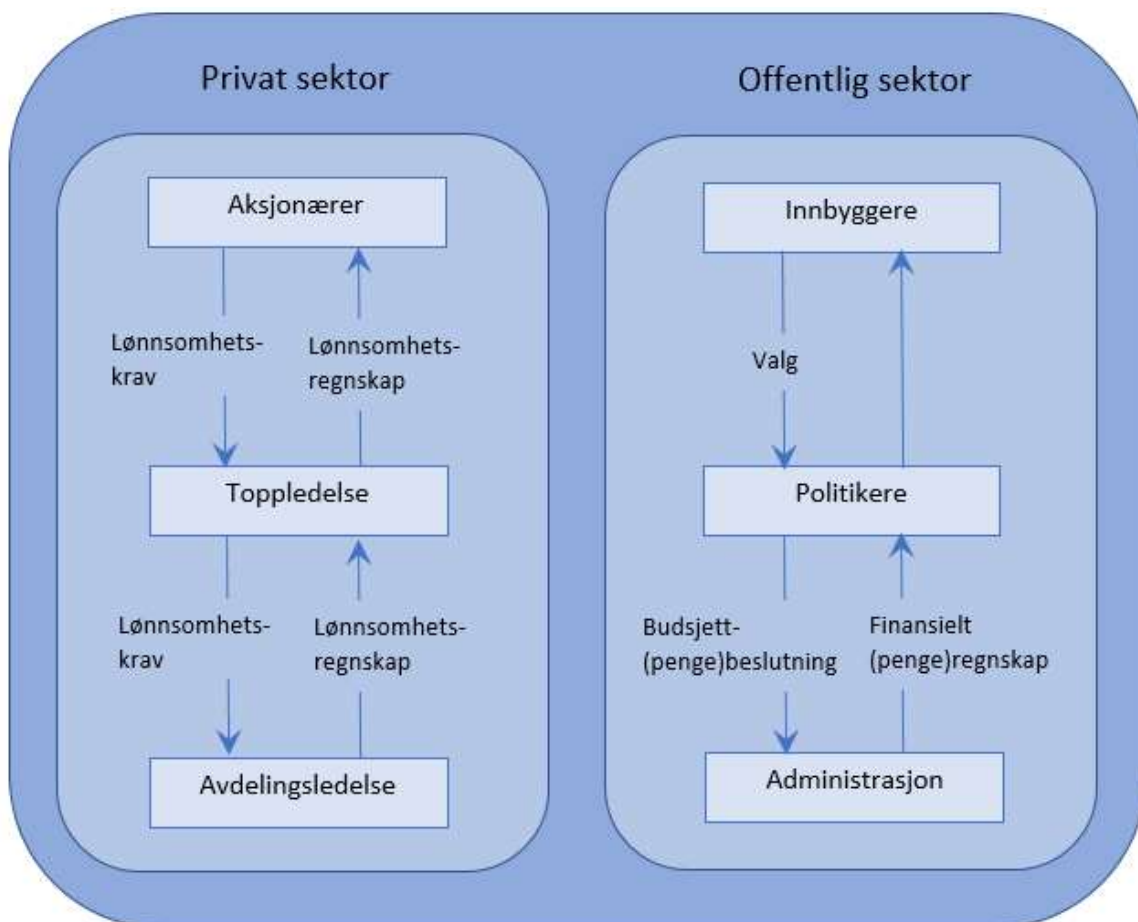
Hagebakken og Nilsen (2017) har ut fra vår tolkning, sett på begrenset informasjonsflyt ikke som en økning av det formelle handlingsrommet, men som en mulighet for lederen til å fortolke og dermed øke det uformelle handlingsrommet, nettopp fordi rammeverket med dette er utydelig.

Vi har nå teoretikere som ser på samme problemstilling, begrenset informasjonsflyt, med ulike tolkninger. Simon tolker det som en økning av det formelle handlingsrommet, mens Hagebakken og Nilsen ser på det som mulighet til å få større frihet til å utøve sin fortolkning og dermed utvide sitt uformelle handlingsrom. Det som vil være en spenningsfaktor i vår forskning er om informasjonsflyten i organisasjonene vi skal forske på, påvirker respondentenes handlingsrom.

2.3 Påvirker det formelle og uformelle handlingsrommet hverandre?

Slik vi tolker det formelle og uformelle handlingsrommet gjennom litteraturen, vil de kunne påvirke hverandre. Den operative lederens autonomi, altså det uformelle handlingsrommet, vil slik vi ser det, kunne påvirkes av økonomiske begrensninger, lover og forskrifter, krav og forventninger.

I Monsen (2011) sin modell, Figur 5, som går på styringsproblemer i privat og offentlig sektor, ser vi den økonomiske «sirkelen» i privat- og offentlig sektor. Vi benytter Monsen sin modell for å synliggjøre og belyse den individuelle saksgangen i virksomhetene som vi forsker på, kraftselskap og kommune.



Figur 5: Styringsproblemet i privat og offentlig sektor

Som vi leser modellen i Figur 5, har aksjonærene i et aksjeselskap klare forventninger til toppledelsen i form av et lønnsomhetskrav. Dette lønnsomhetskravet videreformidles fra toppledelsen til avdelingsledelsen/operativ ledelse som skal avlevere lønnsomhetsregnskap til toppledelse som igjen videreformidler det til aksjonærene. Gevinsten for aksjonærene er i de fleste tilfellene et aksjeutbytte.

I offentlig sektor velger innbyggerne politikere som skal være ombudsmenn for dem. Politikerne vedtar budsjetter som administrasjonen skal iverksette. Administrasjonen formidler disse føringene til virksomhetslederne som igjen videreformidler det til underliggende nivåer. Det finansielle regnskapet/økonomisk rapportering, går samme tjenestevei tilbake til det ender opp hos politikere. Regnskapets sluttsum påvirker kostanden en innbygger må betale for en tjeneste, det vil også kunne påvirke kvaliteten og tilgjengeligheten på tjenesten. Slik vi ser det er de økonomiske rammene med på å legge føring for operativ leders autonomi. Den enkelte leders egenskaper og ferdigheter vil også kunne påvirke samhandlingen mellom autonomi (uformelt handlingsrom) og begrensning (formelt handlingsrom).

I både kommunale etater og aksjeselskap vil det komme direktiver i form av krav og tilbakemeldinger til den operative leder. Så vil vi komme til det som kunne være med på å begrense den operative lederens oppfattelse av rollekravene. Hvilken ledelsesadferd den operative leder har vil kunne påvirke utførelse av oppgavene. Kjennetegn ved leders situasjon kan være regler og prosedyrers fleksibilitet. Det kan også være fysisk avstand mellom leder og underordnet. Mellomliggende variabler vil kunne være kompetanse til å løse oppgaver og de underordnedes innsats. Forhold som påvirker mellomliggende variabler vil kunne være erfaring og kunnskap. Satt inn i oppgavens kontekst kan vi si at hvis en organisasjon ikke har den tilstrekkelige kompetansen den er avhengig av for å utføre en oppgave, vil den operative ledelse ha store problemer med å få en tilfredsstillende output. Kjennetegn ved virksomheten og oppgavene den skal løse, vil også påvirke graden av autonomi. I vårt tilfelle, hvilke lover og forskrifter er med på å binde opp autonomien (det uformelle handlingsrommet)? De underordnedes ytelse vil kunne henseile på om målet er nådd. Er måloppnåelsen tilfredsstillende/utilfredsstillende vil dette kunne gå tilbake til operativ leders videre adferd. Denne vil kunne endre seg ut fra måloppnåelsen. Hvordan en operativ leder fungerer i sin linjefunksjon vil kunne påvirke begge organisasjonene i måloppnåelsen. Og hvordan en organisasjon fungerer under operativ leder vil igjen kunne påvirke leders formelle og uformelle handlingsrom.

Hatch (2001) skriver om viktigheten av at autonomien er tilstede. Fravær av autonomi hos lederen i en organisasjon, vil gi organisasjonen mindre mulighet til å omstille seg og tilpasse produktet etter kravet. Samtidig sier Hatch at for mye autonomi vil kunne gi lederen mulighet til å sette organisasjonen i et kaos.

Ved å sette teorien til Hatch inn i de to organisasjonene vi skal forske på, ser vi at graden av det uformelle handlingsrommet er styrt av lover og forskrifter. Lover og forskrifter vil være det formelle handlingsrommet som setter føringer for graden av autonomi hos operativ leder i begge organisasjonene.

3 Presentasjon av case 1 kommune og case 2 kraftselskap

Vi vil i dette kapitlet beskrive de to casene vi skal forske på, case 1 kommune (heretter kalt case 1) og case 2 kraftselskap (heretter kalt case 2). Vi har valgt å anonymisere casene med bakgrunn i at vi ikke kan se noen relevans for forskningsresultatet hvilken kommune og kraftselskap som er med i forskningen. Størrelsen på virksomhetene er relativt like.

Vi bruker begrepet operative ledere i problemstillingen. Under begrepet operative ledere vil det være virksomhetsledere og daglige ledere. Vi har bevisst valgt å bruke virksomhetsleder i case 1 og daglig leder i case 2 for å få best mulig sammenligningsgrunnlag, da de er på samme nivå i organisasjonskartet, se Figur 6 og 7 (side 20 og 23).

3.1 Case 1 – kommunen

En kommune består av flere etater som blant annet har som misjon og sørge for at innbyggerne får tjenester de har krav på. Eksempler på etater er Helse og omsorg, Oppvekst, Plan og utvikling. Under de enkelte etatene ligger det flere enheter. Under etaten Helse og omsorg ligger åpen omsorg, omsorgssenteret, barnevernet og psykiatritjenesten. Under etaten Oppvekst finner vi skoler og barnehager. Etaten Plan og utvikling har enheter som tar seg av renhold, vaktmestertjeneste samt drift som tar seg av vann, avløp, byggetjenester osv. Målet til en kommune er å være attraktiv for tilflyttere og at beboerne i kommunen er fornøyde med tjenestene som kommunen tilbyr. En kommune skal drifte i balanse.

De enkelte etatene har sine budsjett som er vedtatt av kommunestyre og har en virksomhetsleder. Virksomhetslederen har et stort ansvar i at de økonomiske rammene blir fulgt og må kunne stilles til ansvar for eventuelle avvik.

Selv om kommunestyre har vedtatt et budsjett som de enkelte enhetene i organisasjonen er pålagt å følge, er det utenforliggende føringer som kan påvirke den enkelte enheten slik at det kan fremkomme en budsjettoverskridelse. Helse og omsorg er underlagt «Pasient- og brukerrettighetsloven». I Pasient- og brukerrettighetsloven (1999, § 2-1 e) står det følgende:

Pasient eller bruker har rett til opphold i sykehjem eller tilsvarende bolig særskilt tilrettelagt for heldøgntjenester dersom dette etter en helse- og omsorgsfaglig vurdering er det eneste tilbudet som kan sikre pasienten eller brukeren nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester.

Pasient eller bruker som med forsvarlig hjelp kan bo hjemme i påvente av langtidsopphold i sykehjem eller tilsvarende bolig særskilt tilrettelagt for heldøgntjenester, men som oppfyller kriteriene for tildeling av langtidsopphold etter heles og omsorgstjenesteloven § 3 – 2 a andre ledd, har rett til vedtak om dette.

Den operative leder for Helse og omsorg ville med grunnlag i «Lov om pasient- og brukerrettigheter» måtte skyve kommunens budsjett til side for å ta inn pasienter med pleiebehov. Dette ville kunne gi et overbelegg på institusjonen og medføre økt bemanning for å ivareta den økte pasientgruppen, og kunne resultere i en budsjettsprekk. Det vedtatte budsjettet for Helse og omsorg tar utgangspunkt i antall plasser det er på institusjonen og normalt tas det ikke høyde for et mulig overbelegg. Likevel er kommunestyret innforstått med at det er en lovpålagt oppgave og den operative lederen vil kunne få aksept for en eventuell budsjettoverskridelse.

Utfordringene til en operativ leder i Helse og Omsorg er å *tolke* loven. Pasient- og brukerrettighetsloven gir rom til å utøve skjønn, autonomi. Det brukes begrep som «en helse- og omsorgsfaglig vurdering», «nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester» og «forsvarlig hjelp». Det formelle handlingsrommet er her representert av Pasient- og brukerrettighetsloven og det uformelle handlingsrommet ligger i den operative lederens fortolkning av loven. Resultatet vil være det reelle handlingsrommet den operative lederen kan virke ut fra.

Det samme forholdet vil være for Oppvekst. Opplæringsloven (1998, § 5-1) sier følgende:

Elever som ikke har eller som ikke kan få tilfredsstillende utbytte av det ordinære opplæringstilbudet har rett til spesialundervisning.

I vurderingen av hvilket opplæringstilbud som skal gis, skal det særlig vektlegges på utviklingsutsiktene til eleven. Opplæringstilbudet skal ha et slikt innhold at det samlede tilbudet kan gi eleven et forsvarlig utbytte av opplæringen i forhold til andre elever og i forhold til de opplæringsmålene som er realistiske for eleven. Elever som får spesialundervisning, skal ha det samme totale undervisningstimetallet som gjelder andre elever, jf. § 2 – 2 og § 3 – 2.

Også i dette tilfellet går Opplæringsloven foran kommunestyrets vedtatte budsjett. Det er ikke selvsagt å kunne vite hvilke elever som vil kunne ha behov for spesialundervisning. Det vil også være umulig å vite på forhånd om det kommer tilflyttere til kommunen. Også her vil loven legge til rette for at operativ leder kan fortolke loven. Ord som «forsvarlig utbytte» og «realistisk for eleven» er med på å åpne opp det uformelle handlingsrommet til den operative lederen i Oppvekst.

Plan og Utvikling må forholde seg til kommunestyrets vedtatte budsjett. I tillegg har Plan- og bygningsloven, en større myndighet enn kommunestyrets vedtatte budsjett og vil kunne være med på å legge føringer for operativ leder i Plan og Utvikling sin oppfattelse av eget handlingsrom. Byggesaksforskriften (2010, § 7-6) gir tydelige rammer på økonomisk tap for kommunen hvis ikke tidsfrister på saksbehandling overholdes.

Ved overskridelse av tidsfristene i § 7 – 4 bokstav a og plan- og bygningsloven § 21 – 7 første og fjerde ledd skal kommunen tilbakebetale tiltakshaver 25% av det totale gebyret for hver påbegynt uke tidsfristen overskrider. Bestemmelsen gjelder ikke dersom det er avtalt særskilte frister eller kommunen har forlenget fristen etter § 7 – 1. I slike tilfeller inntreer virkninger av fristoverskridelse fra det tidspunkt den avtalte eller forlengede frist overskrides.

