



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

«Godt påbegynt, halvt gjennomført»

Om hvordan handlingsrommet i HRM-arbeid oppleves av enhetsledere i tonivå-kommune.

Rita Synnøve Fredheim og Ragnfrid Masterbakk

Masteroppgave i ledelse juni 2018.



Forord

Denne oppgaven markerer ei avslutning på vårt treårig studie i erfaringsbasert ledelse ved UiT Norges arktiske universitet, campus Harstad.

Å være student i tillegg til jobb og familie har krevd en god del planlegging. Vi er to som har skrevet masteroppgaven sammen. På grunn av reiseavstanden ble nødt til å finne oss et møtested midt i mellom oss. Vi hadde base på to lokale biblioteker. Her er vi blitt tatt godt imot og følt oss velkommen. For oss har dette vært av stor betydning når påtrykket inn mot hverdagslige gjøremål har virket uoverkommelig, i tillegg til studier. Å møtes på de lokale bibliotekene har vært avgjørende for om vi skulle klare å fullføre. Her har vi fått tilrettelegging og hjelp.

På slutten av oppgaveskrivingen har vi hospitert hos hverandre noe som har vært viktig for at vi skulle komme i mål. Vi har opplevd et uunnværlig og godt samarbeid som vi begge har satt stor pris på, så takk kjære medstudent.

Vi vil takke vår lærer Trude H. Olsen som motiverte og startet prosessen i lag med oss. Deretter retter vi en takk til vår veileder professor Harald Torsteinsen som har fungert utmerket via mail, ved å gi raske og konstruktive tilbakemeldinger.

Så takker vi respondentene som stilte opp for oss, uten deres hjelp hadde vi ikke hatt noe å levere. Sist med ikke minst er vi takknemlig for støtte og overbærenhet fra den nærmeste familien vår.

Nå gleder vi oss til å tilbringe mere tid med familie og venner.

Sammendrag

Målet med oppgaven har vært å finne ut om det utøves et påtrykk mot enhetsledere sitt handlingsrom. Problemstillingen i oppgaven er; *Hvordan opplever enhetsledere sin beslutningsmyndighet når det utøves påtrykk mot handlingsrommet fra HRM avdelingen i form av rådgivning eller instruering?*

Enhetsledere er tildelt et handlingsrom gjennom tonivåkommune organiseringen. Vi er interessert i hvordan enhetsledere opplever sitt handlingsrom i personalarbeidet. Hva er det som påvirker dette handlingsrommet slik at disse kan føle et påtrykk mot dette. Og om det samme påtrykke påvirker enhetslederens handlingsrom.

Forskningen er basert på dybdeintervju der vi hadde sett oss ut to kommuner med til sammen åtte respondenter, fire fra hver kommune der en av disse var personalleder. Vi fikk kun tak i fire respondenter totalt. Tre fra kommune en og en fra kommune to.

Det vi fant ut var at enhetsledere har en beslutningsmyndighet i handlingsrommet sitt. Men at ikke var like klare over at disse hadde dette og hvordan de kunne bruke det.

Det vi ser er at handlingsrommet til enhetsleder er styrt av lov- og avtaleverk og politiske føringer. Beslutningsmyndigheten ligger i at enhetsledere skal organisere og igangsette de pålagte oppgaver der de har en gjennomføringsrolle. Den delegerte beslutningsmyndigheten har enhetsledere gjennom sin legitimitet. Misforståelser kan oppstå når den enkelte ikke klarer å skille mellom hva som er ytre rammer og egen beslutningsmyndighet. Vi forstår det som om at det beror på en misforståelse til hvordan handlingsrommet skal brukes. Denne misforståelsen kan skape uro og utydighet i forhold til egen beslutningsmyndighet i handlingsrommet.

Teorien sier at enhetsledere har full beslutningsmyndighet innenfor sitt handlingsrom i sin enhet. Dette handlingsrom er fastsatt av rådmann, gjennom politiske vedtak og nasjonale føringer. Handlingsrommet kan forstås som subjektivt og formelt. Der det subjektive står for autonomien, og det formelle står for makten. Og tolkningen som skjer i skjæringspunktet mellom disse to kan påvirke opplevelsen enhetsleder har av sin beslutningsmyndighet. Handlingsrommet kan vi forstå som en problemsoner der enhetsledere må tolke og foreta beslutninger som kan være basert på blant annet uprogrammerte handlinger. Slike type oppgaver kan identifiseres med enhetsleders beslutningsmyndighet i handlingsrommet.

Dersom oppgavene er klart definert vil beslutningsmyndigheten i personalarbeidet fungere godt.

Vi hadde en strategi om å starte med forskningsspørsmål som krevde ja og nei svar. Vi gikk så over til hovedspørsmål der respondenten kunne utdype de svarene. Dette gjorde vi for å kunne sammenligne deres første tanke om forskningsspørsmålene med de svar som sender kommer frem i prosessen.

Vår forskning bærer preg av at vi kun fikk tak i fire respondenter og at vi bare fikk en respondent fra den ene kommunen. Det betyr at vi ikke kan vise til et godt nok sammenlignings grunnlag mellom de to kommunene. Men det vi ser i kommunene er at de første svarene vi fikk på forskningsspørsmålene fra respondentene sammenfaller med de svar som kom frem gjennom intervjuene. Det betyr at vi kun kan sammenligne svar i den ene kommunene, men det er fortsatt mulig å se om svarene fra begge kommunene kan sammenfalle på enkelte områder.

Selv om det er noen år siden tonivåkommune modellen var innført så er det fortsatt uklarerhet rundt beslutningsmyndigheten i handlingsrommet til enhetslederne. For oss så det ut til at de med lengst erfaring og som hadde vært med i overgangen til denne modellen var tryggere i sine roller enn nyere enhetsleder. Den tryggheten disse hadde kom fram i hvordan de benyttet seg av handlingsrommet sitt.

Beslutningsmyndigheten i handlingsrommet er viktig å ha fokus på slik at personalarbeider blir utført på en god måte.

Nøkkelord: Handlingsrom, beslutningsmyndighet, kommunikasjon, rådgivning, instruering og påtrykk.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Avgrensninger	1
1.2	Bakgrunn for valgt tema.....	1
1.3	Undersøkelsesenheter.....	3
1.4	Problemstilling	4
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Tonivåkommune.....	6
2.2	Handlingsrommet	7
2.3	Enhetsleder sin funksjon	10
2.4	Beslutningsmyndighet.....	12
2.5	Kommunikasjon	13
2.6	Personalarbeid	14
2.6.1	Rådgivning vs. instruering.....	15
2.6.2	Påtrykk.....	16
2.7	Oppsummering	16
3	Design og metode	18
3.1	Metodevalg.....	18
3.1.1	Utvalg av enheter og respondenter.....	20
3.1.2	Utarbeidelse av intervjuguide.....	21
3.1.3	Gjennomføring av intervju	22
3.1.4	Analysering av datamaterialet	23
3.2	Kvalitet	25
3.2.1	Ekstern og intern gyldighet	25
3.2.2	Gyldighet og pålitelighet	26
3.2.3	Etterprøvbarhet	27
3.2.4	Feilkilder	27
3.2.5	Lavt antall respondenter	27
3.3	Etiske hensyn og utfordringer.	28
3.4	Oppsummering	30
4	Undersøkelsesenheter	31
5	Presentasjon og drøfting	33
5.1	Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet?.....	33

5.1.1	Respondentene sin beskrivelse av beslutningsmyndighet	33
5.1.2	Drøfting av beslutningsmyndighet.	35
5.1.3	Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål.....	38
5.2	Er det god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet?.....	39
5.2.1	Respondentene sin beskrivelse av kommunikasjon.....	39
5.2.2	Drøfting av kommunikasjon.....	40
5.2.3	Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål.....	45
5.3	Utøves det påtrykk på handlingsrommet til enhetsledere som påvirker beslutningsmyndigheten?.....	46
5.3.1	Respondentene sin beskrivelse av påtrykk	46
5.3.2	Drøfting av påtrykk	47
5.3.3	Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål.....	51
5.4	Oppsummering	51
6	Betydningsfulle spørsmål	53
6.1	Presentasjon av betydningsfulle funn.....	53
6.2	Drøfting av betydningsfulle funn	54
7	Oppsummering og konklusjon.....	57
7.1	Konklusjon	57
7.2	Praktiske begrensninger	58
7.3	Forslag til ny forskning	59

Tabelliste

<u>Tabell 1:</u> Oppsummerende funn.	52
-------------------------------------------	----

Figurliste

<u>Figur 1:</u> Basismodell basert på Strand (2007).	8
-----------------------------------------------------------	---

<u>Figur 2:</u> En modell som illustrerer påtrykket inn mot enhetslederne	12
---------------------------------------------------------------------------------	----

1 Innledning

Vi er to studenter som skriver masteroppgave sammen. I starten av prosessen brukte vi tid på å finne noe felles som vi ønsket å forske på. Det resulterte i at tematikken for masteroppgaven gikk på opplevelsen enhetsleder hadde av handlingsrommet i personalsaker. Der de fra tid til annen kunne påvirkes av et påtrykk inn mot handlingsrommet. Der vi mener at vi i vår hverdag har sett at det utøves et påtrykk inn mot enhetsledere sitt handlingsrom. Dette påtrykke mener vi berører den delegert beslutningsmyndighet til disse lederne. Våre erfaringer til dette har gjort oss nysgjerrig på om enhetsledere har samme opplevelse. I innledningen vil vi komme inn på det som danner grunnlaget for hvorfor vi tror det utøves et påtrykk inn mot handlingsrommet. Videre hvordan vi valgte ut respondenter og undersøkelsesenheter for så å gi en redegjørelse av problemstilling og avgrensninger vi har gjort.

1.1 Avgrensninger

I problemstillingen viser vi til HRM arbeid, men i vår oppgave har vi avgrenset dette til å bruke benevnelsen personal med tilhørende funksjoner slik som personalleder også videre.

På grunn av anonymisering fordeles ikke respondenten på kjønn. For at oppgaven skal være lettere å lese bruke vi hokjønnsbenednelser.

I denne oppgaven vil vi bruke benevnelsen rådmann om administrasjonssjefen, fordi at de ulike tonivåkommunene bruker denne tittelen. Stab- og støttetjenester benevnes i vår oppgave primært som personalavdeling eller personalarbeid. Et annet begrep vi kommer inn på er sideledd som relateres til stab- og støttetjenester.

1.2 Bakgrunn for valgt tema

Temaet for oppgaven er valgt med bakgrunn i vår egen nysgjerrighet til hva som skjer i handlingsrommet til enhetsleder når det utøves påtrykk fra personalavdelingen.

Denne nysgjerrigheten har bygget seg opp gjennom mange år med egen opplevde hendelser der vi har sett at noe skjer i handlingsrommet til enhetsledere. Vi har hatt en opplevelse av at det påføres et visst påtrykk inn mot beslutningsmyndigheten til enhetsledere. Den delegerte

beslutningsmyndigheten kan endres når personalleder deltar i prosesser som berører personalarbeidet. Vi har undret oss over om det hadde blitt fattet andre beslutninger dersom personallederne ikke hadde vært tilstede og utøvd det vi kaller et påtrykk. Det som blir spennende for oss er om vi kan få frem hvordan påvirkningen fra personalleder oppleves av enhetsledere. Er det slik vi tror det er, eller er det andre måter og forstå dette på? Vi tenker at dette kan være personrelatert hvordan påtrykket oppleves. Der den ene enhetslederen kan oppleve det bekvemt, mens en annen kan oppleve det ubekvemt. Eller vi kan finne de enhetsleder som havner midt i mellom det bekvemme og det ubekvemme. Vi stiller oss også spørsmål om det er slik enhetslederne sier at det er, eller om det er andre måter å forstå påtrykket inn mot handlingsrommet på.

Vi antar at det finnes et handlingsrom der horisontale og vertikale beslutningsmyndigheter kan skape usikkerhet rundt de beslutninger som tas. Vi har også erfart denne typen usikkerhet spesielt i forhold til økonomiske rammer der en faktisk konsekvens av dårlig økonomi direkte påvirket personalsaker, for eksempel i forbindelse med nedbemanning. Eller at det kan være ulike politiske vedtak som påvirker handlingsrommet. Dette er bare noen av de tankene som har vært med på å skape vår undring til hva som skjer når beslutninger skal fattes.

Personalavdelinger er slik vi forstår det et støtteorgan til enhetsledere med som har blant annet en rådgivende oppgave. Videre kan det være situasjoner der det vil være naturlig for personalleder å opptre instruerende og dette vil føre til at denne er en del av linjeledelsen. Slik vi ser det kan det være dette som er med på å skape det vi kaller et påtrykk inn mot handlingsrommet til enhetsledere.

I organisasjonskart til tonivåkommuner kommer det frem to formelle beslutningsnivåer. Det øverste nivået rådmann, og det neste enhetsledere. Det vi videre leser i slike organisasjonskart er at det også fremkommer et *sideledd* som kalles stab og støttetjenester. Som vi tidligere har nevnt har stabsansatte en funksjon som et støtteorgan til enhetsledere, men de kan også ha beslutningsmyndighet. Denne beslutningsmyndigheten sammenfaller med det Torsteinsen (2012) beskriver som instruerende myndighet. Det motsatte til den instruerende myndigheten er det forfatteren beskriver som rådgivende oppgaver. Med andre ord kan sideledd ha både en støtte- og en myndighetsfunksjon.

Når vi tidligere viser til egen erfaring kan vi nevne at en av oss har jobbet som personalleder og enhetsleder, i tillegg også hatt andre funksjoner som hovedtillitsvalgt og ordinær tjenesteutøver. Den andre har en pedagogisk tilnærming gjennom roller som fagleder og enhetsleder, samt tjenesteutøver på flere områder. Med bakgrunn i egen arbeidserfaring har vi opplevd at noe i forhold til personalarbeid kan bli utydelig eller uklart, og at ansatte ikke helt vet hvem eller hva de skal forholde seg til.

I visse saker har vi en opplevelse av at personalleder kan opptre rådgivende, men at enhetsledere kan oppfatte dette som instruerende. Det vi da mener å se er at enhetsleder i slike situasjoner tar beslutninger som om rådgivningen var instruerende. Det kan finnes ulike grunner til at slike situasjoner oppstår. Her tenker vi at det kan være at enhetsledere er usikkerhet til egen erfaring og kompetanse, eller det kan være at de opplever en usikkerhet når personalleder gir råd som kan tolkes som instruks. I enkelte situasjoner tenker vi at det kan være slik at enhetsledere har ønsker og behov som ikke samsvarer med de råd som kommer fra personalavdeling, og at det da kan fremkomme råd som kan føles som instruks og være førende for de beslutninger som fattes. På den andre siden kan det også være slik at enhetsledere ikke bruker sin beslutningsmyndighet, men i stedet *lener* seg oppover i organisasjonen.

Det er overnevnte hendelser som danner grunnlaget for våre antakelser og at vi har stilt oss spørsmål til hvordan handlingsrommet i personalarbeidet oppleves av enhetsledere. Og videre hvordan ett påtrykk kan påvirke enhetslederne sine beslutninger. Vi kjenner til at både enhetsleder og personalleder har beslutningsmyndighet, men det er hvordan dette oppleves av enhetsleder når påtrykk utøves, som vil gjøre forskningen vår fengslende og spennende.

I vår leting etter undersøkelsesenheter fant vi ut at betegnelsen HRM brukes lite ute i kommunene. I stedet brukes det begreper som inneholder personal slik som personalansatt, personalsjef, personalleder eller personalrådgiver.

1.3 Undersøkelsesenheter

I valg av undersøkelsesenheter var det viktig å finne kommuner som viste til et organisasjonskart som beskrev en tonivåkommune. Videre ønsket vi å finne kommuner som var relativt lik i antall innbyggere og kommunal oppbygging. Vi ønsket oss respondenter som var personalleder og enhetsledere i kommunene. Et bevisst valg fra oss var å finne enhetsledere som kom fra ulike

tjenesteområder innad i kommunene. Vårt intensjon var å få to forskningskommuner med en personalleder og tre enhetsledere fordelt på ulike tjenesteområder. Vi hadde et ønske om totalt åtte respondenter. Kjønn eller alder ble ikke vektlagt, heller ikke ansiennitet eller utdanning.

I første runde med forespørsler gikk det ikke slik som vi hadde håpet på. Etter å ha sent ut forespørsler svarte en av de forspurte at omstillinger og endringer tok for mye tid slik at denne ikke kunne delta. Andre respondenter svarte at timingen var dårlig, mens noen ikke svarte på henvendelsen i det hele tatt, dette til tross for purringer.

Deretter ble vi nødt til å starte på en ny prosess med å finne andre respondentkommuner som passet inn i vår forskning. Vi sendte ut forespørsler til åtte kommuner og fikk positiv tilbakemelding fra fire respondenter. Tre i en kommune og en fra en annen kommune. Vi hadde i utgangspunktet ønsket oss to personalledere og seks enhetsledere. Til tross for et redusert antall respondenter tenker vi at vårt grunnmateriale blir godt nok til at vi kan gjennomføre masteroppgaven.

1.4 Problemstilling

Formålet med vår forskning er å prøve å avdekke om det finnes noen uklarheter eller påtrykk som kan påvirke den delegerte beslutningsmyndigheten og handlingsrommet til enhetsledere i personalarbeidet. Vi kjenner til at støtteenheter kan ha både instruerende myndighet og en rådgivende funksjon som kan og vil påvirke beslutningsmyndigheten til enhetsledere. At personalledere kan ha begge disse rollene vil kunne være med på å skape uklarhet til hvilken tid den ene eller andre rollen utøves. Dette kan igjen føre til at råd kan oppfattes som instruks og vise versa. Vi har stilt oss spørsmål om enhetsledere opplever dette problematisk. Eller om det er noe påtrykk fra personalledere som påvirker handlingsrommet? Vi spør også om de vertikale eller horisontale linjene mellom enhet og stab har en betydning i handlingsrommet.

Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan opplever enhetsledere sin beslutningsmyndighet når det utøves påtrykk mot handlingsrommet fra HRM avdelingen i form av rådgivning eller instruering?

Problemstillingen belyses gjennom tre forskningsspørsmål med påfølgende antakelse:

1. Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet? Vår antakelse er at enhetsleder ikke har full beslutningsmyndighet innenfor personalarbeidet.
2. Er det god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet? Vår antakelse er at det ikke er god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet.
3. Utøves det påtrykk på handlingsrommet til enhetslederne som påvirker beslutningsmyndigheten? Vår antakelse er at det utøves et påtrykk mot handlingsrommet til enhetsledere som endrer beslutningsmyndigheten.

Forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for intervjuguiden som vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk

I teorikapitlet gjør vi rede for teorigrunnet vi vil benytte i analyseringen av datamaterialet. Vi starter med vår forståelse av tonivåkommune for så å se på hva som ligger i begrepene handlingsrom og enhetsleder. Deretter ser vi på hva beslutningsmyndighet for enhetsleder betyr, for så å si noe om kommunikasjon før vi til slutt gjøre rede for begrepet påtrykk.

2.1 Tonivåkommune

Begrepet tonivåkommune brukes om kommunale organisasjoner som er delt inn i separate og semiautonome tjenesteproduserende enheter. I disse kommunene har den enkelte enhet det totale ansvar for daglig drift og for å gjennomføre de politiske og strategiske beslutninger som er vedtatt (Torsteinsen, 2012). I tillegg har de ansvaret for resultater innenfor rammer trukket opp av kommunestyret, rådmann og nasjonale myndigheter. Slik vi forstår det betyr det at den enkelte enhetsleder har en total beslutningsmyndighet i driften av egen enhet. Dette vil gjelde på alle områder som er nødvendig for å kunne utføre den daglige tjenesteproduksjonen. Tanken bak tonivåkommuner er å få beslutningsnivåer med stor grad av beslutningsmyndighet der beslutningsprosessene skal være raske, og at tjenestetilbudene til tjenestemottakere skal komme raskt i gang. Det betyr at tjenestemottaker kun skal trenge å henvende seg til få ledd i beslutningssaker.