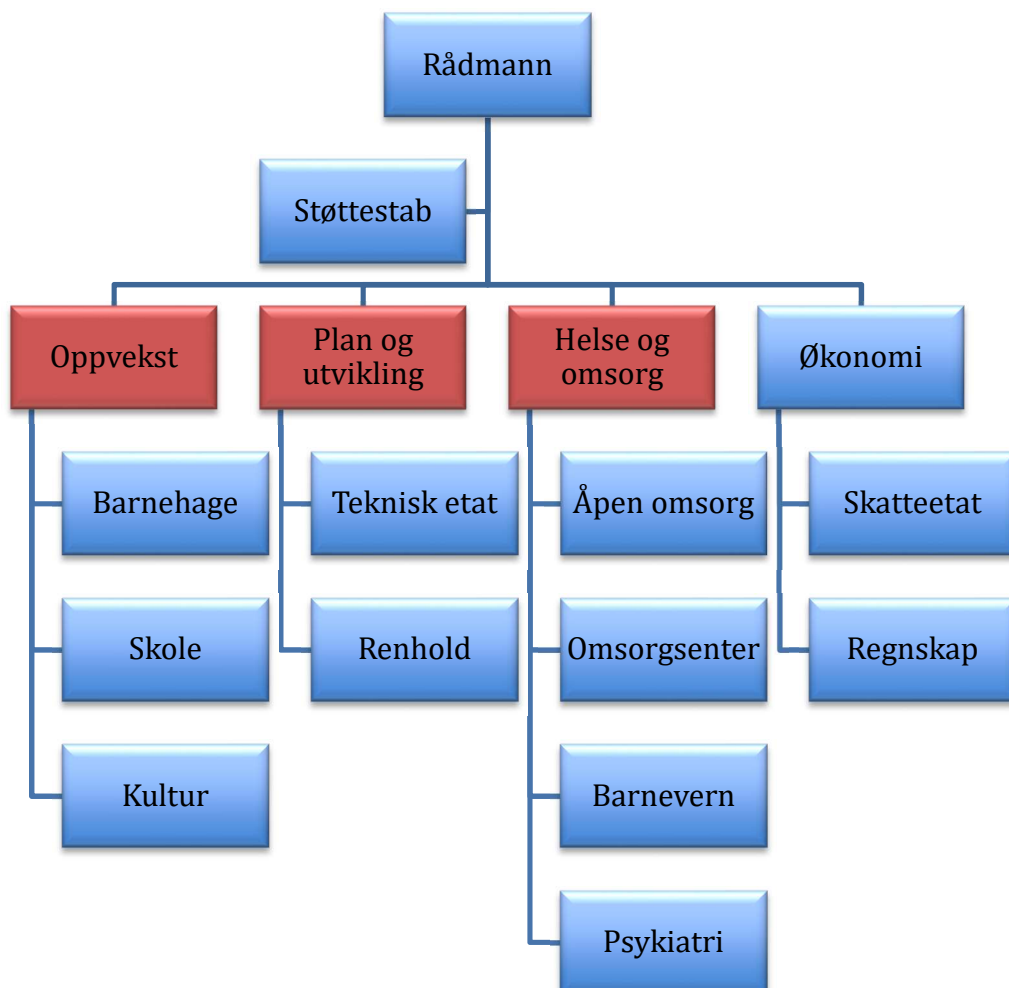
Lovverket innenfor Plan og utvikling gir liten mulighet til den operative leder til å kunne fortolke. Det konkretiserer og gir liten mulighet for at det skal oppstå usikkerhetsmomenter mellom den som søker (tiltakshaver) og saksbehandler. Det formelle handlingsrommet til operativ leder i Plan og Utvikling er merkbart mindre enn hos de to andre respondentene i

case 1 i forhold til lover og forskrifter. Da vi trakk frem §7-6, var det for å vise «presset» den operative lederen i Plan og Utvikling kunne bli utsatt for hvis ikke tidsfrister ble overholdt. I tillegg til økonomisk tap for kommunen, ville det kunne medføre dårlig omdømmebygging.

Det var viktig for oss som forskere å belyse noen av de lovene som er med på å påvirke våre respondenters handlingsrom. Også det å kunne belyse at det var interne forskjeller. Denne informasjonen er viktig å ha med seg når man skal tolke respondentenes svar.

Figur 6 viser organisasjonskartet til den ene forskningsenheten, case 1, kommune.

Undersøkelsesobjektene, som er virksomhetslederne i Oppvekst, Plan og utvikling, samt Helse og omsorg, er markert med rødt i organisasjonskartet.



Figur 6: Organisasjonskart kommune

3.2 Case 2 – kraftselskap

De fleste kraftselskapene i landet er helt eller delvis eid av en eller flere kommuner. Om lag 90 prosent av produksjonskapasiteten eies av kommuner, fylkeskommuner og staten. (Energifakta Norge, 2017).

I vår case er kraftselskapet et aksjeselskap som er 100% eid av kommuner og er organisert som konsern med underliggende datterselskap. Daglig leder i datterselskapene er den operative ledelsen i organisasjonen. Daglig leder har ansvar for den daglige driften i selskapet og har blant annet personalansvar og ansvar for å drifte innenfor gitte økonomiske rammer. Vi kan karakterisere organisasjonen som en tonivåmodell med unntak av datterselskapet Nett as som kan karakteriseres som en trenivåmodell. I Nett as er det et ledernivå under daglig leder, hvor det er en driftsleder, leder måling og leder for det lokale el-tilsynet. Disse har både faglig ansvar og personalansvar. Disse mellomlederne kan også anses som operative ledere for sin linje, men i vår forskning avgrenser vi studiet til å gjelde de daglige lederne i selskapet. Dette for å kunne ha et korrekt sammenligningsgrunnlag casene imellom.

Daglig leder i Nett as er i monopol-delen av virksomheten. Primær oppgavene til «Nett» er distribusjon av strøm gjennom å bygge og vedlikeholde strømmettet. Daglig leder Kunde as er en del av den kommersielle virksomheten i selskapet. Primær oppgavene til «Kunde» er kraftomsetning, marked og kundehåndtering. Det vil si, kjøpe og selge kraft mot kraftbørsen, drive markedsføring for hele bedriften, samt kundebehandling og fakturering av strømleveransen ut til kundene. Daglig leder Produksjon as er også en del av den kommersielle virksomheten i selskapet. Primær oppgaven til «Produksjon» er kraftproduksjon gjennom å bygge og vedlikeholde produksjonsanlegg.

Målet til kraftselskapet er å være en god samfunnsaktør som sørger for en sikker og stabil strømforsyning til sine kunder. I tillegg er det et mål å drifte nettet og selskapet mest mulig effektivt for å kunne oppnå gode rammevilkår fra myndighetene, som igjen gir god lønnsomhet i selskapet.

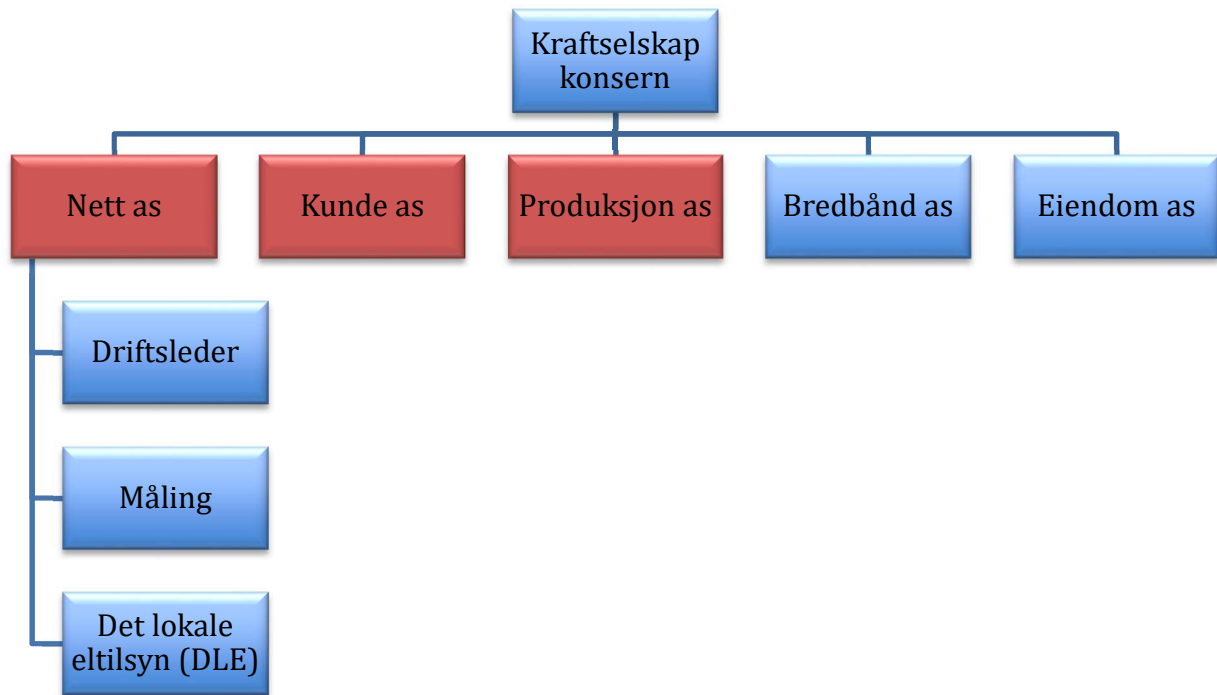
Christensen mfl. (2015) viser til Bozeman som argumenterer for at alle organisasjoner i varierende grad er underlagt politisk autoritet og statlig kontroll. I kraftselskap er nettvirksomheten et monopol. Dette medfører at virksomheten er sterkt myndighetsregulert. Et eksempel er hvor mye nettleie et nettselskap kan kreve fra sine kunder i løpet av et år.

Dette blir regulert av Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) i form av en individuell inntektsramme for hvert enkelt nettselskap. Inntektsrammen fastsettes ut fra selskapets egne regnskapstall sett i sammenheng med en kostnadsnorm som sier noe om hvor effektivt nettselskapet drifter.

Kraftbransjen må forholde seg til et sett med lover og forskrifter. Lover er relativt generelle og gir rom for tolkning. Forskrifter er mere utfyllende og er hjemlet i loven, men også her kan det være rom for tolkning. Noen sentrale lover for kraftbransjen er blant annet El-tilsynsloven, samt Energiloven. Energiloven sørget blant annet for et skille mellom de kommersielle virksomhetene (produksjon og salg) og monopolvirksomheten (distribusjon av elektrisitet). Det er også flere forskrifter som er hjemlet i disse lovene som bransjen må rette seg etter.

Utfordringen til case 2 er at generalforsamlingen til konsernet kan legge økonomiske føringer for hvordan organisasjonen skal driftes kommende år med forventet aksjeutbytte til eierkommunene. Kraftselskapet må likevel forholde seg til lovverk som overstyrer generalforsamlingens føringer. Eksempler på dette kan være leverings- og tilknytningsplikt (Energiloven, 1990, §§ 3-3 og 3-4). Denne loven kan pålegge kraftselskapet å foreta nødvendige investeringer i nettanlegg der tilknytning utløser et investeringsbehov. Da vil de føringene som er lagt av en generalforsamling bli tilsidesatt. Dette vil igjen kunne gi operative ledere i organisasjonen utfordringer i at handlingsrommet blir endret.

Figur 7 viser organisasjonskartet til den andre forskningsenheten, case 2, kraftselskapet. Undersøkellesobjektene, som er daglige lederne i Nett as, Kunde as og Produksjon as, er markert med rødt i organisasjonskartet.

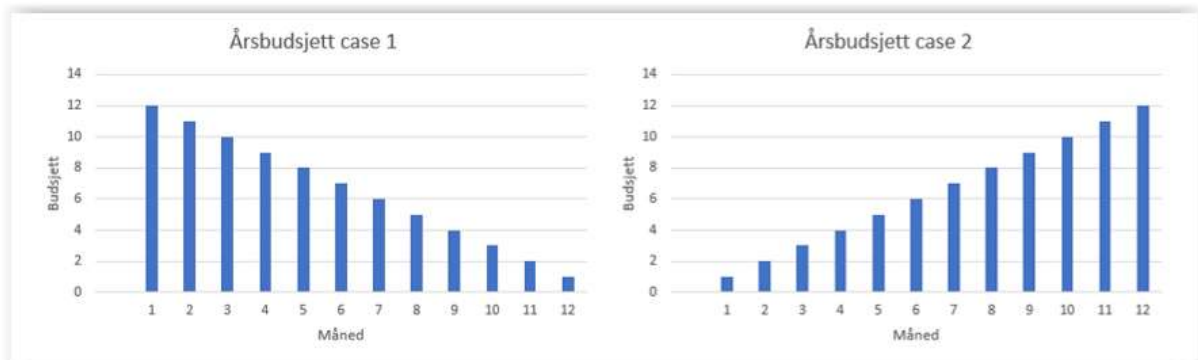


Figur 7: Organisasjonskart kraftselskap

3.3 Organisasjonsform og kultur

Case 1 er en trenivåmodell, Case 2 er både en to- og en trenivåmodell. En av enhetene er en trenivåmodell mens resten av enhetene er basert på tonivåmodellen. I møte med respondentene fra case 1 og case 2 var det ingen merkbar effekt av denne variabelen.

Det vi derimot observerte var at de to casene hadde et helt motsatt økonomisk utgangspunkt. Vi viser til Figur 8: «Oppbygging av budsjett for casene». Case 1 får tildelt (x) kroner og skal drifte sin organisasjon i løpet av budsjettåret ned til null kroner. Case 2 har i utgangspunktet null kroner og skal i løpet av budsjettåret tjene inn (x) kroner. Med dette utgangspunktet regnet vi med å avdekke variabler som ville vise ulikheter mellom organisasjonene. Det gjorde vi ikke.



Figur 8: Oppbygging av budsjett for casene

Størrelsen på case 1 og case 2 var tilnærmet lik med tanke på antall operative ledere på dette spesifikke nivået. Case 1 hadde generelt noe større antall ansatte i organisasjonen enn case 2. Denne variabelen hadde ingen effekt på oppfattelsene av handlingsrom, autonomi og begrensninger hos de operative lederne som var respondenter i forskningen.

Respondentene i case 1 har i gjennomsnitt hatt stillingene som operative ledere i åtte år og respondentene i case 2 har i gjennomsnitt hatt stillingene som operative ledere i tre år.

Organisasjonskulturen i case 1 og case 2 var sammenfallende. Respondentene i begge organisasjonene virket å være svært lojale mot toppledelsen og viste gjennom intervjuene et stort ansvar både mot underordnede og brukere/kunder av tjenestene/produktet.

4 Design og metodevalg

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilken metode og forskningsdesign vi har valgt. Vi vil vise hvordan vi har gått frem for å finne svar på vår problemstilling. Videre vil vi presentere utvalg, vise prosessen for hvordan data er blitt samlet inn, før vi til slutt går inn på reliabiliteten og validiteten av studiet.

4.1 Forskningsdesign

En plan eller skisse for hvordan undersøkelsene legges opp i et forskningsprosjekt, kaller Thagaard (2013) for et forskningsdesign. Forskningsdesign beskriver retningslinjene for hvordan forskeren planlegger å utføre prosjektet. Dette omfatter beskrivelser av *hva* som er

fokusområdet i undersøkelsen, *hvem* kan være aktuelle deltakere, *hvor* skal undersøkelsen utføres og *hvordan* utføres den (Thagaard, 2013). Det er viktig å legge opp designet etter type problemstilling. Hva er det vi ønsker å finne svar på?

Vår problemstilling er hvordan operative ledere oppfatter sitt handlingsrom i henholdsvis case 1 som er kommune og case 2 som er kraftselskap. I følge Thagaard (2013) kjennetegnes case-studier ved undersøkelsesopplegg som retter seg mot å studere stor mengde med informasjon om få enheter eller caser. Fremgangsmåten er å rette analysen mot én eller flere enheter som representerer studiens caser (Thagaard, 2013). Vår studie omhandler to caser, en kommune og et kraftselskap. Undersøkelsesobjektene er de operative lederne. Hensikten vår er å foreta sammenligninger mellom casene og se om det er interessante likheter eller forskjeller, som igjen kan settes opp mot tidligere forskning og teori på området. Thagaard (2013) kaller dette for et komparativt opplegg.

Vi har opparbeidet oss en kumulativ kunnskap både gjennom egen erfaring, litteratur og tidligere forskning på hvilke resultat vi kan forvente oss i kartleggingen. Den casebaserte kvalitative metoden med dybdeintervju vil ha en fortolkningsbasert tilnærming som kan gjøre at samhandling mellom forsker og respondent kan påvirkes av kjemi og trygghet i intervjusettingen og på hvilken arena intervjuet foretas.

Målet med denne oppgaven er finne ut om, og eventuelt hvorfor, handlingsrommet til operative ledere er forskjellig i case 1 og case 2. Det vi også kartlegger er oppfattelsen av handlingsrom internt i de to organisasjonene. Siden to organisasjoner blir satt opp mot hverandre er det særdeles viktig at intervjuguiden blir gjennomført likt, slik at vi som forskere har et korrekt sammenligningsgrunnlag.

4.2 Metodevalg

Hensikten med metodekapittelet er ifølge Everett og Furseth (2012) å beskrive helt konkret hvilken fremgangsmåte som benyttes for å belyse en problemstilling. I dette kapittelet vil vi gi en grundig redegjørelse for hva vi konkret har gjort for å få svar på forskningsspørsmålet for dette studiet.

4.2.1 Metode

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming på vår undersøkelse, et komparativt casedesign med dybdeintervju. Ifølge Jacobsen (2015) vil dette være et intensivt opplegg som vil egne seg godt når man ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av et tema. Og det er dette vi er ute etter, hvordan den enkelte operative leder oppfatter sitt handlingsrom.

Videre påpeker Jacobsen (2015) både fordeler og ulemper knyttet til kvalitative data. Kvalitativ metode gir åpenhet og nærhet til respondenten. Det vil ikke nødvendigvis være ja og nei spørsmål, respondenten vil ha muligheten til å kunne gi utdypende tilbakemeldinger på spørsmålene som blir stilt. Det vil dermed kunne ha høy relevans i datainnhenting. Dataene vil være farget av en nyanserikdom fordi den enkelte respondent vil kunne gi en individuell tolkning av spørsmålene som blir stilt av forskeren. Denne metoden vil også kunne gi forskeren fleksibilitet til å kunne utdype spørsmål hvis en uventet variabel dukker opp under intervjuet. Denne metoden er svært ressurskrevende. Det vil derfor være nødvendig å begrense antall respondenter.

Dataene som vi får inn vil kunne være komplekse. Det å tolke hva respondenten formidler vil kunne være farget av en nyanserikdom. Forskeren hører hva respondenten sier, samtidig som respondentens nonverbale kommunikasjon påvirker forskerens oppfattelse av svaret. Det vil også være store mengder data i et transkribert intervju som skal fortolkes. Nærheten mellom forskeren og respondenten i kvalitativ forskning kan gjøre at forskeren kan miste objektiviteten i intervjuet.

Vi har sett på både de positive og negative aspektene ved denne metoden, men kommet frem til at med vår problemstilling vil dette være den mest egnede måten for oss å samle inn data. Det stiller krav til oss som forskere at vi til enhver tid er klar over ulempene ved denne metoden. I den sammenhengen ser vi på det som en stor fordel at vi er to som skriver oppgaven. Det kan medvirke til at man holder seg innenfor det bestemte designet.

4.2.2 Utvalget

Vi har i oppgaven bevisst valgt å betegne individene vi skal intervjuer som respondenter og ikke informanter. Ifølge Jakobsen (2015) er forskjellen mellom disse to begrepene at en informant nødvendigvis ikke trenger å representere gruppen vi skal undersøke, men har god kjennskap til den. Respondenter derimot er direkte medlemmer av kartleggingsgruppen.

Utvalget i case 1 består av tre virksomhetsledere. Disse representerer Helse og omsorg, Oppvekst og Plan og utvikling. Utvalget i case 2 består av tre daglige ledere. To av disse representerer deler av den kommersielle biten av selskapet som er Produksjon as og Kunde as. I tillegg er daglig leder for Nett as i utvalget, som representerer monopolvirksomheten i selskapet. Selv om titlene til respondentene er forskjellig i de to casene, er de operative ledere på samme nivå. Noe som gjør undersøkelsesmaterialet sammenlignbart.

4.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Det som har vært viktig for oss, var å finne de gode spørsmålene som ville kunne være med å avdekke oppfattelsene av handlingsrom hos de operative lederne. Jacobsen (2015) skriver om grader av strukturerte intervju. Fra å være helt lukket hvor spørsmålene har faste svaralternativ og rekkefølgen er satt, til det helt åpne intervjuet hvor samtalen går uten intervjuguide og det er ingen konkret mal.

Vi har valgt å legge oss midt mellom disse ytterpunktene med en intervjuguide som har tema, en bestemt rekkefølge og noen konkrete svaralternativ. Mange av spørsmålene lar vi bevisst stå åpne. Årsaken til dette er at vi spør om «oppfattelsen» av handlingsrom. Den enkelte operative leders oppfattelse av handlingsrommet mener vi kan være vanskelig å sette to streker under svaret.

Oppsettet av intervjuguiden er strukturert med temaer og tidsaspekt, for på denne måten å hjelpe oss forskere å holde oss innenfor en gitt tidsramme og at ikke selve intervjuet flyter ut eller blir overtatt av respondenten. Med utgangspunkt i Jacobsen (2015) har vi likevel en lav strukturingsgrad med et hovedspørsmål innenfor de forskjellige feltene som omhandler handlingsrom, autonomi og begrensninger, men med flere hjelpespørsmål for å sette i gang tankeprosessen hos respondenten. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

4.2.4 Gjennomføring av intervju

Det at vi er to som skriver denne oppgaven sammen, har gjort at man har kunnet fordele forskningsarbeidet. Vi har likevel valgt å gjennomføre samtlige intervjuer sammen.

Respondentene ble først muntlig spurt om de var interessert i å delta i forskningsprosjektet før de deretter fikk en skriftlig forespørsel tilsendt, se vedlegg 2. I forespørselen stod det informasjon om forskningsprosjektet og hva de innsamlede dataene skulle brukes til, samt hva deltakelsen i studiet innebar. I tillegg var det vedlagt et samtykkeskjema som skulle signeres og returneres til oss før intervjuene ble utført.

Det er flere effekter som kan spille inn under gjennomføringen av et intervju. Davies, sitert i Jacobsen (2015), tar for seg intervju-effekten. Hva intervjueren har på seg, kroppsspråk og hvordan vedkommende snakker kan påvirke den som intervjues. Religiøse symboler eller antrekk som kan knytte deg til en spesiell gruppe mennesker, kan få respondenten til å stigmatisere intervjueren. Det vil allerede da legge føringer for hvordan intervjuet vil kunne bli før det er startet.

Vi velger derfor å være nøytrale i kleskoden og legge den opp mot miljøet hvor intervjuet skal foregå. Det er her snakk om kontorlandskap, altså et offisielt, men samtidig nøytralt antrekk. Det er også avtalt mellom oss forskere at det er respondenten som i hovedsak skal få formidle sitt budskap. Vi som forskere skal mere «styre» intervjuet med veiledende spørsmål mot det vi ønsker å finne svar på.

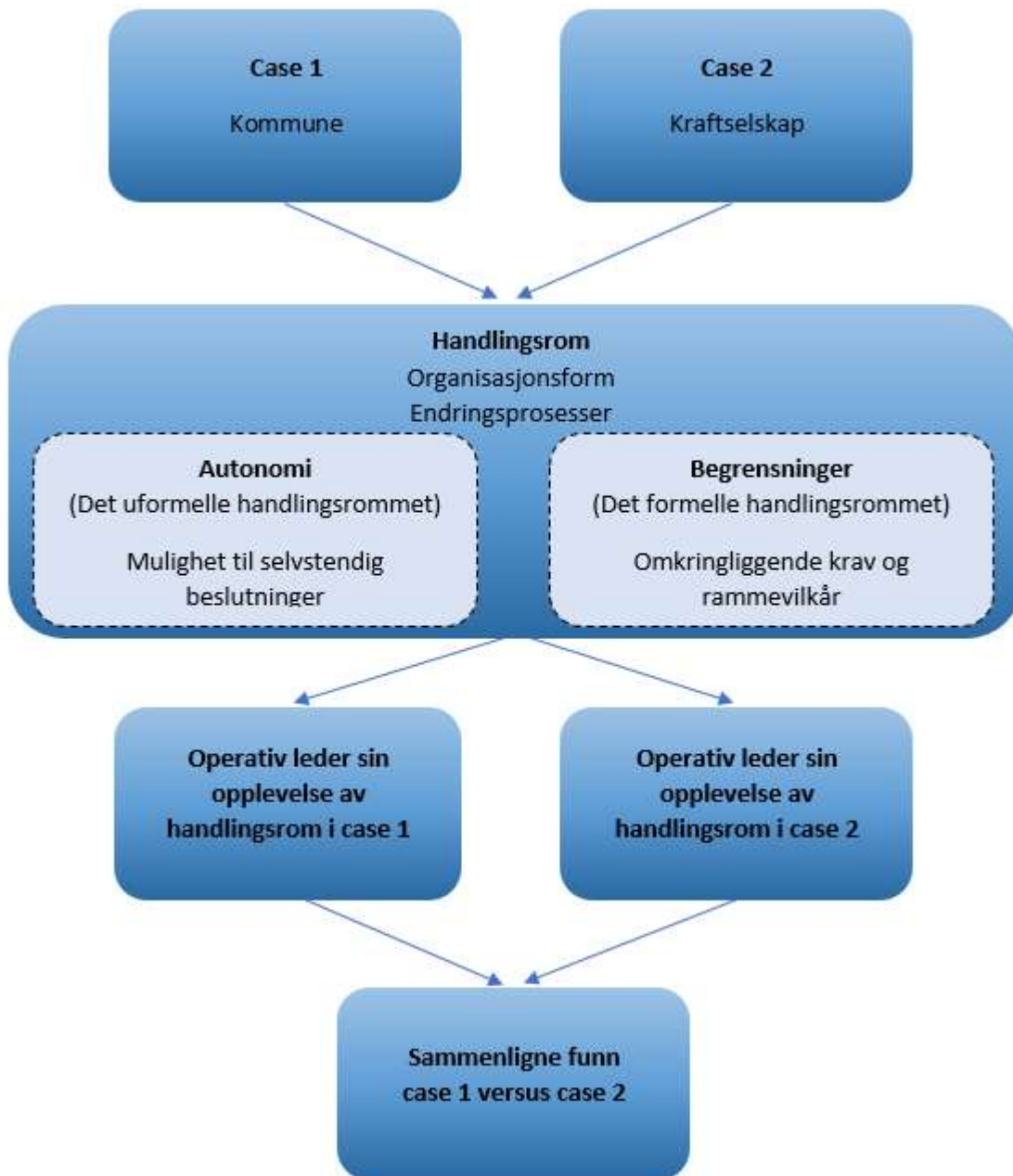
Med utgangspunkt i Jacobsen (2015) kan man si at jo flere som er med på å gjennomføre intervjuet, jo mere «stimuli» utsetter man respondenten for. Likevel vil det kunne være med på å kvalitetssikre intervjuet at begge forskerne deltar. Vi har valgt at begge er tilstede på samtlige intervjuer. Vi kunne ha delt respondentene og arbeidsmengden mellom oss, men dette har vært et bevisst valg fra oss begge for å ivareta reliabiliteten i forskningsoppgaven. Tolker vi begge svarene likt? Kan det være en nonverbal kommunikasjon som kommer frem under intervjuet? Virker respondenten ubekvem med å svare på enkelte områder i undersøkelsen?

I hvilken sammenheng informasjonen blir innhentet, altså konteksteffekten, kan også påvirke resultatet. Vi har valgt å benytte oss av lydopptak samtidig som det gjøres notater under intervjuet. Respondenten kan bli usikker ved at det gjøres opptak av samtalen. Det er derfor viktig at det blir gitt god informasjon til respondenten på hvordan forskningsmaterialet vil bli behandlet. Det at respondenten er trygg på at den informasjonen vedkommende gir ikke blir formidlet til andre og anonymisert, vil kunne gjøre at respondenten lettere vil kunne gi ærlige svar til forskerne. Vi benyttet en diktafon lånt fra biblioteket ved UiT til å ta opp intervjuene.

Silvermann, sitert i Jacobsen (2015), mener at folk endrer adferd etter hvilke omgivelser de befinner seg i. Vi mener at respondentene ville kunne føle at vedkommende var på «bortebane» hvis vi hadde valgt å utføre intervjuet på et møterom på universitetet. Dette hadde vært en kunstig kontekst. Vi har derfor valgt å legge intervjuet i en naturlig kontekst for respondentene ved å gjøre intervjuet på vedkommende sin arbeidsplass. Selv om vi kan risikere å bli avbrutt av telefoner og lignende, mener vi at dette vil kunne gi det beste resultatet. Selve intervjuet vil vare mellom 40 - 50 minutt.

4.2.5 Analysemodell

Figur 9 viser analysemodellen for vår forskning. Som vi ser av figuren, tar forskningen utgangspunkt i to caser, henholdsvis en kommunal etat (case 1) og et kraftselskap (case 2). Vi har valgt ut tre operative ledere fra hver organisasjon som er respondenter i vår forskning. Det vi ønsker å finne ut av i forskningen, er om respondentene i case 2 opplever et større handlingsrom enn respondentene i case 1. Som figuren viser tar forskningen utgangspunkt i hvordan de operative lederne i de to casene opplever sitt uformelle handlingsrom (autonomi) og sitt formelle handlingsrom (begrensninger), og ut fra dette oppfatter sitt faktiske handlingsrom som operativ leder. Vi vil analysere innhentede data fra undersøkelsen, og resultatet av analysen vil gi oss en konklusjon på om vår påstand stemmer.