Tonivåkommuner kjennetegnes også som en organisasjon med flat oppsplittet struktur. Der den enkelte enhet har stor grad av autonomi noe som gir den bedre mulighet til å levere gode tjenester. Dette kan virke motiverende og inspirerende på ledere, som igjen kan gi gode resultater gjennom ledelse og tjenesteyting. Det legges også til grunn økonomiske incentiver som skal være med på å skape en sterk ledelse som tar et lederansvar (Torsteinsen, 2012). Videre sier forfatteren at tonivåmodellen er en forvaltningsmodell som blant annet ivaretar byråkratiet. Tonivåmodellen er hierarkisk og regelbundet med tydelige arbeidsfordeling på strategisk og operativt nivå.

I tonivåkommune modellen blir ansatte møtt med ord som tillit, myndiggjøring, dialog, frihet, ansvarlighet og et positivt menneskesyn. Dette er ord som viser til grunnleggende verdivalg og er moralsk forpliktende slik at det fremmer en rettlede forankring (Torsteinsen, 2012). Definisjoner på byråkrati og hierarki kommer ikke så tydelig frem, men det forventes at

betydningene av ordene er forstått av alle. Ikke minst gjelder dette rådmenn, enhetsledere og stab. I tillegg forventes det at alle aktørene forstår sine roller.

En organisering av tonivåmodellen er med på å splitte enhetene og indikerer en spesialisering som kan avstenge enhetsledere fra samarbeide. Dette fordi hver enkelt enhet er sin egen organisasjon med ansvar for sitt eget fagområde. Tonivåmodellen identifiserer enhetslederne med fullt navn, noe som kan virke skremmende og vanskeliggjør enkelte beslutningsprosesser (Torsteinsen, 2012). En annen forfatter som er inn på samme tema er Hatch (2001) som beskriver identifiseringen mellom enhetene og enhetslederne med ordet særtrekk. Der enhetsmodellen gjør hver enkelt enhet til et segment av noe større. Forfatteren sier videre at det er viktig å skape et handlingsrom på tvers av det operative nivået.

2.2 Handlingsrommet

Om begrepet handlingsrom sier Strand (2007) at en leder må ha et ønske om å lede. Det er gjennom dette ønske at ledere har en mulighet til å skape seg et rom å lede i, altså et handlingsrom. Videre kommer Strand (2007) med en beskrivelse av handlingsrommet som det rommet lederne må ta for å kunne lede. Denne ledelse skjer etter instruksjoner, lover, vaner, egne vurderinger, forventninger og noe forfatteren kaller for innbilt press. I tillegg må enhetsledere oppføre seg i situasjoner som er udefinerte. Her kan det komme til situasjoner som er motstridende eller uklare, men hvor lederne allikevel må engasjere seg. Et annet moment i dette er at dersom lederen opplever sterke press gjennom arbeidshverdagen kan dette medføre passivitet. Visst lederen i tillegg trenger bekreftelser eller anerkjennelse i beslutningssaker kan faren for passivisering styrkes (Strand, 2007).

Handlingsrommet kan også forstås som et rom med tillatelser, mer enn påbud og spesifikke forventninger (Strand, 2007). I følge forfatteren er handlingsrommet også definert som mulighetens område og ligger mellom krav og begrensninger. Det er ikke bare Strand (2007) som beskriver handlingsrommet som et område der den enkelte leder har store påvirkning og mange muligheter. Espedal og Kvitastein (2012) definerer handlingsrommet som ulike typer rom og viser til at handlingsrommet blant annet kan gå på innflytelsen den enkelte enhetsleder har. Både Strand (2007) og Espedal & Kvitastein (2012) beskriver handlingsrommet som et

rom der lederne har frihet til å velge og at det finnes en sammenheng mellom handlingsrommet og makt. Handlingsrommet er også selvgående med makt som representerer innflytelse.

I artikkelen til Espedal & Kvitastein (2012) kommer det frem at lederne ofte ønsker mer innflytelse, men at dette er vanskelig å kombinere med mer handlingsrom. Dette begrunnes i at handlingsrommet er å forstå som både formelt og subjektivt, der autonomi står for det subjektive og makt står for det formelle. Slik vi tolker det står autonomi og makt mot hverandre. På den ene siden betyr det at dersom enhetslederne får et formelt større handlingsrom vil det også kunne tolkes som at det subjektivt blir mindre med bakgrunn i at autonomien blir innskrenket. På den andre siden kan det også være at mer autonomi kan gi et mindre formelt handlingsrom. I følge Espedal og Kvitastein (2012) beskrives handlingsrommet som det rommet enhetslederne har for å ta valg. I dette handlingsrommet mener Strand (2007) at det er mulig for ledere å påvirke beslutninger, dersom de vet hvordan handlingsrommet kan benyttes og ikke minst at de vil. Videre sier forfatteren at med dette som utgangspunkt kan handlingsrom vinnes.

For å illustrere handlingsrommet til enhetslederne benytter vi oss av Strand (2007) sin figur som kan beskrive hvilke muligheter ledere egentlig har.



Fig. 1. Basismodell basert på Strand (2007).

Figuren illustrerer handlingsrommet enhetslederne har til rådighet. Den viser at det ikke er umulig at krav kan utprøves, den sier også at det er rom for å prøve ut valg og at dette kan godtas. Det største rommet er begrensninger som er styrt av rammer. Her ser vi at disse begrensningene kan forhandles. Dette betyr at handlingsrommet ikke er konstant, men et rom med mulighet for forandringer. For å viser mer til hvordan vi ser på figuren støtter vi oss til

Espedal (2008) som beskriver handlingsrommet som et rom som kan skapes gjennom utprøvinger, forståelser og tolkninger av lover og regler.

Strand (2007) har et fokus om at vi må skille ledere fra andre roller med bakgrunn i at ledere fungerer i problemsoner. Disse problemsonene betegner Hatch (2001) som interessekonflikter forårsaket av kryssende interesser. Både Strand (2007) og Hatch (2001) er inne på at det er nettopp ved at ledere befinner seg i disse problemsonene og interessekonfliktene som gjør at ledere skilles fra andre roller. Et eksempel på slike problemsoner eller interessekonflikter kan være i en nedbemanningssituasjon, der behovet for økonomi står mot behovet for personal i kvalitative tjenester.

Som vi har nevnt sier Espedal (2008) at handlingsrom skapes gjennom utprøvinger, forståelser og tolkning. Det å være enhetsleder i en tonivåkommune med delegert beslutningsmyndighet betyr at du vil ha et handlingsrom som du kan forholde deg til. Det stilles krav til enhetsleder om at denne klarer å stå imot påtrykk utenfra. Dette kan vi tolke som at enhetsledere må håndtere rådgivning og instruering fra stab. Det er et tema som opptar flere teoretikere nevner blant annet Espedal (2008), Espedal og Kvitastein (2012), Bursch og Ramstad (2006). Alle sier noe om hvordan handlingsrommet oppleves og utøvelse av beslutningsmyndigheten. Oppgaver, myndighet og ansvar vil aldri kunne fordeles 100% tydelig. Handlingsrommet vil derfor alltid være uklart og gjenstand for fortolkning, utprøving og forhandling. Handlingsrommet er med andre ord et dynamisk rom som kan påvirkes av beslutninger som tas utenfor egen enhet både horisontalt og vertikalt.

Det er viktig for aktørene å være klar over dynamikken i handlingsrommet og at det her kan oppstå uklarheter og uryddighet i forhold til ansvarsfordeling når det er flere aktører tilstede. Dette kan vi se opp mot det Espedal (2008) beskriver som løse koblinger. Med dette forstår vi løse koblinger som usikkerhet mellom ulike beslutningsaktører. Slike løse koblinger kan oppstå dersom rutiner og ansvarsfordelinger ikke er klart definert. Dette kan for eksempel komme frem dersom det er uklare uttalelser fra personalleder der det bli vanskelig å vite om uttalelser er rådgivende eller instruerende. I enkelte saker mellom enhetsleder og personleder kan det være miksing av roller som igjen kan føre til usikkerhet og det kan bli vanskelig å skille mellom hvem som gjør hva. Slik vi ser det kan innblanding fra personalleder skape usikkerhet hos enhetsleder og da spesielt om de råd som blir gitt er rådgivning eller instruksjon. Det er i denne usikkerheten at vi mener at noen av de løse koblingene ligger. Disse løse koblingene ser vi kan

være med på å skape uro i handlingsrommet til enhetsledere. En av årsakene kan være at det ikke er tydelige retningslinjer for hvem som gjør hva i personalarbeidet, med andre ord kan uklare retningslinjer skape løse koblinger. Dersom det finnes slike løse koblinger kan det forsinke eller skape usikkerhet til hva som skjer, og hvilke tiltak som er iverksatt. Vi får en forståelse av at løse koblinger kan skyldes manglende tydelighet i forhold til oppgaveløsninger og ansvarsfordeling. Samtidig treng det ikke å være problematikk knyttet til løse koblinger dersom aktørene er beviste sine roller. Snarere tvert imot kan løse koblinger være en kilde til nytenkning rundt oppgaveløsninger. Noen ganger kan ikke alt av regler og normer være 100% eller rettfærdig. Det viktigste er da at det dannes en forståelse for å prøve ut nye varianter og tolkning av konteksten eller at det skapes en dynamikk slik Espedal (2008) tenker. Dette kan vi kjenne igjen i det Torsteinsen (2012) beskriver som rådgivning eller instruksjon fra personalleder inn mot enhetsleder. Vi tolker dette som at handlingsrommet kan bli påvirket av den strukturen kommunen er bygd opp på.

Vårt forskningsspørsmål her blir: Utøves det påtrykk mot handlingsrommet som endrer beslutningsmyndigheten? Forskningsspørsmålet belyser vår antakelse om at det utøves et påtrykk mot handlingsrommet som endrer beslutningsmyndigheten.

2.3 Enhetsleder sin funksjon

I beskrivelsen av enhetsledere i handlingsrommet vil det også være viktig å se på de internt orienterte enheter. Med internt orienterte enheter forstår vi det som en enhet med et internt ansvar for at organisasjonen skal fungere (Torsteinsen, 2012). Personalavdelingen vil være en stabstjeneste som kan kalles en intern orientert enhet.

I tonivåmodellen beskrives enhetsledere som ansatte ledere med rådmann sine fullmakter på enhetsnivå. Dette vil være fullmakter innenfor personal, økonomi, tjenesteutvikling og tjenesteyting. I tillegg vil det være beslutninger i andre saker innen resultatenheten sitt tjenesteområde (Torsteinsen, 2012). Enhetsleder skal ikke bare fungere som rådmannen sin forlengende arm, men i praksis kunne være rådmann på enhetsnivå. Videre forventes det også at enhetsledere skal kunne fungere som assisterende rådmenn i saker hvor denne representerer kommunen. Enhetsleder skal kunne ta et medansvar for hele den kommunale organisasjonen samtidig med at denne skal være leder for egen enhet i dets fagområde. Det forventes også at

enhetsleder skal drifte etter lover og forskrifter, holde budsjettet og samtidig være en lojal byråkrat (Torsteinsen, 2012). Når så enhetsleder skal forvalte alle disse oppgavene og samtidig forholde seg til råd eller instruksjoner fra personalleder, kan det oppstå situasjoner der utydelige eller uklare beslutninger kan tas. Dersom det oppstår utydelighet eller uklarhet kan det bli vanskelig å få tak i grunnlaget for de ulike beslutningene. For at beslutninger skal kunne tas på et best mulig grunnlag sier Kuvaas og Dysvik (2016) at det vil være viktig at enhetsledere og personalleder passer inn i sine roller og at de er beviste sine oppgaver.

Hafring, Haave og Wood (2012) har funnet ut at enhetsledere føler ulike identitetstilhørighet til egen enhet. De skiller mellom fragmentert-, differensiert- og integrert ledelse. Dette er begreper som primært brukes om organisasjonskulturer. Vi tolker det slik at disse begrepene også kan brukes i beskrivelsen av de ulike enhetsledere. La oss utdype begrepene litt. Dersom vi snakker om en fragmentert leder vil det være en leder som ikke utfyller rollen sin på en fullverdig måte. Denne klarer ikke å håndtere det delegerte ansvaret, eller føre en helhetlig ledelse. Er lederen derimot differensiert håndteres det delegerte ansvaret godt, men den helhetlige ledelsen uteblir. Til sist ser vi på den integrerte leder som både håndterer sitt delegerte ansvar og fører en helhetlig ledelse.

Dersom vi vender fokuset til de ulike lederrollene vil vi kunne se at lederne er forskjellig og agerer forskjellig. Når Kuvaas og Dysvik (2016) skriver om dette er det for å påpeke viktigheten av at lederne skal passe inn i rollene sine, og at det ikke bare kan være et mål for ledere å benytte seg av karrierestigen som finnes i organisasjonen. Strand (2007) påpeker at ledere har en mer uoversiktlig hverdag enn de fleste arbeidstakerne. Om ledere skal lykkes eller ikke, avgjøres gjennom lederen sin måte i å sortere, orientere, tolke, analysere eller håndtere ulike situasjoner på. Videre sier forfatter at ledere sin mulighet til å lykkes avhenger av de ulike lederrollene. Det er disse lederrollene vi kjenner som fragmenterte, differensierte eller integrerte (Hafring, Haave og Wood, 2012).

Som leder må man være klar over at ikke alle aktørene kan tilfredsstilles. Vi tolker teorien som at for mange forventninger kan ha en passiv virkning på ledere. Vi kan også se enhetsledere som lener seg oppover dersom de føler seg utrygg på sin beslutningsmyndighet eller føler at de har begrensninger inn mot sitt handlingsrom (Torsteinsen, 2012). Når vi ser disse momentene kan vi forstå at det kan oppstå uklarheter og at det kan bli vanskelig å skille på om personalleder

opptrer rådgivende eller instruerende. Gjennom blant annet disse momentene vil enhetslederne kunne oppleve et påtrykk inn mot sitt handlingsrom.

Nedenfor har vi en figur som vi mener illustrerer det påtrykket vi antar kan komme fra personalleder inn mot handlingsrommet til enhetsleder.

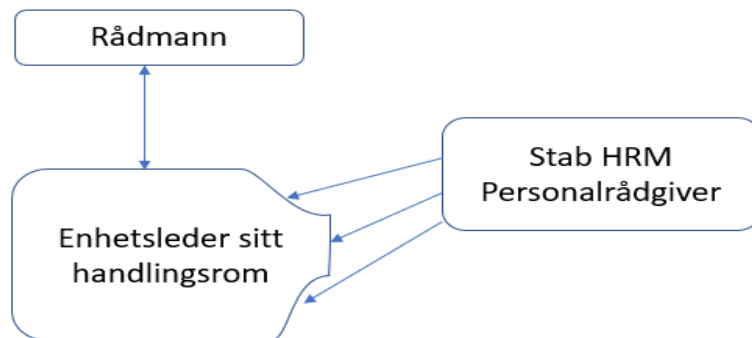


Fig. 2. En modell som illustrerer påtrykket inn mot enhetslederne.

Denne figuren har vi konstruert for å visualisere vår forståelse av påtrykket inn mot enhetsledere sitt handlingsrom. Figuren er enkel og viser kun til det påtrykket vi skriver om i oppgaven. Den har ikke en generell gyldighet i andre sammenhenger, men beskriver vår forståelse av dette tema. Vi håper at den kan forstås slik den er presentert for å belyse forhold rundt problemstillingen. I figuren viser vi til at enhetsledernivået er direkte underlagt rådmann. I samme figur har vi en intern stabsenhet med funksjon inn mot enhetsledere. Dette er en stabsenhet bestående av blant annet personalleder. Denne vil kunne inneha både rådgivende oppgaver og instruerende myndighet på ulike områder. Rådmannen har delegert beslutningsmyndighet til enhetsleder som gjelder for den enkelte sin enhet. I tillegg benytter rådmannen seg av en intern stab i personalarbeidet. Det er i denne interne enheten vi finner personalleder som vi tenker kan påvirke enhetsleder i sitt handlingsrom på en slik måte at enhetsleder ikke vet om det er råd eller instruksjoner som formidles. Figuren får betydning i analysen og danner et bilde av det området som berøres i vår problemstilling.

2.4 Beslutningsmyndighet

For at personalarbeid skal fungere godt slik som Mikkelsen og Lauvdal (2016) sier at det kan, er det viktig at beslutningsmyndighet er klart definert. Dette for at oppgavene som ligger til

handlingsrommet blir utført raskt. Videre sier de at handlingsrommet fungerer best når den ansvarlige har medarbeiderne sin støtte, at de økonomiske forutsetninger er på plass, samtidig som det finnes menneskelige ressurser og kompetanse. Ser vi dette opp mot det Torsteinsen (2012) sier om delegering av full beslutningsmyndighet for enhetsledere virker det sammenfallende. Når Torsteinsen (2012) så beskriver at personalleder kan ha både rådgivende og instruerende myndighet kan dette forstyrre opplevelsen av full beslutningsmyndighet hos enhetsledere.

Tidligere i oppgaven har vi sett på hva som skiller ledere fra andre roller i arbeidslivet. En viktig faktor her var at ledere opererer i problemsoner der de må tolke og foreta beslutninger, som igjen kan baserer seg på uprogrammerte handlinger. Dette er oppgaver som kan identifiseres med beslutningsmyndigheten de har i handlingsrommet. Det er her Strand (2007) trekker fram viktigheten av ledere sin rolle i problemsoner og interessekonflikter. I interessekonfliktene finner vi momenter som berøre den enkelte ledere legitimitet.

Legitimitet følger beslutningsmyndigheten du har fått i kraft av din rolle som personalleder eller enhetsleder. Pr definisjon vil legitimitet vise til at det er riktig at personalleder gir enhetsledere ordre dersom denne opptrer som rådmann, og dette kan forstås med at personalleder innehar en spesiell stilling (Store norske leksikon, 2018). Strand (2007) sier at i begrepet legitimitet ligger det en makt eller autoritet som kommer fram i tonivåkommuner gjennom retningslinjer, lov- og avtaleverk. Og når det utøves makt stilles det ikke spørsmål med bakgrunnen for avgjørelsen. Den samme legitimiteten finner vi også hos enhetsleder i kraft av sin stilling.

Med bakgrunn i fremlagt teori har vi utarbeidet et forskningsspørsmål der vi spør: Er det slik at enhetsledere har full beslutningsmyndighet? Forskningsspørsmålet belyser vår antakelse om at enhetslederne ikke har full beslutningsmyndighet.

2.5 Kommunikasjon

I god ledelse av personalarbeid er stikkordet kommunikasjon. Denne kommunikasjonen er bindeleddet mellom de ulike aktører slik at virksomheten oppnår sine mål (Mikkelsen og Laudal, 2016). Det er også slik at enhetsleder anses som rådmenn når disse uttaler seg. For at dette skal fungere rett er det viktig at det er etablert god kommunikasjon innad i organisasjonen. Dette er

et tema som også Torsteinsen (2012) berører. Hatch (2001) påpeker viktigheten av at vertikal og horisontal kommunikasjon må være god for at avgjørelser ikke skal bli påvirket og konflikter ikke oppstå.