Figur 9: Analysemodell

4.3 Kvalitet

Hvordan er reliabiliteten (påliteligheten) og validiteten (gyldigheten) ivaretatt i forskningen?

Vi vil med utgangspunkt i Jacobsen (2015) og Thagaard (2013) drøfte de forskjellige begrepene og forklare hvordan vi har kvalitetssikret oppgaven.

4.3.1 Reliabilitet

Ifølge Thagaard (2013) handler reliabiliteten om forskningens troverdighet/pålitelighet, om hvordan dataene utvikles, hvordan dataene tolkes og forskerens relasjon til respondenten og om denne relasjonen påvirker svarene som blir gitt.

Jacobsen (2015) mener at undersøkelsens pålitelighet også går på rammene rundt selve intervjuet. Påvirkes respondenten av forskerens personlighet og utseende? Kan stedet hvor intervjuet blir avholdt, påvirke svarene respondenten gir? Kan forskerne stole på kilden som dataene kommer fra?

Å kunne gi et svar på forskerens relasjon til respondenten i vår forskningsoppgave vil være vanskelig i og med at anonymiteten til respondenten vil kunne bli redusert. Vi har tidligere i oppgaven informert om at begge forskerne har bakgrunn fra offentlige og private organisasjoner og vi vil dermed kunne gi leseren assosiasjoner om at respondentene er personer vi kjenner.

Hvis vi velger å se det fra en utenforstående sin vinkel, kan det at man har relasjon med respondenten være med på å farge svarene som blir gitt i undersøkelsen. Det være seg om det er en overordnet, en kollega eller en slektning som er respondent. En slektning vil man kunne kjenne så godt at svarene som blir gitt vil kunne bli for «kameratslige». Forskeren ville kjenne respondenten så godt at svarene vil kunne risikere å bli editert. Dataene som tolkes ville kunne bli korrigert fordi forskeren vil kunne si «respondenten sa dette, men han mente det ikke slik fordi jeg kjenner ham».

Hvis forskeren skal intervjuer en imam og kommer til intervjuet med et kors om halsen, kan også dette være med på å farge svarene som blir gitt av respondenten. Det å kunne fremstille seg som forsker med en nøytral bekledning og en væremåte som ikke støter respondenten, er et viktig ledd i å få frem reliabiliteten i forskningen.

Vi har latt våre respondenter selv velge lokalitet for intervjuet. Dette for at rammen rundt selve intervjuet skal føles trygg for respondenten.

Det at det er seks respondenter i undersøkelsen, har gjort at vi har vært ekstra kritiske til hvilket utvalg vi har. Det er blitt gjort en forundersøkelse av respondentene for om mulig å kunne sikre kilden som dataene hentes inn fra.

4.3.2 Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data og sier noe om studiets gyldighet. Vi kan stille oss spørsmålet om de tolkninger og funn vi har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som vi har forsket på. (Thagaard, 2013).

Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Hvor intern gyldighet går på om resultatet oppfattes som riktig, og ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt funnene fra en studie kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. (Jacobsen, 2015)

I dette studiet vil studieobjektene gi en nær sannferdig representasjon av virkeligheten, hvordan operative ledere oppfatter sitt handlingsrom i en kommunal etat og i et kraftselskap. Dette fordi det er de operative lederne i de respektive selskapene sin opplevelse av virkeligheten som formidles i intervjuet og således vil være avgjørende for de konklusjoner som blir tatt.

Respondentene ble garantert anonymitet både på personlig nivå og på hvilken kommune og kraftselskap de tilhørte. Slik vi ser det har da respondenten ingen grunn til å lyve og vil derfor gi oss sannferdig informasjon.

På slutten av hvert intervju ga vi respondenten en kort oppsummering av intervjuet og hvordan vi hadde oppfattet den informasjon som ble gitt. Respondenten hadde da mulighet til å korrigere og tilføye informasjon dersom de mente det nødvendig. De fleste hadde ingen merknader til det som var sagt i intervjuet og mente de var blitt oppfattet rett. En respondent ønsket en tilføyning inn i ettertid som personen mente kunne være relevant for forskningen. Dette ble tilføyet som ønsket i intervjuet. På bakgrunn av overstående anses den interne gyldigheten å være høy.

Ekstern gyldighet sier noe om i hvilken grad resultatet av vår studie, operative ledere sin oppfattelse av eget handlingsrom i kommunal etat versus kraftselskap, kan generaliseres og overføres til andre. Dette kan ofte være utfordrende i casestudier, da utforming og kontekst av organisasjonen i studiet kan være individuell. Likevel mener vi at vår forskning kan gjenspeiles i andre organisasjonsformer. Dette fordi det går på operativ leders egen oppfattelse av selve handlingsrommet.

4.4 Forskningsetiske betraktninger

Ifølge Jacobsen (2015) er det tre grunnleggende krav, i forskningsetikken i Norge i dag, som er vesentlig i forholdet mellom forsker og den det forskes på. Det er informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

Som nevnt tidligere ble respondentene forespurt om å delta i forskningsprosjektet, først muntlig for å høre hvordan de ville stille seg til en slik deltakelse, for så å sende ut en skriftlig invitasjon. I den skriftlige invitasjonen beskrives bakgrunn og formål med forskningen, hva en deltakelse innebærer, hva som ville skje med informasjon som ble gitt og samtykkeskjema. I den skriftlige invitasjon og samtykkeskjema kommer det frem at deltakelsen er frivillig og at respondenten når som helst kan trekke sitt samtykke, uten å måtte oppgi grunn og uten at det vil medføre negative konsekvenser for dem. Dette defineres som informert samtykke (Thagaard, 2013).

Respondenten ble i den skriftlige invitasjonen også informert om at alle innsamlede data ville bli behandlet konfidensielt og at alle som deltok i forskningen ville bli anonymisert.

Anonymitet betyr at det skal være umulig å knytte informasjon med opplysninger om respondentens identitet. (Jacobsen, 2015). Respondenten anonymiseres gjennom hele undersøkelsen og ikke bare i den endelige rapporten. Vi som forskere har gjennom hele prosessen hatt fokus på kravet om privatliv og vært nøye med å håndtere informasjon fra respondentene på en slik måte at deres identitet forble skjult. (Thagaard, 2013).

Respondentene ble informert om at studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning; NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Vi utførte transkribering av intervjuene umiddelbart etter at intervjuene var blitt gjennomført. For å kvalitetssikre transkriberingen, gikk vi begge som forskere gjennom materialet for å kontrollere om gjengivelsen var korrekt, samt at anonymiseringen var ivarettatt. Videre bestrebet vi en fullstendig gjengivelse av utfyllende sitater fra intervjuene i rapporten, dette får å unngå å bruke resultater tatt ut av sammenheng. (Jacobsen, 2015). Lydopptak ble slettet i henhold til avtale med Personvernombudet for forskning, ved forskningsprosjektets slutt.

5 Presentasjon og analyse av data

I dette kapitlet skal vi presentere og analysere svarene vi har fått fra våre respondenter. Respondentene A, B og C er operative ledere i case 1 og respondentene D, E og F er operative ledere i case 2. Vi har tre hovedspørsmål som går på handlingsrom, autonomi og begrensninger. Under disse hovedspørsmålene vil vi presentere flere delspørsmål som går på samme tema og som har relevans for forskningsoppgaven. Vi bygger opp kapitlet med å starte med autonomi og begrensninger.

Det å skille mellom hva som er autonomi og hva som er begrensninger kan være vanskelig. De vil gjerne gripe inn i hverandre, og som forsker kan det å tolke hvor de ulike momentene hører hjemme være vanskelig. Summen av disse to begrepene vil være med på å forme de operative ledernes oppfattelse av selve handlingsrommet.

5.1 Hva respondenten legger i begrepet handlingsrom

Det kom frem ulike betraktninger rundt begrepet handlingsrom. Respondentene brukte sin egen operative lederrolle for å beskrive begrepet. Det som var felles for alle respondentene var oppfattelsen av grensesetting, myndighet til å iverksette innenfor visse gitte rammer. Dette var den felles oppfattelsen av begrepet handlingsrom.

Respondent B: *«I begrepet handlingsrom, det er den muligheten jeg har til å planlegge, iverksette og gjennomføre tiltak jeg synes er viktig for at organisasjonen skal nå sine mål og satsinger, og gjerne litt utenpå det»*

Respondent C: *«Handlingsrommet ligger jo i delegasjon. Hva er delegert, hva er ditt ansvar?»*

Respondent D: *«Handlingsrommet er den boksen jeg kan styre innenfor. Altså innenfor visse grenser. Mye av jobben rundt det å skaffe seg handlingsrom er å vite hvor disse grensene er».*

5.2 Autonomi

Under begrepet autonomi, det uformelle handlingsrommet, legger vi som forskere hvor stor frihet en operativ leder har til å kunne forme, fatte beslutninger og gjennomføre sin egen arbeidsdag. Grunnlaget for mulighetene til dette ligger i hvordan de operative lederne fortolker forventninger og krav.

De operative lederne i case 1 og case 2 har alle en grunnutdanning som går direkte på den enheten de leder. Det vi som forskere avdekket under dybdeintervjuene, var at toppledelsen i hovedsak ikke innehadde denne kompetansen. Det må da tas i betraktning at feltene en toppler skal dekke kan spenne vidt.

5.2.1 I hvor stor grad oppfatter respondenten at vedkommende står fritt i å bestemme og fastlegge lederrollen sin?

Respondentene i case 1 og case 2 opplever alle at de står fritt til å bestemme og fastlegge sin egen lederrolle. Alle seks respondentene gav uttrykk for at så lenge de ulike avdelingene fungerte, gav ikke toppledelsen direktiver til hvordan den enkelte fastla sin lederrolle.

5.2.2 Oppmuntres respondenten til å ta selvstendige beslutninger?

Her var samtlige respondenter både i case 1 og case 2 svært tydelig på at de ble oppmuntret til å ta selvstendige beslutninger av sin nærmeste leder. Respondent C i case 1 definerte dette svært godt.

Respondent C: *«Etter kommuneloven så er jeg jo rådmann på mitt fagfelt. Rådmannen er ikke (navn på rådmann) eller (navn på assisterende rådmann).»*

«Rådmannen er de forskjellige på sitt ansvarsområde etter delegasjon. Slik er kommuneloven bygd opp. Sånn at det som er delegert til rådmann og videre delegert til meg, det er jeg ansvarlig for. Oppgaven og myndigheten er jo delegert ned. Sånn at da skal en jo egentlig ta selvstendige beslutninger på sitt område. Det er jobben min.»

5.2.3 Hvor ofte opplever respondenten overprøving eller innblanding fra nærmeste overordnede?

I både case 1 og case 2 er det ingen av respondentene som opplever direkte overprøving fra nærmeste overordnede.

Respondent C: *«Nei, det har jeg ikke opplevd så ofte. Vi prøver å diskutere oss frem til rett avgjørelse hvis min overordnede og jeg har ulikt syn på en sak. Så det er noe jeg ikke har opplevd som et problem. Samtidig må man kanskje respektere at noen har en annen mening enn deg selv».*

Respondent D: *«Nesten aldri. Jeg har fått veiledning mange ganger og det har vært ønskelig fra min side. Men det å bli overprøvd, det har jeg ikke følt på enda.»*

Respondent E: *«Aldri! Jeg har lært at skal man ha noen som helst sjanse å få noe gjennomslag, så må man bygge opp casen. Jeg må ha en god argumentasjon på hvorfor det skal være sånn.»*

Respondent F: *«Aldri! Det tror jeg går på den tilliten man har ervervet seg.»*

5.2.4 Opplever respondenten at handlingsrommet blir påvirket av andre?

I dette spørsmålet opplevde vi et tydelig skille mellom case 1 og case 2. Respondentene i case 1 opplevde at handlingsrommet ble påvirket av andre, mens respondentene i case 2 ikke opplevde at handlingsrommet i noen stor grad ble påvirket av andre.

Respondent A i case 1 undret seg over om det var vedkommende sin egen følelse av forventninger fra brukerne respondenten opplevde, og at dermed forventningene ikke var reel.

Respondent B i case 1 opplevde at handlingsrommet ble større ved påvirkning av andre. Vedkommende viste da til de tillitsvalgte og organisasjonene.

Respondent A: *«Det kan være alle de rundt meg som kan ha forventninger til meg som person og rolleaktør i kommunen. Så jeg tror slik sett at det kan være ganske mange. Men det kan jo også være at følelsen min for dette kan være større enn det egentlig er, det vet jeg jo ikke.»*

Respondent B: *«De tillitsvalgte og organisasjonene kommer med positive innspill. Det må vi sørge for å ivareta.»*

«Handlingsrommet oppleves større ved å ha organisasjonene med på laget. Man kan få enda større perspektiv på tingene med å snakke med hverandre og inkludere.»

5.2.5 Respondentenes organisasjoner står overfor en eventuell ny omorganisering. I hvilken grad og hvordan mener respondenten at dette påvirker vedkommende sitt handlingsrom i dag?

Respondentene i case 1 og case 2 var i hovedsak enige om at dette medførte ekstraarbeid på toppen av den operative leders daglige arbeidsoppgaver. Handlingsrommet ble redusert grunnet tid som ble brukt til møter og samhandling med interessenter. Samtidig gav de tydelige signal på lojalitet.

Respondent B i case 1 var svært positiv og så egentlig bare muligheter. I motsetning til de andre respondentene opplevde respondent B i case 1 at handlingsrommet økte.

Respondent B: *«Muligheter! Når man kommer i en slik situasjon så kommer man litt i kaos. Og det tenker jeg kan være nyttig, at en organisasjon kommer i kaos. For ut av kaos kan man få til masse. Og da er det viktig å være våken i den kaosfasen.»*

«De plassene hvor jeg har muligheter, vil jeg legge brystkassen til og forsøke å bidra og samtidig dra nytte av situasjonen.»

5.2.6 I hvor stor grad respondenten oppfatter frihet til å fortolke, det uformelle handlingsrommet.

Både Kaufmann og Kaufmann (2015) og Torsteinsen (2012, a) viser til viktigheten av graden av selvstyre for arbeidstakeren og at sammenhengen mellom prestasjon og autonomi kan være med på å skape et bedre resultat.

Samtlige respondenter i case 1 og case 2 oppfatter stor frihet til å kunne bestemme og fastlegge sin egen lederrolle. En av respondentene i case 1 hadde en del momenter som gikk på det å forme sin egen lederrolle. Vedkommende mente at tilliten den operative leder hadde

opparbeidet seg hos toppledelsen, kunne være en bidragsyter til hvor stor frihet den operative leder oppfattet at toppledelsen gav. Et annet moment som respondenten mente var viktig for oppfattelsen av frihet til å fastlegge sin egen lederrolle, var ansiennitet i organisasjonen. Hvor trygg man er og hvor stor kjennskap man har til organisasjonen vil kunne være et moment til å kunne tørre å skape egne rammer eller utvide de eksisterende.

Vi har i teorikapittelet vist til Hagebakken og Nilsen (2017) som støtter opp om respondentens innspill om ansiennitet. Hagebakken og Nilsen sier at hvor lenge en leder har sittet i stillingen kan være en medvirkende faktor til opplevelsen av handlingsrommet, hvor langt en tør å stryke strikken.

Vi har tidligere regnet ut gjennomsnittet de operative lederne har hatt stillingen, og det var et relativt stort avvik mellom casene. I case 1 var gjennomsnittet åtte år og i case 2 var det tre år. Slik vi tolket respondentens innspill, vil det være vanskelig å benytte seg av denne variabelen. Selv om det er et stort sprang mellom tre og åtte år, mener vi at hvis man har hatt en stilling i tre år, vil man kunne ha etablert seg god kunnskap om organisasjonen.

Kvam (2006) skriver mye om lederen sin forståelse av seg selv som et handlende menneske. Det å faktisk ha et reelt ønske om å etablere sin egen lederrolle. Det å vurdere handlingsføringen og å ta selvbestemte valg mener vi kan settes inn i konteksten, oppfattelse av frihet til å bestemme og fastlegge sin egen lederrolle. Noe som vi igjen kan se hos samtlige respondenter i case 1 og case 2 ved at samtlige oppfatter at de har handlingsrom til å forme sin egen lederrolle.

Respondentene ble oppmuntret til å ta egne beslutninger og overordnede overprøvde ikke de operative lederne, dette gjaldt i begge casene. Her gjennomfører toppledelsen det som Torsteinsen (2012, a) skriver, at ved å gi mennesker frihet vil det kunne skape et bedre resultat. Lederne vil kunne bli mer motivert og kreative og dermed kunne bli mer effektive. Torsteinsen poengterer at forutsetningen for å lykkes med dette vil være at målbeskrivelsen er tydelig og at den enkelte har fått tydelige rammer på sitt handlingsrom i utgangspunktet.

Begge organisasjonene står foran en mulig endring i organiseringen. Vi som forskere mente at dette var en variabel som kunne medvirke til at oppfattelsen av det uformelle handlingsrommet ble påvirket i nåtid. Spørsmålet om en mulig omorganisering ble stilt til samtlige respondenter.

Samtlige respondenter, med unntak av en respondent i case 1, oppfattet at dette var en variabel som tok en del av den operative lederens tid. Det var mye møtevirksomhet og kartlegginger i organisasjonene i forbindelse med dette, og det igjen medførte at den «disponible» tiden en operativ leder hadde, ble bundet opp. Den respondenten som var svært positiv til dette, oppfattet at vedkommende sitt uformelle handlingsrom økte. Dette begrunnet respondenten med at når en organisasjon i en slik fase kommer i «kaos», vil det dukke opp muligheter til endringer som vil kunne fremkomme som fordeler for den operative lederen. Men som respondenten også påpekte, det innebærer at den operative lederen er «på hugget».

Vi setter denne operative lederen i case 1 som egentlig bare ser muligheter, inn i Strand (2015) sin teori om oppfattelsen av handlingsrommet. Strand sier at oppfattelsen av et lite handlingsrom kan være et uttrykk for liten vilje til nytenkning og usikkerhet. Det er nettopp det organisasjonene nå muligens står overfor. Kjente rammer brytes opp og nye skal dannes. Det gir automatisk en usikkerhet for hvordan fremtiden både til den operative lederen og selve organisasjonen ville kunne se ut. Men denne aktuelle respondenten i case 1 ser at i denne fasen øker vedkommende sitt handlingsrom. Det bekrefter Strands teori om at stor vilje til nytenkning og trygghet i situasjonen gir økt oppfattelse av handlingsrommet.

5.3 Begrensninger

Jobbkraft, makt, ansvar, økonomi, spesialisering, lover og forskrifter, regler og normer er noen av de faktorene som er med på å forme og påvirke det formelle handlingsrommet.

Einarsen og Skogstad (2015) sier om den formelle lederrollen at det er den myndigheten lederen «eier» gjennom sin tittel og posisjon i organisasjonen. Vi mener organisasjonene gir den operative lederen mandat i form av strategier for organisasjonen. Handlingsrommet til den operative lederen vil kunne begrenses av hvor tydelige rammer det legges av den enkelte organisasjon.

5.3.1 Hvordan respondentene oppfatter sitt formelle handlingsrom

Likheten mellom respondentene i case 1 og case 2 var at de måtte være tilgjengelig i krisesituasjoner i og med at de begge er beredskapsorganisasjoner på hver sin måte. I dybdeintervjuene med respondentene kom det frem at de operative lederne i case 1 var mindre

anonymisert overfor sine brukere enn de operative brukerne i case 2. Dette ble bekreftet av at en respondent i case 1 følte at den «dro med seg tittelen» også ute i det offentlige rom på sin fritid.

Respondent A: *«Det er ingen som passer på meg så lenge jeg gjør det jeg skal gjøre. Samtidig kan jeg for eksempel ikke være for mye privat, selv ikke i privatlivet. Rollen og tittelen, min stilling, gjør at jeg på en måte begrenser meg selv som privatperson.»*

5.3.2 Hvordan respondentene oppfatter sitt økonomiske handlingsrom

I løpet av dybdeintervjuene kom det frem at majoriteten av respondentene følte at det økonomiske handlingsrommet til tider var stramt, likevel var handlingsrommet stort hvis man holdt seg innenfor budsjetttrammene. Unntaket var respondent E i case 2 som oppfattet sitt økonomiske handlingsrom som stort. Det som kom frem under dybdeintervjuene var at føringer utenfor begge organisasjonen kunne være med på å påvirke det økonomiske handlingsrommet. Eksempler som kom frem på dette var endringer i inntektsrammene, økning av brukere av tjenestene samt omdisponeringer av handlings og økonomiplan.

Respondent A: *«Handlingsrommet jeg har for økonomi, jeg må legge frem for politisk behandling de tingene jeg ønsker. Budsjettet er så lite at når det kommer til stykket går det heller motsatt vei.»*

Respondent B: *«Innenfor de rammene vi har så synes jeg vi har et forholdsvis bra handlingsrom. Så skulle jeg jo ønske at det var adskillig større handlingsrom da, men hvem ønsker seg ikke større budsjett?»*

Respondent D: *«Det er relativt begrenset. På den måten at du setter et budsjett veldig tidlig uten å helt vite hva som treffer deg et helt år frem i tid.»*

«Også lever vi litt i sånn konjunktur at særlig inntektene våre er avhengig av ting vi ikke kan påvirke.»

Respondent E: *«Etter hvert oppdaget jeg at jeg hadde veldig frie økonomiske fullmakter.»*

«I forhold til budsjett har jeg kommet frem til at det er bare en guidelines. Altså det er en plan du legger for noe du har sånn passelig oversikt over. Og så har du rammer til å agere hvis ting utvikler seg litt.»

5.3.3 Hvordan respondentene oppfatter sitt strukturelle handlingsrom

Strukturelle føringer er noe som kan tolkes. I dette legger vi strukturen i organisasjonen samt de strukturelle krav og forventninger. Og handlingsrommet blir dermed noe som en operativ leder kan oppfatte, definere og forme ut fra sitt eget ståsted.

Respondent C var tydelig på problemstillingen som kunne oppstå når folkevalgte politikere, som er innbyggernes ombudsmenn, fikk krav fra denne gruppen. Ønsket fra politikerne om å kunne etterkomme ønsker fra sine velgere, kunne til tider være vanskelig i og med at et budsjett var lagt. Dette kunne være med på å forstyrre det allerede fastlagte strukturelle handlingsrommet.

Respondentene i case 2 følte i stor grad at de stod fritt til å løse de oppgavene de var pålagt. Det var minimal innvirkning fra toppledelse på hvordan organisasjonen kom frem til målet. Respondent D refererte til det å kunne «lese spillet» for å kunne oppnå best mulig handlingsrom og få aksept for sine ider og løsningsforslag.

Respondent A: *«Det er forventninger på alle hold og nivåer. Man skal både prestere, utvikle seg og samtidig holde budsjettet.»*

Respondent C: *«Det er økonomiplan og handlingsplan som sier hva du skal gjøre. Så kommer det mange ting inn fra sidelinjen, krav og forventninger.»*

«Hvis innbyggerne presser på politikerne som igjen tenker «oj, det må vi få ordnet med», hvorfor har du ikke gjort det? Da får du den, du får litt sånn skjæringer der noen ganger.»

Respondent D: *«Det er et eget spill. Jeg bruker betegnelsen spill. Noen oppfatter det som negativt, men det vil alltid være der. Lær deg reglene, ager og jobb derfra.»*

«Play the game.»

Respondent E: *«Det strukturelle, hvordan jeg velger å organisere det her for å nå målene. Der har jeg de frihetene som jeg egentlig trenger.»*

Respondent F: *«Da er det på en måte viktig at du har en del egenskaper som gjør at du nødvendigvis ikke går i flint hver gang det skjer noe du ikke er enig i.»*

«Vi har jo mange ganger hatt diskusjoner hvor ikke mitt syn alltid har gått gjennom, hvor mitt handlingsrom kanskje er blitt begrenset på grunn av dette.»

5.3.4 Hvilke forventninger og krav respondenten opplever blir rettet mot seg som operativ leder?

Hvem er det som stiller disse kravene til den operative lederen? Er det den overordnede til den operative lederen? Er det de som er på samme nivå? Er det gruppen den operative lederen skal lede som har forventninger og krav eller er det brukere/kunder av tjenesten/produktet som produseres?

Her ble det oppdaget et tydelig skille mellom case 1 og case 2. Majoriteten av respondentene i case 1 opplevde at forventninger og krav i hovedsak kom fra brukere av tjenestene, mens respondentene i case 2 i hovedsak opplevde krav og forventninger fra toppledelsen, de som de var satt til å lede, samt eksterne utenfor organisasjonen som hadde myndighetskrav.

Respondent B opplever mange forventninger og krav fra brukere av tjenestene. Respondenten er tydelig på det å tørre å stå i de kravene og forventningene som blir stillet.

Respondent D føler forventninger og krav fra overordnede, men de største forventningene og kravene opplever respondenten kommer fra gruppen vedkommende er satt til å lede.

Respondent F opplever at kravene de siste årene har økt. Det går hovedsakelig på dokumentasjon og rapporteringer. I denne digitaliserte hverdagen forventer respondenten at mengden papirer skulle være redusert, men den har økt. Dette er krav som tar mye tid av handlingsrommet.

Respondent B: *«Det har vært et krav til meg selv å være oppdatert på det nye som skjer. Det skulle bare mangle at det ikke stilles krav.»*

«Og så er det jo å makte å ivareta alt dette, å ta det til seg. Å ta det opp, det kan være en utfordring for det er ikke alltid vi makter å imøtekomme kravene.»

Respondent D: *«Jeg føler at de som jeg er leder for, jeg er deres spydspiss inn i konsernet. Det går på at jeg må ta den informasjonen jeg får på toppnivå tilbake til dem. Men også det å gi informasjon rundt det hva folk føler og hva folk mener opp til overordnet nivå.»*

Respondent F: *«Kravene blir bare større og større. De eksterne kravene, de merker jo alle medarbeiderne i tillegg til meg. De merker det jo på kroppen, for jeg videreformidler jo en god del videre inn i organisasjonen på de respektive fagområder. Så det er klart, dette med krav til dokumentasjon.....»*

5.3.5 I hvilken grad opplever respondenten at lover og forskrifter begrenser handlingsrommet?

Respondentene i case 1 og case 2 har samme syn på lover og forskrifter i forhold til handlingsrom. De mener at handlingsrommet formes og grenser settes av lover og forskrifter. Respondentene i case 1 snakker en del om «tolkninger» av lovverket. I intervjuene med respondentene i case 1 kunne det virke som om fortolkningen i lovverket var større enn hos respondentene i case 2.

Respondent A: *«Vi er styrt av mange lover og forskrifter.»*

«I seg selv er jo også loven litt romslig på enkelte områder. Det er jo ikke sånn at den er veldig firkantet, det er mye skjønn som skal ligge i den også.»

Respondent B: *«Handlingsrommet er jo det lover og regler fastsetter. Så er det jo tolkningen av disse lovene. Det er jo mange ganger mye man kan tolke, ikke sant? Så begrense? Det er evnen til å bruke dem til det beste for saken.»*

Respondent C: *«Vi er satt til å styre etter sentrale lover også, og dette er jo delegert eller satt til kommunestyrene... Men jeg vet ikke om jeg vil si at det begrenser, for det er jo slik det er. Det er rammen, men det som sagt lov å bruke hodet.»*

Respondent E: *«Lover og forskrifter er jo handlingsrommet. er du utenfor det så er du jo utenfor lovverket. Det er ikke noe handlingsrom på utsiden av det. Det er den rammen som er gitt.»*

5.3.6 I hvilken grad opplever respondenten at økonomi begrenser handlingsrommet?

Alle tre respondentene i case 1 opplevde at økonomien var begrensende for eget handlingsrom. Det at case 1 skal levere enkelte lovpålagte tjenester hvor de operative lederne ikke har kontroll på antall brukere av tjenestene da antall brukere kan variere mye i perioder, påvirker de økonomiske rammene de har å drifte etter.

Respondent A: *«Jeg vil si at det er en stor begrensning. Fordi den rammen er så stram og den er slik at den heller ikke holder. Det skal svært lite til før den ryker.»*

«Det kan være årsaker som vi ikke styrer som medfører at bemanningen må økes. Produktene vi trenger for å drifte tjenesten gir også store utslag på driftsbudsjettet. Altså, alt koster. Og det å klare å holde rammene da, det er vanskelig.»

I case 2 var to av de tre respondentene enige om at økonomien opplevdes begrensende på handlingsrommet. Den tredje respondenten hadde ikke den opplevelsen i det hele tatt. I intervjuet kom det frem at denne respondenten likte forutsigbarhet og hadde bygget opp systemer for å forhindre opplevelsen av at økonomi skulle virke begrensende på handlingsrommet.

Respondent E: *«Jeg liker jo å lage systemer. Ja, jeg bygger systemer som er tilpasset den virkeligheten jeg er i. Ikke et system som jeg må tilpasse virkeligheten til. Dette gir forutsigbarhet.»*

Respondent F: *«Ja det begrenser jo i den grad av de økonomiske rammene som du til enhver tid får. Så sann sett skulle jeg ønske at vi hadde mere fleksible rammer som vi kunne på en måte være mere, ja, kanskje være mere fleksibel også på de tingene som vi gjør. Men sann er det ikke.»*

5.3.7 Er respondentens organisasjon avhengig av personale med høy kompetanse? Er det lett å rekruttere?

I både case 1 og case 2 er organisasjonene avhengig av personale med høy kompetanse. Case 1 har et eget prosjekt på kompetanseheving blant arbeidstakerne og vil på en slik måte kunne erverve seg personale med høy kompetanse internt i organisasjonen.