Når vi ser på tidligere fremlagt teori kommer det fram at det er behov for en del kommunikasjon i det daglige arbeidet mellom enhetsleder og personalleder. Brønn og Arnulf (2014) er inne på at interne kommunikasjon kan ha en innvirkning på hvordan organisasjonen fungerer. I handlingsrommet vil vi kunne finne noe som Brønn og Arnulf (2014) beskriver som organisasjonskommunikasjon. Denne organisasjonskommunikasjonen er viktig for at enheten skal fremstå som en samlet organisasjon når beslutninger skal tas. I de ulike beslutningsprosessene kan det lett oppstå utfordringer, positivt og negativt, som fortløpende kan løses gjennom kommunikasjon. Dette samsvarer med det Jacobsen (2015) påpeker er viktig i situasjoner der det er flere som kan ha beslutningsmyndighet. I disse situasjonene forventes det at det foreligger god intern kommunikasjon, slik at de som uttaler seg gjør det med kun en stemme.

2.6 Personalarbeid

Kuvaas og Dysvik (2016) sier at i utgangspunktet er personal et eget fagfelt, og betegne som teorifattig. Det betyr ikke at teorien som finnes er dårlig, men at det finnes lite av litteratur innenfor fagfeltet. Videre sier forfatterne at litteraturen som beskriver personal som funksjon ofte er normativ. Det normative kan forstås som en rettledeende idealtilstand, noe som kan avvike fra den virkelige hverdagen. Videre forstår vi det slik at ideelt sett skal personalleder være en strategisk partner som sitter i toppledergruppen og er eksperten på forvaltning av de menneskelige ressursene. Dette samsvarer med det Torsteinsen (2012) beskriver som en rådgivende og eller instruerende personalleder, som veileder og bistår enhetslederne i sine valg innenfor forvaltning av menneskelige ressurser.

Trekker vi inn Mikkelsen og Laudal (2016) som beskriver personaloppgaver som hverdagslige eller prosaiske er det slik vi forstår det alminnelige nøkterne arbeidsoppgaver knyttet til forvaltning av personalressurser. Forfatterne konkretiserer dette på en tydelig måte der de deler personalressurser inn i tre hovedområder. Det første er at personalleder kan være støttende eller kontrollerende i arbeidsforhold der personalsaker er på agendaen. De to andre som rådgivere eller instruerende i ansettelse og oppsigelse prosesser. Videre kommer det fram at

hovedansvaret for personalarbeidet ofte ligg i et sideledd mellom rådmannsnivå og enhetsnivå. Dette er slik vi forstår det samsvarende med det Torsteinsen (2012) sier om at det i tonivåkommuner ofte finnes stabsfunksjoner med fellesansvar innenfor for eksempel personalarbeidet. Dette er hva forfatteren kaller for internt orienterte enheter med ansvar for å gi støtte, service og kompetanse noe vi tidligere vi har kommet inn på. Slik vi forstår det vil en personalleder som gir instruksjoner ikke lenger være en del av dette sidenivået, men tre inn i rådmannsnivået og dermed være linjeledelsen. Momenter av dette kan vi finne igjen i Kuvaas og Dysvik (2016) der de referer til forskningen til Ulrich og Brockbank, hvor de så på personalansatte sin funksjon og fant ut at personalleder opplevde sin funksjon mer eller mindre splittende, en opplevelse som kunne være vanskelig å forholde seg til. Denne opplevelsen av splittelse kan forsterkes når det blir flere parter som kan foreta beslutninger på samme område. Her er det viktig at kommunikasjon fungere slik at oppgavene vil bli utført eller løst uten for store ulemper for alle parter.

2.6.1 Rådgivning vs. instruering

Vi vil gå litt nærmere inn på de to begrepene rådgivning og instruering som ifølge Torsteinsen (2012) kan knyttes til stabsfunksjoner. Med rådgivning forstår vi den kommunikasjonen som går mellom personalleder og enhetsleder i prosessen rundt personalarbeidet, der personalleder har en rådgivende funksjon. I denne rådgivningen kan det oppstå misforståelser der råd kan oppfattes som instruksjon og dermed oppleves som et påtrykk inn mot handlingsrommet til enhetslederne. Instruering derimot kan vi forstå som et påtrykk som kommer fra rådmannsnivå, gjennom personalleder, og ned mot handlingsrommet til enhetsleder. I instrueringen ligger det også rom for misforståelser der instruksjon kan oppfattes som råd.

Stabsenheter er i utgangspunktet funksjoner som skal gi råd og støtte til enhetsledere i deres arbeid. Men som vi tidligere har vært inne på kan det også være at de i enkelte oppgaver også har instruerende myndighet. Dersom den enkelte aktøren ikke kjenner sin rolle eller stillingsbeskrivelse godt nok kan det være vanskelig å skille mellom rådgivning og instruerende myndighet. Dette gjelder for begge parter. Spesielt for enhetslederne kan en slik sammenblanding fra personalleder skape usikkerhet dersom de ulike oppgavene utøves med utydighet. Et viktig moment for å redusere usikkerheten er ifølge Torsteinsen (2012) gjennom kommunikasjon, både horisontalt og vertikalt. Dette er viktig i og med at personalleder kan ha en instruerende myndighet og dersom kommunikasjonen uteblir kan det tenkes at misforståelser

kan oppstå. Konsekvensen av dette kan være at råd eller instruering blir oppfattet på en helt annen måte enn tenkt.

Med utgangspunkt i dette avsnitter har vi stilt oss følgende forskningsspørsmål: Er det god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet? Med forskningsspørsmålet ønsker vi å belyse vår antakelse om at kommunikasjonen ikke er god nok mellom enhetslederne og personalavdelingen.

2.6.2 Påtrykk

Når tonivåkommuner oppretter interne enheter slik som personalavdeling vil det kunne utfordre enhetslederne sin beslutningsmyndighet ifølge Olsen og Torsteinsen (2012). En slik personalavdeling er det vi beskriver i figur to der vi viser til at det kommer et påtrykk inn mot enhetsledere sitt handlingsrom. Dette påtrykket kan forstås som rådgiving og instruering, og noe som kan oppleves å berøre den enkelte enhetsleder sin beslutningsmyndighet. I boka til Torsteinsen (2012) beskrives resultatenehetslederen som en leder med delegert myndighet som har et eget resultatansvar og beslutningsmyndighet på sitt område. Denne beslutningsmyndigheten kan bli rokket på når organisasjonen innfører et koordineringsledd gjennom en stabstjeneste. Påtrykket kan bli vanskelig å forholde seg til dersom det ikke er klare retningslinjer for hvem som gjør hva.

2.7 Oppsummering

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var vår opplevelser av at enhetsledere sitt handlingsrom på personalområdet kan være noe begrenset. Disse begrensningene ligg i det vi kaller for et påtrykk fra stab. I litteraturen har vi vist til teori som kan være med på å belyse enkelte av de forholdene som kan berøre enhetsleder sitt handlingsrom. Ved hjelp av teorien har vi dannet vi oss et bredere bilde av problemstillingen og våre forskningsspørsmål med påfølgende antakelser.

Et av forskningsspørsmålene ble: Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet? Dette forskningsspørsmålet bygger på en antakelse om at enhetsleder ikke har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet.

Det neste forskningsspørsmål ble: Er det god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet? Dette spørsmålet bygger på antakelser om at det er manglende

kommunikasjon mellom aktørene i handlingsrommet. Og at den manglende kommunikasjon kan skape usikkerhet i handlingsrommet.

Det siste forskningsspørsmålet vi har stilt oss er, om det utøves påtrykk mot handlingsrommet som endrer beslutningsmyndigheten? Her har vi en antakelse om at det utøves en viss form for påtrykk mot handlingsrommet til enhetsledere.

3 Design og metode

Kapitlet vil vi del inn i tre hovedavsnitt der vi først ser på metodevalg for deretter å gå over til å vurdere hva som kan påvirke kvaliteten. I tredje hovedavsnitt kommer vi inn på de etiske hensyn for til slutt og komme med en kort oppsummering.

3.1 Metodevalg

Noe av det sentrale i all forskning er hvordan vi skal etablere og prøve ut samsvaret mellom teoretiske ideer og analyserammer (Bukve, 2016). Utfra dette ble det viktig å se på hvilke fremgangsmåter vi kunne bruke for å forstå og forklare de funn som vil fremkomme. Til dette vil vi benytte oss av eksisterende teori for å belyse de empiriske funn. Videre håper vi å kunne finne funn som ville gi kumulativ kunnskap til eksisterende forskning på området.

Vi håper at vi ved hjelp av respondentene sine svar vil kunne belyse tematikken rundt vår problemstilling. For oss vil det bli viktig å se om det er mulig å bekrefte eller avkrefte våre antakelser. Hovedtematikken i våre antakelser er at det finnes et påtrykk inn mot enhetslederens beslutningsmyndighet som kan skape usikkerhet i utøvelsen av denne, forskningen er spesielt vinklet inn mot personalarbeidet.

I og med at vi her snakker om et opplevd handlingsrom så vi på hvilke metoder det ville være mest hensiktsmessig å bruke. For å finne den beste metoden har vi sett på forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Vi så raskt at kvantitativ tilnærming slik Jacobsen (2015) beskriver denne, ikke var den optimale for vår problemstilling. Vi tolket metoden slik at det ville bli vanskelig å få formidlet respondenten sine opplevelser gjennom survey. I en slik survey ville det kunne bli vanskelig å få begrunnede svar som belyste problemstillingen på en god måte. Vårt valg falt derfor på den kvalitativ tilnærming.

I den kvalitativ tilnærming som er en intensiv metode fant vi mye av det vi lette etter. Vi valgt å benytte oss av åpent intervju fordi dette kunne gi respondenten muligheter til refleksjoner. Dette er en metode som best egner seg til små enhetene og med få respondenter, slik vi hadde tenkt.

Fra Jacobsen (2015) har vi hentet det teoretiske grunnlaget vi behøver for å kunne gjennomføre denne metoden. Vi hadde intensjon om å få til møter der intervjuer og respondenten møttes fysisk. Dette er en metode som gir høy intervju effekt der tilstedeværelse kan skape spesielle resultater. En slik metode betyr også at vi vil kunne få ut førstehåndskunnskap og god dybde data. Nettopp dette gjorde at vi mente at den kvalitative metoden var beste egnet for vår problemstilling.

I og med at vi er to studenter som gjennomfører intervjuene sammen kan oppgavene fordeles, der den ene intervjuer og den andre noterer. Dette var roller vi kunne bytte på. Gjennomføring av et intervju kan foregå på flere ulike måter og kan bevege seg fra å være helt lukket til å bli helt åpent. Vi valgte åpne intervju for her kunne vi ha en veiledende struktur og muligheten til å bevete oss mellom ulike grader i strukturen. Dette gjør vi for å forsikre oss om at vi ville kunne komme inn på de viktige temaene som opptar oss, samtidig som vi ønsker å få frem opplevelsen respondenten har av handlingsrommet. Ved at vi også kan komme med utdypende spørsmål gir det mulighet til ytterligere refleksjoner rundt tema som kanskje ikke hadde kommet frem dersom intervjuet hadde vært lukket. Ut fra dette ville vi benytte en intervjuguide som varierte fra svært lite strukturert til åpent slik Jacobsen (2015) anbefaler.

Om dybdeintervju sier Thagaard (2013) at for å oppnå god innsikt som gir grunnlag for teoretiske perspektiver er dette et godt hjelpemiddel. Når vi så tar i bruk dybdeintervju er det fordi vi har små enheter med få respondenter som vi tenker har førstehåndskunnskap til problemstillingen vår. Samtidig står det til det Jacobsen (2015) sier om å finne en direkte sammenheng mellom virkeligheten og de spørsmål som vi stiller. Det er denne sammenhengen som vil kunne gi oss god innsikt og dybde data. Videre vil denne intervjuformen kunne få frem data som er konkret og empirisk, og som i tillegg kan gi oss gyldighet og pålitelighet. Gjennom intervjuene vil vi prøve å se om det finnes en direkte sammenheng mellom virkeligheten og de antakelsene vi på forhånd hadde utarbeidet. Å få tak i mest mulig data om enhetslederne sitt handlingsrom er viktig, og da særlig de opplevelsene disse måtte ha rundt de antakelsene vi hadde. Videre vil vi prøve å få tak i om det utøvdes et påtrykk fra personalledere inn mot enhetsledere sitt handlingsrom slik vi antok at det gjorde.

Formålet med intervjuene var å få frem den enkelt enhetsleder sin opplevelse av sitt handlingsrom sett opp mot personalledere sin beskrivelse av det samme handlingsrommet. Vi har som tidlig nevnt en antakelse om at det i beslutningssaker på personalområdet kan være et påtrykk fra personalavdelingen. Dette påtrykket kan innskrenke handlingsrommet til enhetsledere, og det er dette påtrykket vi ville se om vi kan få bekrefte eller avkrefte.

3.1.1 Utvalg av enheter og respondenter

I utvalg av enheter valgte vi geografisk ulike tonivåkommuner med forholdsvis lik organisering. Å velge to kommuner begrunner vi i et ønske om å ikke bare forske på en spesifikk kommune, men for å se om vi kunne finne sammenfall i funnene. Å kunne sammenligne kommunene kan være med på å styrke gyldigheten og påliteligheten til vår forskning.

Vi vurdert også for og imot til å velge kommuner som ville være kjente for oss forskere. Dette har vi sett opp mot det Gilje og Grimen (2002) sier om at ferske forskere lett kan tenke forutsigbarhet og velger respondenter fra enheter som er kjent. Jacobsen (2015) sier at det i slike tilfeller ofte ville være lettere å få ansatte til å stille opp der det i mange tilfeller allerede er etablert et tillitsforhold. Med dette som bakgrunn valgte vi i utgangspunktet en kommune som var kjent for en av forskerne og en ukjent kommune for begge.

Som tidligere nevnt fikk vi endringer til undersøkelsesenheter. Teoretikere sin problematisering rundt forutsigbarhet eller etablert tillitsforhold, kunne vi nå se bort fra. Vi ble nødt til å søke etter respondenter i kommuner vi ikke hadde kjennskap til, og der fant vi våre respondenter. Når vi velger å bruke begrepet respondenter er det fordi det ifølge Jacobsen (2015) viser til ansatte som har direkte kjennskap til et fenomen. Dette fenomenet kan samsvarer med at vi ville finne ansatte som har erfaringer rundt vår problemstilling.

Når vi i første utvelgelse av respondenter ikke fikk positive svar fra de forespurte måtte vi stille oss spørsmål om kjennskapet til kommunene og enhetene kan ha gitt et negativt utslag. Eller om det var slik som noen av respondenten svarte at omorganiseringer innad i enhetene og kommunen tok så mye tid at de måtte prioritere og derfor ikke hadde tid til å stille opp som respondenter.

I vår utvelgelse av kandidater søkte vi etter personer som vi mente kunne gi oss noe informasjon vedrørende vår problemstillingen. Det betydde nødvendigvis ikke at vi ville få tak i den informasjonen som kunne gi oss svar. At vi kanskje ikke får god nok informasjon er noe Jacobsen (2015) påpeker at vi må være forberedt på kan skje. Videre sier forfatteren at svarene vi får kan påvirke gyldighet og pålitelighet.

I utvelgelsen av respondenter var det ikke et fokus på alder eller hvor lenge respondenten har sittet i stillingen. Det som var viktig er å få tak i respondenter som hadde egne opplevelser i situasjoner som berørte problemstillingen. Respondenter med egne opplevelser vil gjøre forskningen mer gyldig og pålitelig.

3.1.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet i tråd med teorien til Jacobsen (2015). Intervjuguiden bygde vi opp ved først å gi en presentasjon av oss selv for deretter å gjøre rede for problemstillingen og temaet vårt. Deretter en generell informasjon som valg av intervjuform og begrepsavklaring. Vi ville forsikre oss om at alle under intervjuet hadde felles forståelse av innholdet, og at det var lov å stoppe opp dersom noe ennå ikke var helt forståelig. Når den generelle gjennomgangen var gjort stilte vi forskningsspørsmålene til respondentene. Grunnen til at vi valgte å ta disse med så tidlig i intervjuet var for å ha et sammenligningsgrunnlag i analyseringen. En annen grunn var at vi ville få fram den første tanken respondenten fikk, uten å være påvirket av andre spørsmål og inntrykk.

Før vi startet på hovedspørsmålene var det viktig å avklare nøkkelordene i datainnsamlingen. Vi startet med innledning og oppvarmingsspørsmål. Spørsmålene tok for seg respondenten sitt ansettelsesforhold, utdannelsesgrunnlag og opplevelsen av påtrykk. Vi hadde tre hovedspørsmål som inneholdt nøkkelordene; beslutningsmyndighet, kommunikasjon og påtrykk. Vi avrundet intervjuet med spørsmål som fikk respondenten til å reflektere over veien videre.

3.1.3 Gjennomføring av intervju

Forespørsel til respondentene ble sent via e-post. Der gjorde vi rede for tema i masteroppgaven, og informerte om hvordan vi ble å håndtere det innsamlede datamaterialet. Vi presenterte formalia slik som samtykke til å delta og at respondenten kunne trekke seg uten videre. Videre informerte vi om gjennomføringen av intervjuet og hva vi ville gjøre med det innsamlede datamaterialet etter endt studie.

I selve gjennomføringen av intervjuene var begge studentene til stedet. Dette innebar en skjevhet i forhold til respondent og forsker. For å minske denne skjevheten ønsket vi å foreta intervjuene i kjente omgivelser for respondenten. I forespørselen oppfordret vi derfor respondentene til selv å velge lokale for intervjuet samt komme med innspill om når dette passet best. Å gjøre det slik kan vi relatere til det Jacobsen (2015) kaller for konteksteffekt som betyr at de omgivelsen intervjuet foregår i kan ha en betydning for resultatet. Når respondenten er på hjemmebane vil denne kunne føle seg tryggere og vi som forskere er på ukjent arena og vil opptre med mer ydmykhet. Når vi benytter denne måten og tenke på vil disse momentene være med på å styrke konteksteffekten. Dette forstår vi som en god balansering der trygghet på den ene siden gir tyngde til respondenten og på den ene siden av vektskålen sitter vi som forskerne med ydmykhet ved å være på ukjent arena.

At den ene noterte gav oss muligheten til at intervjuer kunne ha fullt fokus på respondenten og at begge parter hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. En slik måte å gjennomføre enkeltindivid intervju på vil hjelpe oss med å få frem respondenten sin fortolkning av problemstillingen. Dette er i tråd med det Jacobsen (2015) sier om at enkeltindivid intervju er godt egnet når forskere skal ha tak i dybde data.

Intervjuene var planlagt til å vare opp mot 70 minutter. Her holdt vi oss innenfor tidsbruk og vi fikk gjennomføre intervjuene på den tiden vi hadde tenkt. Det finnes ikke noe eksakt fasit for tidsbruken, men når vi valgte å bruke denne tiden til intervjuene var det for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål. Samtidig gav vi respondenten en mulighet til å komme med refleksjoner rundt tema til opplevelser vi ikke hadde tenkt på.

Siden det er den enkelte respondent sin opplevelse i handlingsrommet som er det interessante ønsket vi å få til ulike refleksjoner rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. For å få til dette prøvde vi å benytte oss av det Thagaard (2013) kaller for inntrykksteknikker. Kort fortalt viser begrepet inntrykksteknikker til at vi som forskere kan endre atferd eller utseende for å fremstå legitimt og pålitelig. Det er lov å nikke diskre eller komme med uttrykk som «m-mm» eller lignende sier Jacobsen (2015), dette gjøres for å vise respondenten forståelse slik at denne skal skjønne at vi forstår budskapet som blir formidlet. I intervjuet er det primært respondenten som skal prate og ikke vi.