I de seks enhetene hvor de operative lederne sitter, er det ulike behov for personale med høy kompetanse. Det som er sammenfallende med begge organisasjonene, er at i enkelte tilfeller kan det være vanskelig å rekruttere spesiell spisskompetanse.

En av respondentene i case 2 viser til at lokaliseringen av organisasjonen påvirker rekrutteringsmuligheten på høy kompetanse.

Respondent A: *«Vi er veldig opptatt av kompetanse. Og vi har fått veldig mye kompetansemidler, så vi driver og utdanner.»*

«Vi ønsker alle opp på en plattform som er minimum 3-årig fagutdanning. Og så ønsker vi å bygge vider på disse.»

Respondent B: *«Vi har personale med høy kompetanse i dag, men vi har ikke nok. Men der har organisasjonen gjort en jobb i forhold til dette. Med å være positiv til videreutdanning og deltidsbasert kompetanseheving.»*

Respondent C: *«Mnjaaaa, vi er vel for så vidt avhengig av personell med høy kompetanse. Vi har en veldig variert kompetanse.»*

«Før var det litt som poteter, du kunne alt. Men nå bør du ha spisskompetanse på flere ting. Så det er veldig mange godt utdannet, vel ikke nødvendig med høyere utdanning. Men med høy faglig kompetanse.»

Respondent D: *«Vi er jo et firma med lave turnover, folk jobber jo nesten livet ut i selskapet her. Så det er en utfordring når det treffer oss det som treffer oss med teknologien.»*

«Det skjer nye ting, vi skal kanskje modernisere, vi skal effektivisere, vi skal bruke teknologi på en annen måte. Og se om alle de som er der både er motivert og har evnene til å være med der? Da vil svaret være et «tja» på om jeg har den kompetansen jeg har bruk for i dag.»

Respondent F: *«Jeg er avhengig av personale med høy kompetanse og det har jeg pr i dag. Organisasjonen er en attraktiv arbeidsplass, det har vi fått bekreftet.»*

«Jeg skulle ønske at vi kunne ha en trainee-ordning som har gjort at vi har tatt inn medarbeidere som kanskje sirkulerte litt i organisasjonen. På denne måten hadde vi kunnet avdekke hvor den enkelte passet best og trivdes best.»

5.3.8 Hvilke variabler virker mest begrensende på respondentens handlingsrom?

Vi ba respondentene bedømme hvilke variabler som virket mest begrensende på handlingsrommet. Det være seg økonomi, mangel på fagkompetanse, regelverk, krav og så videre. Her var de seks respondentene svært delt i sine svar. Det var vel gjerne ved dette spørsmålet at den enkelte operative leders oppfattelse av det samlede handlingsrommet trådte frem.

Respondent A: *«Jeg vil jo si at økonomien er mest begrensende. Fordi jeg tenker at den gjør at jeg ikke kan få utført det jeg ønsker, jeg søker jo på midler hele tiden.»*

«Ellers vil jeg si at begrensningene mine for å gjøre en god jobb, er jo at andre gjør en god jobb. Jeg er ikke god alene. Det ligger faktisk en begrensning i det også. Man kan ikke jobbe alene, man kan ikke få ting til alene.»

Respondent B: *«Vel, øverst står dette med økonomi. Det er bestemmende for det man kan få til, det legger føringer på hvor mye fagkompetanse du kan ha rundt deg.»*

«Så har jeg tenkt flere ganger på at nærheten til kjernen i organisasjonen har noe å si for følelsen av hva jeg kan og hva jeg ikke kan gjøre. Det er helt klart. Jo nærmere man kommer kjernen jo mer ser man systemene på hvem som bestemmer.»

Respondent C: *«Økonomien begrenser nok en del, men også politiske prioriteringer.»*

«Belyse problemene ved de ulike prioriteringer. Det er et utrolig viktig moment at vi spiller sammen. Vi kan ikke si ja til alt, det må prioriteres. Vi som ledere ser dette og kommer inn i et vanskelig skjæringspunkt. Vi må ha fokus på tjenestetilbudet på de rammene som er satt.»

Respondent D: *«Jeg føler ikke noe av det vi har snakket om som begrensende. Altså, jeg føler det som om, at det er viktig at det er noen grenser. Jeg skal ikke være helt fri. Og jeg ønsker også å bli begrenset, eller å bli sett. For det har med å dele risikoen.»*

«Så det med å ha noen rammer, det å ha noen som ser deg, har noen som stiller krav og har noen som spør er bra. Det kan føles som det reduserer handlingsrommet, men det reduserer risikoen. Og det igjen stresset rett og slett.»

Respondent E: *«Jeg liker ikke ordet begrensninger. Jeg er ikke begrenset som leder.»*

Respondent F: *«Jeg opplever det som utgjør min begrensning som leder, er det offentlige regelverket på utsiden. Men samtidig så er det kanskje den største motivatoren til å gjøre det best mulig innenfor regelverket.»*

5.3.9 Hvordan den operative leder oppfatter sitt formelle handlingsrom

Det formelle handlingsrommet formes av forventninger og krav.

Respondentene i både case 1 og case 2 beskrev godt hva de la i begrepet handlingsrom ved å bruke sin egen organisasjon som eksempel. Beskrivelsene de gav var svært sammenfallende med Strand (2015) som viser til at størrelsen på handlingsrommet i stor grad blir styrt av budsjettammer, lover og forskrifter.

Når vi som forskere ber respondenten beskrive sitt formelle handlingsrom som består av forventninger og krav rettet mot seg som den operative leder, ser vi forskjell mellom case 1 og case 2. Årsaken til de ulike svarene fra respondentene i case 1 og case 2 kan vi sette inn i Figur 4 (side 9) *«Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling-modell basert på Stewart (1982)»*. Stewart påstår at den enkelte i virkeligheten har stor mulighet til å påvirke sitt eget handlingsrom. Vi er da tilbake til det essensielle i selve spørsmålet, ordet oppfatter. Hvordan den enkelte operative leder oppfatter sitt formelle handlingsrom. Krav og forventninger, som ligger i kjernen i Figur 4, opplevde respondentene i case 1 hovedsakelig kom fra brukere av tjenestene. Det gjennom hurtig saksbehandling, det å være oppdatert på fag og prosedyrer og å kunne gi et godt tjenestetilbud. Vi som forskere oppfatter at respondentene i case 1 bar sin jobbtittel og plassering i organisasjonen også med seg etter arbeidstid i varierende grad. Det var spesielt en av respondentene som oppfattet at dette begrenset vedkommende som privatperson. Det kom frem i løpet av intervjuet at

respondenten ikke konkret hadde fått en bekreftelse på at dette var reelt, men vedkommende operative leder oppfattet kravene slik. Vi er da i feltet i Figur 4 som heter «*Rom for valg*». Det er her den operative leders oppfattelse og tolkning av forventninger og krav dannes. Vi tolker det slik at det er respondentens egen oppfattelse av krav og forventninger fra omgivelsene som begrenser vedkommende som privatperson.

Respondentene i case 2 opplevde ikke noen *direkte* krav eller forventninger fra kunder. En av respondentene opplevde at det var mange krav til innrapporteringer og dokumentasjoner. Respondenten mente at dette tok mye av vedkommende sin tid og begrenset vedkommende sitt formelle handlingsrom. I tillegg hadde rapporteringsmengden økt i løpet av de siste årene. Kravene som denne respondenten viste til kom fra eksterne utenfor organisasjonen med myndighetskrav.

En annen av respondentene i case 2 opplevde forventninger og krav fra ansatte vedkommende respondent var satt til å lede, var stor og disse forventningene og kravene var med på å redusere vedkommende sitt handlingsrom. Også her kan vi sette respondentene inn i feltet i Figur 4 (side 9) som heter «*Rom for valg*». Likhetsstrekkene mellom denne respondenten i case 2 og respondenten i case 1, som oppfattet at krav og forventninger begrenset vedkommende som privatperson, er at begge *følte* disse kravene og forventningene. Figur 4 som er inspirert av Stewart (1982) viser at «*Rom for valg*» kan til enhver tid endres ut fra hvilke krav og forventninger som settes mot den operative lederen. Årsaken til endringen ligger i hvordan den operative lederen oppfatter nettopp disse forventningene og kravene. Dette er med på å forme vedkommende sitt handlingsrom. Dette bekrefter også Strand når han skriver «*Men store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av ledernes oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving*» (Strand 2015, s 398).

Begge organisasjonene er underlagt lover og forskrifter som overstyrer budsjett og økonomiske føringer. Christensen mfl. (2015) viser til Bozeman som argumenterer for at alle organisasjoner i varierende grad er underlagt politisk autoritet og statlig kontroll. Respondentene i både case 1 og case 2 var delvis enige i at dette var faktorer som kunne virke begrensende på handlingsrommet. Det vi observerte var at respondentene i case 1 var mer åpen for å kunne fortolke lovene enn respondentene i case 2. I en gjennomgang av noen av lovene og forskriftene, kunne vi som forskere avdekke en større mengde av ordene «forsvarlig», «tilfredsstillende» og lignende i case 1 enn i case 2. Dette vil, slik vi ser det,

være en avgjørende faktor for at fortolkningen er mere til stede hos respondentene i case 1 enn i case 2. En av respondentene i case 2 så likevel lover og forskrifter, selv om de var begrensende, som en motivasjonsfaktor til å gjøre mest mulig ut av sitt handlingsrom innenfor rammeverket.

Hvis vi ser på gjenkjennbarheten i det offentlige rom hos disse seks respondentene, så ser vi en forskjell mellom case 1 og case 2. Selv om dette ikke var et direkte forskningsspørsmål, så kom det frem i løpet av dybdeintervjuene. Respondentene i case 1 opplevde deres identitet mindre anonymisert i det offentlige. Respondentene i case 2 sa ingenting om dette i dybdeintervjuet. Det er ikke ensbetydende med at respondentene i case 2 er mindre opptatt om hvordan deres identitet blir oppfattet i det offentlige rom, men slik vi ser det vektlegger de ikke dette som en stor faktor i deres opplevelse av handlingsrom og således tolker vi det slik at identiteten til respondentene i case 2 er mere anonymisert i det offentlige rom.

Som forskere mener vi at dette nødvendigvis ikke trenger å ha noen sammenheng med størrelsen på organisasjonen eller beliggenheten, men at det heller ligger i hvilket produkt/tjenester organisasjonen produserer.

I både case 1 og case 2 opplevde majoriteten av respondentene at det økonomiske handlingsrommet var stort så lenge de holdt seg innenfor de gitte økonomiske rammene som er budsjett. Monsen (2011) sin modell, (se Figur 5 (side 15) *Styringsproblemer i privat og offentlig sektor*), viser konkret hvordan de økonomiske rammene blir lagt og hvem som legger dem. Ved å sette begge casene inn i denne modellen ser vi at i case 1 er det politikerne, som er valgt av folket, som vedtar et budsjett som administrasjonen skal iverksette.

Administrasjonen formidler disse føringene til virksomhetslederen (operative ledere). I case 2 er det aksjonærene som har et lønnsomhetskrav rettet mot toppledelsen. Dette lønnsomhetskravet videreformidles fra toppledelsen til avdelingsledelsen (operativ ledelse).

Samtlige respondenter i case 1 hadde mange visjoner om tiltak som kunne være med på å gjøre tjenestene for brukerne enda bedre. Eksempler som ble gitt på dette var blant annet flere hender i arbeid innenfor de ulike etatene, vedlikehold av kommunens boligmasse og trivselstiltak for de ulike aldersgruppene av beboere i kommunen. I og med at de økonomiske rammene var rimelig stramme, var det liten mulighet til å iverksette disse. Respondentene i case 1 sier at flere av de tjenestene som produseres er lovpålagte. I løpet av et budsjettår vil brukere (beboere på omsorgssenter, elever på skolen) variere. Denne variabelen er ikke lagt

inn i budsjettet. Operative ledere kunne stå overfor en budsjettsprikk som vil kunne påvirke hele organisasjonen, fordi pengene må hentes inn fra en annen plass.

Respondentene i case 2 var delt i sin oppfattelse av det økonomiske handlingsrommet. En av respondentene opplevde ingen konkrete begrensninger i sitt økonomiske handlingsrom. Vedkommende mente at budsjettet var en plan man la for å ha oversikt. Så hadde man utenforliggende rammer til å agere hvis situasjoner oppstod. Hvis vi setter denne respondenten inn i Figur 4 (side 9) i feltet «*Rom for valg*», er denne respondentens oppfattelse av økonomiske krav og forventninger noe som ikke påvirker det økonomiske handlingsrommet vedkommende har. En annen av respondentene i case 2 fremhevet den spesielle bransjen organisasjonen opererte i. Det å hele tiden bli sammenlignet opp mot andre kraftselskap. Hvis ikke case 2 er like effektive som de kraftselskapene organisasjonen blir sammenlignet med, vil det medføre tap av inntektsrammen som det hele tiden kjempes om. En annen variabel som respondenten trakk frem var at den rammen som case 2 fikk i år, det organisasjonen har lov å tjene, det var på bakgrunn av effektiviteten i 2016 (dette gjaldt monopolvirksomheten i organisasjonen). Det legger en økonomisk begrensning på handlingsrommet at de økonomiske rammene blir lagt med bakgrunn for hva organisasjonen gjorde to år tilbake i tid.

Det økonomiske handlingsrommet oppleves stort for majoriteten av respondentene i case 1 og case 2 så lenge respondentene holder seg innenfor de økonomiske rammene. Men de økonomiske rammene er stramme. Dermed er opplevelsen av det økonomiske handlingsrommet todelt. Så lenge man opererer innenfor budsjettet, oppleves handlingsrommet som stort.

Den strukturelle oppbyggingen i case 1 og case 2 er tilnærmet lik.

Tabell 1: Organisasjonsstruktur i case 1 versus case 2

		Funksjon	
		Case 1	Case 2
Nivå i organisasjonen		Kommunestyre	Styret
		Ordfører	Styreleder
		Rådmann	Direktør
		Operative ledere (enhetsledere)	Operative ledere (daglige ledere)

Tabell 1 viser de forskjellige nivåene i organisasjonene. Som vi ser av tabellen er toppledelsen i case 1 kommunestyre som består av folkevalgte politikere som enten blir gjenvalgt, eller skiftet ut hvert 4. år. Toppledelsen i case 2 består av et styre som skal representere eierne (kommunene) og som også i de fleste tilfeller blir byttet ut hvert 4. år.

Respondentene i case 1 opplever mange forventninger og krav rettet mot seg fra toppledelsen. Det som er sammenfallende med samtlige respondenter i case 1, er at det ikke blir lagt tydelige rammer på hvordan oppgavene skal løses så lenge de blir løst. Med det utgangspunktet oppfatter respondentene sitt strukturelle handlingsrom som relativt stort. En av respondentene i case 1 belyste en variabel som var med på å forstyrre det allerede fastlagte strukturelle handlingsrommet. Det er når politikerne, som er ombudsmenn for sine velgere, får stilt krav fra disse når det allerede er lagt en økonomi og handlingsplan. Hvis endringsforslag blir vedtatt i kommunestyret er respondenten pålagt å iverksette vedtaket til tross for en allerede vedtatt økonomi og handlingsplan.

Majoriteten av respondentene i case 2 opplever det strukturelle handlingsrommet som stort. En av respondentene viste til stor frihet til å organisere slik at målene blir nådd. En annen respondent i case 2 opplevde en mulig begrensning i sitt strukturelle handlingsrom hvis vedkommende hadde en annen tilnærming på å nå målet enn resten av ledelsen.

Som forskere kan vi anta at et mål kan gi best resultat ved at en operativ leder som sitter med spisskompetanse på produktet/tjenesten, står fritt til å velge handlingsmønster for måloppnåelsen. Vår antagelse blir underbygd av Torsteinsen (2012) som skriver:

For resultatenhetsmodellen, er troen på at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og prestasjon; ved å gi mennesker frihet til selv å bestemme hvordan de skal utføre arbeidet sitt, antar en at de blir mer motivert, mer kreativ og mer effektive, og at de vil skape bedre resultater. En viktig forutsetning for at denne mekanismen skal fungere, er tydelig beskrivelse og avgrensning av virksomhetens mål, sterkere fokusering på den enkeltes myndighet og ansvar og klare og kjente incentiver. (Torsteinsen, 2012, s. 23)

Både case 1 og case 2 er avhengige av personale med høy kompetanse. Begge organisasjonene hadde denne kompetansen i dag, men respondentene i begge organisasjonene sa at det kunne være tilfeller hvor spesiell spisskompetanse var vanskelig å rekruttere. En av respondentene mente at den geografiske beliggenheten på enheten hvor det skulle rekrutteres, også kunne påvirke søkermassen. En av respondentene i case 2 fremhevet at organisasjonen er en aktiv omdømmebygger i områdene hvor de har kundemasse og bidrar økonomisk/er sponsor til bygg og andre trivselstiltak. Dette er med på å spre positivitet rundt organisasjonen, gjøre den attraktiv for jobbsøkere. Dette momentet med omdømmebygging som respondenten i case 2 trekker frem, finner vi også hos Byrkjeflot (2015). Byrkjeflot sier at det å ta vare på omdømme og beskytte organisasjonen mot negativ omtale, er nærmest blitt en ledelseslogikk i seg selv.

Espedal og Kvitastein (2012) skriver i sin forskningsartikkel om at jo mere makt en leder har, jo mindre kan handlingsrommet være. Denne teorien ble bekreftet av to av respondentene i case 1. De opplevde handlingsrommet mindre begrensende da de var mellomledere.

Vi ba respondentene rangere hva de opplevde som mest begrensende på handlingsrommet av de momentene vi hadde vært gjennom i dybdeintervjuene. Det var her vi opplevde at den enkelte operative lederen trådte frem. Det som var likelydende hos respondentene i case 1 var at økonomien var den som virket mest begrensende på handlingsrommet.

Likevel kom det individuelle variabler frem, momenter som ikke nødvendigvis hadde vært med i intervjuguiden, men som respondentene i case 1 opplevde som begrensende på handlingsrommet. En av respondentene i case 1 opplevde det som begrensende hvis ikke

medarbeiderne vedkommende var satt til å lede, ikke gjorde en god nok jobb og dro lasset sammen. En operativ leder kan ikke bli god alene, vedkommende må spille på lag. En annen av respondentene i case 1 trakk frem at enhetens geografiske nærhet til maktkjernen i organisasjonen, var en begrensende faktor til oppfattelsen av handlingsrommet. Respondenten fikk en sterkere oppfattelse av hvem som bestemte, altså mulighetene til fortolkning ble redusert. Den siste respondenten i case 1 opplevde at endringer på prioriteringer på det allerede fastlagte budsjettet og handlingsplanen, var det som virket mest begrensende på handlingsrommet.

Respondentene i case 2 opplevde ikke, i motsetning til respondentene i case 1, at økonomien var det som var mest begrensende for handlingsrommet. En av respondentene opplevde seg ikke begrenset i det hele tatt. En annen av respondentene i case 2 opplevde det offentlige regelverket som det som kunne virke mest begrensende på handlingsrommet, samtidig som det igjen opplevdes som en motivasjonsfaktor til å gjøre det best mulig innenfor de fastsatte rammene. Den siste respondenten i case 2 opplevde ingen av de variablene vi hadde tatt opp i dybdeintervjuet som begrensende. Vedkommende opplevde at det å ikke bli sett, å bli gitt for stort handlingsrom fra ledelsen, kunne oppleves som begrensende. Vedkommende ønsket noen å dele risikoen med i sin jobb som operativ leder. Dette oppfattet vedkommende som å få et større handlingsrom. Det denne respondenten opplever kan vi sette inn i Bogsnes (2012) sin forskningsartikkel om styringsformen «Beyond Budgeting». Bogsnes sier i sin artikkel at ved å bruke styringsformen «Beyond Budgeting» vil det formelle handlingsrommet reduseres og det uformelle handlingsrommet økes. Bogsnes sammenligner det formelle handlingsrommet som å kjøre i trafikken etter lyskryss mens det uformelle handlingsrommet er rundkjøringer. Den siste respondenten i case 2 gjengir denne styringsformen svært tydelig i dybdeintervjuet, men oppfattelsen av handlingsrommet går helt på tvers av Bogsnes sin konklusjon. Det å ha klare og tydelige rammer, kjøre i trafikken etter lyskryssprinsippet oppleves som et større uformelt handlingsrom. Vi tolker respondenten slik at ved å ha noen å dele risikoen med, vil gjøre at vedkommende kan ta en større sjanse på å fortolke, og dermed igjen øke oppfattelsen av selve handlingsrommet.

Vi som forskere kan ikke si at Bogsnes (2012) sin forskning er feil, men vi kan si at den operative leders oppfattelse av formelt og uformelt handlingsrom er individuell. Det at noen operative ledere opplever en større frihet ved å styre etter lyskryssprinsippet går på enkeltindividet.

En variabel som kom frem i dybdeintervjuene som heller ikke var spesifikt nevnt i intervjuguiden, var enhetens geografiske nærhet til maktkjernen i organisasjonen. I begge organisasjonene kom det frem at jo nærmere enheten den operative leder styrte var maktkjernen i organisasjonen, jo mere økte oppfattelsen av at handlingsrommet ble begrenset. De momentene som ble nevnt var at nærheten til toppledelsen gjorde at muligheten til dialog før den operative leder fattet et vedtak/beslutning var større. Den geografiske avstanden medvirket til at den operative lederen kunne opptre mer selvstendig og fortolke ut fra eget ståsted. Denne variabelen ble fremlagt av respondentene ikke som et negativt eller positivt moment, heller som en konklusjon på at slik er det.

5.4 Oppsummering av funn

Tabell 2 viser en oppsummering av de funn som forskningen vår har avdekket. Vi har formulert spørsmålene fra spørsmålsguiden som påstander, samlet funnene fra respondenten i case 1 og case 2 og kategorisert disse i om de er enig, uenig eller delvis enig. Dersom vi kommer frem til delvis enig er respondenter fra den respektive casen ikke samstemt i sin opplevelse av påstanden.

Tabell 2: Oppsummerte funn

Påstand	Case 1	Case 2
Jeg har et stort formelt handlingsrom	Enig	Enig
Jeg har et stort økonomisk handlingsrom	Delvis enig	Delvis enig
Mitt strukturelle handlingsrom er begrenset	Delvis enig	Delvis enig
Jeg har mange krav og forventninger rettet mot meg som operativ leder	Enig	Enig
De fleste kravene og forventningene blir rettet mot meg fra brukere/kunder	Enig	Uenig

De fleste kravene og forventningene blir rettet mot meg fra min egen organisasjon	Uenig	Enig
Omorganiseringer i organisasjonen påvirker mitt handlingsrom i negativ betydning	Delvis enig	Enig
Jeg står fritt til å bestemme og fastlegge min egen lederrolle	Enig	Enig
Mitt handlingsrom påvirkes av andre	Enig	Uenig
Jeg oppmuntres av min nærmeste leder til å ta selvstendige beslutninger	Enig	Enig
Lover og forskrifter begrenser mitt handlingsrom	Delvis enig	Enig
Økonomi begrenser mitt handlingsrom	Enig	Delvis enig
Min organisasjon er avhengig av personale med høy kompetanse	Enig	Enig
Det er lett å rekruttere til min organisasjon	Delvis enig	Delvis enig
Ofte opplever jeg overprøving og innblanding fra nærmeste overordnede	Uenig	Uenig

6 Diskusjon

I denne forskningen har vi brukt det vi mener er relevant teori, egen erfaring og kvalitative dybdeintervju for å belyse vår antagelse om at handlingsrommet hos operativ leder oppfattes større i et kraftselskap eid av kommuner versus i en kommunal etat. Vi har benyttet seks respondenter. Tre respondenter fra kommune og tre respondenter fra kraftselskap. Samtlige respondenter har bachelorgrad innenfor faget i enheten de leder. Noen av respondentene har i tillegg lederutdanning. Samtlige respondenter har hatt stillingen i over tre år.

Vi som forskere har erfaring fra kommunale etater og kraftselskap. Vår egen erfaring var med på å skape vår antagelse om at handlingsrommet ble oppfattet større i et kraftselskap eid av kommuner enn i en kommunal etat.

Det at vi ut fra egen erfaring hadde skapt en antagelse om hva svarene ville bli, gjorde at vi i noen perioder av dybdeintervjuene undret oss over svarene som ble gitt. Svarene som ble avgitt var ikke de vi hadde forventet oss. Rundt enkelte temaer stilte vi korte oppfølgings spørsmål, uten at dette gikk ut over den fastsatte intervjuguiden, for å få en bekreftelse på svaret.

Det har fått oss til å undre om det å forske i organisasjonsformer som er kjent for forskeren kan være positivt eller negativt. Det positive, slik vi oppfattet det, var at vi tolket svaret fra respondenten godt. De problemstillingene som ble fremlagt av respondenten maktet vi å sette oss inn i. Utfordringen var når den innhentede dataen skulle analyseres, det å ikke la sin egen oppfatning prege analyseringen. Nettopp fordi vi som forskere satt med en forkunnskap om de temaer som ble tatt opp. Det at vi da var to som forsket sammen, gjorde at vi var bevisst denne problemstillingen. Dette fordi vår erfaringsbakgrunn var ulik.

Samtidig opplevde vi som forskere at dette med å ha erfaringsmessig bakgrunn fra samme type organisasjoner som ble forsket på, gjorde intervjusettingen mer behagelig for respondenten. Det at vi forstod og kunne sette oss inn i det respondenten avdekket. Det ble utført seks gode intervjuer hvor respondentene gav reflekterte og utfyllende svar, også utover det som var lagt føringer for i intervjuguiden. Det var i denne settingen at vi avdekket flere variabler som kunne være med på å påvirke handlingsrommet, men som vi ikke hadde tatt høyde for i intervjuguiden. Dette har vi belyst i kapittel 8, forslag til videre forskning.

I teorikapittelet avdekket vi to teorier hvor problemstillingen var lik, men konklusjonen var ulik. Vi håpet å avdekke i vår forskning hvilken teori som var mest sammenfallende med vår datainnsamling på temaet informasjonsflyt. Hagebakken og Nilsen (2017) sier at jo mer utydelig eller flytende retningslinjer og krav er, jo større vil muligheten for en leder være til å fortolke og dermed utvide det uformelle handlingsrommet.

Simon (1997) omtalt i Kvålshaugen og Wennes (2012) mener det motsatte som Hagebakken og Nilsen (2017). Vi tolker Simon slik at når en leder har for lite informasjon om en sak, blir det vanskeligere å fatte en beslutning, fordi lederen ikke vet konsekvensene av vedtaket vedkommende fatter.

I vår forskning avdekket vi tydelig og klar overlevering av forventninger og krav både internt og ekstern mellom de ulike leddene i form av budsjetter, økonomiske føringer, stillingsinstrukser, prosedyrer, lover og forskrifter. Det var sammenfallende i både case 1 og case 2 at respondentene oppfattet sitt formelle handlingsrom som stort. Oppfattelsen av det økonomiske og strukturelle handlingsrommet ble oppfattet som relativt stort i både case 1 og case 2. Slik vi tolker våre respondenter oppfatter de handlingsrommet som stort *nettopp* fordi krav og forventninger blir tydelig overlevert.

Vårt utgangspunkt i forskningen var at oppfattelsen av handlingsrommet ville være større i et kraftselskap enn i en kommunal etat. I oppsummeringen av funn i tabell 2, ser vi at denne antagelsen kanskje ikke stemte. Vi har i kapittel 5 presentert data og analyse av innbragt data. I dette diskusjonskapittelet har vi valgt å ikke gå inn å belyse de variablene som var tilnærmet like i case 1 og case 2, men heller ta for oss de variablene som var ulike og se på mulige årsaker til dette.

Det var tre påstander i oppsummeringen hvor case 1 og case 2 hadde ulik oppfattelse.

- De fleste kravene og forventningene blir rettet mot meg fra brukere/kunder.
- De fleste kravene og forventningene blir rettet mot meg fra min egen organisasjon.
- Mitt handlingsrom påvirkes av andre.

Vi avdekket at disse tre påstandene har en fellesnevner. Fellesnevner er både individer og grupper som påvirker den operative lederen sin oppfattelse av krav og forventninger, som igjen påvirker handlingsrommet.

Den første påstanden, hvor den operative lederen oppfatter at de fleste kravene og forventningene blir rettet mot seg fra brukere og kunder, er det kun respondentene i case 1 som opplevde. Her var respondentene i case 2 helt uenig. Hvordan kan en så tydelig forskjell oppstå? Den bekreftes igjen i den andre påstanden som sier at de fleste kravene og forventningene blir rettet mot meg fra min egen organisasjon. Her var samtlige respondenter i case 1 uenige mens samtlige respondenter i case 2 var enige. Den siste påstanden sier at «mitt handlingsrom påvirkes av andre». Samtlige respondenter i case 1 var enige i dette, mens samtlige respondenter i case 2 var uenige.

Vi som forskere har gjennomgått begge organisasjonene for å forsøke å finne årsaken til denne oppfattelsen hos respondentene. Vi mener at utgangspunktet ligger i produktet som produseres.

Christensen mfl. (2015) underbygger vår antagelse. De mener det er to grunnleggende forskjeller. Offentlige organisasjoner må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. For det andre er ledere i offentlige organisasjoner ansvarlige overfor borgerne og velgerne mer enn private organisasjoner er overfor aksjonærer og interessegrupper. Høst (2009) sier også at det organisasjonen produserer vil kunne påvirke brukere/kunders krav til lederen.