3.1.4 Analysering av datamaterialet

I analysering av datamateriale vil vi kunne være påvirket av egen forforståelse. En slik forforståelse beror på egne erfaringer, opplevelser og kunnskaper for å nevne noen (Gilje og Grimen, 2002). Dette er momenter som vi tar med oss inn i fortolkningen av de funn vi har gjort i datainnsamlingen. Det at vi ikke kan komme unna egen forforståelse må vi ta høyde for i fortolkningen av datafunn. At vi begge kommer fra tonivåkommuner kan være en fellesnevner, men det vil også kunne være slik at vi tolker datafunn ut fra denne forståelsesrammen. Å være bevisst på at vi kan ha med oss vår egen forforståelse av det fagfeltet vi forsker på vil være viktig for gyldigheten. Ikke minst vil dette kunne gjelde i situasjoner der vi kan oppleve at vår egen forforståelse ikke samsvarer med respondenten sin. Bevisstheten rundt dette vil være med på å øke gyldigheten og påliteligheten i analysen.

Vi hadde fokus på det som var respondenten sitt budskap og lyttet etter hva denne prøvde å fortelle oss. Nettopp ved å lytte og gi bekreftelser i form av «m-mm» og lignende ville det kunne ha positiv effekt på respondenten slik at denne ville ønske å dele mere erfaring og opplevelser med oss.

Ved måten vi valgte å gjennomføre intervjuene på håpet vi på et godt utgangspunkt som vi kunne drøfte senere i oppgaven. Å ta høyde for at kontekst ville bli uvanlig for begge parter er også nyttig i analysen av datamateriale, denne måten og tenke på gjenspeiles i Bukve (2016) sin teori om hermeneutisk forskningslogikk, som vi kommer nærmere inn på litt senere,

Begrepet forforståelsen blir av Gilje og Grimen (2002) kalt for et historisk perspektiv i fortolkningen, noe som kan være med på å påvirke analysen. Vi må ta høyde for de ulike historiske perspektivene i vår analyseringen av datafunnene. Videre sier forfatterne at

mennesker bringer med seg en persons forforståelse inn i en fortolkningsprosess, dette kan være med på å forme hans eller hennes måte å forstå et fenomen på. Det er viktig å ha en slik forforståelse for uten den viser vi til ingen historie, og en fortid det har alle.

Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at våre behov eller ønsker for å forstå de ulike verdier og holdninger betyr at vi kan danne oss våre egne oppfatninger av et fenomen. Slik oppfatning dannes gjennom persepsjon. Dette måtte vi ta høyde for kunne skje i analysen vår. Ved bevissthet til denne fallgraven kan vi gjøre forskningsarbeidet vårt mer gyldig og pålitelig. Et annet moment vi har hatt fokus på er det Bukve (2016) skriver om at vi kan tolke datamaterialet til vår egen fordel. Gjør vi dette vil ikke forskningen ha like stor gyldighet, noe som kan bety at vi ikke har klart å være nok nøytrale. Det er en fare for alle forskerne at de kan tolke datamaterialet til egen fordel. For å unngå å tolke datamaterialet til egen fordel vil vi benytte oss av den hermeneutiske måten å tenke på. I den hermeneutiske tankemåten legges ny forskning på tidligere forskning, for på den måten vil vi kunne få nye resultater som bygger på eksisterende kunnskaper (Bukve, 2016). Det vil være en evig rundgang med nytt og gammelt om hverandre. I vår forskning er det nettopp den nye forståelse som bygger på eksisterende kunnskap vi er ute etter å finne.

Den hermeneutiske måten å tenke på tror vi har en verdi i vår forskning. På den ene siden kan vi se forskningen gjennom forskernes forståelse og på den andre siden kan den belyses gjennom respondenten sin opplevelse. Det er den nye forståelse som bygger på eksisterende kunnskap som vi er ute etter å finne. Gjennom analysen ser vi på om sirklene henger sammen når vi fortolket deler av helheten og så ser dette opp mot fenomenet vi forsker på. Fenomenet på sin side må begrunnes i konteksten eller dets sammenheng, og omvendt må vi vise til sammenhenger ved å fortolke fenomenet.

En annen side med hermeneutikken er at vi kan benytte den til å belyse problemstillingen slik den oppleves av respondenten. Forskningsspørsmålene blir sentrale i intervjuene for å få frem momenter som kan belyse problemstillingen. Hensikten vår er å få ny kunnskap om handlingsrommet som kan bygge på eksisterende teori på feltet. På den måten gir hermeneutikken oss en forståelse og mening. Det betyr ikke at alle ville tolket den sammen konteksten likt. Der våre antakelser er at enhetslederne opplever et påtrykk inn mot sitt handlingsrom kan andre ha en annen opplevelse.

I forskningslogikken fant vi noe som kalles for forklarende forståelse, med andre ord å forstå ulikheter av sosiale fenomener som kan forklares på mange måter (Bukve 2016). Når vi benytter denne vinklingen for å forstå det sosiale fenomenet er det fordi den er rettet mot det spesielle ved forskningen på samfunn og menneske, der vi vil undersøke problemstillingen og hva den gjør med enhetsleder og personalleder.

Videre sier Bukve (2016) at mennesker handler utfra bestemte handlingsrammer som gjør handlingene meningsfulle. Med dette som bakgrunn må vi som forskere se svarene fra intervjuene i lys av konteksten respondenten var i, da den gir grunnlaget for handlingene som blir tatt. Hermeneutikken er egentlig kunnskapsteori og dreier seg om hvordan man begrunner fortolkningene.

I uansett valg av metode ville vi ikke være sikret å få med hvordan den detaljerte virkeligheten egentlig oppleves. Etter datainnsamlingen vil vi kategorisere datamateriale etter nøkkelordene som beslutningsmyndighet, kommunikasjon og påtrykk. Når vi brukte intervju til informasjonsinnsamling fra respondentene hadde vi i utgangspunktet dannet oss noen kategorier gjennom forskningsspørsmålene vi stilte og nøkkelordene som fulgte hele forskningsprosjektet. Det å kunne finne mulige sammenhenger i datamaterialet som kan ses opp mot tidligere teori, blir interessant. Dette betyr nødvendigvis ikke at vi vil treffe rett med tanke på kategoriseringen noe vi var forberedt på.

3.2 Kvalitet

Kvalitet i forskningen er viktig. Vi har sett på områder som kan påvirke kvaliteten gjennom gyldighet, pålitelighet, etterprøvnbarhet og til slutt feilkilde. For å se på forhold som kunne påvirke den empiriske kvaliteten av forskningen benytter vi teorien til Jacobsen (2015) der han stiller spørsmål ved om hvordan vet vi at undersøkelsesmetoden vi har valgt er best egnet til å belys vår problemstilling?

3.2.1 Ekstern og intern gyldighet

Ekstern gyldighet eller det Jacobsen (2015) omtaler som teoretisk generalisering vil i vår forskning ikke komme til anvendelse, da denne gyldigheten forutsetter mange enheter å forske på. Som vi tidligere har nevnt dreier vår forskning seg om tonivåkommuner, med små enheter

og få respondenter. Dette vil ikke være teoretisk generaliserbart, derfor vil denne oppgaven ha som utgangspunkt intern gyldighet der vi kan ha fokus på at vi undersøker det vi skal undersøke.

Den interne gyldigheten står til få enheter og har fokus på kvaliteten i de data som fremskaffes og analyseres. Det har en betydning for resultatet om forskningen oppfattes troverdig. Beskrivelser må være sanne og sammenhenger som fremkommer må være reelle. Videre se om dette samsvar med virkeligheten og forsker sin beskrivelse av den. Jacobsen (2015) beskriver dette med ordet validering. Den interne gyldigheten er ikke direkte observerbar da vi her er ute etter en opplevelse hos enhetsledere. Ved å snakke med respondenter som har førstehåndskunnskap får vi data som er nødvendig for å belyse problemstillingen. Vi som forskere må referere virkelighet på en slik måte at den er troverdig og har en intern gyldighet. Gjør vi ikke dette vil kvaliteten på forskningen forringes.

3.2.2 Gyldighet og pålitelighet

I vår forskning som i all annen forskning er gyldigheten og påliteligheten grunnlaget for kvalitetssikring av oppgaven. For å få til dette må vi opptre kritisk til det innsamlet datamaterialet og vi må tolke dette på best mulig måte der gyldighet og pålitelighet ble ivaretatt.

Når vi skal skrive en forskningsoppgave er det nødvendig å se på forhold som kan påvirke påliteligheten. Vi ble spesielt oppmerksomme på det Jacobsen (2015) kaller for undersøkelseeffekten og konteksteffekten. I undersøkelseeffekten kunne vår tilstedeværelse påvirke respondentene. Ved å være tydelig på vår verbale og nonverbale opptreden i intervjusituasjonen kan det være med på å redusere eventuelle ubehag som respondenten kunne føle. I selve nedtegnelsen av intervjudata kan påliteligheten påvirkes av slurv i våre intervjunotater. Derfor er det viktig at vi som forskere er påpasselig med nedtegnelser og renskrivningen av disse slik at datamaterialet ble mest mulig nøyaktig.

Som vi har vært inne på tidligere kan vår forforståelse påvirke både gyldigheten og påliteligheten. Det kan blant annet være at vi kan ha en egen oppfattelse av fenomenet, eller det Kaufmann & Kaufmann (2015) kaller en forforståelse. Denne forforståelse gjør at vi som forskere kan bruke denne når vi skal organisere og tolke informasjonen. Dette kan også virke mot sin hensikt som var å tilføre oss forskere ny kunnskap eller informasjon, og i stedet kan vår forforståelse forsterke vår oppfatning av problemstillingen (Thagaard, 2013). Dersom vi lar oss

påvirke av en forforståelse vil vi ikke kunne gjøre et godt arbeid, noe som igjen vil påvirke resultatet av datainnsamlingen.

3.2.3 Etterprøvbarhet

Etterprøvbarhet er et spørsmål vi må stille oss. Spørsmålet er om vår forskning er så detaljert at en annen forsker kunne ha gjennomført tilsvarende forskningsopplegg. I tillegg må vi oppbevare alle notater og det renskrevet datamaterialet til etter at masteroppgaven er godkjent.

3.2.4 Feilkilder

At det finnes feilkilder som kan være med på å påvirke gyldigheten og påliteligheten må vi ta hensyn til i forskningen sier Jacobsen (2015).

En feilkilde kan være det Thagaard (2013) kaller for ulike misforståelser. Slike misforståelser kan vise til spørsmålene, feiltolkning av svar og ulike former for støy i intervjukonteksten. Det kan også være slik at respondenten bevisst gir feile opplysninger for å pynte på sannheten, positivt eller negativt. Videre sier forfatteren at nonverbale tilbakemeldinger kan gi oss informasjon vi ikke hadde søkt. Slik informasjon ville på den ene siden kunne påvirke vårt arbeid i analyseringen av data, og på den andre siden gi oss mer forståelse og ny innsikt.

Jacobsen (2015) sier at en forsker vil alltid være usikker på om respondenten viser til sannheten eller virkeligheten. Dette er en feilkilde som ikke kan unngås, men det er mulig å trygge situasjonen slik at respondenten kan føle seg trygg nok til å komme med mest mulig objektive data, som omhandler fenomenet. Ikke minst vil flere kilder kunne være med på å gi et mer nyansert bilde. Med andre ord må vi være forberedte på respondenter som bevisst unngår sannheten for på den måten å lede oss til å tro at virkeligheten er annerledes enn den egentlig er (Jacobsen, 2015). Her kan vi finne motiver som at respondenten kan påvirke oss på tema som er følsomme eller at respondenten ønsket å fremstå som en annen enn den egentlig er. Informasjon som blir gitt kan også være påvirket av respondenten sin atferden, noe som kan gi oss et forvrengt bilde av virkeligheten.

3.2.5 Lavt antall respondenter

Vi fikk ikke så mange respondenter som ønskelig. Dette lave antall respondenter kan være med på å redusere kvaliteten i vår forskning. Ser vi det opp mot enkeltindivider og deres opplevelse av eget handlingsrom vil det enkeltes opplevelse stå i sentrum. Derimot vil det være slik at vi har et sammenligningsgrunnlag og dermed ikke kan si så mye om overførbarhet. Det vi kan si

noe om er om det er flere som kan oppleve det samme eller om det er en liten tendens som kan samsvare med våre antakelser.

Vi har ikke et ønske om å gjøre forskningen større enn den er, men presenterer de funn vi har gjort innenfor et begrenset datamateriale.

3.3 Etiske hensyn og utfordringer.

Etiske hensyn er noe som vi har med oss gjennom oppgaven. Vi vil ivareta anonymiteten til den enkelt respondent, og samtidig styrke masteroppgaven sin troverdighet. Når vi er beviste på etiske hensyn er det fordi overtredelser også vil kunne virker svekkende på vårt omdømme som forskere.

Anonymisering en del av de etiske hensyn vi har tatt, det betyr at vi ikke bruker navn, alder, kjønn eller navn på kommune. I tillegg renskriver vi intervjunotatene i bokmålsform. Lokale uttrykk blir omskrevet til bokmålsform. Dette samsvarte med opplysningene vi hadde gitt respondentene på forhånd, om blant annet anonymisering.

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD ble kontaktet tidlig for å avklare om vår forskning trengte godkjenning. Når vi søkte om godkjenning var det bland annet for å imøtekomme Lov om behandling av personalopplysninger. Vi sendt henvendelsen på e-mail der vi samtidig krysset av på ulike spørsmål i forhold til tematikken. Vi fikk klarsignal fra SND om at vi ikke trengte noen godkjenning etter personopplysningsloven. Dette fordi hensikten med forskningen ikke er av kritiskform, men for oss forskere en kilde til å innhente ny kunnskap om en problemstilling.

Når vi innhentet samtykke hos respondenten måtte vi være sikre på de de kjente til intensjonen med masteroppgaven, og hva vi skulle bruke den til. I tillegg måtte vi forsikre oss om at respondenten følte seg trygg på hvordan vi skulle behandle og oppbevare datamaterialet. Vi opplyste også om at datamaterialet ville bli makulert etter offentliggjøring av masteroppgaven. Samtidig var det viktig å orientere respondenten om sin rett til når som helst å trekke seg fra prosessen, uten at vi stilte spørsmål ved handlingen, dette er momenter som Jacobsen (2015) sier er viktig å ha med seg i datainnsamlingen.

Før intervjuet startet oppsummerte vi vilkårene. Dette fordi vi ville forsikre oss om at respondenten hadde forstått informasjonen og vilkårene for å delta. Det var viktig for oss at respondenten skulle kunne føle seg trygg på ivaretagelse av privatliv gjennom full anonymisering, og ikke på noen måte føle seg krenket verken under intervjuet eller i ettertid.

Vi kontaktet informantene via e-mail der vi presenterte tema for intervjuet og orienterte kort om rettighetene den enkelte hadde rundt deltakelse i intervjuet. For å opprettholde full anonymisering blant respondentene ble mailer sent direkte til den enkelte og ikke til kommunen de jobbet i. Vi valgt også å unnlate beskrivelser av personlig art som ville kunne identifisere respondenten.

Andre etiske vurderinger ble også foretatt og vi var klar over vår makt til å kunne presentere et forskningsmaterieell som ikke samsvarer med datamaterialet som kom fram under intervjuene. For eksempel ved å slurv med sammenstillingen av data analyser eller organiseringen av kategorier. Videre kunne det ved innsamling av mye datamaterieell oppstå situasjoner der vi bare ville se det som passet inn i våre oppfattelser av problemstillingen eller tematikken (Jacobsen, 2015).

I selve intervjukonteksten måtte vi være bevisst egen atferd. Våre egne nonverbale kommunikative signaler kan ha både positiv og negativ effekt på respondentene. Videre være bevisste på å ikke ta standpunkter til utsagn respondenten kom med som kunne være med på styrke våre antakelser. Ved at vi ikke bekrefter våre antakelser som samsvarer med det vi forventet å finne i problemstillingen vår, kan vi ivareta de etiske hensyn som forskningen krever (Jacobsen, 2015).

Vi har tre forskningsetiske prinsipper i Norge som er grunnleggende for å kunne forske på samfunnet og individer. Nevner informert samtykke, krav på privatliv og bli korrekt gjengitt. (Jacobsen, 2015). Dette innebærer også at alle notater eller renskrevet datamaterialet oppbevares til etter at masteroppgaven er godkjent, for på den måten er det mulig å sjekke påliteligheten og gyldigheten.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss design og metodevalg. Vi har begrunnet vårt valg av forskningsopplegg, og hvordan utvalget av enheter og respondenter ble fattet. Vi har også gjort rede for endringer i prosessen med å velge respondenter og enheter.

I utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene valgte vi Jacobsen (2015) som teoretisk grunnlag. Gjennomføringen av intervjuene foregikk på respondentene sine arbeidsplasser og premisser. Notatene ble renskrevet etter hvert intervju for deretter å presenteres og analyseres.

I analysering av datamaterialet har vi sett på blant annet forforståelse, hermeneutikk og forskningslogikk. Gjennom hermeneutikken vil vi ta med oss historiske perspektiv i fortolkningen av datamaterialet.

Kvalitetssikring av datamaterialet var viktig gjennom bevisgjørelse av gyldighet, samt pålitelighet. Etterprøvbarhet og feilkilder ble gjort rede for. Tilslutt etiske hensyn og utfordringer vi ville kunne støte på og hvordan vi kunne håndterte dette.

4 Undersøkelsesenheter

I utvelgelsen av undersøkelsesenheter så vi for oss å få data fra to ulike tonivåkommuner. Dette visste seg og ikke være så lett å få til. Vi har forespurte åtte ulike kommuner ut fra våre gitte krav til undersøkelsesenheter. Vi så for oss minimum fire ledere fra hver av de to kommunene og forespurte fra fem til ti ledere i hver. Vi fikk positivt svar fra fire av det totalt antall spurte respondenter. Det betyr at vi bygger oppgaven rundt empirien fra disse fire respondenter. I vår søken etter respondenter ble vi på et tidspunkt nødt til å si stopp, da vi så at tiden ikke strakk til. Det medførte en begrenset mengde respondenter, noe som igjen kan påvirke gyldigheten på vår forskning.

Utgangspunktet for undersøkelsesutvalget var kommunen som skulle ligge på rundt 5000 innbyggere. Videre at det skulle være en tonivåorganisering og at de hadde stabsenhet innenfor personalarbeidet som ikke lå i linje. Vi så også for oss å få respondenter både fra stab og enhetsledernivå fra hver kommune. Dette lyktes vi ikke med. Vi fikk gjort avtaler med fire av de forespurte respondenter. Tre fra en kommune og en fra en annen. I vurderingen valgte vi å ta med oss også den respondenter som var alene fra sin kommune. Når vi valgte og behold denne respondenter var det fordi vi ville se om det var sammenfall fra enhetsledere i de to ulike kommunene.

Når vi velger å se dette opp mot den interne gyldigheten, vil det være slik at undersøkelsen vil gi mer gyldig i den ene kommunen kontra den andre. Dette fordi vi i den ene kommunen vil ha mulighet til å sammenligne flere svar og ha et bredere grunnlag som kan gi svar på vår problemstilling. Vi er ikke ute etter å undersøke relasjonen mellom enhetsleder og personalleder, men å finne svar på om enhetsledere opplever et påtrykk i personalarbeidet inn mot sitt handlingsrom.

I historikken til tonivåkommunene vi fikk som objekter for forskningen vår fant vi det vi var ute etter, nemlig lik i størrelsene til antall innbyggere og noenlunde lik i forhold til organisasjonskartet. Vi så at begge kommunene brukte benevnelsen tonivåkommuner.

Fakta opplysningene om de to kommunene er hentet fra kommunene sine hjemmesider, i tillegg til den info som kom frem i intervjuene. Kommune 1 påpekte at de har to formelle beslutningsnivå der det øverste er rådmannen med to kommunalsjefer og det neste nivået er enhetsledere. De sier også at denne modellen gir stor grad av selvstendighet og er med på å

skape en bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon. Den gir rom for mer brukermedvirkning og medbestemmelse for de ansatte. Vi ser den samme oppbyggingen i organisasjonskartet til den andre kommunen. Begge kommunene har stabstjenester som ikke ligger i linje ledelse, men på et sidenivå. Ser vi konkret på det kommune 1 svarte, samsvarer dette med en beskrivelse av en tonivåmodell, med fokus på ivaretagelse av brukere og i tillegg kom det fram at de driftet etter lover og avtaleverk.

Som vi tidligere har skrevet fikk vi tak i få respondenter. Her kan vi stille oss spørsmålet om hva som kan være årsaken til dette. Et av spørsmålene kunne være om vi hadde valgt feil metode. Et annet spørsmål kunne være om tema rundt handlingsrommet er så betent at respondentene unnlater å svare. Eller kan det være andre måter å forstå dette på, som for eksempel at det i alle kommunene er så travelt at ledere ikke klarer å avse tid til å stille opp som respondent. Her viser vi til flere respondenter som mente at det var viktig for utviklingen til enhetene at når de ble forespurte om deltakelse til intervju, også stilte opp. I utgangspunktet hadde vi tatt høyde for det Jacobsen (2015) sier om at det er lettere å få respondenter som er kjente for forskerne. For oss stemte dette ikke, ingen av de forespurte i den kjente kommunen stilte opp til intervju, vi fikk svar fra bare den ene av de forespurte.

Ved å velge den kjente kommunen gjorde vi det Gilje & Grimen (2002) sier at ferske forskere lett kan gjøre, nemlig å tenke forutsigbarhet og velge respondenter som de kjenner. Selv om vi gjorde dette valget fikk vi ingen respondenter fra den kjente kommunen til tross for iherdig pågang.

5 Presentasjon og drøfting

I dette kapitlet vil vi beskrive de empiriske data som er samlet inn, og se de i forhold til det teoretiske rammeverket vi har beskrevet. I presentasjon og drøfting er personalleder og enhetsleder 1 og 2 fra samme kommune og vi bruker benevnelsen K1 om denne kommunen. Enhetsleder 3 er fra en annen kommune så her bruker vi benevnelsen K2. Oppgaven er anonymisert og for å gjøre den lettere å lese har vi valgt å benytte hokjønnbenednelser der det er naturlig å sitere eller referere til respondentene.

5.1 Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet?

I det her kapitlet vil vi starte med å presentere data fra intervjuene, for deretter å drøfte dette opp mot det teoretiske rammeverket. For så til slutt og komme med en sammenligning av innledende forskningsspørsmål sett opp mot svarene i under hovedspørsmålene og oppfølgingsspørsmål.

5.1.1 Respondentene sin beskrivelse av beslutningsmyndighet

På forskningsspørsmål innledningsvis ønsket vi å få tak i om enhetsledere har full beslutningsmyndighet i personalarbeid. Vi stilte spørsmålet til personalleder og enhetslederne, her fikk vi ulike tilbakemeldinger. Fra e-leder 1/K1 fikk vi et klart ja og e-leder 3/K2 svarte at hun var litt usikker, det samme kunne vi se hos e-leder 2/K1 som svarte ja og nei. Til det samme spørsmålet svarte p-leder K1 et klart, nei.

I hovedspørsmålet lurte vi på om respondenten kunne si litt om hva denne legger i begrepet beslutningsmyndighet i personalarbeid. Her fikk vi motstridende svar til det tidligere forskningsspørsmålet. Det kom fram at personalleder mente at denne hadde en tydelig beslutningsmyndighet som var blitt befestet i møter med enhetslederne. Videre sa p-leder K1 at beslutningsmyndighet skulle forvaltes gjennom lov og avtaleverk. I følge p-leder K1 er lov og avtaleverket er romslig og det er her handlingsrommet kan vise seg. Hun avsluttet med å si at hun hadde et vinn-vinn prinsipp i beslutningsmyndighet i personalarbeid.

Enhetslederne hadde ulike refleksjoner og forståelser til samme spørsmål. Her viste e-leder1/K1 til personalreglementet, mens e-leder 2/K1 svarte at hun hadde ikke beslutningsmyndighet, men styrtes av detaljert politisk styring. Her kom hun med et eksempel om at hun ikke kunne bestemme antall ansatte, men at dette ble gjort politisk.

Denne enhetsleder sa videre at kommunestyret bestemmer og at hun har beslutningsmyndighet på hvordan utføre og organisere arbeidet. Og avsluttet med å si det at det var for henne her beslutningsmyndigheten lå. Den siste enhetslederen 3/K2 viste til ubundentiden og hvordan denne skulle forstås, hvilke avdelinger ansatte skulle være knyttet opp, og i tillegg være med på prosjekter.

Vi stilte også et oppfølgingsspørsmål som gikk direkte på om personalleder hadde en rådgivende og/eller instruerende myndighet inn mot handlingsrommet til enhetslederne. Spørsmålet gikk til begge partene, både enhetsleder og personalleder. Her fikk vi også ulike svar på hvordan dette ble oppfattet eller forstått.

Personalleder var tydelig på at hun var rådgivende, men tilføyde at hun kunne nok oppleves instruerende av og til. Videre sa hun at rådene hun kom med ble vektlagt. E-leder 1/K1 svarte at dette var varierende, men opplevde hovedsakelig å få råd fra personalleder. For henne kunne det oppleves litt «støyende» som hun kalte det, i forhold til hvem som skulle gjøre hva i personalsaker. Videre sa e-leder 1/K1 at personalleder kunne av og til oppleves instruerende når denne opptrådte på vegne av rådmann, men at dette gjaldt mest i spørsmål om økonomi. La også til at det er et godt samarbeid, en god rådgiver og god kompetanse så det føltes greit og be om råd.

De to andre enhetslederne var delt i oppfattelsen til om personalleder var rådgivende eller instruerende. E-leder 2/K1 svarte begge deler til spørsmålet, og sa videre at hun følte seg påtrykket nye ansatte fordi det var et omstillingsbehov, hun la også til at tydelighet i bruk av lovverket i forvaltningen var viktig. Til sist sa e-leder 3/K2 at hun opplevde at personalleder var mest rådgivende. Men at denne kunne utøve milde instruksjoner i personalsaker, som for eksempel der ansatte gikk direkte til personalleder og bad om veiledning til når og hvordan de for eksempel kunne ta ut feire. I slike situasjoner kunne det oppstå usikkerhet hos ansatte til hvem som skulle avgjøre hva, personalleder eller enhetslederen.

Til hvordan respondenten opplevde sitt handlingsrom i personalarbeid fikk vi svar som indikerte at dette ble lite reflektert over. En av respondenten spurte oss flere ganger om hva vi la i spørsmålet. Da vi dreide spørsmålet til hvordan enhetslederne kunne utvide sin kapasitet i handlingsrommet svarte personalleder at det var viktig å ta i bruk den enkeltes kunnskap og erfaring. Det er ikke alltid nødvendig å stå fremst, andre kan være større bidragsytere. Det er viktig at alle har samme forventning og at disse forventningene er avklart. Videre var det tre respondenter som ikke svarte, men e-leder 1/K1 kom med utfyllende refleksjoner. Hun sa at handlingsrommet var stort og at de står veldig fritt.

E-leder 1/K1 viste til at lang erfaring og autoritet var med på appellerte til de andre enhetsledere som følte at de kunne støtter seg til henne. Hun sa også at når hun snakket lyttet alle og resultatet ble som regel slik hun fremstilte det. Med grunn i dette brukte hun å vente med å snakke i møter. E-leder 1/K1 mente at ved å prioritere riktig skaper man seg handlingsrom. Hun hadde sitt handlingsrom hver dag nettopp fordi hun tok seg tid til å rydde og skape seg et rom til ledelse.

Legitimitet er også et spørsmål vi tok med for å høre om respondentene opplevde at de hadde dette i beslutningssaker knyttet til personalområdet. Her fikk vi bare tilbakemeldinger på spørsmålet fra enhetslederne. E-leder 1/K1 sa at hun hadde legitimitet. E-leder 2/K1 svarte først nei, men dreide det til at hun hadde dialoger på gang i prosesser. Enhetsleder sa også at hos personalleder hadde hun legitimitet, og sa videre at dette kunne bli overprøvd noen ganger. Den siste e-lederen 3/K2 svarte at hun også opplevde legitimitet, og det opplevdes kanskje mer og mer etter som tiden går. Hun avsluttet med å si at det kunne ha noe med erfaringen hennes å gjøre.

5.1.2 Drøfting av beslutningsmyndighet.

Beslutningsmyndigheten til enhetsleder er et av de begrepene vi har valgt å drøfte. Teoretisk sett vil det være slik at enhetsledere har full beslutningsmyndighet i egen enhet. Her opplevde vi ulike forståelser til hva som var beslutningsmyndigheten til enhetslederne i personalsaker. Dette kom tydeligst fram hos e-leder 2/K1 som sier at hun hadde ikke full beslutningsmyndighet, men at kommunestyret bestemmer. Dette samsvarer med en teoretisk beskrivelse av tonivåkommune der kommunestyret setter rammene og der enhetslederen har beslutningsmyndigheten rundt utførelse og organisering (Torsteinsen, 2012). Vi tolker dette som at e-leder 2/K1 ikke er klar over hva som ligger i sin beslutningsmyndighet. Ser vi dette opp mot den daglige driften er det jo kommunestyret som bestemmer. Kan det være slik at

respondenten har fått mangelfull informasjon eller opplæring da denne ble ansatt som enhetsleder. Videre kom respondenten inn på hva denne mente at beslutningsmyndigheten var, nemlig å utfør og organisere beslutninger fra kommunestyret.

Vi spurte de ulike respondenter om enhetsleder har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet. Fra enhetslederne fikk vi ulike svar, men fra personalleder sin side kom det frem at enhetsledere hadde beslutningsmyndighet på alle områdene innenfor personalarbeidet. Slik vi tolker dette kan det se ut til at det er uklarheter blant enhetslederne i forståelsen av begrepene tilknyttet byråkrati og hierarki, i at det ikke er kommet godt nok fram i ansvarsfordelingen og blitt tydeliggjort for de ulike aktørene. Torsteinsen (2012) sier at det forventes at betydningen av ordene er forstått av alle og dette gjelder også for personalleder og enhetsleder. Utfra dette forstår vi det som om intensjonene med en tonivåkommune ikke fungerer optimalt. Noe vi kan se hos e-leder 2/K1 er at hun gjør det som forventes av henne og for oss ser dette ut til å være byråkratisk riktig, men hun opplever ikke selv å ha beslutningsmyndighet. Noe som går tilbake på at det kan finnes svikt i implementeringen av tonivåmodellen eller at informasjonen ikke er blitt formidlet tydelig nok.

Et annet eksempel på spørsmålet om full beslutningsmyndighet i handlingsrommet får vi hos e-leder 3/K2 som viser til et eksempel med ubunden tiden og hvordan denne tas ut. Her tar hun handlingsrommet og utøver beslutninger som er til det beste for hennes enhet, i teorien er dette riktig. Ser vi dette opp mot tidligere beskrevet teori (Torsteinsen,2012) som viser til de ulike nivå og funksjoner i tonivåkommuner, sier teorien at enhetsleder kan ha sin beslutningsmyndighet gjennom å være delegert rådmannen sin myndighet i sin enhet. Hun agerer som teoretisk forventet, men allikevel stiller hun seg usikkert til om hun har full beslutningsmyndighet. Her undrer vi oss over at en enhetsleder som fremstår teoretisk riktig ikke opplever å fremstå slik.

På direkte spørsmål om enhetsleder i sin stilling har beslutningsmyndighet i personalarbeidet svarer respondentene ulikt. Derimot er alle enig i at beslutningsmyndigheten er tydelig. At respondentene svarer ulikt, men samtidig mener at beslutningsmyndigheten er tydelig samsvarer ikke helt slik vi ser det. Her kan vi anta at det kan ligge ulike tolkninger til hva som er beslutningsmyndighet i personalarbeidet. I figur 1 (Strand, 2007) finner vi ulike måter å agere på i handlingsrommet. E-leder 2/K1 viste til et eksempel der hun ikke fikk bestemme antall stillinger i enheten, denne beslutningen ble fattet i kommunestyret. Dersom vi tar eksemplet og

viser til figur 1 tolker vi det slik at hadde hun brukt sitt handlingsrom og gått til forhandlinger med kommunestyret om flere ansatte, hadde hun benyttet seg av sin beslutningsmyndighet for å ta en beslutning om å forhandle om en større ramme.

På spørsmålet om hvordan respondenten opplever ditt handlingsrommet i personalarbeid fikk vi ifølge personalleder en forståelse av at enhetslederne ikke brukte dette. Derimot forteller leder 1/K1 at denne står fritt og at handlingsrommet er stort for enhetsledere, generelt. Samme enhetsleder drar frem at erfaring og kunnskaper kan være en medvirkende årsak til opplevelsen av sitt handlingsrom. Erfaring har gitt en viss form for autoritet, tilføyes av enhetslederen. Fra de andre respondentene får vi ingen svar. Vi har tidligere beskrevet at beslutningsmyndigheten kommer frem i handlingsrommet til den enkelte enhetsleder. Når så personalleder sier at dette ikke brukes passer det ikke det enhetsleder 1 svarer. Her er vi usikker til hva personalleder mente.

Igen viser vi til eksemplet om antall stillinger og relatere til figur 1 (Strand, 2007), der vi tenker at personalleder er inne på noe viktige, nemlig at enhetsledere mangler forståelse til hvordan de kan bruke handlingsrommet. Ser vi på eksemplet kan denne problemstillingen løses på flere måter. Enhetslederen har i utgangspunktet fått ei ramme der utdelte oppgavene skal utføres, oppgaver kan forstås som krav. Dersom enhetslederne benytter seg av figur 1 sin fremstilling til oppgaveløsninger, ville det kommet fram flere måter å løse denne konkrete saken på. Vi har valgt å ta med figuren fordi den fremstilling vår forståelse av beslutningsmyndigheter i handlingsrommet til enhetslederne, på en god og ryddig måte.

Vi spurte også om enhetslederne opplevde at de hadde legitimitet på personalområdet. Legitimiteten finner vi i delegasjonsreglementet og strukturen i en tonivåkommune. Alle enhetslederen kommer frem med at de har legitimitet i en eller annen form. Det vi ser er at deres opplevelse av legitimitet kan være litt ulik. Det å ha en legitimitet i kraft av den stillingen den enkelte har er viktig slik at enhetsledere kan ta gode beslutninger. Dersom enhetsledere har legitimitet i arbeidet vil intensjon i tonivåmodellen om korte tjenesteveier og raske beslutninger kunne ivaretas på en god måte.

Dersom det er slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet vil det da være naturlig at personalleder bare har en rådgivende funksjon. Teoretisk forståelse av tonivåmodellen legger opp til at stabstjenester der personalleder har sin tilhørighet, skal ha en rådgivende funksjon.

Ser vi da på de svarene vi fikk sier personalleder at hun kan nok oppfattes som instruerende selv om det hun ønsker å formidle er råd og opplever at rådene blir vektlagt. Enhetsledere opplever at personalleder benytter seg av både den rådgivende oppgaven og den instruerende myndigheten. Det er slik at oppgaver, myndighet og ansvar vil aldri kunne fordeles tydelig og handlingsrommet vil av den grunnen være utydelig og arena for fortolking, utprøving og forhandling (Espedal, 2008, Espedal og Kvitastein, 2012, og Bursch og Ramstad, 2006). Noe annet som også kan forstyrre opplevelsen av full beslutningsmyndigheten for enhetslederne er når personalleder blir oppfattet som instruerende når den gir råd (Torsteinsen, 2012). Vi tolker dette som en problemsone for enhetslederne, og Strand (2007) sier at det som skiller ledere fra andre ansatte er at ledere agerer i problemsoner, dette er arbeidsoppgaver som kan identifiseres med beslutningsmyndigheten de har i handlingsrommet. Til tross for opplevelse enhetslederne K1 har av sin beslutningsmyndighet i handlingsrommet i personalsaker, påpeker de at det er et godt samarbeid og at personalleder er en god rådgiver med god kompetanse slik at det er greit og be om råd.

5.1.3 Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål

Ser vi drøftingen opp mot de innledende funnene som knyttes opp mot forskningsspørsmålet om beslutningsmyndigheten, kom det fram at enhetslederne hadde ikke lik oppfattelse til om de hadde beslutningsmyndighet eller hvilken beslutningsmyndighet de kunne ha.

Vi starte med å se på kommune 2 der vi hadde fått en respondent. Denne enhetslederen var usikker på om hun hadde full beslutningsmyndighet til forskningsspørsmålet. I løpet av intervjuet kom respondenten fram til at hun ikke hadde full beslutningsmyndighet. Ser vi i drøftingen på svarene hun gir opplever vi en enhetsleder som tar og har en full beslutningsmyndighet.

I kommune 1, der vi hadde enhetsledere 1 som svarte, ja og enhetsleder 2 som sa både ja og nei. Under intervjuene reflekterte respondenten seg fram til at de hadde full beslutningsmyndighet i personalsaker. Til det første innledende forskningsspørsmålet svarte personallederen, nei, videre under hovedspørsmålet fikk vi en forståelse av at hun opprettholdt sitt første svar om at enhetslederne ikke hadde full beslutningsmyndighet i personalsaker.

5.2 Er det god nok kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet?

I det her kapitlet vil vi starte med å presentere data fra intervjuene, for deretter å drøfte dette opp mot det teoretiske rammeverket. For så til slutt og komme med en sammenligning av innledende forskningsspørsmål sett opp mot svarene i under hovedspørsmålene og oppfølging spørsmål.

5.2.1 Respondentene sin beskrivelse av kommunikasjon

Vi var også opptatt av å få fram hvordan kommunikasjonen mellom aktørene opplevdes. Så det neste forskningsspørsmålet vårt tok for seg om det var god nok kommunikasjon mellom enhetsleder og personalleder. Her var nesten alle respondentene enig om hvordan kommunikasjonen var. Blant enhetslederne svarte to ja, og den siste svarte usikkert «tja». Personallederen derimot var tydelig på at det var god kommunikasjon mellom aktørene i personalarbeidet.

Vi hadde et hovedspørsmål der vi ba respondenten om å svare på hva god kommunikasjon betyr for et godt resultat i personalarbeid. Her kom det fram viktigheten av god kommunikasjon, spesielt til formidling av beskjeder og informasjon. Ved god kommunikasjon får man avdekket fakta og på denne måten unngår man konflikter. God kommunikasjon krever bevissthet til hvordan man snakker til og om hverandre.

Ser vi nærmere på hva de ulike respondentene sier vil vi få et mere nyansert bilde av forskningsspørsmålet. P-leder K1 mente at åpne dører skaper kommunikasjon og at i konflikter kan det handle om hvordan språket i situasjonen kommuniseres. Videre sa personalleder at hun kunne bli kalt inn for å løse konflikter og viste til et eksempel at språket som brukes kan påvirke konflikten. E-leder 1/K1 sa at kommunikasjon er et viktig redskap for leder, men om det var god nok kommunikasjonen kunne variere fra sak til sak. Enhetslederen mente at kommunikasjonen rundt økonomi var best, her opplevde hun en god og gjensidig respekt, i tillegg kunne det oppleves som de ulike partene kunne oppleve kommunikasjonen rundt personalarbeidet på flere måter. Dette bekreftes også fra e-leder 2/K1 som sa at kommunikasjon er kjempe viktig, men la til at den måtte ikke føles som en ordre ovenfra og ned. E-leder 3/K2 svarte at kommunikasjonen betyr alt. Denne enhetslederen var opptatt av relasjonsledelse, for som hun sa skaper denne en fysisk tilhørighet.

Vi var også nysgjerrig på kommunikasjonen rundt beslutningsmyndigheten og påvirkningen av denne. Her var det to respondenter som svarte, e-leder 1/K1 sa at uformell kommunikasjon kunne påvirke formelle foraer, noe som kunne medføre at de måtte ha flere runder med kommunikasjon for å avklare saker eller problemstillinger. Videre mente enhetslederen at dette kunne også oppleves positivt. E-leder sa at var hun klar og tydelig i diskusjonene ble beslutningene konstatert, og det blir ikke noe mer ut av det. Den andre som svarte var e-leder 2/K1 som sa at kommunikasjonen sin påvirkning kan være både og. Der det foreligger uenighet har personalleder siste ordet.

Videre spurte vi respondentene om kommunikasjonen rundt beslutningsmyndigheten var tydelig nok. Personalleder og e-leder 2 begge fra kommune 1 svarte ikke på dette spørsmålet. Derimot svarte e-leder 1/K1 at dette kunne variere utfra saker det gjaldt, men ville allikevel si ja. Enhetsleder i K2 svarte at kommunikasjonen er mange ganger ikke tydelig nok.

På spørsmål om det finnes rutiner i personalarbeidet sa e-leder1/ K1 at det delvis finnes i kommunen, men at det gjenstår en del arbeid. Dette er en evigvarende organisasjonsutvikling sa enhetslederen. E-leder 2/K1 at hun ikke fikk gjennomført oppgaver fordi det var manglende rutiner og rot i systemet som påvirket hverdagen.

5.2.2 Drøfting av kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig område for å få det daglige arbeidet til å fungere på en god måte, og da spesielt når det er flere enheter som skal jobbe sammen. Her snakker vi om enhetsleder som skal samarbeide med personalledere slik at personalarbeidet skal fungere beste mulig. Vi ser også her at kommunikasjon er nødvendig for at redusere faren for usikkerhet og misforståelser mellom enhetsleder og personalleder. Det største faren med kommunikasjon er å slå seg til ro og tro at de andre forstod hva som ble formidlet. Det er alfa omega at kommunikasjonen som foregår mellom enhetsleder og personalleder er konstruktiv. Det er kommunikasjonen som er bindeleddet mellom de ulike aktørene ifølge Mikkelsen og Laudal (2016).

At vi har valgt å se kommunikasjon i sammenheng med beslutningsmyndighet er fordi det er to parter her som må kommunisere for at beslutninger i personalarbeidet skal bli beste mulig, dette sammenfaller med det Hatch (2001) sier om viktigheten av horisontal og vertikal kommunikasjon. Dette bekrefter Kuvaas og Dysvik (2016) gjennom forskningen til Ulrich og

Brockbank. Der de påpeker at kommunikasjon er viktig slik at fokuset er på oppgaveløsning uten at det skaper for store ulemper for alle partene.

Vi spurte respondentene om de hadde noen tanker om kommunikasjonen hadde en betydning for et godt resultat i personalarbeidet. Dette spørsmålet skulle være med på å belyse vårt forskningsspørsmål, som gikk på om det er god kommunikasjon mellom enhetsleder og personalleder. Her kom p-leder K1 inn på et eksempel fra et møte mellom ansatte og personalledelse i en konflikt kontekst. Hun påpekte viktigheten av hva det snakkes om og hvordan de ulike aktørene snakker sammen. Personalkonflikter kan komme av måten kommunikasjon er utøvde på, sier personalleder videre. Dette som personalleder sier bekreftes av Brønn og Arnulf (2014) som kommer innpå at kommunikasjon er viktig for hvordan organisasjonen fungerer. Det personalleder kommer inn på er at kommunikasjon kan avdekke fakta som gjør det mulig å finne gode løsninger. På den måten blir det et viktig redskap for ledere og at god kommunikasjon er viktig i møte mellom mennesker.

Personalleder kommer også inn på at ved å ha åpen dører synliggjør hun tilgjengelighet til ansatte, den åpne døren vil være med på å forsterke kommunikasjon. Dette er i tråd med det Jacobsen (2015) sier om viktigheten av god kommunikasjon i situasjoner der det er flere som kan ha beslutningsmyndighet.

E-leder 1/K1 sa at i møter mellom de ulike lederne var det viktig at det ikke var fattet beslutninger på forhånd, slike beslutninger kalte hun for «korridoravgjørelser». Dette tema berører det Brønn og Arnulf (2014) betegner som organisasjonskommunikasjon. Her kommer det fram at gode løsninger blir synliggjort gjennom god kommunikasjon mellom alle involverte aktører. Vi forstår på e-leder 1/K1 at korridoravgjørelser er med på å forringe møte effekten, misbruk av møte tid. Dette er ikke i samsvar med det Jacobsen (2015) mener med at det forventes at det foregår god intern kommunikasjon rundt beslutninger, slik at alle som uttaler seg gjør det på en måte som om det er en stemme. Korridoravgjørelser er vanskelig å forholde seg til, spesielt for de aktørene som ikke har deltatt i den uformelle diskusjonen. I tillegg kan dette skape uro blant de som har gjennomført diskusjon når det i formelle møter dukker opp nye momenter. Dette er gjenkjennbart til det Hatch (2001) sier om at avgjørelser kan påvirkes og konflikter oppstå dersom kommunikasjonen ikke er god både vertikalt og horisontalt.

I situasjoner der e-leder 3/K2 hadde behov for hjelp ba hun personalleder om dette spesielt i vanskelige saker som for eksempel i personalkonflikter. Her opplevde e-leder3/ K2 å få gode råd som ikke opplevdes som ordrer ovenfra og ned. En annen enhetsleder sa også at det var viktig at råd ikke følte som ordre ovenfra. Torsteinsen (2012) sier at rådgivning er viktig fordi dette bør være en kommunikasjon som går mellom de ulike aktørene. Det er viktig å unngå misforståelser i rådgivning slik at råd ikke oppfattes som noe annet, for eksempel instruks. Dette samsvarer med at kommunikasjon bør være så avklarende som mulig (Jacobsen, 2015). En slik avklaring samsvarer også med det e-leder3/K2 påpekte som viktig, nemlig at personalleder kjenner til hva som skjer ute i enhetene. For i god ledelse er det bra at personalleder kjenner til hva de ulike enhetene foretar seg, denne kunnskapen er med på å forsterke måloppnåelser og samarbeidet horisontalt og vertikalt (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette er slik vi forstår det en positiv måte å tenke samarbeid og kommunikasjon på, i et ledelsesperspektiv. For eksempel som e-leder 2 sa at i kommune 1 økte kommunikasjonen ved at de gjennomførte månedlige driftsmøter.

Går vi litt lenger inn i kommunikasjonen og spør om ansvarsfordelingen er formalisert på rutiner svare, e-leder 1/K1 at de har litt arbeid å gjøre her. Men at kvalitetssystemer er under utarbeidelse og at utarbeidelse og evaluering av rutiner er en evigvarende prosess som må gå kontinuerlig. E-leder 2/K1 bekrefter dette ved å si at de ikke har nedfelte rutiner på området, men at de har et fokus på dette. Hun sier videre at kommunen har et digitalt kvalitetssystem som er under utarbeidelse og alt skal dit, dette er et pågående arbeid.

Personalleder mente at det var god kommunikasjon mellom enhetsleder og personalledelse i K1 og påpekte at det ikke var redsel for å snakke ut eller snakke fritt. Hun refererte til at det var romslighet innenfor dette i lov og avtaleverket. Videre for personallederen hadde hun et prinsipp om å skape vinn-vinn situasjoner, dette skapte god kommunikasjon. Et eksempel på hva personalleder mente med god kommunikasjon var i formelle møter med enhetslederne. I møtene var det viktig å ha fokus på hvordan det ble snakket til hverandre, igjen snakker vi om organisasjonskommunikasjon der det er behov for god intern kommunikasjon. Denne type kommunikasjon kan ha innvirkning på hvordan det daglige arbeidet i enhetene fungerer ifølge Brønn og Arnulf (2014). Slik vi forstår teorien vil rutiner være en del av den formelle kommunikasjonen. Denne formelle kommunikasjonen kan vi forstå som makt (Espedal og Kvitastein, 2012), med dette mener vi makt i bruk av lov og avtaleverk. Når kommunikasjonen

i beslutningsmyndighet blir så styrt av lov og avtaleleverker samt rutiner kan det være en fare for at enhetslederen miste sin påvirkning eller innflytelse. Dersom disse lederne kun har fokus på det formelle vil autonomien lide under dette. Teorien sier at det er viktig med et samspill mellom autonomi og makt og i en formell kommunikasjon bør det finnes en balansegang.

E-lederne 1/K1 sa også at denne ikke hadde fått gjennomført oppgaver med bakgrunn i at retningslinjer manglet. Dette begrunnet hun med at det var rot i systemene som var årsaken. Når retningslinjer ikke er utarbeidet tolker vi det som mangelfull kommunikasjon i den kommunale organiseringen, men det kan tenkes at det ikke er dette som er årsaken til dette rotet. For oss virker det noe underlig at oppgaver ikke kan utføres for at retningslinjer mangler. Vår opplevelse er heller at oppgavene blir gjennomført, men kanskje ikke etter lov og avtaleverket. Dette begrunner vi med noe personalleder sa om at hun hadde måtte stoppet pågående prosesser på grunn av manglende forståelse eller kjennskap til lov og avtaleverk. Igjen er vi inne på teorien til Brønn og Arnulf (2014) om organisasjonskommunikasjon.

Personalleder var inne på at sunn fornuft var viktig for å kunne ta gode avgjørelser. Dersom vi går tilbake til e-leder 1/K1 sin uttalelse ovenfor om at det var rot i systemet, støtter vi personalleder sin tanke om bruk av sunn fornuft. Personalleder påpekte viktigheten av å være trygg i sine roller. En enhetsleder som ikke klarer å ta sitt ansvar i personalsaker uttrykker usikkerhet til sin rolle. Det er slik Kuvaas og Dysvik (2016) sier at for at beslutninger skal kunne tas på best mulig måte må ledere passe inn i sine roller og være bevist sine oppgaver, noe som relateres til god kommunikasjon.

Tidligere har vi vist til et eksempel fra personalleder der språket får stor betydning i kommunikasjonen og kan være med på å skape konflikt. Dette eksemplet sammen med eksemplet om åpne dører, og å ikke komme til møter med ferdige beslutninger er gjenkjennbart hos Brønn og Arnulf (2014). Dersom vi ser hva Brønn og Arnulf (2014) sier om intern god kommunikasjon kan det ser ut som at personalleder skaper et rom for dette der alle aktørene og enhetene framstår som en samlet organisasjon. Vi er klar over at i ulike beslutningsprosesser kan det oppstå utfordringene og at disse må løses gjennom god dialog. Altså hvordan vi snakker sammen skaper rom for godt resultat i personalarbeid.

Personalleder fortalte at hun kunne bli kalt inn for å løse konflikter, dette kunne vært unngått dersom det på et tidligere stadium hadde vært fokus på god kommunikasjonen. Videre sa hun at hadde aktørene snakket til hverandre på en god måte kunne situasjonen ha løst seg før det ble en konflikt. Til dette sier Strand (2007) at ledere må tolke situasjoner og forta beslutninger som igjen kan vise til uforutsette handlinger, der ledere ofte agerer i interessekonflikter og problemsoner.

Når vi så spør respondentene om kommunikasjonen rundt beslutningsmyndigheten er tydelig er det bare en av enhetslederne som svarte, ja og tilføyde at det kunne variere fra sak til sak. Men alle respondentene opplevde at det var god og gjensidig respekt i arbeidet. E-leder 2/K1 kunne fortelle at hun trudde at noen kunne oppleve kommunikasjon rundt personalarbeidet som helt elendig. Videre sa respondenten at kommunikasjon ikke måtte føles som en ordre ovenfra og ned. Et eksempel fra respondenten var noen hun kalte for å bli påtrykket nye ansatte, noe som kunne skje i en omstillingsprosess, og den samme respondenten sa at er det uenighet i beslutningssaker har personalleder siste ordet. Generelt til kommunikasjon savnet respondenten gode tilbakemeldinger, samtidig som hun hadde forståelse for at man må være tydelig på å se framover, alt trengs ikke å diskuteres. Avslutningsvis sa respondenten at *«for å få utvikling blant mine ansatte må jeg så og vanne.»*

På spørsmålet om hva respondentene definerte som ditt ansvarsområde svarte personalleder, at linjeledelse er viktig og at det er avklarte roller. E-leder 2/K1 leder svarte på samme spørsmålet at det var å få gjennomført politiske vedtatt, som var viktig. Ser vi disse to svarene opp mot hverandre kan det se ut som at enhetsleder er avhengig av linjeledelse, slik som personalleder svarer. Samme enhetsleder mente at egen kommune var et klassisk eksempel på *«Godt påbegynt og halvt gjennomført»*. Med det forsto vi at det ikke var tydelige linjer i ansvarsfordelingen og derfor kunne kommunikasjonen bli mangelfull og skape usikkerhet. Dette kjenner vi igjen i Brønn og Arnulf (2014) sin organisasjonskommunikasjon teori. Videre sa hun at overskrift på denne oppgaven var treffende for det hun følte i sin arbeidshverdag. Hun mente at når kommunen kunne betegnes som godt påbegynt og halvt gjennomført var det personavhengig.

Til spørsmålet om kommunikasjonen kunne påvirke beslutningsmyndigheten fikk vi ikke noe klart svar fra personalleder. E-leder1/ K1 mente at det var mye uformell kommunikasjon, som kunne skape noen ekstra runder med diskusjoner for å avklare beslutninger. Hun sa at dette trengte ikke å være negativt det kunne også oppleves positivt.

De enhetslederen med mest erfaring sa at deres fartstid og kompetanse kunne virke hemmende i kommunikasjon. For å slippe de andre enhetslederne til i beslutningsprosesser valgte de bevisst og holde seg litt tilbake, slik at de andre kunne diskutere uforstyrret. Ved å inneha slik innsikt er de med på å fremme at yngre og nyansatt kollegaer ikke opptrer passiv i kommunikasjonen. Til dette sier Torsteinsen (2012) at for mange forventninger til ledere kan ha en passive virkning. Videre kommer det fram i teorien at dersom de føler seg utrygge kan denne passiviteten virke hemmende og de kan lene seg på de med mer erfaring. Ved å slippe de andre til vil disse enhetslederne være med på å styrke kommunikasjonen og samholdet i organisasjonen slik at et påtrykk inn mot deres handlingsrom vil kunne møtes med dialog. E-leder 1/K1 var derimot kritisk til kommunikasjonen i organisasjon. Hun opplevde at noen var rådmannens assistent, og slik vi forstod respondenten var «noen» en henvisning til kommunalsjefer. Kan det da være slik at enhetslederen har misforstått tonivåorganiseringen? Vi forstår den som at kommunalsjefer er en del av rådmannsnivå og ikke å anses som assistenter for rådmann (Torsteinsen, 2012).

5.2.3 Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål

Ser vi drøftingen opp mot de innledende funnene som knyttes opp mot forskningsspørsmålet om beslutningsmyndigheten, kom det fram at enhetslederne hadde ikke lik oppfattelse til om de hadde beslutningsmyndighet eller hvilken beslutningsmyndighet de kunne ha.

På spørsmål om det er god kommunikasjon mellom enhetsleder og stab svarer alle at det er god kommunikasjon, men viser til ulik forståelse i det. Gjennom intervjuene kommer det fram at det i alle situasjoner ikke er god nok kommunikasjon og at begge kommunene har forbedringspotensialer. Videre i intervjuene kommer det fram at kommunikasjonen i organisasjonene er varierende, for eksempel ble det trukket fram at det var rot i systemet, manglende rutiner og korridoravgjørelser. Dette var utsagn fra kommunen med tre respondenter, i den andre kommunen kommer det fram at kommunikasjonen er utydelig.

5.3 Utøves det påtrykk på handlingsrommet til enhetsledere som påvirker beslutningsmyndigheten?

I det her kapitlet vil vi starte med å presentere data fra intervjuene, for deretter å drøfte dette opp mot det teoretiske rammeverket. For så til slutt og komme med en sammenligning av innledende forskningsspørsmål sett opp mot svarene i hovedspørsmålene og oppfølging spørsmål.

5.3.1 Respondentene sin beskrivelse av påtrykk

Vi hadde et forskningsspørsmål som tok for seg påtrykket. Her lurte vi på om det utøves et påtrykket på handlingsrommet til enhetslederne som påvirker beslutningsmyndigheten. Igjen opplevde vi ulike svar.

P-leder K1 svarte nei, men at påtrykk kan komme. Hun sier videre at enhetslederne er selvgående og unik, og at personalleder er på linje med dem. Forholdet mellom partene var avklart og at personalleder er rådmann i personalsaker. E-leder 1 og 2/K1 svarte begge, ja, mens den siste e-lederen/ K2 svarte at i perioder var det påtrykk fra enkelte områder.

Hovedspørsmålet her var om respondentene opplevde at det utøves påtrykk mot handlingsrommet til enhetslederne og her svarte respondentene forskjellig. Her fikk vi svar fra bare tre av respondentene, Personalleder kom ikke innom dette. E-leder 1/K1 sier at det kommer påtrykk fra alle kanter, men minst fra personalleder. E-leder 2/K1 mente at det var et påtrykk hele tiden, videre sa hun at de må være ryddige og ikke la seg påvirke. Det kom også frem i intervjuet at det til tross for at det av og til ble stilte spørsmål med avgjørelser, fulgte de bestemmelsen som ble tatt. E-leder 3/K2 sa hun opplevde påtrykket som økende og la til at det blir nok bare mer og mer.

Videre var vi nysgjerrige på å høre hva respondentene tenker om begrepet påtrykk og om det påvirker deres beslutningsmyndighet. Igjen fikk vi ulike tilbakemeldinger. E-leder 1/K1 sa at påtrykk er et bra begrep som beskriver hvordan arbeidsdagen oppleves, det bare fylles på med hva som forventes i forvaltningen. Et annet påtrykk kommer fra politikerne der det forventes at oppgaver løses. I tillegg hadde hun også et selvpålagt påtrykk. E-leder 2/K1 sa at med begrepet påtrykk forstod hun at det betydde å bli presset til noe den ikke ville, så det oppleves at det

utøves påtrykk mot handlingsrommet. E-leder 3/K2 sa at det forekommer et påtrykk som også oppleves positivt.

Til spørsmålet om påtrykket påvirker prioriteringene svarte e-leder 1/K1 at det var nødt å prioritere på grunn av at det var svarfrister og i tillegg for å unngå kaos. Men fra e-leder 2/K1 kom det fram at hun var bevist til hva som skal gjøres innenfor rammene. Fra e-leder 3/K2 kom det fram at påtrykket utenfra gir mindre tid til annet arbeid.

I det siste spørsmålene spurte vi om beslutningsresultatet hadde blitt annerledes med eller uten påtrykket. Her svarte e-leder 1/K1 at det det går begge veier og at ansatte lever ikke alene i sin verden man er nødt til å samarbeidet. Så svaret var, ja. E-leder 2/K1 svarte at det hadde nok blitt annerledes og ulike resultater som bekreftes av e-leder 3/K2.

5.3.2 Drøfting av påtrykk

Vi startet med å spørre om respondentene opplevde at det utøvdes påtrykk mot enhetsledere og deres beslutningsmyndighet. Når vi ser at enhetslederne fra begge kommunene opplever at det mer eller mindre utøves påtrykk mot handlingsrommet deres, er det dette påtrykk vi tidligere har illustrert i figur 2. I figuren ser vi et forenklet bilde av påtrykket og dette forenklete bilde er det vi kjenner igjen i enhetsledere sin beskrivelse om at det utøves påtrykk inn mot handlingsrommet deres. Ser vi på det respondentene sier kan det relateres til rådgivning og eller instruerende myndighet (Torsteinsen, 2012). I enhver kommunal organisasjon vil det finnes et påtrykk, men det må skilles mellom rådgivning og eller instruering. Det er dette vi er opptatt i vår problemstilling der vi spør hvordan enhetslederne opplever dette påtrykket i personalarbeid.

Når e-leder 2/K1 sier at hun blir presset til noe hun ikke vil, tolker vi dette som om hun opplever at personalleder utøver instruerende myndighet. Her kan vi henvise til det Mikkelsen og Laudal (2016) skriver om at hovedansvaret for personalsaker ofte ligger i sidenivå hos stab. Og som også samsvarer med Torsteinsen (2012) sin beskriver av internt orienterte enheter med ansvar for støtte, service og kompetanse. Når hun føler seg presset til noe er dette da et reelt press gjennom instruksjon eller kan det tenkes at dette er en rådgivning som er misforstått. Dersom dette er reelt vil det være instruerende og riktig slik vi tolker teorien til Torsteinsen (2012). Denne instruksjon vil da være et påtrykk ovenfra som er å forstås som riktig da dette er en del av linjestyring. Dersom hun på den andre siden misforstår kan det føre til at enhetsleder føler at hun må utføre oppgaver som hun ikke trenger å gjøre.

Her kunne e-leder 1/K1 fortelle at det var påtrykk fra alle kanter, men minst fra p-leder K1. Mens e-leder 2/K1 sa at påtrykk er det hele tiden. Når påtrykket er så stort påpeker hun at det da er viktig å være ryddig og ikke la seg påvirke. Samme enhetsleder sier at hun kjenner til sine arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet. Så når påtrykket oppleves som press rokker det ved hennes forståelse av klare retningslinjer til hvem som gjør hva. Her kan vi undre oss over om det foreligger klare retningslinjer til ansvarfordelingen. Og dersom det finnes klare retningslinjer forventes det at enhetsleder klarer å stå imot påtrykket utenfra slik Espedal (2008) mener de bør gjøre. Forfatteren sier at dette kan skapes gjennom utprøving, forståelse og tolkning. Dette er gjenkjennbart i Strand (2007) sin fremstilling som vi har gjengitt i figur 1. Dersom enhetslederen forholder seg til påtrykket gjennom de tre foreliggende begrepene kan det da tenkes at opplevelsen av påtrykket hadde endret seg. Strand (2007) sier at enkelte ledere kan lede gjennom et innbilt press. Den enkelte enhetsleder kan oppleve dette innbilte presset som gyldig for denne. Et innbilt press som ikke trenger å være reelt, men oppleves reelt. Dette trenger ikke å forstås som gyldig for alle.

E-leder 3/K2 svarte til det spørsmålet at påtrykket gir mindre tid til annet arbeid samtidig kan påtrykk oppleves positivt. Denne lederen oppfatter vi som en leder med et ønske om å lede, men når hun da sier at hun har mindre tid til arbeid samsvarer det ikke helt til ønsket. For ifølge Strand (2007) har leder som ønsker å lede en mulighet til å skape seg dette rommet. Om ikke annet så må lederen ta dette handlingsrommet.

Når e-leder 3/K2 sier at påtrykket føles positivt kan vi kjenne det igjen i teorien til Strand(2007) der han sier at handlingsrommet kan forstås som et rom med tillatelser mer enn påbud og forventninger, som vi viser til i figur 1. Her opplever vi en enhetsleder som påvirkes av både det formelle og det subjektive handlingsrommet. I hennes svar om at hun ikke får tid til annet arbeid, som for oss er udefinert. Vi tolker annet arbeidet som det autonome området for ledelse. Kan det tenkes at denne autonomien blir undertrykt av de formelle kravene som står for makt slik Espedal og Kvitastein (2012) sier det. Dette kan se ut til å være en leder med mye innflytelse, men mangler mer subjektive handlingsrom. Og vi opplever denne enhetslederen som en selvgående enhetsleder med innflytelse, samt friheten til å velge eller stille krav som det fremkommer av figur 1. Når vi tolker dette slik kan det da ha noe med hennes lange

ansiennitet å gjøre, og at enhetslederne har fått vært med på prosessen med innføring og implementering av organisasjonsmodellen.

En annen måte å forstå påtrykk på er gjennom det Espedal (2008) beskriver som løse koblinger, der det er usikkerhet til hvem som gjør hva. Når enhetslederne føler et påtrykk kan det da begrunnes i at rutiner og ansvarfordelinger ikke er klart definert og kjent for alle. Når e-leder 2/K1 føler seg usikker motsier hun seg selv, for i intervjuet kom det fram at hun kjente til sine arbeidsoppgaver, men samtidig framstilte det som om hun ikke hadde beslutningsmyndighet. Disse løse koblingen kan vi også se i situasjoner der rådgivning og instruksjon blir vanskelig å holde fra hverandre. Et eksempel til dette er når e-leder 2/K1 sier at hun blir presset til noe og lar seg presses, dersom ansvarsfordelingen er utydelig kan dette begrunnes med løse koblinger. I teorien til Espedal (2008) kommer det fram at løse koblinger skaper uro i handlingsrommet og dette ser vi hos alle enhetslederne på ulike områder.

Et konkret eksempel på at slike løse koblinger kan sette en stopper i en prosess er når e-leder 2/K1 sier at de ikke har retningslinjer. Dersom enhetsleder opplever et fravær av påtrykk som følge av manglende rutiner, kunne hun teoretisk sett bruke handlingsrommet på en positiv måte og en kilde til nytenking. Det viktigste er at enhetsledere generelt i slike situasjoner har en forståelse av at de har muligheten til å prøve ut nye varianter og tolkninger (Espedal, 2008)

Teorien sier at enhetsledere skal kunne fungere og fremstå som rådmannen sin forlengende arm, i praksis skal de være rådmann på sine enheter. Ingen av enhetslederne snakket om at de hadde denne funksjonen. Er dette en manglende forståelse til intensjonene i en tonivåkommune? Eller kan det forklares med at de har for mange oppgaver og samtidig skal forholde seg til råd og instruksjoner. At myndigheten blir uklar og føles som et påtrykk kan føre til at enhetslederne ikke føler det selvstendige ansvaret som rådmannen sin forlengende arm (Torsteinsen, 2012).

Personalleder i K1 svarte ikke på de direkte spørsmålene om påtrykk, men kom med kommentarer som vi relaterer til påtrykk. Ser vi på det hun tidligere har sagt kan det se ut som at hun benytter seg av begge rollene som rådgivende og instruerende. Denne agering kan slik vi tolker der gjør det vanskelig for enhetslederne å forstå hvilken rolle personalleder har i de ulike situasjonene (Torsteinsen,2012). I utgangspunktet er personalleder en som skal støtte og gi råd til enhetsledere i deres personalarbeid. Men der personalleder benytter seg av instruering

vil hun være en del av linjeledelsen og i denne sammenhengen må hun være tydelig til hvilken rolle hun innehar. Der hun ikke er tydelig til hvilken funksjon hun benytter kan det lett oppstå misforståelser og instruksjon kan oppfattes som råd eller at råd blir oppfattet som instruksjon. Alle respondentene snakker om at påtrykket er økende og i den sammenhengen tenker vi at det er viktig å skille mellom de ulike påtrykkene og sile ut påtrykk av betydning i forhold til instruering. Dette er noe e-leder 3/K1 kommer inn på som instruering fra rådmannen via personalleder, dersom personalleder i formidlingen uttrykker seg utydelig eller blander rollene sammen, kan dette føre til usikkerhet hos enhetsleder.

I presentasjonen av data tilknyttet kommunikasjon har vi beskrevet enhetslederne sine refleksjoner rundt horisontal og vertikal myndighet. Her svarte personalleder at denne var på samme linje som enhetsledere i K1 og at hun hadde instruerende myndighet i enkelte saker trodde hun ikke at enhetsledere tenkte på. Her ser vi sammenblandingen av sidenivå og linjenivå der personalleder innehar begge funksjonene vi snakker om i avsnitte ovenfor. Når hun da kommer fram med at hun har instruerende myndighet og enhetslederne ikke tenker på dette ser vi at det lett kan oppstå misforståelser.

En annen form for påtrykk kan være det e-leder 1/K1 formidler som avgjørelser som skjer i uformelle situasjoner utenfor hennes kontekst. Hun sier dette skjer i det daglige der de andre kollegaene møttes i uformelle sammenhenger og saker til formelle møter ble diskutert på forhånd. At avgjørelser blir tatt uten hennes tilstedeværelser tolker vi som at hun føler seg påtrykket avgjørelser som berører hennes beslutningsmyndighet.

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) er det ideelt sett personalleder sin oppgave å være en strategisk partner og ekspert i personalsaker. Det betyr at personalleder skal være bevist sin rolle som rådgiver og veilede enhetslederne i sine beslutningsprosesser innen personalarbeid. Her tolker vi at enhetslederne i K1 ikke alltid opplever personalleder som rådgivende eller veiledende. Det at personalleder fremstår instruerende er motstridene og stemmer ikke med det personalleder tidligere har sagt om at enhetslederne i K1 har full beslutningsmyndighet.

5.3.3 Sammenligning av svar på innledende forskningsspørsmål og hovedspørsmål

Ser vi drøftingen opp mot de innledende funnene som knyttes opp mot forskningsspørsmålet om påtrykk kom det fram at alle enhetsledere opplevde et påtrykk inn mot deres handlingsrom.

Til det samme spørsmålet svarte personallederen_K1 at det ikke var et påtrykk inn mot enhetslederen sitt handlingsrom. Når vi har gått gjennom drøftingen ser vi at enhetslederen ikke har endret mening om dette og fra personalleder får vi ikke noen klare svar på hva hun egentlig mener. Men slik vi tolker personalleder kommer det fram i intervjuet at det er et påtrykk inn mot handlingsrommet til enhetslederne i personalsaker.

Vår antakelse om at det utøves et påtrykk mot enhetslederne sitt handlingsrom kan se ut til å stemme med de innledende funn.

5.4 Oppsummering

I tabell 1 kommer det frem at det er stor enighet om at det ikke er full beslutningsmyndighet i handlingsrommet. Vi ser at det er en forskjell fra de innledende forskningsspørsmålene til vi tar opp samme team i hovedspørsmålene. Det vi opplevde i intervjuene var at respondentene i innledende spørsmål ikke hadde reflektert over problemstillingen. Når vi så stilte spørsmålene på en annen måte fikk respondenten mulighet til å reflektere over disse. Vi så en endring i svarene.

Tabell 1. Oppsummerte funn

Nøkkelordene til masteroppgaven	Forsknings-spørsmålet	Hovedspørsmål, basert på nøkkelordene	Sammenfatning
<p>Beslutningsmyndighet</p> <p>-P-leder/K1</p> <p>-E-leder 1/K1</p> <p>-E-leder 2/K1</p> <p>-E-leder 3/K2</p>	<p>Nei</p> <p>Ja</p> <p>Ja og nei</p> <p>Usikker</p>	<p>-</p> <p>Ja</p> <p>Ja</p> <p>Nei</p>	<p>Som tabellen viser er e- leder1 og 2 fra K1 enig om at det har full beslutningsmyndighet.</p> <p>P-leder og e-leder 3/K2 sier at det ikke har full beslutningsmyndighet</p>
<p>Kommunikasjon</p> <p>-P-leder/K1</p> <p>-E-leder 1/K1</p> <p>-E-leder 2/K1</p> <p>-E-leder 3/K2</p>	<p>Ja</p> <p>Tja</p> <p>Ja</p> <p>Ja</p>	<p>-</p> <p>Ja</p> <p>-</p> <p>Nei</p>	<p>Enighet om at det god kommunikasjon.</p> <p>Men her kan vi se et avvik hos e-leder 3 /K2</p>
<p>Påtrykk</p> <p>-P-leder/K1</p> <p>-E-leder 1/K1</p> <p>-E-leder 2/K1</p> <p>-E-leder 3/K2</p>	<p>Nei</p> <p>Ja</p> <p>Ja</p> <p>Ja</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>Ja</p> <p>Ja</p>	<p>Enhetsledere enig i at det utøves påtrykk.</p> <p>Personalleder er i utgangspunktet uenig at påtrykk skjer.</p>

6 Betydningsfulle spørsmål

Vi har valgt å ta med et kapittel som vi har kalt betydningsfulle spørsmål. I dette kapitlet vil vi ta med svar som vi mener er av betydning fordi det kom frem gode refleksjoner knytte opp mot problemstillingen. Dette er momenter som kan være belysende til vårt forskningsarbeid. I avrundingen av intervjuene ville vi se om vi kunne finne noe som bekreftet eller avkreftet det som ble sagt gjennom intervjuene.

6.1 Presentasjon av betydningsfulle funn

Vi var nysgjerrig til hvordan lederne trudde de ble oppfattet som ledere av sine ansatte. Det kom fram at personalleder til tider kunne blande seg i enhetsleder sitt handlingsrom, andre igjen kunne vise til godt samarbeid. Svarene illustrerer ulikhetene.

P-leder K1 sa at hun trodde at enhetslederne er gode veiledere som gir riktige svar. Samtidig var det viktig å forsikre enhetslederne om at de kunne spørre om hva de vil. Hun sa også at det er ingen enhetsledere som tviler på hennes kompetanse, og at noen kunne føle at personalleder blander seg for mye. Denne opplevelsen trudde personalleder kunne variere fra enhetslederne til enhetsleder. Personalleder tilføyde at hvordan enhetslederne brukte henne var ulikt blant enhetsledere, dette var avhengig av de ulike enhetsledere sine erfaringer.

På samme spørsmålet til enhetsledere på hvordan de trudde ansatte opplevde disse svarte e-leder 1/K1 ganske undrende, «*tja si det*». Allikevel mente enhetslederen at hun hadde nok stor tillit blant medarbeiderne og ble oppfattet som både bestemt og inkluderende. Hun ville ikke bruke ordet autoritær om seg selv og mente at det rette ordet kunne være autoritet. E-leder 2/K1 ga ikke noe svar på dette mens e-leder 3/K2 fortalte at hennes ansatte mente at hun var mye borte på møter og at de beundret henne for at hun ville være leder. Hun la også til at i hennes enhet finnes det ansatte som var ledere, men nå har andre stillinger.

Det ble også viktig for oss å se samlet på hvordan personallede og enhetslederne opplevde rådgivning eller instruering. Her var det bare personalleder som gav tilbakemelding på spørsmålet. Personalleder mente at hun nok var rådgivende, men kunne sikkert også oppfattes som instruerende. Pr. i dag er enhetsleder og personalleder i samme linje, og personalleder sin rolle oppleves nok som rådgivende mente hun. Personalleder kunne fortelle at hun trengte ikke

alltid nødvendigvis å stå fremst, det kunne være mange andre av aktørene som ville vært større bidragsgivere i saker og derfor burde få kredit for deres oppgaveløsning.

E-leder 1/K1 fortalte om opplevelser der denne så viktigheten av å hjelpe kollegaer fram med sine forslag og være støttende. Oppfølgingsspørsmål som berørte begrepet «støttende» i handlingsrommet hadde vi ikke vært inne på.

Vi var litt nysgjerrig til om lederjobben hadde forandre respondenten. P-leder K1 kunne fortelle at denne var blitt bedre til å kommunisere i møter med menneske. Videre sto personalleder stødig i sine beslutninger og det gjaldt i alle sammenhenger. E-leder1/K1 viser til at den største forandringen er i møte med mennesker og det å finne se flere sider av en sak. E-leder 3/K2 svarer mer tvilende om lederjobben har forandre henne, hun opplever seg som «*sjefen som bare er der*». Det kom frem at e-leder 3/K2 ikke lenger kunne være seg selv i det offentlige rom, som hun sa. Hun kunne heller ikke lenger føre en uformell samtale over en kopp kaffe, og la til at hun var blitt stille og mindre stille.

Tilslutt hadde vi et spørsmål som berørte framtidsutsiktene og hva enhetslederne tenke om dette. Vi blir å fokusere på e-leder 2/K1 som ønsket at kommune 1 hadde ansatt en person som kunnen reise rundt i kommunen og ha kontakt med alle enhetene for på den måten fange opp det som måtte røre seg i organisasjonen.

6.2 Drøfting av betydningsfulle funn

Gjennom de ulike presentasjonene ser vi at noen av respondentene passer inn i Hafring, Haave og Wood, (2012) sin beskrivelse av ulike måter å lede på. Disse måtene å lede på beskriver som fragmenterte, differensierte eller integrerte ledelse. Vi kjenner til at beskrivelsen brukes primært for å beskrive ulike organisasjonskulturer. Når vi så velger å ta dette med er det fordi vi kjenner igjen to av ledelsesstilene i respondenter og vi tenker at organisasjonskulturen kan variere fra enhet til enhet. Den fragmentert ledelse var vanskelig å for oss å identifisere, det betyr at vi ikke kan vise til noen av aktørene her.

Differensierte lederen håndterer sitt delegerte ansvar, men den helhetlige ledelsen uteblir. Her mener vi å kjenne igjen e-leder 2/K1 fordi det kommer fram gjennom intervjuet at dette er en leder som er opptatt av det delegerte ansvaret, men ikke fremstår som om denne ikke utøver

helhetlig ledelse. Dersom det medfører riktighet til at e-leder 2/K1 er differensiert og vi vet at organisasjonskulturer kan variere fra enhet til enhet, vil denne enheten kunne bli identifisert som en enhet med differensiert ledelse.

Vi fant kjennetegn til integrerte ledelsen hos e-leder 1/K1 som håndterer sitt delegerede ansvar og førte en helhetlig ledelse. Her kom det tydelig frem gjennom intervjuet at vi hadde å gjøre med en balansert og tydelig leder som var sitt ansvar bevisst og tok sin helhetlige ledelse på alvor. Er våre observasjoner riktige kan det se ut som om vi har identifisert en enhet med en integrert ledelse. Dette er to ledere som har identitetstilhørighet som kan knyttes opp mot to ulike organisasjonskulturer, sine enheter.

Dette kan vi se i sammenheng med det Kuvaas og Dysvik (2016) sier om at ledere skal passe inn i rollene sine er viktig. Vi kan også velge å tolke det med Strand (2007) som påpeker at om en leder skal lykkes eller ikke er dette avhengig av hvordan forvalter sin rolle.

I intervjuet med e-leder 1/K1 dukket begrepet om å være støttende opp. Dette er et viktig begrep å være oppmerksom på. Det å være støttende i kollegaperspektivet er noe vi ikke har hatt fokus på i teorien, men vi finner det i teorien til Kuvaas og Dysvik (2016) der det påpekes viktigheten av å være en støttende kollega. Det å være en støttende kollega hjelper andre enhetsledere slik at de kan fungere best i sitt eget handlingsrom, og der de støter på utfordringer vil de kunne ha noen å rådføre seg eller støtte seg på (Mikkelsen og Laudal, 2016). Vi mener å se at de av våre respondenter med lang erfaring og ikke nødvendigvis mye utdanning hadde en trygghet og virket ikke redd for å miste sin identitet ved å være støttende og inkluderende overfor sin med kollega.

Vi ville høre om lederjobben hadde forandre respondenten. Både p-leder K1 og e-leder 1/K1 kunne fortelle at den største forandringen var i møter med menneske. Teoretisk er kommunikasjon alfa og omega i personalarbeid. Det er gjennom god kommunikasjon og i møter med ulike aktører at måloppnåelsen er best (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Det kom fram noen flere momenter i presentasjonen, men vi ser ikke noe grunnlag for å drøfte noe mere her.

Når vi så stilte spørsmål om det var noe respondentene kunne tenke seg å få endre på i personalarbeidet var det å få frem den enkelte leder sine tanker for fremtiden. I kommune 1 kunne e-leder2/K1 tenke seg en som var tilsatt i kommunen som trivselsagent og som kunne reise rundt i organisasjonen og hadde som arbeidsoppgaver å ha kontakt med alle arbeidsplassene. Denne ansatte skulle ha oversikt over alt som rørte seg i kommunen, fordi det manglet et engasjement i forhold til arbeidsmiljøet. Dette er noe Brønn og Arnulf (2016) snakker om i forbindelse med organisasjonskommunikasjon. At det å kunne binde sammen organisasjonen er viktig slik at denne kan oppleves som en samlet enhet.

7 Oppsummering og konklusjon

I kapitlet vil vi oppsummere vår forskning og gjøre noen konklusjoner vedrørende problemstillingen. Videre vil vi se på praktiske komplikasjoner vi har støtt for til slutt å se på ulike forslag til ny forskning.

7.1 Konklusjon

Vi startet med å diskutere oss frem til følgende problemstilling: *Hvordan opplever enhetsledere sin beslutningsmyndighet når det utøves påtrykk mot handlingsrommet fra HRM avdelingen i form av rådgivning eller instruering?*

I gjennom denne forskningen mener vi å ha dekning for å kunne si at enhetsledere opplever et påtrykk inn mot handlingsrommet sitt i form av rådgivning eller instruering. I tabell 1 som er en oppsummering av våre funn ser vi at respondentene gir noen ulike svar. I det helhetlige bilde vi sitter igjen med har vi en opplevelse av at enhetslederen opplever å ha et påtrykk inn mot sitt handlingsrom. Det kan indikere at våre antakelser var riktig i at det oppleves et påtrykk inn mot handlingsrommet til enhetsledere i personalarbeidet, til tross for et litt magert respondent grunnlag. Gyldigheten representeres gjennom vår fire respondenter.

Vi ser at beslutningsmyndigheten i tonivåkommune organiseringen kanskje ikke er godt nok kommunisert ut blant enhetsledere og personalleder. Hadde beslutningsmyndigheten vært tydelig i organiseringen og fulgt tonivåkommune ideologien da ville aktørene ha vært kjent med sine roller. Den tydelige organiseringen av ideologien hadde da vært med på å forplantet denne kunnskapen utover i systemet.

I forskningen ser vi at resultater av utydelig beslutningslinjer skaper en sammenblanding mellom rådgiving og instruksjon, og ut fra dette får ikke enhetsledere et oversiktlig bilde av når den ene eller den andre funksjonen utøves. Primært er det personalleder som utøver rådgivning eller instruksjon. Dersom personalleder hadde vært tydelig på hvilken rolle som utøves i den enkelte sak ville kanskje påtrykket fra personalleder oppleves på en annen måte.

Her fikk vi et annet inntrykk da vi mener at enhetslederne har beslutningsmyndighet og gjør det de skal, men det ser ut til at de ikke kjenner innholdet i begrepene god nok. Eller kan det forstås på en annen måte, som for eksempel at kommunen har innført tonivåmodellen uten å fortløpende orientere sin ledere om intensjonen og oppbyggingen av denne modellen.

Vi får ikke helt tak i hvordan personalleder forvalter lov- og avtaleverk opp mot rådgivning og instruering. Det kommer ikke frem hvordan personalleder overfører sin rådgivende oppgave eller instruerende myndighet til enhetslederne. Enhetslederne på sin side viser til personalreglementet eller til beslutningsmyndighet som detaljert politisk styring, og at det var der beslutningsmyndigheten lå. Det kan se ut som at enhetsleder sin opplevelse av handlingsrommet relateres til å være styrt av lov- og avtaleverk og politiske vedtak. Og at beslutningsmyndigheten ligger i at enhetsledere skal organisere og igangsette de pålagte oppgaver, egentlig en gjennomføringsrolle. I teorien er dette riktig da enhetsleder er satt til å forvalte og organisere arbeidet innenfor gitte rammer i forhold til lov- og avtaleverk og politiske vedtak.

7.2 Praktiske begrensninger

At alle parter har en forståelse av sin rolle i tonivåorganiseringen er viktig for å få til et optimalt personalarbeid. Dette studiet har gjort oss bevisst på at det er viktig at alle forstår å kjenner til sitt eget handlingsrom. Dersom den enkelte kjenner til sitt handlingsrom vil det ikke herske tvil om den enkeltes rolle for å utføre et godt personalarbeid.

Andre ting vi mener å se er at noen av begrensningene i handlingsrommet kan være manglende kunnskap hos de berørte parter. Eller at det kanskje kan være slik at enhetsleder ikke slipper til eller får lov å benytte sitt handlingsrom. Vi stiller oss spørsmål ved om organisasjonsmodellen ikke er godt nok implementert, og at dette kan være et hinder.

Dersom det foreligger manglende begrepsforståelse om forhold som berører enhetslederne sitt handlingsrom og sin beslutningsmyndighet i personalsaker vil det kunne være en begrensning i utøvelsen av beslutningsmyndigheten.

7.3 Forslag til ny forskning

Gjennom denne forskningen har vi sett at det er flere felter der det kunne vært interessant og drevet ny forskning på.

Det at vi fikk tak i så få respondenter kunne vært en forskning i seg selv. Hva kunne årsaken være til at vi fikk så få tilbakemeldinger på våre henvendelser? Videre kunne det vært interessant å se på hva som ville vært den enkleste svarmåten hos kommunalt ansatte når det i perioder er så mange studenter som er ute og søker etter respondenter. Ville det vært forskjell på deltakelse om vi brukte den kvalitative- eller kvantitative metoden?

Det vi sitter igjen med etter denne forskningen er at tonivåmodellen slik vi ser det er en modell som er godt påbegynt og halvt gjennomført. Det kunne vært interessant og kjørt et forskningsprosjekt for å ha sett nærmere på denne problemstilling, for å finne ut hva som gjør at modellen ikke har blitt implementert på en bedre måte.

En annen ny forskning på området kan være å se på forskjeller mellom etablerte ledere og nytilsatte ledere og deres forståelse av sitt handlingsrom og beslutningsmyndighet. Er det en reel opplevelse at de ledere med lengst erfaring i tonivåkommuneorganiseringen er tryggere enn nyere enhetsleder. Har dette noe med implementeringen å gjøre og er det noe av kunnskapen som er blitt borte på veien? Hvordan opplever disse gruppen sitt handlingsrom? Det som hadde vært interessant var å foreta en kvantitativ studie av ledere som var med i implementeringen av modellen har samme opplevelse av handlingsrommet som nyere ledere.

Referanseliste

Bøker:

Brønn, P. S. og Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Bukve, O. (2016). *FORSTÅ, FORKLARE, FORANDRE Om design av samfunnsvitenskapelege forskningsprosjekt*, Oslo: Universitetsforlaget.

Gilje, N. og Grimen, H. (2002). *Repetisjonshefte til Samfunnsvitenskapens forutsetninger, Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hafring, T. Haave, H. M. og Wood, E. M. (2012). Resultatkommune og identitet, fragmentert, differensiert og integrert. Torsteinsen, H. (red), *Resultatkommunen, reform og resultat (s. 125-144)*, Oslo: Universitetsforlaget

Hatch, M. J. (2001), *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

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.* Oslo: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. 3.utg.* Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red) (2016), *Strategisk HRM I. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. 2. utg.* Oslo: Cappelen Damm AS.

Olsen, T. H. og Torsteinsen, H. (2012). Enhetslederrollen. Torsteinsen, H. (red), *Resultatkommunen, reform og resultat (s. 125-144)*, Oslo: Universitetsforlaget

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

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

Torsteinsen, Harald (2012). *Resultatenhetskommunen, Reform og resultat*, Oslo: Universitetsforlaget.

Artikler:

Busch, T. og Ramstad, L. S. (2006). Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger. *Beta 01/2006*, side 51-63.

https://www.idunn.no/beta/2006/01/research_note_modernisering_av_offentlig_sektor_endring_legitimitet_og_lose

Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta 02/2008, volum 22*.

https://www.idunn.no/beta/2008/02/handlingsrom_for_ledelse

Espedel, B og Kvitastein, O. A. (2008) Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma 8/2012*. side 30-38.

<https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Nettside:

Store norske leksikon (2018, 30. mai) Legitimitet

Hentet fra: <https://snl.no/.search?utf8=%E2%9C%93&query=legitimitet>

Vedlegg 1:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Erfaringsbasert master i ledelse»

Vi er to studenter fra kullet 2015-2018 som skriver en masteroppgave som representerer slutten på vår master i erfaring basert ledelse. Oppgaven er et skolearbeid og ikke en bestilling fra eksterne oppdragsgivere eller i samarbeid med andre institusjoner etc.

Temaet for vår forskning er enhetslederens handlingsrom i personalspørsmål (HRM arbeid) i tonivåkommune.

Vi har bevisst valgt respondenter som er enhetsledere og ledere for personalspørsmål (HRM) i rådmannens stab, da det er de som direkte berører vår problemstilling. Vi er spesielt opptatt av hvordan enhetsledere opplever handlingsrommet sitt med hensyn til personalspørsmål, sett i lys av at personalleder (HRM) i rådmannens stab kan inneha både en rådgivende og en instruerende rolle vis a vis enhetslederne.

Med bakgrunn i dette har vi valgt ut tre enhetsledere og personalledere (HRM) i rådmannens stab i to ulike kommuner. Til sammen vil dette utgjøre åtte personer knyttet til ulike fagfelt som barnehage, teknisk byggforvaltning, miljøtjenesten og rådmannens stab.

Formålet med studiet er å avdekke hvordan enhetsleder opplever sitt handlingsrom med hensyn til HRM-arbeidet i en tonivåkommune

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi har valgt åpent intervju, som vil foregå på respondenten sin arbeidsplass med en varighet på cirka 60 til 70 minutter. Vi ønsker at respondenten og dennes arbeidsplass kan være behjelpelig med et stille og skjermet rom der vi kan være uforstyrret.

Det er kun vi og veileder som vil ha tilgang til informasjon til hvem respondentene og kommunene er. I masteroppgaven er dere sikret full anonymitet.

Ved innhenting av informert samtykke fra dere vil vi sikre at respondentene kjenner til intensjonen med forskningen, hva den skal brukes til osv. I tillegg skal respondentene føle seg trygg på måten vi oppbevarer datamateriell og at det er unntatt offentligheten. Til slutt opplyser vi om at informasjon som er samlet inn vil bli destruert etter at oppgaven er godkjent. Det er frivillig å delta i studien, og respondenten kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysningene du har gitt bli slettet.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave gjennomført ved Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøyskolen, UiT Campus Harstad.

Har du spørsmål til selve studiet, tema eller annet kan du kontakte student Ragnfrid Masterbakk Karlsen, mobil 975 44 365 og/eller student Rita Synnøve Fredheim, mobil 917 24 805.

Vår veileder ved institutt for Samfunnsvitenskap professor Harald Torsteinsen, Campus Harstad er også tilgjengelig for informasjon på telefon nr. 952 07 740, harald.torsteinsen@uit.no

Studien er meldt til Norsk senter for forskningsdata AS. Personvernombudet for forskning. Tilbakemelding vi fikk er at forskningsprosjektet vårt ivaretar personvernet.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

SVARFRIST: 1 uke etter mottakelse

Vedlegg 2:

Intervjuguide

INNLEDNINGSVIS

Presentasjon av oss

Samtalen kan inneholde utdannelse og yrkesbakgrunn

Rita

Ragnfrid

Tittel:

Godt påbegynt -halvt gjennomført

Et forskningsprosjekt der vi vil se på handlingsrommet til enhetsledere.

Hensikten - starter med å utdype problemstillingen og temaet for vårt intervju/samtale

- Vi er opptatt av hvordan HRM ansatte sin rolle varierer mellom rådgivning og instruering.
- Videre hvordan dette påvirker enhetsledere når de skal ta beslutninger i personal-/HRM-saker
- Vi har en antakelse om dersom enhetslederne opplever at handlingsrommet deres trues som følge av HRM-ansattes inngripende virksomhet, så vil de bli tilbakeholdne med å fatte selvstendige beslutninger i HRM-spørsmål.

Utfra dette presentere vi følgende problemstilling:

Hvordan opplever enhetsledere sin beslutningsmyndighet når det utøves påtrykk mot handlingsrommet fra HRM avdelingen, i form av rådgivning eller instruering?

Vi er interessert i beslutningsmyndigheten til ledere på andre linje nivå. Vi kjenner til er at det også finnes stabsavdelinger som har et internt ansvar på samme område.

I utgangspunktet er stab en støtte funksjon som skal være rådgivende, men det kan også være at de i enkelte sammenhenger har en beslutningsmyndighet.

Generell informasjon

- Vi er teoretiske i ordlegging for det forventes av oss, så du må bare stoppe oss og stille spørsmål.
- Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til og om vår taushetsplikt
- Vi avklarer om respondenten har forstått betydningen av det underskrevne samtykket.
- Vi forklarer at materialet i intervjuet anonymiseres, selv om det er informert om det skriftlig.
- Vi minner om at samtykkeskjema fulgte forespørselen og at respondenten ved å godta forespørselen også ga samtykket.
- Vi avklare om forståelsen av de etiske hensyn.
- Vi informere om gjennomføringen av intervju dere den en intervjuer og en den andre tar notater.
- Vi informere om at innsamlet data vil bli destruert etter godkjent masteroppgave.
- Vi informere om at masteroppgaven kan bli offentligjort.
- Vi vil benytte oss av åpne intervju. Med det så ønsker vi å få til en god dialog der samtale blir viktig for å få flyt.

Åpne opp for spørsmål fra respondenten dersom noe skulle være uklart

- Er det noe som er uklart?
- Har respondenten noen spørsmål?
- Skriver under på samtykke til intervju om det ikke er gjort fra før.

Forskningsspørsmål

- Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet i personal-/HRM-saker?
- Er det god nok kommunikasjon mellom enhetsleder og personalledelse i HRM arbeidet?

- Utøves det påtrykk på handlingsrommet til enhetsledere som påvirke beslutningsmyndigheten?

Begrepsforståelse: Parafisering (sjekke ut felles forståelse).

- Enhetsleder
- HRM ansatte -personalleder/personalrådgiver -stabsfunksjon (teoretiske begreper)
- Avklaring beslutningsnivå – stab (sidenivå) og enhet (linjenivå)
- Handlingsrom er det rommet hvor enhetsledere har fått tildelt beslutningsmyndighet og ansvar.
- Påtrykk er noe vi mener kan skje når personalleder/rådgiver kommer med råd eller instruksjon til enhetsledere (rådgivere)
- Instruerende / instruksjon er delegert beslutningsmyndighet til stab på områder som berører enhetslederne.
- Beslutningsmyndighet er det delegerte ansvar som enhetsledere har i sin stilling.
- Aktører er en fellesnevner som omhandler enhetsledere og personalledere/rådgivere.

Generelle spørsmål:

- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du vært i denne?
- Hva mener du er den mest relevante utdanningen din for den stillingen du har?
- Hva var erfaringsgrunnlaget ditt når du gikk inn i stillingen?
- Kan du si litt om hvordan du definerer ditt ansvarsområde?
- Hvordan tror du at dine ansatte ser på deg som leder?
- Personalleder; Har du rådgivende og instruerende myndighet?
- Enhetsleder; Opplever du at personalleder har rådgivende og/ eller instruerende myndighet?

Hovedspørsmål:

Kan du si litt om hva du legger i begrepet beslutningsmyndighet i personalarbeid?

Er det slik at enhetsleder har full beslutningsmyndighet i handlingsrommet?

Oppfølgingsspørsmål

- Føler du at du i din stilling har beslutningsmyndighet i personalarbeidet?
- Hvordan opplever du ditt handlingsrom i personalarbeidet?
- Hvor tydelig er din beslutningsmyndighet?
- Enhetsledere; Har du beslutningsmyndighet på alle områder innenfor personalarbeidet?
- Personalrådgivere; Har enhetslederne beslutningsmyndighet på alle personalområdene?
- Hvordan vet du at du har full beslutningsmyndighet?
- Opplever du at du har legitimitet i beslutningssaker på personalområdet?

Kan du si noe om hva god kommunikasjon betyr for å få et godt resultat i personalarbeid?

Er det god nok kommunikasjon mellom enhetsleder og personalledelse i HRM arbeidet?

Oppfølgingsspørsmål:

- Finnes det rutiner for ansvarsfordeling av personalarbeidet?
- Er kommunikasjon rundt beslutningsmyndigheten tydelig nok?
- Hvordan tror du den andre part opplever kommunikasjon rundt personalarbeid?
- Hva når sidenivå har mere makt enn enhetsledere, som er direkte underlagt rådmann? (Rådgivere gitt mulighet til beslutning fra rådgiver)
- Hvordan tror du kommunikasjonen påvirker beslutningsmyndigheten?
- Hvem opplever du har beslutningsmyndighet på dette området?
- Er det forskjell på beslutningsmyndigheten i de ulike sakene?
- Hvordan har retningslinjer i personalarbeidet påvirket beslutningsmyndigheten din?

- På hvilken måte blir ansvarsfordelingen avklart? Konkrete eksempler.

Opplever du at det utøves påtrykk mot handlingsrommet til enhetsledere?

Utøves det påtrykk på handlingsrommet til enhetsledere som påvirke beslutningsmyndigheten?

Oppfølgingsspørsmål:

- Kan du si litt om hva du tenker om begrepet påtrykk?
- Utøves det noen form for påtrykk mot beslutningsmyndighet?
- Påvirker ulike former for påtrykk dine prioriteringer i handlingsrommet?
- Hvem opplever du har den reelle beslutningsmyndigheten og hvem har den delegerte?
- Til enhetsleder: Hvordan opplever du påtrykket mot ditt handlingsrom? Konkrete eksempler.
- Til enhetsleder: Tror du resultatet hadde blitt likt, med eller uten påtrykket?
- Til personalleder: Opplever du at det utøves et påtrykk mot enhetsleder sitt handlingsrom? Konkrete eksempler.
- Til personalleder: Tror du resultatet hadde blitt det samme med eller uten påtrykk?

Avslutningsvis

- Har din jobb som leder forandret deg? Og i hvilken retning?
- Den «perfekte» opplevelsen av personalledelse, hvordan ville du beskrevet den? Bruk gjerne stikkord.
- Er det noe du ønsker å tilføye av interesse for vår problemstilling/tema som vi ikke har vært innom?
- Er det noe du kunne tenkt deg å endre på i organiseringen av personalarbeidet?
- Hvordan kan enhetslederne utvide sin kapasitet i handlingsrom?
(Kan utvidelsen være å gi ifra seg noen oppgaver)

Oppsummer intervjuet dersom det blir tid til dette, oppklare spørsmål/svar?

Ferdig kl Intervjuer Notar