I case 1 er det tjenester som i stor grad går på det mellommenneskelige planet. Under Oppvekst må den operative lederen forholde seg til brukere av barnehage, skole og skolefritidsordning. I Helse og Omsorg må den operative lederen forholde seg til brukere av helsetjenester som spenner fra vugge til grav, et vidt spekter. I Plan og Utvikling er det byggesøknader, klagesaker, fradelinger og problematikk innenfor vei, vann og avløp. Samtlige av de operative lederne er i perioder *nødt* til å møte enkeltindividet. På godt og vondt mener vi at disse enkeltindividene er med på å påvirke handlingsrommet til den operative lederen. Det er derfor, slik vi oppfatter det, naturlig at operative ledere i case 1 oppfatter at de fleste krav og forventninger blir rettet mot seg fra brukere/kunder og ikke fra sin egen organisasjon.

Case 2 produserer og leverer et produkt som er elektrisitet. Det kundene krever/ønsker er en stabil strømforsyning til en konkurransedyktig pris. Så lenge strømleveransen er stabil og kundene får det produktet som de har betalt for, er ikke behovet tilstede for den hyppige kontakten med leverandøren. Forskrifter beskriver kvaliteten på produktet som selges. Kunden som kjøper, vet hva han får. Og det er derfor, slik vi oppfatter det, naturlig at operative ledere i case 2 oppfatter at de fleste krav og forventninger ikke kommer fra brukere/kunder, men fra sin egen organisasjon.

Respondentene i case 1 og case 2 har ulik oppfattelse av hvem som retter de fleste kravene og forventningene til dem som operative ledere. Det som er viktig å få frem, er at i påstanden står det «de fleste kravene og forventningene». Det vil si at operative ledere i case 1 også oppfatter krav og forventninger rettet mot seg fra egen organisasjon, og operative ledere oppfatter krav og forventninger rettet mot seg fra brukere/kunder (viser til kapittel 5, presentasjon og analyse av data).

Påstanden som sier at «Mitt handlingsrom påvirkes av andre» kom relativt tidlig i dybdeintervjuet. Samtlige respondenter i case 1 oppfattet at handlingsrommet ble påvirket av andre og gav eksempler på dette. Respondentene i case 2 opplevde ikke at handlingsrommet ble påvirket av andre.

Det som var interessant å avdekke for oss forskere, var at i fortsettelsen av intervjuet kom det frem flere momenter fra respondentene i case 2 på variabler som bekreftet at deres handlingsrom som operative ledere ble påvirket av andre. Svarene på denne påstanden kom likevel spontant da spørsmålet ble stilt respondentene. Vi tolker det slik, det er den oppfattelsen respondenten opplever der og da når spørsmålet kommer. Kvam (2006) skriver i sin forskningsartikkel mye om «det handlende mennesket», det at lederen har en forståelse av hvem som eier handlingen. Kan vi som forskere si at respondentene i case 2, i sine spontane svar, tar eierskap til sitt eget handlingsrom? En påstand med lav validitet, men likevel interessant.

7 Konklusjon

Denne forskningen baserer seg på følgende problemstilling:

«Hvordan opplever operative ledere sitt handlingsrom med bakgrunn i hvilken organisasjon de er en del av».

Vi ønsket å se nærmere på om oppfattelsen av handlingsrommet var forskjellig for operative ledere i en kommunal etat versus et kraftselskap eid av kommuner. Med utgangspunkt i problemstillingen, teori og egen erfaring la vi frem følgende antagelse:

- Handlingsrommet hos operative ledere oppfattes større i et kraftselskap eid av kommuner versus i en kommunal etat.

Vi gikk inn i forskningen med en sterk oppfattelse av at vår antagelse stemte. De operative lederne i både case 1 og case 2 opplevde sitt handlingsrom relativt stort, sett samlet med alle variablene. Handlingsrommet til operative ledere i et kraftselskap eid av kommuner versus operative ledere i en kommunal etat var tilnærmet likt. Begge organisasjonene er sterkt regulert av lover og forskrifter som legger føringer for drift. Lovene og forskriftene kan overstyre begge organisasjonenes lagte økonomiske rammer. Det er likevel rom for den

operative lederen å kunne fortolke til en viss grad, noe de operative lederne i begge organisasjonene også gjorde.

Vi konkluderer derfor med at vår antagelse ikke stemte. Handlingsrommet i operativ ledelse oppfattes **ikke** større i et kraftselskap eid av kommuner enn i en kommunal etat.

8 Mulige implikasjoner av oppgaven og forslag til videre forskning

Det å være søsken å skrive denne masteroppgaven sammen, kan være en mulig utfordring.

Som søsken kjenner vi hverandre så godt, at grensene for å være ærlige i våre tilbakemeldinger ikke lengre eksisterer. Det er med på å skape store debatter, men ut av disse debattene mener vi det er kommet frem gode momenter som har vært med på å styrke oppgaven.

Vi har erfaring fra samme type organisasjoner som vi forsket på. Det gjør at vi kan anta at vi sitter med en annen forståelse av svarene som blir gitt av respondentene. Dette vil kunne ha vært med på å farge tolkningene av data som ble avdekket. Samtidig mener vi at det har vært positivt med en forkunnskap om denne type forskningsobjekt. Vi mener at dette har vært med på å øke forståelsen av analysen.

I dybdeintervjuene med respondentene kom det opp en variabel som det ikke var tatt høyde for i vår undersøkelse og som vi vil foreslå som forslag til videre forskning. Det var enhetens geografiske nærhet til maktkjernen i organisasjonen. Dette var en variabel som dukket opp i både case 1 og case 2, underveis i avviklingen av dybdeintervjuene. Vi valgte derfor å ikke vektlegge denne variabelen. Slik vi ser det vil det være grunnlag for en interessant problemstilling.

Mange av de spørsmålene vi stilte gikk på oppfattelse av autonomi og begrensninger. Dette med informasjonsflyt, hvordan krav og forventninger ble overført gjennom de ulike leddene, mener vi i etterkant av forskning kunne vært enda tydeligere formulert. Vi tenker da på hvordan et budskap overbringes, skriftlig, verbalt eller nonverbalt. Dette mener vi kan være et forslag til videre forskning.

I kraftselskapet er det både kommersielle virksomheter og en monopolvirksomhet. Når vi startet prosessen med å velge tema ønsket vi å se på om det var forskjell på oppfattelsen av handlingsrom i den kommersielle delen i selskapet versus den monopolistiske delen, i tillegg til å se på kommunal etat versus kraftselskapet samlet. Figur 1 (side 1) skisserte vårt utgangspunkt for valg av tema og vår antakelse som var at oppfattelsen av handlingsrommet hos operative ledere var større i de kommersielle virksomhetene, enn monopolvirksomheten i kraftselskapet. Videre påstod vi at de operative lederne i monopolvirksomheten oppfattet sitt handlingsrom større enn de operative lederne i det offentlige.

Vårt utgangspunkt var å benytte *en* virksomhet innenfor kraftselskap og *en* virksomhet innenfor kommune. Vi valgte å avgrense forskningen til å omfatte kommunal etat versus kraftselskap. Årsak til at vi valgte å ikke forske på monopolvirksomheten versus de kommersielle virksomhetene internt i kraftselskapet, var at det vanskeliggjorde anonymiteten hos respondentene i kraftselskapet i og med at det bare var en respondent i monopolvirksomheten. I tillegg mener vi at for å få en sterkere validitet i forskningen, burde det være flere enn en forskningsenhet i undersøkelsen. Denne problemstillingen mener vi kan være et relevant forslag til videre forskning.

Referanseliste

- Bognes, B. (2012). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Tidsskrift - Praktisk økonomi & finans*, 29 (04), 3-11. Hentet fra Idunn.no (Universitetsforlaget)
- Byggesaksforskriften. (2010). *Forskrift 26. mars nr. 488 om byggesak*
- Byrkjeflot, Haldor. (2015). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. (2. utg., s. 171-190). Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. og Rørvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Energifakta Norge. (2017, 8.mai). Eierskap i kraftsektoren. Hentet fra <https://energifaktanorge.no/om-energisektoren/eierskap-i-kraftsektoren/>
- Energiloven. (1990). *Lov 29. juni nr. 50 om produksjon, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m.*
- Espedal, B. og Kvitastein O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15 (8), 30-39. Hentet fra: <https://www.magma.no/>
- Everett, E. L. og Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag as
- Hagebakken, G. og Nilsen, E. A. (2017). Førstelinjlederens handlingsrom – bur eller ballsal? I Andersen, O. J., Moldenæs, T. og Torsteinsen, H. (red.) *Ledelse og skjønnsutøvelse: Analyse, intuisjon, forhandling*. (s. 93-111) Bergen: Fagbokforlaget
- Høst, T. (2009). *Ledelse - En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor. I Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Matthiesen, S. B. og Rønning, R. (red). *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3,0* (s. 289-308) Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvam, V. (2006). Å være aktør i skolebyråkratiet – Om skolelederens begrensninger og muligheter for handling. *Tidsskrift – Nordic Studies in Education*, 26 (01), 75-83. Hentet fra Idunn.no (Universitetsforlaget).

Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Monsen, N. N. (2011). *Statsregnskapet og kommuneregnskapet: Om utviklingen til nå og veien videre*. (Rapport 2011:10) Elverum: Høyskolen i Hedmark

Opplæringsloven. (1998). *Lov 17. juli 1998 nr. 61 om grunnskolen og den videregående opplæringen*.

Pasient- og brukerrettighetsloven. (1999). *Lov 2. juli 1999 nr. 63 om pasient- og brukerrettigheter*

Steward, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7 (1), 7-13. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/210955239?accountid=17260>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, T. (2015). Å lede er å bruke makt. I S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. (2. utg., s. 171-190). Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innførelse i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Torsteinsen, H. (2012, a). Bakgrunn, diagnose og inspirasjon. I H. Torsteinsen (red.), *Resultatkommunen: Reformert og resultater*. (s. 23-36). Oslo: Universitetsforlaget.

Torsteinsen, H. (2012, b). Hva skjer med den kommunale organisasjonen? I H. Torsteinsen (red.), *Resultatkommunen: Reformert og resultater*. (s. 145-165). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling: Vi ønsker å finne ut hvordan operative ledere oppfatter sitt handlingsrom og om denne oppfattelsen påvirkes av hvilken organisasjon de er en del av?

Bakgrunn og formål:

Bakgrunn for studiet er en interesse for operative ledere sin oppfattelse av handlingsrom i en kommunal etat versus et aksjeselskap. Problemstillingen søker å finne svar på om oppfattelsen er lik i begge organisasjonene.

Intervjuet skal være åpent, men styrt innenfor gitte tidsrammer.

1. Innledning/rammesetting (5 min)

- Gi informasjon om forskningsoppgaven før intervju. (Bakgrunn og formål)
- Beskrive for informanten hva intervjuet skal brukes til og informer om taushetsplikt, samt anonymitet, ref. informasjonsbrev.
- Gi informanten anledning til stille spørsmål/avklare uklarheter i forbindelse med intervjuet.
- Gi informasjon om opptak av intervju, samt få bekreftet samtykke.

2. Oppvarming/erfaringer (5-10 min)

- Si litt om deg selv, hvem er du, hvor lenge har du hatt denne stillingen, utdanning og praksis.
- Beskriv deg selv som leder.
 - ✓ Offensiv/defensiv?
- Mener du at en leders personlige egenskaper påvirker opplevelsen av handlingsrommet?
- Hvor mange har du personellansvar for og hva ligger i dette ansvaret?
- Har du budsjettansvar, hvis ja, hva omfatter dette?

Mål: Skape trygghet og ufarliggjøre intervjusituasjonen.

3. Nøkkelspørsmål/fokusering (40-50 min)

- **Handlingsrom**
 - ✓ Hva legger du i begrepet handlingsrom?
 - ✓ Hvordan oppfatter du ditt formelle, økonomiske og strukturelle handlingsrom?

- ✓ Hvilke forventninger og krav opplever du blir rettet mot deg som leder?
 - Hvem stiller disse kravene? (Overordnede, sideordnede, underordnede eller brukere/kunder?)
 - ✓ Din organisasjon har hatt flere omorganiseringer og står nå overfor en nye. I hvilken grad mener du dette påvirker ditt handlingsrom.
- **Autonomi**
 - ✓ I hvor stor grad oppfatter du at du står fritt til å utøve lederrollen din?
 - ✓ Opplever du at handlingsrommet ditt blir påvirket av andre?
 - ✓ Oppmuntres du til å ta selvstendige beslutninger? Hvis ja, gi eksempler.
 - **Begrensninger**
 - ✓ I hvilken grad opplever du at lover/forskrifter begrenser ditt handlingsrom?
 - ✓ I hvilken grad opplever du at økonomi begrenser ditt handlingsrom?
 - Ved attestering og anvisning, har du en øvre ramme?
 - ✓ Er din organisasjon avhengig av personale med høy kompetanse?
 - Har du inndekning for denne kompetansen per i dag?
 - Er det lett å rekruttere?
 - ✓ I hvilken grad, det vi nå har snakket om (begrensninger), opplever du som begrensende for deg som leder?

4. Avslutning/tilbakeblikk (10 min)

- Oppsummering av intervjuet
- Har informanten noe å tilføye

Takke informanten for å ha medvirket i forskningsoppgaven.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv om forskningsprosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Oppfattelsen av eget handlingsrom»

Bakgrunn og formål

Bakgrunn for studiet er en interesse for operative ledere sin oppfattelse av handlingsrom i en kommunal etat versus et aksjeselskap. Problemstillingen søker å finne svar på om oppfattelsen er lik i begge organisasjonene. Prosjektet er en del av mastergradstudiet ved UiT - Norges arktiske universitet.

Informantene er valgt ut med bakgrunn i deres posisjon i organisasjonene.

Hva innebærer deltakelse i studiet?

Studiene vil basere seg på dybdeintervju av operative ledere på om lag 1 timers varighet.

Spørsmålene vil omhandle operativ lederes opplevelse av sitt handlingsrom, hvordan dette defineres av den enkelte og forståelsen av krav og forventninger.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som skriver oppgaven som vil ha tilgang til informasjonen som blir gitt i intervjuet. Deltakerne og organisasjonene de er en del av, vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2018.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studiet, og du kan når som helt trekke ditt samtykke uten å oppgi årsak. Dersom du trekker deg, vil tidligere opplysninger gitt fra deg bli trukket ut av studiet.

Dersom du har spørsmål til studiet kan du kontakte Jim Hugo Henriksen mobil nr. 41486660 e-post: jimhugo.henriksen@gmail.com, Jorunn Heidi Olsen mobil nr. 92255958 e-post: j-olsen@online.no, eventuelt vår veileder professor Harald Torsteinsen e-post: harald.torsteinsen@uit.no.

Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studiet og er villig til å delta.

Sted/dato:

Prosjektdeltakers signatur: