



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Kommunale enhetslederers opplevelse av eget handlingsrom

En studie av enhetslederers handlingsrom i tonivå-kommuner

—

Hege Charlotte Næss

Hans-Terje Skog

Masteroppgave i Ledelse mai 2019



Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
1 Aktualisering av tema og problemstilling	7
1.1 Introduksjon av tema	7
1.2 Masteroppgavens problemstilling og nytteverdi	8
1.3 Sentrale begreper	9
1.4 Masteroppgavens disposisjon	11
2 Utvalgte kommuner	12
2.1 Tromsø kommune	12
2.2 Harstad kommune	14
2.3 Sørreisa kommune	16
3 Teori	19
3.1 Handlingsrom	19
3.2 Kommunestørrelse	21
3.3 Enhetsleders utdanning og ledererfaring	23
4 Metodiske tilnærminger	25
4.1 Valg av forskningsdesign og metode	25
4.2 Valg av respondenter	27
4.2.1 Frafall	27
4.3 Datainnsamling	29
4.3.1 Operasjonalisering	29
4.3.2 Utforming av spørreskjema og innsamling av data	30
4.4 Oppgavens troverdighet	31
4.4.1 Reliabilitet	32
4.4.2 Validitet	33
4.5 Etske hensyn	33
5 Analyse og resultater	35

5.1	Frafall og deskriptiv statistikk.....	35
5.2	Enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom og forskjeller fra det formelle handlingsrom.....	39
5.3	Kommunestørrelsens påvirkning på opplevelse av handlingsrom.....	42
5.4	Utdanningsnivå og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom	44
5.5	Formell lederutdanning og enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet.....	48
5.6	Ledererfaring og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom	50
5.7	Oppsummering av funn.....	52
5.7.1	Enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom og forskjeller fra det formelle handlingsrom.....	52
5.7.2	Kommunestørrelsens påvirkning på opplevelse av handlingsrom.....	53
5.7.3	Utdanningsnivå og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom	53
5.7.4	Formell lederutdanning og enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet..	54
5.7.5	Ledererfaring og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom	54
6	Konklusjon og avslutning.....	56
6.1	Konklusjon	56
6.2	Avslutning	57
	Referanseliste	59
	Vedlegg 1: Spørreskjema	62
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	66
	Vedlegg 3: Meldeskjema til NSD	68
	Vedlegg 4: Svar fra NSD	71
	Vedlegg 5: Deskriptiv statistikk.....	73
	Vedlegg 6: Formelt og opplevd handlingsrom i kommunene.....	75
	Vedlegg 7: Gjennomsnittsverdier spørsmål relatert til handlingsrom	78
	Vedlegg 8: Korrelasjonsanalyse alle uavhengige variabler	79
	Vedlegg 9: Gjennomsnittsverdier utdanningsnivå og kommunetilhørighet	81
	Vedlegg 10: Gjennomsnittsverdier formell utdanning og kommunetilhørighet.....	82

Vedlegg 11: Gjennomsnittverdier ledererfaring og kommunetilhørighet.....	83
--	----

Tabelliste

Tabell 1: Prosentfordeling antall svar fra respondenter og mulig antall fra populasjonen (antall i parentes)	37
Tabell 2: Korrelasjonsanalyse sammenheng utdanningsnivå og handlingsrom innen typiske HRM oppgaver.....	46
Tabell 3: Gjennomsnittsverdier med hensyn til kommune og utdanningsnivå.....	47
Tabell 4: Utdrag fra vedlegg 10 - Variablenes gjennomsnittsverdi med hensyn til kommune og formell utdannelse	49
Tabell 5: Utdrag av vedlegg 11 - Gjennomsnittsverdier for den enkelte kommune, gitt antall år ledererfaring. Røde tall strider mot vår hypotese.....	51

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Tromsø kommune (Tromsø kommune, 2018b).....	13
Figur 2: Budsjettfordeling Tromsø kommune 2018.....	14
Figur 3: Organisasjonskart Harstad kommune (Harstad kommune, 2019b).....	15
Figur 4: Budsjettfordeling Harstad kommune 2018.....	16
Figur 5: Organisasjonskart Sørreisa kommune (Sørreisa kommune, 2016)	17
Figur 6: Budsjettfordeling Sørreisa kommune 2018	18
Figur 7: Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling (Strand, 2007, s. 399).....	20
Figur 8: Oversikt over relevante typer frafall, basert på Jacobsen (2015, s. 290).....	28
Figur 9: Svarprosent fra kommunene	36
Figur 10: Respondentenes kjønnsfordeling for besvarte og utsendte spørreundersøkelse (angitt i prosent).....	37
Figur 11: Respondentenes aldersfordeling angitt i prosent	38
Figur 12: Respondentenes antall år i nåværende stilling.....	38
Figur 13: Respondentenes utdanningsnivå.....	45
Figur 14: Respondentenes fordeling - Antall år med ledererfaring – opprinnelig svarfordeling til høyre	50

Forord

Dette er en masteroppgave i studiet *Master i ledelse* ved UiT, Norges arktiske universitet avdeling Harstad. Oppgaven er gjennomført som et gruppeprosjekt bestående av to studenter gjennom skoleåret 2018/2019.

Masteroppgaven bygger på innsamling av kvalitativ informasjon gjennom en kvantitativ undersøkelse av kommunale enhetslederes opplevelse av eget handlingsrom.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både interessant og til tider krevende. Vi har vært gjennom flere tema som er blitt presentert på forelesninger underveis i dette studiet, og har forsøkt å implementere kunnskap vi har hentet fra tidligere studier, samt erfaring fra lederroller vi har hatt opp gjennom årene. Vi har forsøkt å fordele arbeidet mellom begge gruppe-medlemmene og vi føler vi har hatt en tilnærmet lik arbeidsfordeling gjennom hele prosessen.

Vi vil takke alle enhetsledere i Tromsø, Harstad og Sørreisa kommune som tok seg tid til å svare på undersøkelsen som denne oppgaven bygger på. Uten dere ville vi ikke hatt noe datamateriale å basere analysene våre på. Vi ønsker også rette en takk til våre samboere, uten dere ville det vært vanskelig å gjennomføre arbeidet med masteroppgaven.

Sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk til veileder Harald Torsteinsen for meget god oppfølging og veiledning.

Tromsø/Sørreisa, 31. mai 2019

Hege Charlotte Næss

Hans-Terje Skog

Sammendrag

Det er mange som arbeider som ledere i dagens samfunn, både i ulike organisasjoner og på forskjellige nivåer. Man kan lede et stort konsern med mange ansatte, eller en liten bedrift med få ansatte. Noen ledere sitter på toppen, mens andre ledere er prosjektledere, avdelingsledere eller mellomledere. Det er faktisk mange flere mellomledere enn det er toppledere i samfunnet, men til tross for dette er det topplederne det er blitt forsket mest på. Dette er en av grunnene til at det er nettopp mellomlederne vi er interessert i å undersøke i denne oppgaven. Mellomlederen er lederen som på folkemunne ofte er «mellom barken og veden», eller med andre ord mellom toppledelsen og de øvrige ansatte. Mellomlederen opptrer ofte som bindeleddet mellom de på nivåene over og under seg.

Denne oppgaven bygger på en studie av den kommunale mellomlederen, enhetslederen. Nærmere bestemt undersøkes enhetslederne i tre utvalgte to-nivå kommuner i Nord-Norge. Enhetslederen må ha handlingsrom for å utøve ledelse. At man har handlingsrom betyr at man blir gitt muligheten til å styre eller handle innenfor visse rammer. Vi har valgt å undersøke hvordan enhetslederen opplever sitt handlingsrom og hva som kan påvirke opplevelsen, og problemstillingen i denne oppgaven er; *Kommunale enhetslederes opplevelse av eget handlingsrom.*

Ut fra problemstillingen har vi utarbeidet fire hypoteser som danner grunnlaget for vår analyse og konklusjon. Den første hypotesen er at enhetslederne vil oppleve større grad av handlingsrom jo større kommunens administrasjon er. Andre hypotese er at enhetslederne vil oppleve å ha større grad av handlingsrom jo høyere utdanningsnivå de har. Tredje hypotese er at enhetsledere med formell lederutdannelse vil oppleve å ha større grad av handlingsrom. Den fjerde, og siste, hypotesen er at enhetsledere med mye erfaring som leder vil oppleve å ha høyere grad av handlingsrom. Vi ønsker også å undersøke om det er forskjeller i opplevd og formelt handlingsrom hos enhetslederne i de utvalgte kommunene. Vi har valgt å benytte oss av en kvantitativ metode, men ønsker også å samle inn kvalitative data. Vi samler inn data ved å benytte oss av et spørreskjema (survey). Som forskningsdesign har vi valgt å benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse for å beskrive enhetslederens opplevelse av eget handlingsrom. Spørreundersøkelsen er utført digitalt via nettskjema.no og vi har utført våre statistiske beregninger i SPSS. Basert på analyser av data knyttet opp mot vår problemstilling kan vi ikke hevde at enhetsledernes opplevelse av handlingsrom er forskjellig fra det formelle handlingsrom. Allikevel har vi gjort noen interessante funn. Vi har blant annet funnet at

enhetslederne opplever handlingsrommets størrelse relativt likt i de tre utvalgte kommunene. Vi ser også at det er en klar overvekt av ledere med formell lederutdanning og med lang ledererfaring, dette antar vi kan være en av grunnene til at enhetslederne opplever sitt handlingsrom likt. Av de fire hypotesene som er satt opp i denne undersøkelsen, er det kun hypotesene som omhandler utdanningsnivå og formell lederutdanning vi har funnet dekning for gjennom vår oppgave. Hypotesene som omhandler kommunestørrelse og ledererfaring har vi ikke funnet dekning for.

Nøkkelord: Handlingsrom, ledelse, enhetsleder, mellomleder og kommune.

1 Aktualisering av tema og problemstilling

1.1 Introduksjon av tema

Ledelse er et tema det forskes mye på, og årlig skrives det store mengder artikler og bøker som handler om temaet. Til tross for all ledelseslitteraturen som eksisterer er det vanskelig å gi en enkeltstående definisjon av hva begrepet ledelse egentlig betyr. Vi har valgt å se på ledelse som det å ta beslutninger og å sørge for at mål nås gjennom andres arbeidsinnsats (Colbjørnsen, 2004, s. 33; Hope, 2015, s. 44; Yukl, 2010, s. 26). I så henseende kommer vi inn på et annet begrep som er viktig for vår oppgave – handlingsrom. Handlingsrom er essensielt for at ledere skal kunne utøve ledelse, og kan sees på som et fundamentalt ledelseskraft ifølge Espedal & Kvitastein (2012). Uten dette essensielle handlingsrommet mangler man som leder friheten til å kunne ta, samt å gjennomføre, beslutninger basert på en vurdering av situasjon opp mot gitte regler og prosedyrer. Har man ikke det nødvendige handlingsrommet, kan det være svært vanskelig å nå mål gjennom andres arbeidsinnsats. Det interessante for vår oppgave er spørsmålet «Hva gir ledere handlingsrom?». Eller rettere sagt: Hva er det som gjør at ledere i tilnærmet sammenlignbare stillinger, kan oppleve sitt handlingsrom forskjellig?

Vi har selv hatt stillinger som mellomledere over flere år innen statlig og privat sektor, og finner temaet mellomledelse interessant. Vi synes temaet er viktig å belyse i en tid hvor det blir stadig viktigere å kunne formidle toppledelsens mål og oppdrag på en god måte til det utøvende ledd i organisasjoner. Våre erfaringer med tanke på hvor stort handlingsrom vi har hatt, i henholdsvis statlig og privat sektor, er ganske ulik og har vært viktig med tanke på valg av tema og problemstilling for denne oppgaven.

Som mellomleder i staten tilsier vår erfaring at til tross for at man har relativt stort handlingsrom for hvordan mål og oppdrag skal nås, så har man et begrenset handlingsrom for å utøve ledelse innen enkelte områder. Man har for eksempel liten mulighet for å tildele goder eller påvirke lønnen til de man leder, og man har vanligvis liten mulighet til å påvirke saker som omhandler ansettelsesforhold. I privat sektor er opplevelsen det motsatte, hvor erfaringen tilsier at man har stort handlingsrom for utøvelse av ledelse på tilsvarende områder. Vi har også erfart at to kolleger som har samme type mellomlederstilling, og som derav har samme formelle forutsetninger for handlingsrom, kan tolke og oppleve eget handlingsrom ulikt fra den andres. Felles for både statlig og privat sektor, er opplevelsen av stadig større fokus på

styring og noe mindre fokus på situasjonsbestemt ledelse. At det er større fokus på styring, vises ved at det blir stadig viktigere med kontroll og rapportering til høyere ledelse. Dette viser Norsk Ledelsesbarometer til i sin rapport (Falkum & Nordrik, 2016), hvor de finner at ledernes innflytelse, blant annet innen styring og organisering, er blitt betydelig lavere i perioden 2009-2016. I tillegg er det i dagens organisasjoner vanligere med egne personalavdelinger (HR-avdelinger) som tar seg av typiske personalsaker, noe som bidrar til at ledere utøver mindre direkte ledelse. Med mer vekt på kontroll og rapportering til høyere ledelse, vil det være rimelig å ta utgangspunkt i at ledelsen på mellomnivået vil oppleve en innskrenkning av sitt handlingsrom. Spesielt vil det kunne gi utslag innen personalfeltet, i de organisasjoner hvor det også eksisterer personalavdelinger. Som mellomleder vil man gjennom kontroll av ansatte ha fokus på at regelverk og instruksjer fra HR-avdelingene overholdes, fremfor å ha et samspill med sine ansatte – altså mindre utøvelse av ledelse.

Dag Ingvar Jacobsen, i et intervju av Riise (2017), trekker frem at det har vært forsket mest på toppledere og derav er det toppledere vi har mest kunnskap om. Mellomledere har vi altså mye mindre kunnskap om, og det forskes heller ikke i like stor grad på denne gruppen av ledere. Man kan spørre seg hvorfor det er slik, da det er mellomledere det er flest av. Men selv om har blitt forsket mindre på mellomledere, mener Hope (2015, s. 8) at det er mellomlederen som skaper resultater gjennom andre og at mellomlederen har en sentral rolle når strategier fra toppledelsen skal iverksettes (Hope, 2015). I tillegg har mellomlederen personal- og resultatansvar innen sitt ansvarsområde og utøver således også her en viktig funksjon for organisasjonen. Gitt at handlingsrom er såpass viktig element for å kunne utøve ledelse (Espedal & Kvitastein, 2012), mellomlederens viktige rolle i organisasjoner (Hope, 2015) og at det er forsket til dels lite på mellomledere (Jacobsen, 2019), er temaet vårt både aktuelt og interessant å forske på.

1.2 Masteroppgavens problemstilling og nytteverdi

Størrelsen på en leders handlingsrom kan sies å bestemmes gjennom regulative og normative rammer, men vil også kunne påvirkes av lederens subjektive vurderinger som på sin side påvirkes av lederens personlige egenskaper (Torsteinsen, 2017). Gjennom å forske på mellomlederes opplevde handlingsrom ønsker vi å belyse, og få en større forståelse for, hvordan mellomledere opplever sitt handlingsrom, og om det er forskjeller sammenlignet med det formelle handlingsrommet som tilligger stillingene deres.

Vi har valgt å benytte kommunale enhetsledere som mellomledere og vår problemstilling blir da som følger:

- Kommunale enhetslederes opplevelse av eget handlingsrom

Vårt hovedfokus for denne oppgaven er altså på kommunale enhetsledere, hvordan de opplever sitt handlingsrom og om det er forskjeller i formelt og opplevd handlingsrom. Vi kommer nærmere tilbake til hvordan vi definerer begrepet enhetsledere i kapittel 1.3. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse i kommuner av forskjellig størrelse, ønsker vi å belyse eventuelle forskjeller i opplevd handlingsrom blant kommunale enhetsledere med tilnærmet sammenlignbare stillinger, og om disse forskjellene kan ha sammenheng med faktorer som kommunestørrelse, utdanning eller ledererfaring som leder.

Det vi ønsker å belyse i vår forskning kan da konkretiseres gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever enhetsledere i tonivåkommuner sitt handlingsrom, og er opplevelsen forskjellig fra det formelle handlingsrommet tillagt stillingen?
- I hvilken grad kan kommuners størrelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?
- I hvilken grad kan utdanning påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?
- I hvilken grad kan erfaring innen ledelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?

Vi kommer nærmere tilbake til forskningsspørsmålene i teorikapittelet. Eventuelle funn i undersøkelsen kan fortelle om ovennevnte faktorer påvirker enhetsledernes opplevelse av sitt handlingsrom. Samfunnsmessig kan oppgaven være av verdi for to-nivå kommuner i Norge, og spesielt for kommunene som deltar i undersøkelsen. De kan få en bedre forståelse av hvordan deres enhetsledere opplever sitt handlingsrom, og om det kan sammenstilles med det formelle handlingsrommet som tilligger dem. Oppgaven kan også være en innledning for annen forskning som ønsker å se på mellomlederens handlingsrom.

1.3 Sentrale begreper

En leder skal bidra til at mål og resultater nås, blant annet gjennom å lede og styre personalet sitt. Ledelseslitteraturen skiller tradisjonelt sett gjerne mellom det å lede og det å styre (Andersen, Moldenæs, & Torsteinsen, 2017; Kotter, 1990, 2001), hvor å lede vil si å håndtere

endringer mens å styre innebærer håndtering av komplekse situasjoner (Andersen m.fl., 2017). Andersen m.fl. (2017) ser på disse som to dimensjoner av lederrollen som må ivaretas i dagens organisasjoner, og det er viktig at ledere evner å balansere ledelse- og styringsdimensjonene av lederrollen. Andersen m.fl. (2017) påpeker at blant annet personlige kvalifikasjoner og ledernivå vil kunne påvirke balansen mellom disse, mens Kotter (1990; 2001, s. 4) viser til at store og komplekse organisasjoner vil ha økt behov for styring, mens organisasjoner med stadige endringer vil ha større behov for ledelse. Dette er interessant for vår studie, da vi antar at organisasjonens størrelse samt lederes utdanning og deres ledererfaring vil ha betydning for lederens opplevelse av sitt handlingsrom.

Hope (2015, s. 13) påpeker at begrepet mellomleder er satt sammen av ordene «mellom» og «leder», og tilsier en person som leder fra midten. Gjennom begrepet «leder» forstås det at mellomlederen innehar lederfunksjoner overfor andre i organisasjonen, blant annet gjennom å ha personal-, mål-, resultat- og økonomi-ansvar. Mellomlederen har ansvar for sitt personale og for at resultatene innen sitt ansvarsområde nås, og som andre ledere skaper også mellomlederen resultater gjennom andre (Hope, 2015). For å kunne påvirke resultater er mellomlederen avhengig av å ha handlingsrom. Handlingsrommet skapes gjennom formelle fullmakter, egen oppfatning av hvor stort handlingsrommet er, og tilgjengelige ressurser (Strand, 2007, s. 122). Vi kommer nærmere tilbake til begrepet handlingsrom i teorikapittelet. Hope (2010) definerer mellomlederen som å være et nivå over førstelinjeproduksjon og minst to nivåer under administrerende direktør.

I vår undersøkelse har vi valgt å fokusere på ledere i kommuner som vår populasjonen av respondenter, da med tanke på Hopes (2015) forståelse av begrepet mellomleder. «Mellom» forstås da som et sted mellom toppledelsen i kommunen (for eksempel rådmann) og førstelinjearbeiderne (for eksempel lærere eller ansatte i administrasjonen). Lem (2015) påpeker at dette typisk kan være «enhetsledere på et sykehjem, rektorer på skoler eller avdelingsledere i kommunens eller fylkeskommunens administrasjon». Mange kommuner har tatt i bruk en såkalt tonivå-modell med resultatenheter, som representerer et nytt syn på ledelse i kommunesektoren (Torsteinsen, 2012b) hvor lederen bør få mer makt og myndighet enn tidligere. Det nye synet på ledelse uttrykkes gjerne gjennom økt operativ frihet til lederne av resultatenheter, som tilsier at de skal ha økt handlingsrom. Som følge av dette har vi valgt å benytte oss av kommuner som har implementert denne modellen i sin organisasjon.

1.4 Masteroppgavens disposisjon

Masteroppgaven består av seks hovedkapittel og vi vil her gi en kort oversikt over kapitlenes innhold.

I kapittel 1 presenterer vi oppgavens tema og problemstilling for leseren. Dette gjøres gjennom introduksjon av temaet for oppgaven, samt at vi redegjør for hvorfor problemstillingen vår er aktuell å forske på.

I kapittel 2 presenterer vi kort kommunene som er med i undersøkelsen og hvordan kommuneadministrasjonen i hver kommune er organisert.

I kapittel 3 presenterer og utdyper vi litteratur og teori som vi benytter i oppgaven, samt at disse knyttes opp mot forskningsspørsmålene våre.

I kapittel 4 presenterer vi metoden har valgt å benytte i forbindelse med undersøkelsen, og vi drøfter hvorfor vi har valgt metoden. Vi beskriver så hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen, og undersøkelsens validitet, reliabilitet og etiske dimensjoner vurderes.

I kapittel 5 presenterer vi analyse av innsamlet data, funnene fra analysene presenteres i lys av litteratur og teori fra kapittel 3 og vi gir til slutt en kort oppsummering av funnene våre.

I kapittel 6 presenterer vi vår konklusjon i lys av problemstillingen og eventuelle styrker og svakheter i vår forskning. Vi avslutter oppgaven med refleksjoner angående implikasjoner for fremtidig forskning.

2 Utvalgte kommuner

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke enhetslederne ved tre kommuner av forskjellig størrelse – Tromsø, Harstad og Sørreisa kommune. Dyrøy og Lenvik kommune var også invitert til å delta i undersøkelsen, men har valgt å ikke delta av ulike årsaker. Valget av kommuner ble gjort på bakgrunn av at vi ønsket at kommunene skulle være av ulik størrelse, og det skulle være kommuner som var organisert etter tonivå-modellen med egne resultatenheter. At en kommune er organisert etter tonivå-modellen tilsier at den har to formelle ledernivåer, henholdsvis rådmannsnivået og enhetsledernivået i kombinasjon med at kommunen er organisert som resultatenheter (Torsteinsen, 2012a, s. 13).

Resultatenhetsmodellen innebar opprinnelig at kommunene hadde svært mange semiautonome enheter, eksempelvis var en gitt skole en resultatenheter. I nyere tid er det mer vanlig med større resultatenheter, hvorav enhetslederen eksempelvis har ansvaret for flere skoler, og det er lokal operativ ledelse på den enkelte skole (Olsen & Torsteinsen, 2012). Vi ser at det ikke er store forskjeller mellom oppbyggingen av organisasjonen i de tre kommunene som deltar i undersøkelsen, bortsett fra åpenbare forskjeller som inntreffer da organisasjonene er av ulik størrelse.

Det følger en kort presentasjon av kommunene som har deltatt i spørreundersøkelsen, og hvordan enhetslederrollen benyttes i kommunene.

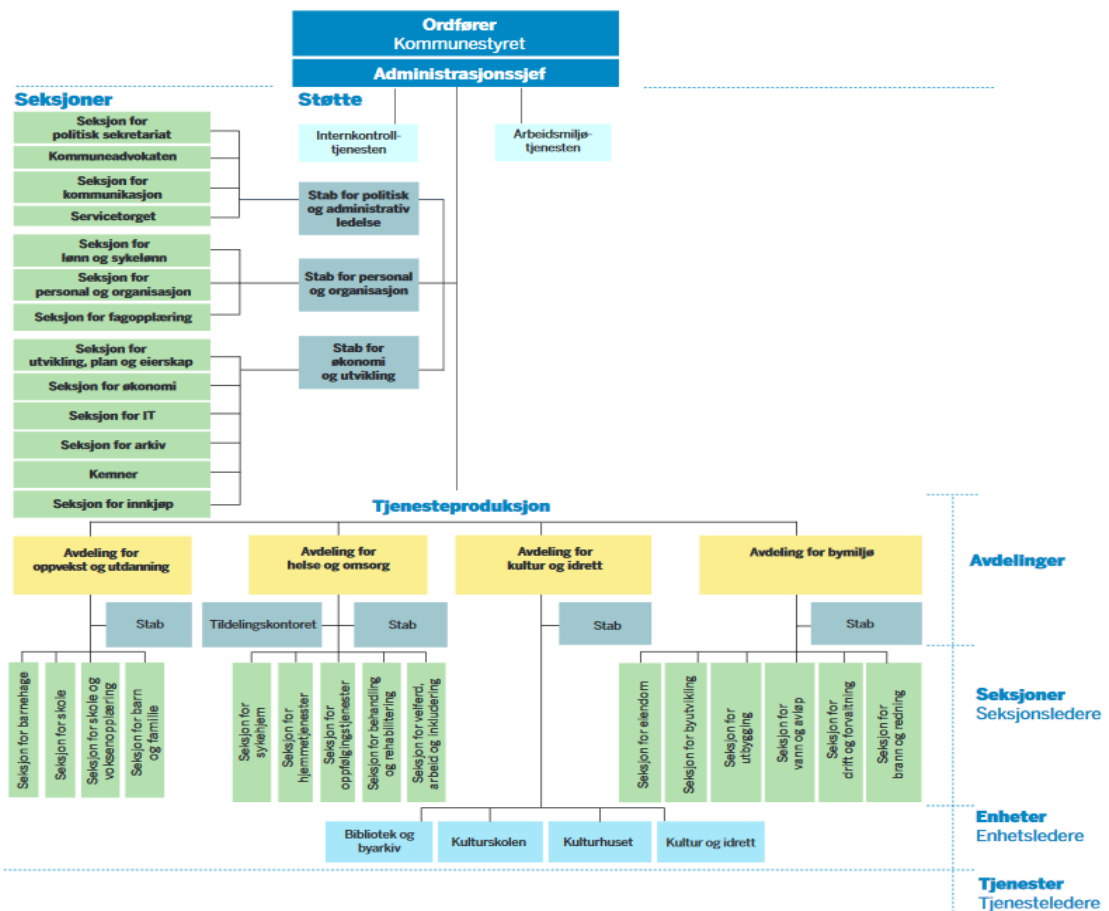
2.1 Tromsø kommune

Tromsø kommune ligger i Troms fylke og har ifølge Statistisk sentralbyrå 76649 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Organisasjonen Tromsø kommune har i overkant av 5000 ansatte, fordelt på 86 enheter og tjenester. På undersøkelsestidspunktet er 84 av de ansatte enhetsledere.

Organisasjonen Tromsø kommune er delt inn i fire ledernivå:

- Administrasjonssjef
- Avdelinger med avdelingsdirektører, staber med stabssjefer
- Seksjoner med seksjonsledere
- Enheter med enhetsledere

Figur 1 viser organisasjonens oppbygning. Vi ser at avdelinger, enheter og seksjoner er underlagt administrasjonssjefen, også kalt rådmann. Hver avdeling/stab har en avdelingsdirektør/stabssjef som har det administrative ansvaret for avdelingen/staben og underliggende seksjoner/enheter.

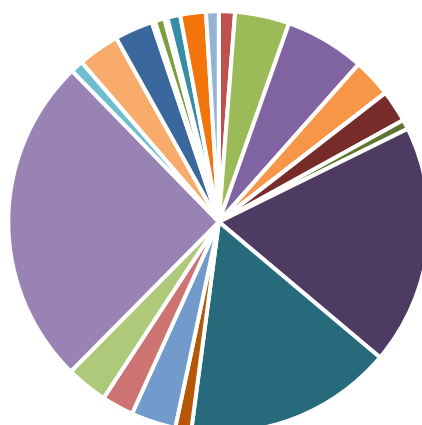


Figur 1: Organisasjonskart Tromsø kommune (Tromsø kommune, 2018b)

Enhetsledere i Tromsø kommune er øverste administrative leder for sin seksjon, enhet eller tjeneste. Enhetslederen er delegert arbeidsgivermyndighet og har ansvar for økonomistyring, drift og fagutvikling ifølge Tromsø kommunes lederavtale (Tromsø kommune, 2015), som vi har fått innsyn i av rådmann for kommunen. Enhetsledernes handlingsrom begrenses av og reguleres innenfor: 1) vedtatte økonomiske rammer, 2) gjeldende lov- og avtaleverk, reglement og retningslinjer og 3) overordnede styringssignaler, planer og politiske vedtak.

Kommunens totale budsjett for 2018 var i underkant av 4,3 milliarder kroner (Tromsø kommune, 2018a). Kommunen endte i 2018 med et driftsunderskudd på -1,1 % (Statistisk sentralbyrå, 2019d).

Budsjettfordeling Tromsø kommune



Figur 2: Budsjettfordeling Tromsø kommune 2018

Figur 2 viser hvordan Tromsø kommunes budsjett er fordelt (Tromsø kommune, 2018a). De tre største postene i budsjettet er «Pleie og omsorg» med rett over 1 milliard kroner, «Skole» med i overkant av 746 millioner kroner og «Barnehage» med i underkant av 650 millioner kroner.

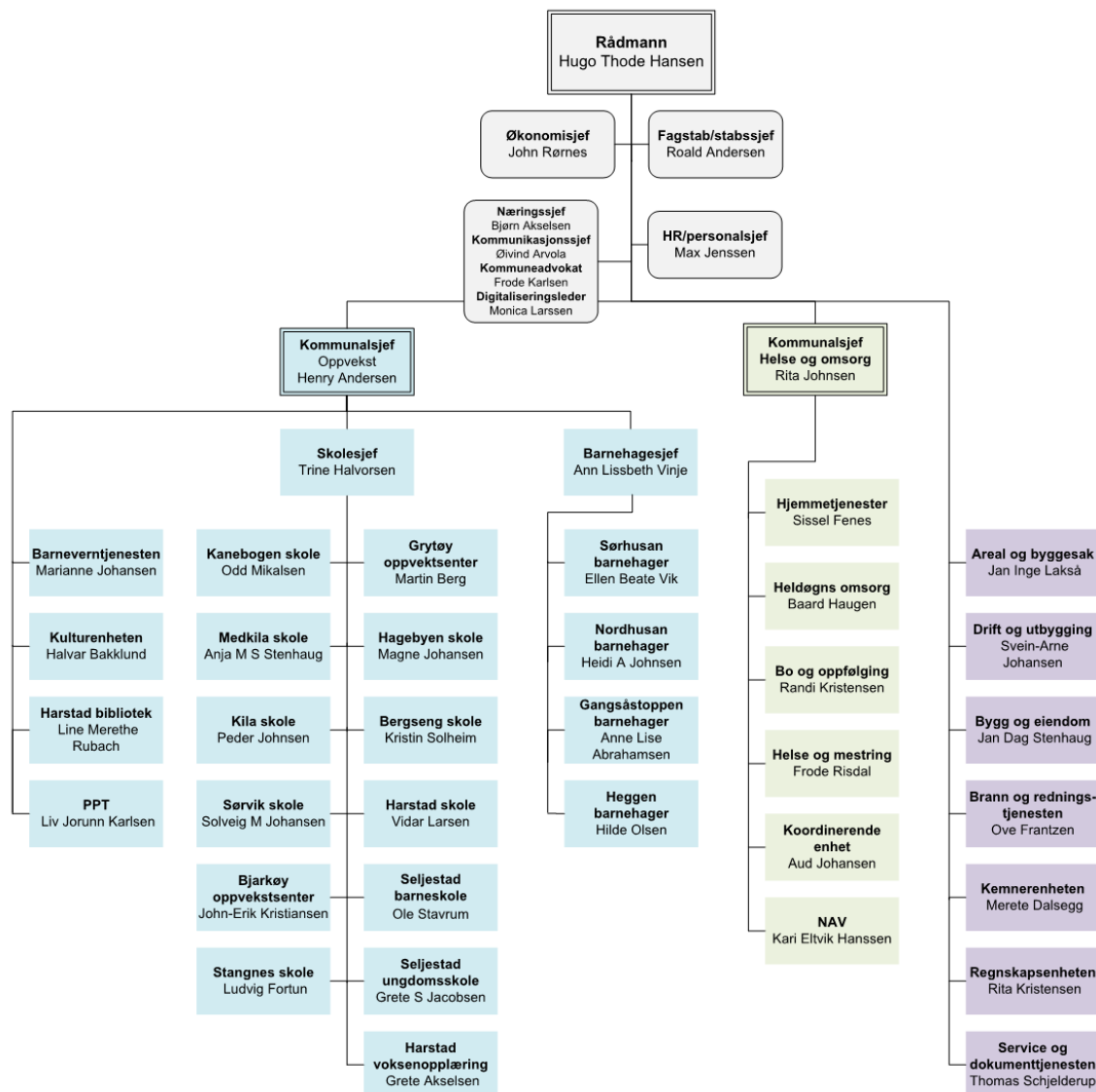
2.2 Harstad kommune

Harstad kommune ligger i Troms fylke og har ifølge Statistisk sentralbyrå 24827 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Organisasjonen Harstad kommune har rundt 2000 ansatte, fordelt på 39 enheter og tjenester. På undersøkelsestidspunktet er 41 av de ansatte enhetsledere. To av kommunenes enheter har på undersøkelsestidspunktet totalt fire enhetsledere som er med i undersøkelsen. Da undersøkelsen er anonym har vi ikke mulighet til å utelukke de som ikke skulle vært med i undersøkelsen. Årsaken til at det er for mange

respondenter er uviss og vi har ikke hatt mulighet til å sjekke dette forholdet opp mot Harstad kommune, men vi antar at det ikke har noen innvirkning for vår studie.

Harstad kommunes organisasjon er bygd opp rundt to nivåer:

- Strategisk ledelse
- Enheter med enhetsledere og støtte- og stabsfunksjoner

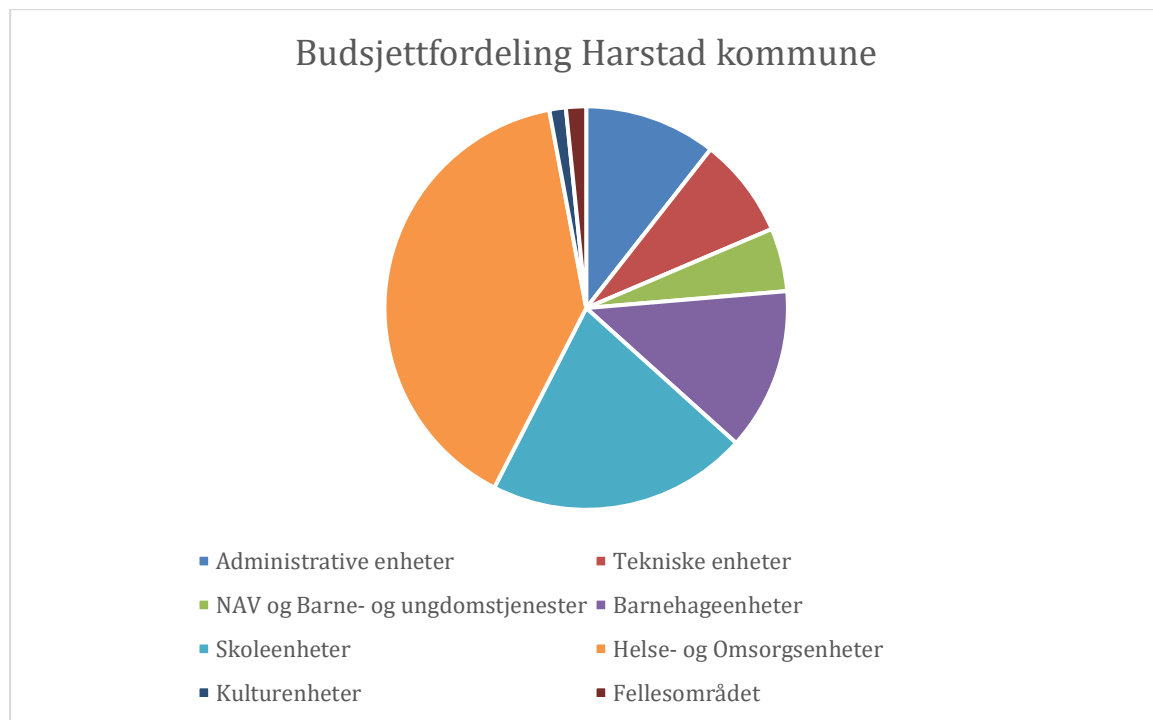


Figur 3: Organisasjonskart Harstad kommune (Harstad kommune, 2019b)

Organisasjonen Harstad kommunes oppbygging ser vi i figur 3. Rådmannen er den øverste administrative lederen i kommunen, mens enhetslederne i Harstad kommune har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker. Enhetsleder har

arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet ifølge Harstad kommunes lederavtaler, som vi har fått innsyn i av rådmann for kommunen.

Kommunens totale budsjett for 2018 var i overkant av 1,4 milliarder kroner (Harstad kommune, 2018). Kommunen endte med et driftsoverskudd på 4,1 % (Statistisk sentralbyrå, 2019b).



Figur 4: Budsjettfordeling Harstad kommune 2018

Figur 4 viser budsjettfordelingen for Harstad kommunes (Harstad kommune, 2018). De tre største postene i budsjettet er «Helse- og omsorgsenheter» med i underkant av 538 millioner kroner, «Skoleenheter» med i overkant av 284 millioner kroner og «Barnehageenheter» med i underkant av 177 millioner kroner.

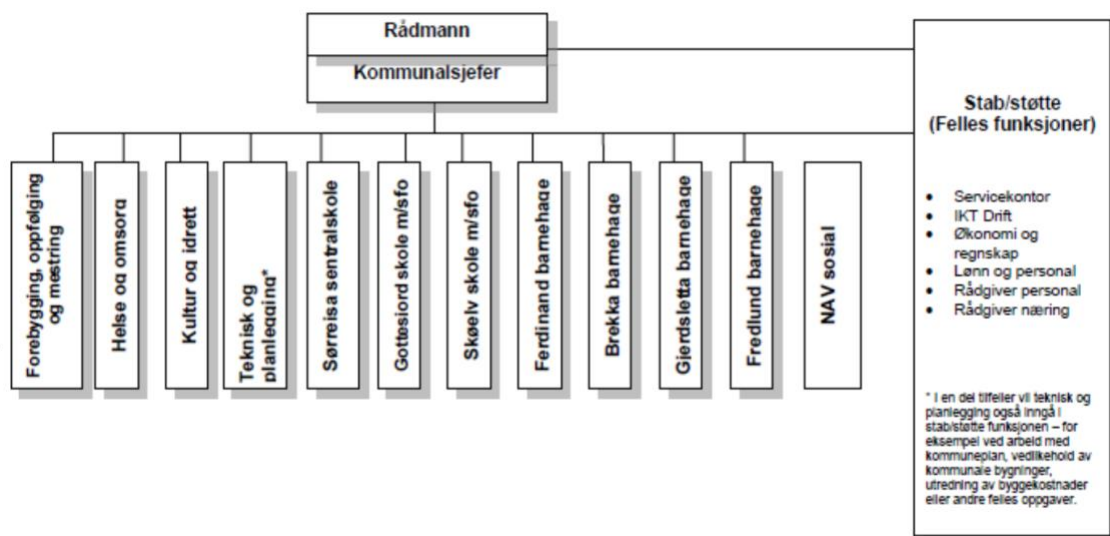
2.3 Sørreisa kommune

Sørreisa kommune ligger i Troms fylke, og har ifølge Statistisk sentralbyrå 3489 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Organisasjonen Sørreisa kommune har rundt 230 ansatte, fordelt på 12 enheter og tjenester. På undersøkelsestidspunktet er 12 av de ansatte enhetsledere.

Sørreisa kommunes organisasjon er bygd opp rundt to nivåer.

- Strategisk ledelse
- Enheter med enhetsledere og støtte- og stabsfunksjoner

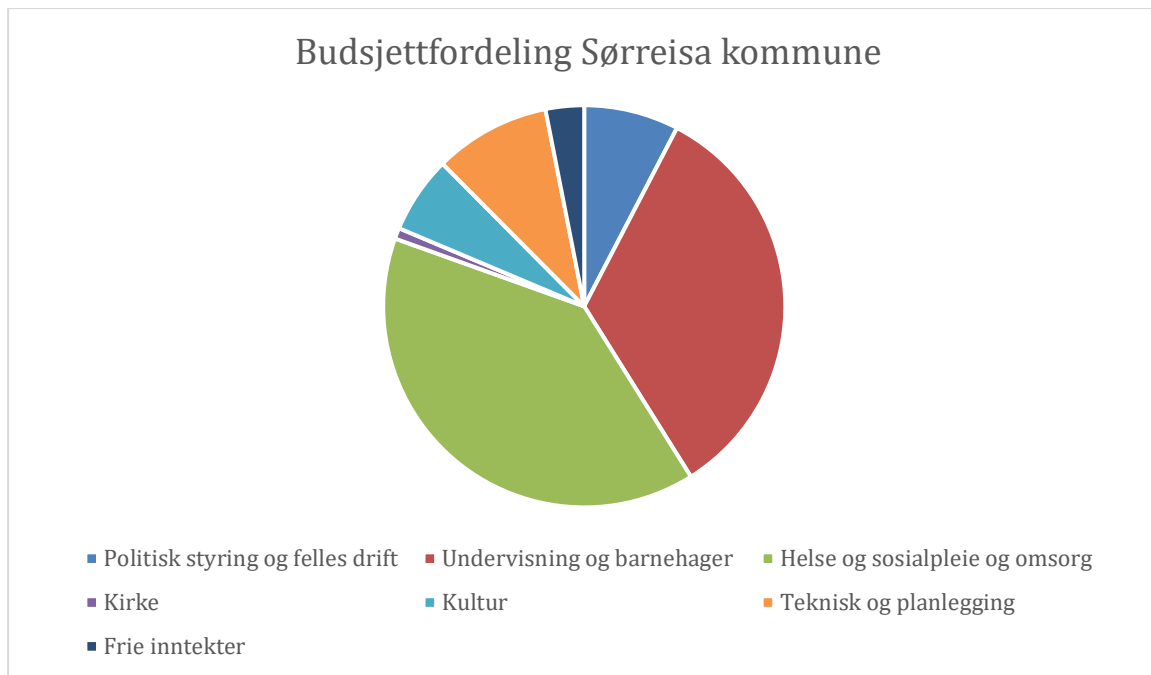
Rådmannen er den øverste administrative lederen i kommunen. I figur 5 ser vi hvordan organisasjonen er bygd opp.



Figur 5: Organisasjonskart Sørreisa kommune (Sørreisa kommune, 2016)

Enhetslederne i Sørreisa kommune har delegert ansvar og myndighet for økonomi, personal, drift og utvikling av egen enhet. Enhetslederen gis frihet og handlingsrom innenfor de gjeldende retningslinjer og vedtatte budsjett ifølge Sørreisa kommunes lederavtaler, som vi har fått innsyn i av rådmann for kommunen.

Kommunens totale budsjett for 2018 var i overkant av 220 millioner kroner (Sørreisa kommune, 2018). Kommunen endte med et driftsunderskudd på -1 % (Statistisk sentralbyrå, 2019c).



Figur 6: Budsjettfordeling Sørreisa kommune 2018

Figur 6 viser budsjettfordelingen for Sørreisa kommunes budsjett (Sørreisa kommune, 2018). De to største postene i budsjettet er «Helse og sosialpleie og omsorg» med i overkant av 85 millioner kroner og «Undervisning og barnehager» med i overkant av 72 millioner kroner. Til forskjell fra Harstad og Tromsø, ser vi at siste posten er slått sammen.

3 Teori

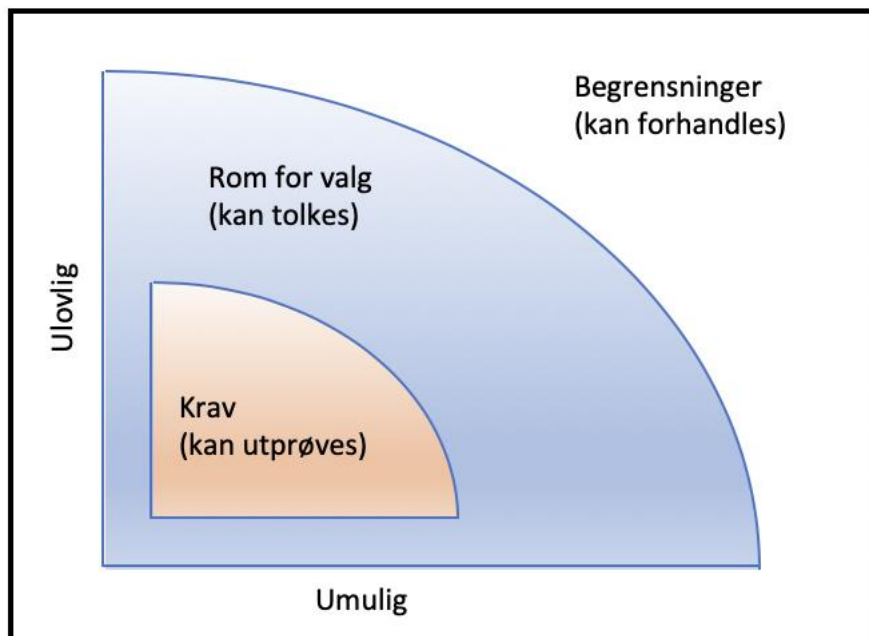
Gjennom teorikapittelet ønsker vi å presentere teori som kan bidra til å belyse problemstillingen vår, samt å knytte teorien opp mot våre forskningsspørsmål. Hensikten er å presentere teori og litteratur for hvordan organisasjonsstørrelse, lederes utdanning og deres erfaring som leder kan ha betydning for det formelle og opplevde handlingsrommet. Vår forståelse av begrepet handlingsrom og betydningen av begrepet er essensielt for vår oppgave. Derfor vil vi i første del av kapittelet beskrive teori rundt handlingsrom, før vi beskriver teori for hvordan organisasjoners størrelse, lederes utdanning og ledererfaring kan påvirke handlingsrommet.

Gjennom våre litteratursøk kan vi ikke finne noen studier eller forskning i Norge hvor mellomlederens opplevelse av handlingsrom sees i sammenheng med organisasjonsstørrelse eller lederens utdanning og ledererfaring. Vi har søkt etter studier fra Norge, da det er enhetsledere i norske kommuner som er målgruppen i vår forskning. Teori fra litteratur og vitenskapelige artikler danner derfor grunnlag for dette kapitlet.

3.1 Handlingsrom

Vi har tidligere beskrevet at det er forventet at man som leder bidrar til at organisasjonens mål og resultater nås, blant annet gjennom å styre og lede ens ansatte. For at det skal være realiserbart, er det en forutsetning at man som leder har det nødvendige handlingsrom til å ta avgjørelser (Espedal & Kvitastein, 2012, s. 31; Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Mathiesen, 2013, s. 110). Selve begrepet handlingsrom benyttes om lederes mulighet til å ta beslutninger, blant annet i områder hvor det ikke er rutinebestemt og tydelig hva man skal gjøre (Strand, 2007). Tolbert & Hall (2009), referert av Kirkhaug (2017, s. 47), definerer handlingsrom som «den friheten ledere har til å velge virkemidler og fatte beslutninger som fører til måloppnåelse for organisasjonen». Det sies at en leders mulighet til å påvirke resultatene vil reduseres gjennom et lite handlingsrom, mens et større handlingsrom vil øke betydningen av lederens handlinger og vil kunne øke muligheten til å påvirke resultatene (Espedal & Kvitastein, 2013).

Stewart (1982) har utviklet en modell for å beskrive lederes potensielle handlingsrom, som Strand (2007) i gjengitt form har illustrert slik:



Figur 7: Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling (Strand, 2007, s. 399)

Tanken er at alle stillinger med et element av ledelse tilknyttet seg, har krav og begrensninger man må forholde seg til som leder. I området mellom disse kravene og begrensningene ligger det muligheter for lederen – rom for valg - med tanke på hva som skal gjøres og hvordan det skal utføres (Espedal, 2008; Stewart, 1982, 1989; Strand, 2007). Her kommer skillet mellom formelt og opplevd handlingsrom inn (Espedal & Kvitastein, 2012; Rønning m.fl., 2013, s. 110). Formelt handlingsrom skapes gjennom de to nevnte forholdene, krav og begrensninger. Kravene er forventninger til hva man som leder skal oppnå gjennom ens arbeid, mens begrensninger finner man ofte i form av regler, instruksjoner, normer, ressursene man har til disposisjon og lignende. Dette er faktorer som i stor grad fastsettes av organisasjonen man arbeider i. Det er likevel slik at ledere har store muligheter til å påvirke størrelsen på handlingsrommet gjennom måten man tolker ens valgmuligheter (Strand, 2007). Dette er vist i figur 7 som rom for valg. Ledere tenker på forskjellige måter og har forskjellig kompetanse og erfaring, de har til og med forskjellig motivasjon i det de gjør (Rønning m.fl., 2013). Dette er noen faktorer som kan være med å forme hvordan den individuelle lederen tolker sitt handlingsrom og det er nettopp dette som kalles det opplevde handlingsrom. Som følge av blant annet de nevnte faktorene, vil ens opplevde handlingsrommet kunne sees som enten større eller mindre enn det formelle handlingsrommet (Espedal & Kvitastein, 2012). Dette er

et viktig poeng, da lederes valgmuligheter og handlinger i stor grad styres av ens opplevde handlingsrom (Rønning m.fl., 2013).

Espedal & Kvitastein (2013) påpeker at dersom styring og ledelse i en organisasjon i stor grad bestemmes gjennom krav, rutiner og prosedyrer så har ledere gjerne mindre formelt handlingsrom. Det vil dog ikke være ensbetydende med at opplevd handlingsrom er lite. Strand (2007, s. 349) hevder at offentlige ledere kan skape sitt eget handlingsrom innen ledelse ved å teste ut hvilke muligheter som finnes innenfor det offentlige systemet, og ved å søke kreative kombinasjoner av ressurser og handlemåter. Ut ifra disse teoriene forventer vi blant annet å finne at de enhetsledere som har høyere lederutdanning og lengre ledererfaring har funnet handlemåter som gjør at de anvender større deler av handlingsrommet sitt, med andre ord at de er bedre til å dra nytte av de mulighetene de faktisk har innenfor sitt handlingsrom. Vi kommer nærmere tilbake til utdanning og ledererfaring senere i kapitlet.

Basert på teori om handlingsrom beskrevet overfor har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål for vår oppgave:

Hvordan opplever enhetsledere i tonivåkommuner sitt handlingsrom, og er opplevelsen forskjellig fra det formelle handlingsrommet tillagt stillingen?

Da det er snakk om den enkelte enhetsleders subjektive opplevelse av handlingsrommet, og vi antar at kommunenes beskrivelse av det formelle handlingsrommet er formulert lite konkret, ser vi at det vil være vanskelig å gjennomføre hypotetisk testing av forskningsspørsmålet og fremsetter derfor ingen hypotese relatert til forskningsspørsmålet. Vi kommer nærmere tilbake til dette i analysekapittelet.

3.2 Kommunestørrelse

Det er rimelig å anta at størrelsen på kommunens organisasjon har sammenheng med kommunestørrelsen, målt i befolkning. Økt størrelse på organisasjoner fører vanligvis til økt kompleksitet, målt i form av antall nivåer, avdelinger og lokasjoner. Organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan organisasjoner velger å fordele, gruppere og koordinere arbeidsoppgavene i organisasjonen, og på hvilken måte beslutningsmyndighet i organisasjonen skal fordeles mellom ledere og medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). Strukturen danner slik sett rammer for hvilke enheter som skal utføre hvilke oppgaver og for hvordan beslutningsmyndigheten delegeres og ofte vil større organisasjoner være mer formaliserte. I større organisasjoner har ikke ansatte samme mulighet som i mindre

organisasjoner når det gjelder å ha direkte kontakt med hverandre, og større organisasjoner vil derfor ha en mer utstrakt bruk av regler, rutiner og standardiserte prosedyrer for å koordinere det daglige arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 107). Dette kan sees på som formaliseringsgraden i organisasjonen. Mer formalisering viser seg ofte å være nødvendig for å kontrollere de ansatte, spesielt i større organisasjoner hvor det er mindre mulighet for direkte kontroll og kontakt. Man må i større grad benytte seg av såkalt byråkratisk kontroll, altså kontrollere at regler, rutiner og prosedyrer overholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2013), noe som kan virke negativt inn på opplevelsen av ens handlingsrom.

Organisasjonsstørrelse og hvordan størrelsen kan påvirke opplevelsen av handlingsrommet er interessant for vår studie. En større organisasjon har andre behov og andre muligheter enn mindre organisasjoner med tanke på organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 107), hvorav større organisasjoner blant annet vil ha sterkere horisontal og vertikal spesialisering. Det tilsier at større organisasjoner har flere spesialiserte enheter og flere hierarkiske nivåer enn små organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 107), og større organisasjoner vil ha flere ansatte med spesialkompetanse. På den andre siden må ansatte i mindre organisasjoner ofte utføre forskjellige typer arbeidsoppgaver innenfor flere felt, og vil derav ofte ha en bredere kompetanse. Antall enheter vil også påvirke antall ledere og antall hierarkiske nivåer i organisasjonen, noe som vil medføre at organisasjonens kompleksitet vil øke både vertikalt og horisontalt, jo større en organisasjon blir.

Ledelsen i store organisasjoner kan umulig ha komplett oversikt over alt som skjer i organisasjonen deres, og beslutningsmyndighet må derfor delegeres til lavere nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 108). Delegering av beslutningsmyndigheten fra et ledelsesnivå til et lavere, kan sees på som en desentralisering av beslutningsmyndigheten. En organisasjon hvor beslutningsmyndigheten ligger på topplederen alene kan sies å ha en svært sentralisert struktur. I motsatt fall bestemmer ansatte selv hva de skal gjøre, og man har da en svært desentralisert struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 88). Samtidig vil graden av sentralisering eller desentralisering kunne variere i en og samme organisasjon, og derav vil også beslutningsnivået kunne være forskjellig, alt etter hvilke arbeidsoppgaver det er snakk om. Eksempelvis vil man kunne ha stort handlingsrom innen enkelte områder, mens man på andre områder er bundet av bestemmelser gitt av overordnet ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her kan også formaliseringsgraden spille inn. I mer formaliserte organisasjoner vil nødvendigvis ikke ledelsen måtte overvåke alle beslutninger. Spørsmålet blir da både hvilke beslutninger som desentraliseres og hvor i hierarkiet beslutningsmyndigheten ligger. Dette er

interessant for oss, da lederavtaler i kommunene vil kunne gi oss informasjon om det formelle handlingsrommet enhetslederne har.

Med bakgrunn i teori beskrevet ovenfor antar vi at forskningen vår vil vise at enhetsledere i mer folkerike kommuner vil ha delegert mer beslutningsmyndighet enn enhetsledere i kommuner med et lite antall innbyggere, og at enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom vil oppleves som større i folkerike kommuner kontra kommunene av mindre størrelse. Antagelsene har ført oss frem til følgende forskningsspørsmål:

I hvilken grad kan kommuners størrelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?

Basert på forskningsspørsmålet har vi valgt å fremsette følgende hypotese, som vi vil kalle H₁ i resten av masteroppgaven:

H₁: Enhetslederne vil oppleve å ha større grad av handlingsrom jo større kommunen er.

3.3 Enhetsleders utdanning og ledererfaring

Torsteinsen (2017, s. 84) forklarer at manglende relevant kompetanse hos ledere kan føre til at lederne fanges av sine institusjonelle omgivelser, og at det kan være utfordrende å fatte rasjonelle beslutninger. Ved å gjennomføre utdanning innen ledelse vil ens kompetanse innen ledelse øke og man vil bevisstgjøres hvordan man bedre kan utøve ledelse. Torsteinsen (2017, s. 85) presiserer at man ikke må undervurdere den kompetansen som ledere uten formell lederutdanning har anskaffet seg gjennom et langt arbeidsliv, altså den ledererfaringen man opparbeider seg gjennom å praktisere ledelse. Kompetanse defineres av Olsen (2016, s. 240) som kunnskaper, ferdigheter og evner som er nødvendig for å utføre et arbeid. Kompetanse man opparbeider seg ved hjelp av utdanning kaller man formell kompetanse, men kompetanse man opparbeider seg i arbeidslivet kalles realkompetanse (Olsen, 2016). Videre i denne oppgaven vil vi bruke begrepet *ledererfaring* til å beskrive kompetansen som ledere har skaffet seg gjennom et langt arbeidsliv.

Blant ledere i en organisasjon er det sannsynlig at det vil være forskjeller på hvorvidt lederne har lederutdanning og/eller hvor mye erfaring innen ledelse de ulike lederne har. Noen av lederne vil kanskje være høyt utdannet, både innen faget de jobber med og innen ledelse. Men fremdeles kan noen av disse mangle tyngden og erfaringen man får gjennom å praktisere faget ledelse. Andre har kanskje ingen formell lederutdanning eller utdanning innen faget, men

fremdeles ha mye ledererfaring gjennom å ha praktisert lenge som leder. Det er viktig å få frem at ledelse er et eget fagfelt og mange er i lederstillinger uten å ha den formelle kompetansen det krever, ifølge intervju med Agerup (Ledernytt, 2017). Artikkelen hevder at videreutdanning innen ledelse er viktig for å styrke den formelle kompetansen, som stemmer overens med vårt ønske om å undersøke om opplevelse av handlingsrom vil være større dersom enhetslederne har høyere utdanning innen ledelse.

Med bakgrunn i teorier som beskrevet ovenfor, antar vi at enhetslederne med høyere utdanning og/eller mer ledererfaring vil oppleve sitt handlingsrom som større. De vil forstå og benytte seg av sitt potensielle handlingsrom i større grad enn enhetslederne med mindre lederutdanning og/eller ledererfaring.

Basert på teori om utdanning og erfaring har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad kan utdanning påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?
- I hvilken grad kan erfaring innen ledelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?

Gjennom disse forskningsspørsmålene har vi satt frem følgende hypoteser:

H₂: Enhetslederne vil oppleve å ha større grad av handlingsrom jo høyere utdanningsnivå de har.

H₃: Enhetsledere med formell lederutdannelse vil oppleve å ha større grad av handlingsrom.

H₄: Enhetsledere med mye erfaring som leder vil oppleve å ha høyere grad av handlingsrom.

4 Metodiske tilnærminger

Metode er ifølge Jacobsen (2015) et hjelpemiddel når vi skal samle inn data om virkeligheten, og den viser til hvordan vi skal samle inn dataen som skal benyttes i forskningen. Hensikten med kapittelet er å gjøre rede for fremgangsmåten vi har benyttet for å belyse problemstillingen vår, og forklare hvorfor vi har valgt å benytte denne fremgangsmåten. Vi vil gjennom metodekapittelet gjøre rede for og begrunne valgene vi har tatt med tanke på metode, forskningsdesign, valg av respondenter og innsamling av data. Til slutt i kapittelet vil vi også si noe om oppgavens troverdighet og etiske hensyn.

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Formålet med vår oppgave er å finne ut om forskningsspørsmålene og hypotesene vi har framsatt, stemmer overens med det enhetslederne i undersøkelseskommunene faktisk opplever. Valg av forskningsdesign vil ifølge Jacobsen (2015) ha store konsekvenser for forskningens gyldighet, også kalt validitet. Dette kommer vi tilbake til senere i kapittelet. Forskningsdesignet må være egnet til å belyse oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015). Vi har et klart definert fenomen vi ønsker å belyse, kommunale enhetslederens opplevelse av eget handlingsrom og faktorer som kan påvirke opplevelsen. Vi ønsker også å se om opplevd handlingsrom samsvarer med formelt handlingsrom. Etter våre vurderinger vil det for vår oppgave være best å benytte en tverrsnittsundersøkelse. Ved bruk av tverrsnittsundersøkelser studerer man virkeligheten på et gitt tidspunkt, og ifølge Jacobsen (2015, s. 108) kan det sees på som å ta et «øyeblikksbilde» av virkeligheten. Det gir oss ikke muligheten til å uttale oss om hvordan opplevelsen utvikler seg over tid. Tverrsnittsundersøkelser er til tross for dette, det mest brukte undersøkelsesopplegget og det er flere fordeler ved å benytte seg av dette (Jacobsen, 2015). Ved å benytte tverrsnittsundersøkelse kan vi gi en beskrivelse av tilstanden, altså enhetsledernes opplevelse av handlingsrom, på tidspunktet undersøkelsen gjennomføres og uttale oss om dette. Vi kan se om det er variabler som korrelerer på det gitte tidspunktet. Eksempler på variabler i denne oppgaven er formell lederutdanning og handlingsrom. Som tidligere nevnt ønsker vi å undersøke om det er slik at enhetslederne som har formell lederutdanning vil oppleve å ha større grad av handlingsrom enn enhetslederne uten formell lederutdanning. En annen fordel er at tverrsnittsundersøkelser er kostnadseffektive, vi får samlet inn store mengder data raskt og vi behøver ikke å undersøke enhetene flere ganger. Dette er viktige momenter med tanke på innsamling av empiri (Jacobsen, 2015, s. 109). En ulempe ved å benytte tverrsnittsundersøkelse er at vi kun kan kontrollere forholdene vi

kjenner til og som etterspørres i undersøkelsen. Dette er risikabelt da det kan være forhold som vi ikke undersøker som virker inn på hvorfor virkeligheten ser ut slik den gjør. En annen ulempe er at vi kan ikke gå tilbake til respondenten for oppfølgingsspørsmål, da vi ikke vet hvem som har levert hvilke svar. Vi kan heller ikke si noe om hvordan virkeligheten så ut før vi utført undersøkelsen ei heller etter at vi utførte undersøkelsen.

Vi ønsker å undersøke om våre innsamlede data stemmer overens med teoriene vi har benyttet som grunnlag for hypotesene, med andre ord benytter vi oss av en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 23). Et ideelt forskningsdesign består av mange variabler og mange enheter, men er i praksis vanskelig å gjennomføre av ressursmessige hensyn (Jacobsen, 2015, s. 91-92). Det er derfor vanlig å velge mellom en intensiv eller ekstensiv undersøkelse. Faren med ekstensive undersøkelser er at det er tilnærmet umulig å fange opp alle nyanser, noe som vil kunne gjøre undersøkelsen virkelighetsfjern (Jacobsen, 2015).

I samfunnsvitenskapen benytter man seg av kvalitativ metode, kvantitativ metode eller en kombinasjon av disse for å samle inn informasjon om virkeligheten (Holme & Solvang, 1996). Skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode er ikke absolutt, og hver av metodene har sine sterke og svake sider. En konsekvens er at metodevalget blir et spørsmål om hvilken av metodene som er best egnet til å belyse problemstillingen i vår studie (Holme & Solvang, 1996, s. 73-74). I denne studien ønsker vi å undersøke enhetsledernes *opplevelse* av eget handlingsrom, og ved første øyekast virker det naturlig å velge en ren kvalitativ tilnærming, altså samle inn kvalitative data gjennom intervjuer. Vi har valgt å samle inn kvalitative data ved hjelp av kvantitativ metode – vi ønsker med andre ord å samle inn enhetsledernes opplevelse av handlingsrom ved å benytte oss av et spørreskjema. Dette fordi vi ønsker å få et bredere bilde av fenomenet, vi ønsker å samle inn informasjonen fra et større antall respondenter enn vi klarer ved å benytte intervjuer. Ved at vi velger bort intervjuer, kan vi gå glipp av noen fordeler som kan være positiv for vår studie. Vi vil blant annet miste den nære relasjonen man får gjennom intervjuer, og vi vil gå glipp av utfyllende svar på spørsmål som kan være med på å belyse respondentens opplevelse av handlingsrommet, og derav studiens problemstilling (Jacobsen, 2015), blant annet siden vi ikke kan stille oppfølgingsspørsmål. Men vi antar at et nøye overveid og grundig arbeid med oppbygging av spørreskjemaet vil kunne kompensere for dette til en viss grad. Kvantitativ metode kjennetegnes også av at man samler inn strukturert informasjon, gjerne gjennom spørreskjema, telefonintervju eller personlig intervju, der man har faste spørsmål og faste svaralternativ på hvert spørsmål – det vil si at man innhenter det meste av informasjonen i form av tall (Jacobsen, 2015). Man

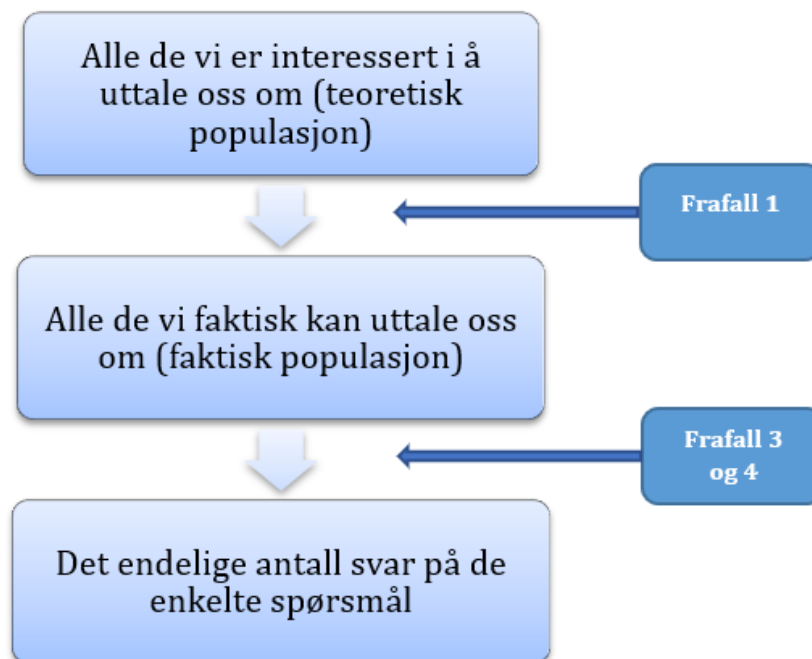
standardiserer slik at man kan omgjøre innsamlet data til tall, som man kan analysere ytterligere ved hjelp av statistikk. Ved bruk av spørreskjema har vi på forhånd bestemt hvilke svaralternativ respondenten har mulighet til å velge. Respondenten har liten frihet til å komme med egne innspill, vi styrer dette sterkt – noe som kan være en av svakhetene ved kvantitativ metode. Det kan ifølge Jacobsen (2015) også benyttes blandet metode, også kalt metodetriangulering. Med dette menes det at forskeren benytter seg av en kombinasjon av flere enn to metoder. Dette kan for eksempel være at man i tillegg til bruk av spørreskjema også gjennomfører intervjuer eller at et intervju også kan inneholde standardiserte spørsmål der respondenten må velge blant fastsatte svaralternativer (Jacobsen, 2015, s. 138). En kombinasjon av intervju og spørreskjema ville vært en god måte å samle inn informasjon til vår studie, men grunnet tids- og ressurs hensyn har vi valgt å se bort fra denne muligheten.

4.2 Valg av respondenter

Vi har et ønske om å undersøke mellomledere. Vi var innom tanken på flere ulike organisasjoner, men valget falt til slutt på kommunesektoren og deres mellomledere – enhetslederne. Det er en praktisk utfordring å undersøke samtlige enhetsledere i alle Norges to-nivåkommuner, og vi har derfor valgt å undersøke enhetslederne i tre utvalgte kommuner. Vi stiller noen kriterier til hvilke kommuner vi skal invitere til å delta. Disse er at kommunene skal være av ulik størrelse, at de ligger i Nord-Norge og at alle er tonivåkommuner. Respondentene i denne undersøkelsen omfatter alle enhetslederne i Tromsø, Harstad og Sørreisa kommune og utgjør den teoretiske populasjonen i undersøkelsen vår. Det er totalt 137 enhetsledere i de tre undersøkelseskommunene.

4.2.1 Frafall

Vår intensjon er å undersøke hele populasjonen, med andre ord alle enhetslederne i de tre utvalgte kommunene. Vi må forvente at den teoretiske populasjonen vil få frafall av undersøkelsesenheter. Ifølge Jacobsen (2015, s. 290) kan vi få frafall av enheter (enhetslederne i kommunene) og/eller frafall av variabler (svar på enkelte spørsmål). For å få en oversikt over hvor frafallet kan skje, viser vi til figur 8 som er basert på en figur av Jacobsens (2015, s. 190).



Figur 8: Oversikt over relevante typer frafall, basert på Jacobsen (2015, s. 290).

Figur 8 viser ulike typer frafall og illustrerer fasene i prosessen (Jacobsen, 2015, s. 290). Den første fasen i prosessen er den teoretiske populasjonen vår. Dette er alle enhetslederne i Tromsø, Harstad og Sørreisa kommune. Den andre fasen er den faktiske populasjonen, det er enhetslederne vi faktisk kan uttale oss om, det vil si de vi har fått samlet inn data fra. Den siste fasen er det endelige antall svar på de enkelte spørsmål, dette er innsamlet data vi sitter igjen med til slutt. De fire ulike typene frafall som man kan støte på er ifølge Jacobsen (2015) i større eller mindre grad kontrollerte. *Frafall 1* oppstår når vi går fra teoretisk til faktisk populasjon og kan til en viss grad kontrolleres. Frafallet kan skyldes at vi ikke har fått fullstendige lister over e-postadressene til enhetslederne av rådmennene, eller at vi selv ikke er nøye nok med utsending av e-poster til riktige adresser. Det vil dog være vanskelig for oss å kvalitetssikre at mottatte lister over enhetsledere er riktige, så videre i vår oppgave forutsetter vi at listene vi har mottatt fra kommunene er korrekt og vi kan da se bort fra frafall 1. *Frafall 2* har med utvalg å gjøre og er derfor ikke relevant her. *Frafall 3* kan være vanskelig å kontrollere, men vi kan sjekke om faktisk populasjon avviker fra teoretisk populasjon gjennom å analysere variabler som kjønn og kommunetilhørighet for å se om det er frafall som kan påvirke studien. Dette kommer vi tilbake til i analysedelen. Frafallet innebærer situasjoner der respondentene (enhetslederne) unnlater å svare på tilsendt

spørreundersøkelse til tross for at rådmennene har oppfordret de til dette, og gjentatte purringer til alle enhetslederne. *Frafall 4* er også vanskelig for oss å kontrollere, da det går ut på frafall av variabler, det vil si at enhetslederne har svart på spørreundersøkelsen men har unnlatt å svare på noen av spørsmålene. For å minske problemet med ikke-svar (fracfall 3 og 4) har vi gjennomført noen tiltak. Vi har valgt at spørreundersøkelsen er anonym – noe som kan føre til at flere ønsker å svare. Vi utfører også to runder med purring i håp om at de som bare har glemt å svare på undersøkelsen, gjennomfører denne. Vi gir også respondentene god informasjon om hensikten med undersøkelsen. Spørreskjemaets lengde og form er utformet til å være kort og konsist, slik at respondentene ikke unnlater å svare fordi det krever for mye tid. Jacobsen (2015, s. 310) viser til at svarprosenten er *tilfredsstillende* når den er over 50%, *god* når den er over 60% og *meget god* når den er over 70%. Svarprosenten i vår studie er på 65%, altså kan vi si at den er god. Vi kommer nærmere tilbake til dette i analysekapittelet.

Alle de overnevnte frafallene vil kunne påvirke undersøkelsens eksterne gyldighet. Vi mener at vi har minimert risikoen for den enkelte type frafall gjennom tiltakene vi har utført. I tillegg har vi sjekket representativiteten på variablene kjønn og kommunetilhørighet og konkludert med at frafallet ikke vil påvirke vår forskning.

4.3 Datainnsamling

Vi ønsker som nevnt å benytte oss av spørreskjema for å samle inn data. Utforming av et spørreskjema krever ifølge Jacobsen (2015) mye forarbeid og det er viktig at vi formulerer spørsmålene på en slik måte at vi får svar som belyser problemstillingen. Det er tre elementer som er viktig når vi skal samle inn data ved hjelp av et spørreskjema; vi må konkretisere (operasjonalisere) det vi ønsker å måle, spørsmålene må utformes så korrekt som mulig for å unngå uønskede resultater og vi må bestemme oss for hvordan spørreundersøkelsen skal gjennomføres – for eksempel personlig-/telefonintervju eller spørreskjema utsendt via post/e-post (Jacobsen, 2015, s. 252).

4.3.1 Operasjonalisering

Alle undersøkelser starter med et tema eller en problemstilling man ønsker å finne ut mer om (Jacobsen, 2015, s. 71). Temaet er som oftest bundet opp i begreper av forskjellig slag, og disse kan ofte være vanskelig å måle direkte. I vårt tema er handlingsrom et slikt begrep. Handlingsrom kan tolkes på mange forskjellige måter og for å gjennomføre en god kvantitativ spørreundersøkelse er det viktig at spørsmålene vi stiller er presise, og med avgrensede

svaralternativer (Jacobsen, 2015, s. 252). Begrepet handlingsrom må da operasjonaliseres, altså gjøres om til målbare variabler.

I en studie av kanadiske mellomledere i offentlige stillinger (Lonti, 2005) har man blant annet sett på hvilken grad av autonomi mellomlederne mener de har og om det kan forklares gjennom miljømessige eller strukturelle faktorer. Studien viser til tre faktorer som måler begrepet autonomi, som vi på lik linje med Espedal & Kvitastein (2012) ser på som handlingsrom (vi har oversatt faktorene til norsk):

- Typiske HRM (human resource management) oppgaver
 - o Ansettelser/oppsigelser
 - o Kompensasjon
- Budsjetterings- og endringsområder
 - o Budsjettering
 - o Utgiftskontroll
 - o Organisasjonsendringer
- Kvalitetsstyring
 - o Ytelsesstyring
 - o Kvalitetsforbedringer

Med bakgrunn i faktorene har vi dannet våre spørsmål relatert til handlingsrom. I tillegg har vi valgt å spørre respondentene fire ekstra spørsmål. Disse er relatert til personalpolitikk, ledererfaring, lederutdanning og om opplevelse av eget handlingsrom samsvarer med formelt handlingsrom.

4.3.2 Utforming av spørreskjema og innsamling av data

Vi startet arbeidet med spørreskjemaet med å utforme spørsmål som ville gi oss relevante data for å belyse vår problemstilling. Vi gikk så gjennom flere runder med påfølgende endringer av spørsmålene i spørreskjemaet. Spørreskjemaet ble bygget opp ved hjelp av Nettskjema (<http://www.nettskjema.no>). For å finne ut om spørreskjemaet fungerte slik vi tenkte, samt for å luke ut skrivefeil og uklårheter var det viktig at vi testet det (Jacobsen, 2015, s. 276). Vi valgte å teste spørreskjemaet gjennom bruk av fire testpersoner som ikke var en del av populasjonen. Med bakgrunn i tilbakemeldinger fra testpersonene justerte vi på oppbyggingen av spørreskjemaet. Spørreskjemaet (se vedlegg 1) ble distribuert via e-post med en link som førte respondenten direkte til skjemaet. Det ble også gitt en kort beskrivelse av hva e-posten

gjaldt og vi hadde vedlagt et informasjonsskriv (se vedlegg 2) med en mer spesifikk forklaring.

Det kan være både fordeler og ulemper med å velge web-baserte datainnsamlingsmetoder slik vi gjorde ved bruk av Nettskjema. Digital spørreundersøkelse egnet seg godt da vi hadde begrenset med ressurser, når ønsket om å generalisere var mindre viktig, og når respondentene vi ønsket å undersøke var kjent med mediet (Jacobsen, 2015, s. 281). Andre fordeler med å benytte digitalt spørreskjema er at det var svært ressursbesparende.

Respondentene kunne besvare undersøkelsen når de selv følte for det, innenfor den gitte tidsfristen og det var svært praktisk i forhold til at svardata automatisk ble lagret i en database når respondenten hadde levert besvarelsen. Vi slapp dermed å legge dette inn manuelt. Når vi nærmet oss tidsfristen sendte vi en påminnelse til alle inviterte enhetsledere, noe som var langt enklere enn hvis vi hadde valgt gjøre dette for eksempel via brevpost. En ulempe med digitalt spørreskjema er at bruken av internett ofte er aldersbetinget. Eldre personer bruker ifølge Jacobsen (2015, s. 280) internett i mindre grad, mens ungdommen ofte bruker andre kommunikasjonskanaler enn e-post. Vi antok at dette ikke ble en utfordring for oss da alle respondentene i undersøkelsen har arbeidsplasser som krever at de er tilgjengelig på e-post og at de er vant med bruken gjennom sitt arbeid. En annen ulempe var muligheten for at frafallet ble større, og at vi fikk en lavere svarprosent, enn for eksempel ved telefonintervjuer og postutsendte spørreskjemaer, noe det kunne være mange årsaker til (Jacobsen, 2015, s. 280). Til tross for dette hadde vi forventninger om at mange av enhetslederne ønsket å svare på undersøkelsen, både fordi rådmennene oppfordret de til å gjøre det, men også fordi vi anså problemstillingen som interessant for enhetslederne selv. En utfordring vi forventet å møte, var at mange kunne komme til å utsette eller glemme å svare på undersøkelsen, slik at vi måtte purre gjentatte ganger. En annen utfordring var at vi mistet den menneskelige relasjonen mellom intervjuer og respondent som vi kunne fått ved bruk av for eksempel telefonintervju. Ved telefonintervju kunne vi hatt en dialog med respondenten og respondenten kunne bedt oss om å omformulere eller utdype spørsmål som var vanskelig å tolke eller forstå, og vi kunne bedt respondentene om å utdype sine svar. Til tross for ulempene valgte vi å gjennomføre undersøkelsen digitalt.

4.4 Oppgavens troverdighet

Oppgavens troverdighet kan sies å dannes gjennom reliabiliteten og validiteten til dataene som er samlet inn. Reliabilitet innebærer at målingene er utført korrekt. For validiteten til en

forskning henvises det til intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet vil si hvorvidt beskrivelsen av en undersøkelse er sann og om man har dekning i data for konklusjoner knyttet til kausalitet. Ekstern gyldighet vil si hvorvidt man kan generalisere funn fra forskningen (Jacobsen, 2015). Men i og med at vi undersøker hele populasjonen av enhetsledere i de tre kommunene, har momentet mindre relevans for vår forskning. Det er kun i den grad vi ønsker å generalisere ut over disse kommunene at ekstern gyldighet må vurderes.

4.4.1 Reliabilitet

For å ivareta hensynet til undersøkelsens reliabilitet, også kalt pålitelighet, må vi påse at de målinger og den databehandling som vi gjennomfører er korrekt utført (Thurén, 2009, s.31). Jacobsen (2015, s. 378) påpeker at dersom vi gjør mange og store feil under utformingen av spørsmålene til spørreundersøkelsen, kan vi ikke stole på svarene vi får inn. Det kan for eksempel være ledende og uklare spørsmål som forvirrer respondenten. For å unngå dette har vi som tidligere nevnt testet spørreskjemaet på fire testpersoner, for deretter å endre med bakgrunn i tilbakemeldingene fra testpersonene. Etter å ha utført endringene tar testpersonene en siste gjennomgang av spørreskjemaet for å bekrefte at endringene er til det bedre. Andre ting som kan true reliabiliteten er at respondenten gir strategiske, tvungne eller ureflekterte svar. Dette er vanskeligere for oss å kontrollere, men vi har i informasjonsskrivet forklart at spørreundersøkelsen er anonym, noe som kan føre til at enhetslederne sannsynligvis føler at de tør å svare ærlig på alle spørsmål, da andre ikke vil få innsyn i deres svar. En annen trussel kan være at de som behandler innhentet data mangler kunnskapen som skal til for å få ut riktig informasjon av innhentet data. Dette kan være at vi har kodingsfeil eller at analyse av registrerte data blir utført på feil måte. Vi minsker ifølge Jacobsen (2015, s. 382) sannsynligheten for kodingsfeil da innsamlet data er gjennomført via web-baserte datainnsamlingsmetoder – slik som vi gjør ved bruk av et digitalt spørreskjema. Det vil da si at data fra respondentene automatisk lagres i en database når de har besvart undersøkelsen. Vi unngår da at data legges inn feil, noe som kan skje dersom data blir lagt inn manuelt, for eksempel ved bruk av postutsendte spørreskjemaer. For vår studie hevder vi at sannsynligheten for feil ved koding og innlegging av data er liten. Den siste trusselen som vi må ta hensyn til er manglende kunnskap når det kommer til analysearbeidet, det vil si at registrering og behandling av data kan true undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 382-383). Man kan for eksempel anvende feil statistikk eller man kan lese de statistiske målene feil. Dersom vi misforstår hvordan vi skal tolke de statistiske målene eller at vi ikke klarer å utnytte de innsamlede dataene på riktig måte vil oppgavens pålitelighet trues sterkt

(Jacobsen, 2015). Derfor er arbeidet med analysen av registrerte data svært krevende og vi må sette oss godt inn i hvordan dette skal utføres på en riktig og pålitelig måte.

4.4.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, betyr ifølge Thurén (2009, s. 32) at vi undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke og at alt annet utelukkes. Om spørreundersøkelsen vår ikke er valid, kan vi heller ikke si at den er gyldig og relevant (Jacobsen, 2015). For å samle inn data har vi benyttet oss av en spørreundersøkelse der de fleste svaralternativene er faste. Vi må da være så sikker som mulig på at spørsmålene og svaralternativene måler det vi faktisk ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 351). Som tidligere nevnt skilles det mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten går ut på hvorvidt spørreundersøkelsen vår måler det vi faktisk ønsker å måle, dette kaller Jacobsen (2015) for *begrepsmessig gyldighet*. Vi ønsker å måle enhetsleders opplevelse av handlingsrom. Dette kan vi ikke måle direkte, vi må gjennom en konkretiseringsprosess (Jacobsen, 2015). Konkretiseringsprosessen innebærer å finne spørsmål som kan virke som en indikator på begreper, som for eksempel begrepet handlingsrom. Vi kan ikke kun spørre enhetslederne: «Hvor stort er ditt handlingsrom?». Handlingsrom er en sammensetning av flere faktorer og vi må ifølge Jacobsen (2015, s. 352) gå fra det mangetydige abstrakte begrepet handlingsrom til mer konkrete og operasjonelle begreper. Vår utførelse av dette har vi beskrevet tidligere. For å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten er det flere tiltak vi kan gjennomføre, blant annet kan vi la andre personer med kunnskap på området sjekke våre konkretiseringer (Jacobsen, 2015, s. 354). Dette har vi gjort gjennom bruk av testpersoner før vi sendte ute spørreskjemaet. Den eksterne validiteten sier ifølge Jacobsen (2015) noe om hvorvidt vi kan generalisere til andre enn de vi faktisk har undersøkt. I denne oppgaven er ikke målet å generalisere fra utvalg til populasjon, så ekstern validitet er ikke så relevant for oss. Vi har et ønske om å uttale oss om opplevelsen av handlingsrom hos alle enhetslederne i de tre utvalgte kommunene, basert på funn fra enhetslederne som har valgt å delta i undersøkelsen. Med andre ord ønsker vi å undersøke om funn vi har gjort hos de enhetslederne som har valgt å delta i undersøkelsen også kan stemme for de enhetslederen som valgte å ikke delta i undersøkelsen.

4.5 Etske hensyn

Forskeren er pliktig til å ta etiske hensyn i forhold til de det forskes på, samt hvordan forskningen senere blir oppfattet og benyttet. I Norge er det tre grunnleggende krav som forskeren må ta hensyn til; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt

gjengitt (Jacobsen, 2015). Det er for eksempel et krav at alle empiriske undersøkelser som innebærer personopplysninger, skal meldes til Datatilsynet. Data er ikke anonyme når navn kan kobles sammen med andre personopplysninger. Dersom data ikke er anonyme skal det alltid søkes om konsesjon (Jacobsen, 2015, s. 51). Under arbeidet med vårt prosjekt er det ikke nødvendig å søke om konsesjon da data fra spørreundersøkelsen vil være anonymisert. Spørreskjemaet må fremdeles sendes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning. NSD er et nasjonalt arkiv for forskningsdata (Norsk senter for forskningsdata, 2019) og har en egen seksjon for personvern som behandler prosjektsøknader og gir råd om personvern til forskere og studenter. Det er enkelt å fylle ut og sende inn meldeskjema via deres nettside. Gjennom meldeskjemaet (se vedlegg 3) må det svares på hvilke personopplysninger vi skal behandle og øvrig informasjon om prosjektet vårt. Svaret fra NSD kan sees i vedlegg 4. Deres vurdering er at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den blir gjennomført i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet – og at prosjektet dermed er godkjent. Da vi spør etter informasjon som kjønn, alder, hvor respondenten er ansatt og hvilken type enhet respondenten er leder for, er det mulig å finne frem til hvem som har svart på en gitt spørreundersøkelse. Det er dog kun vi som skriver masteroppgaven som har tilgang til de fullstendige svarskjemaene, og dataene vil slettes når arbeidet med masteroppgaven er avsluttet. Ved utsending av spørreundersøkelsen legger vi ved tidligere nevnte informasjonsskriv. Informasjonsskrivet forklarer formålet med undersøkelsen og vi opplyser i tillegg om at alle opplysningene vil bli anonymisert, hvordan vi oppbevarer og bruker deres opplysninger, samt at deltagelsen er frivillig og at man kan velge å trekke seg fra forskningen når som helst. Respondentene blir også informert om at ved å delta på spørreundersøkelsen gir de sitt informerte samtykke på at vi kan benytte innsamlet data under vårt arbeid med denne studien. På bakgrunn av det overnevnte hevder vi å ta hensyn til forskningsetikk og personvern under arbeidet med dette prosjektet.

5 Analyse og resultater

I analysekapittelet vil vi presentere og analysere dataene vi har samlet inn gjennom spørreundersøkelsen, og de sentrale elementer i dokumentasjon fra kommunene som har deltatt. Forskningsspørsmålene og hypotesene som vi har presentert tidligere i oppgaven vil ha fokus i dette kapittelet, og vil benyttes som rammeverk for oppbygging. Det endelige målet er å kunne belyse masteroppgavens overordnede problemstilling.

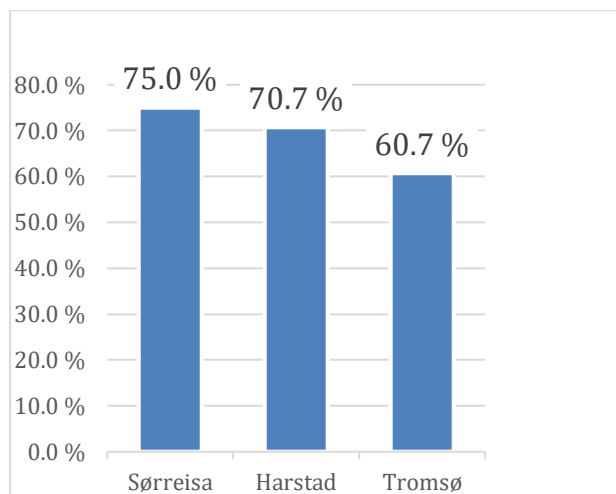
Vi har valgt å dele analysekapittelet i tre hoveddeler. Først vurderes respondentenes frafall gjennom å se nærmere på datamaterialet. Dette gjør vi for å vurdere om faktisk populasjon avviker fra teoretisk populasjon i en grad som medfører at vi får et skjevt frafall. I neste del benytter vi deskriptiv statistikk for å få oversikt over viktige trekk i observasjonene, og vi gjennomfører analyser relatert til forskningsspørsmålene våre. Vi benytter signifikanstester for å teste nullhypotesene i vår oppgave og finne ut om de kan forkastes (Jacobsen, 2015, s. 375). Vi har valgt å benytte oss av signifikans, selv om det er uvanlig å benytte signifikans i en populasjonsundersøkelse. Signifikansen sier oss noe om styrken på korrelasjonene vi eventuelt finner, og det vil være med på å danne helhetsbildet for om vi kan forkaste nullhypotesene eller må beholde dem. Det finnes flere forskjellige mål for korrelasjon som kan benyttes for å utføre signifikanstester, og vi har valgt å benytte oss av Pearsons r . I dag er det akseptert at man kan benytte Pearsons r på variabler med ordinale rangordnet målenivå (Jacobsen, 2015, s. 343), der det tidligere var krav om intervall/forholdstall. Det er viktig å påpeke at om en observasjon anses som statistisk signifikant, vil det si at observasjonen neppe skyldes tilfeldigheter og er ikke et bevis for at det eksisterer sammenhenger i observasjonen. I tillegg vil vi benytte gjennomsnittsverdiene for variablene som måler handlingsrom, i den hensikt å danne et bedre bilde av enhetsledernes opplevelse av sitt handlingsrom. Sist i kapittelet vil vi presentere en konklusjon av funnene for hvert forskningsspørsmål.

5.1 Frafall og deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er viktig for å danne en oversikt over dataene og for å få kjennskap til hvordan respondentene har svart på spørreundersøkelsen (Sannes, 2004). Beskrivelse av datamaterialet gjennom deskriptiv statistikk gir oss oversikt over viktige trekk og forenkler det. Som nevnt over er det viktig å se på frafallet i populasjonen vi ønsker å uttale oss om, og i så måte er ekstern gyldighet viktig. Det er vanligvis to forhold som vurderes som problematiske da (Jacobsen, 2015, s.363). Det første er frafallet av enheter, mens det andre er

tilfeldige avvik. Tilfeldige avvik forteller noe om påliteligheten til observasjonene våre, og benyttes primært når man foretar utvalgsundersøkelser. Som tidligere nevnt har vi ikke gjennomført utvalgsundersøkelse, og forutsetter derav at tilfeldige avvik ikke er relevant for oss. For å kunne uttale oss om frafall blant respondentene, spør vi innledningsvis respondentene om deres kjønn, alder og kommunen de er ansatt i. Vi spør i tillegg om hvor lenge de har vært ansatt i stillingen sin. Dette er variabler vi anser som interessante å se på i forbindelse med respondentenes fordeling innen disse områdene.

Totalt 137 enhetsledere er blitt tilsendt spørreundersøkelsen, basert på e-post-adresser vi fikk fra kommunene. Dette tilsvarer alle enhetslederne i undersøkelseskommunene på tidspunktet spørreundersøkelsen ble sendt ut. Av disse har totalt 89 enhetsledere svart på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 65%. Som nevnt anses dette som en god svarprosent (Jacobsen, 2015, s. 310). Vi har dog valgt å ekskludere to respondenter fra vårt datasett når vi gjennomfører videre analyser, men ikke når vi skal se på frafall blant respondentene. Vi kommer tilbake til hvorfor vi velger å gjøre dette under kapittel 5.4.



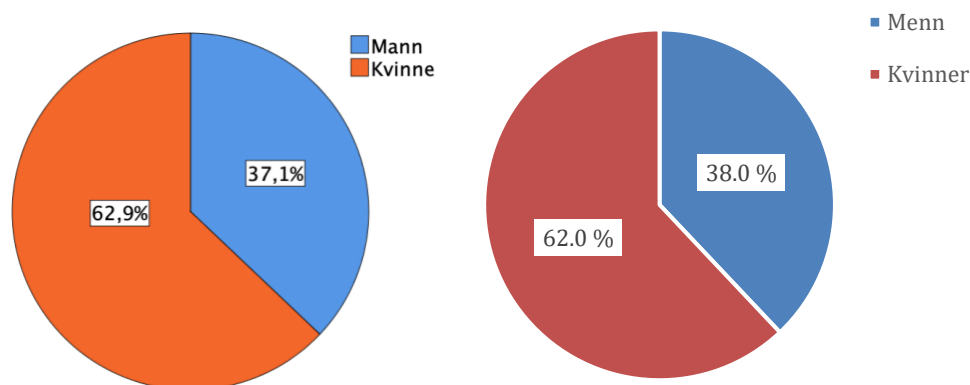
Figur 9: Svarprosent fra kommunene

Som figur 9 viser har den enkelte undersøkelseskommunen en svarprosent på minimum 60,7% (Tromsø kommune), noe som tilsvarer at alle kommunene kan anses å ha en god svarprosent (Jacobsen, 2015).

	Fordeling antall svar blant respondentene	Fordeling mulig antall svar hele populasjonen
Sørreisa	10,1 % (9)	8,8 % (12)
Harstad	32,6 % (29)	29,9 % (41)
Tromsø	57,3 % (51)	61,3 % (84)

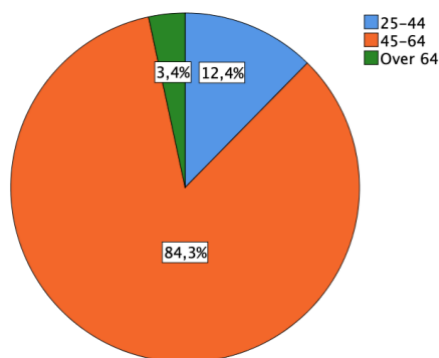
Tabell 1: Prosentfordeling antall svar fra respondenter og mulig antall fra populasjonen (antall i parentes)

Av tabell 1 kan vi se at avviket mellom faktisk og teoretisk populasjon er såpass lite at vi vurderer det som tilfredsstillende for vårt formål. Med andre ord vil avviket neppe føre til tydelige skjevheter i svarene fra den enkelte kommune og vi trenger ikke utelukke noen av kommunene i ytterligere analysearbeid. For oss er dette et viktig moment, det gjør at vi kan analysere om opplevelsen av handlingsrom kan ha sammenheng med kommunestørrelsen. Med tanke på antall respondenter fra den enkelte kommune (se tabell 1), må vi dog være forsiktig når vi skal trekke konklusjoner fra analysene våre. Dette gjelder spesielt når vi skal gjennomføre analyser med bakgrunn i forskjellig kommunestørrelse.



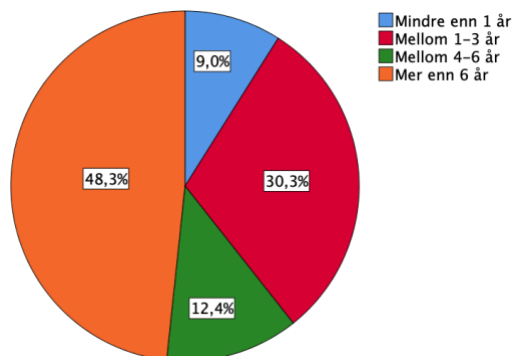
Figur 10: Respondentenes kjønnsfordeling for besvarte og utsendte spørreundersøkelser (angitt i prosent)

Figur 10 viser fordelingen av kjønn for besvarte og utsendte spørreundersøkelser. Av figuren kan vi lese at fordelingen på kjønn er tilnærmet lik i begge tilfellene. Vi kan derav si at frafallet med tanke på kjønn er tilnærmet likt, og at vi ikke har et systematisk skjevt frafall kjønnsmessig, til tross for at andel kvinner som har deltatt i undersøkelsen er en del høyere. Vi anser at kjønnsfordelingen i teoretisk populasjon er tilnærmet lik kjønnsfordelingen i faktisk populasjon, og frafallet med tanke på kjønn vil neppe føre til skjevhet i svarene.



Figur 11: Respondentenes aldersfordeling angitt i prosent

Figur 11 viser aldersfordelingen til respondentene, og som man kan se er det klar overvekt i kategorien «45-64» år. Vi har ikke oversikt over aldersfordelingen i den teoretiske populasjonen, noe som gjør at det ikke er mulig for oss å si om vi har frafall med tanke på alder. Vi har dog ikke gjort antagelser i vår oppgave hvor alder er en medvirkende faktor, og anser at vi kan se bort fra alderen i ytterligere analyser, men antar samtidig at de fleste enhetsledere i kommunene er eldre enn 45 år. Dette kan være en medvirkende årsak til at så stor andel av respondentene har mer enn 7 år ledererfaring, noe vi kommer tilbake til i kapittel 5.6.



Figur 12: Respondentenes antall år i nåværende stilling

Av figur 12 kan vi lese at antall år respondentene har i sin nåværende stilling, er noe mer fordelt mellom svaralternativene enn tidligere spørsmål. Dog har nesten halvparten av respondentene hatt sin nåværende stilling i mer enn 6 år på undersøkelsestidspunktet, noe som kan indikere at ledererfaringen blant enhetslederne er høy. Av denne grunn er det også rimelig å anta at de har god kunnskap om det formelle handlingsrommet i stillingen.

Gjennom å beskrive enkelte variabler i undersøkelsen vår og derav se på avviket mellom teoretisk og faktisk populasjon, forutsetter vi at innsamlet datamateriale kan benyttes til videre analyser.

5.2 Enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom og forskjeller fra det formelle handlingsrom

Vi har ikke framsatt noen konkret hypotese i forbindelse med forskningsspørsmålet «Hvordan opplever enhetsledere i tonivåkommuner sitt handlingsrom, og er opplevelsen forskjellig fra det formelle handlingsrommet tillagt stillingen?». Målet er å belyse hvordan enhetslederne opplever sitt handlingsrom og vår antagelse om at det i undersøkelseskommunene vil være forskjell mellom det opplevde og det formelle handlingsrommet. Som beskrevet i teorikapittelet vil enhetsledernes opplevelse av handlingsrom avhenge av flere individuelle faktorer, og derav medvirke til at formelt beskrevet handlingsrom kan oppfattes ulikt fra individ til individ.

Vedlegg 5 viser oversikt over deskriptiv statistikk for spørsmålene relatert til handlingsrom. Vi vil gå gjennom observasjoner vi finner interessant for vår oppgave. Spørsmålene har svaralternativer på en likert-skala med alternativer fra 1 til 5, hvor 1 betyr «i svært liten grad» mens 5 betyr «i svært stor grad». Det kan se ut som at de fleste enhetslederne synes at opplevd og formelt handlingsrom i stor grad samsvarer, ved at modus er 4 og gjennomsnitt er 4,06. Modusverdien forteller oss hvilket svaralternativ flest respondenter har valgt. Altså bør vi kunne forvente å finne at formelt handlingsrom beskrevet i lederavtaler samsvarer med enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom. Dette ser vi på i neste delkapittel.

For spørsmål om påvirkningskraft ved ansettelse, ser vi at enhetslederne heller mot å oppleve svært stor grad av handlingsrom, med et gjennomsnitt på 4,49 og modus lik 5. Vi ser lignende verdier når det gjelder spørsmålet om å kunne avslutte et arbeidsforhold. Her heller enhetslederne mot å i stor grad føle at de har handlingsrom, med gjennomsnittsverdi på 4,07 og modus lik 5. Vi kan også se at enhetslederne ikke opplever like stort handlingsrom når det gjelder å opprette, legge ned eller endre på stillinger i enheten sin. Her er modus 2, mens gjennomsnittet er 2,44. Det kan tolkes som at enhetslederne opplever å ha relativt liten grad av handlingsrom for å endre på stillingene i sin enhet, men større handlingsrom for ansettelse og oppsigelser. På spørsmålene som omhandler kompensasjon, altså lønn og goder (som kurs, permisjoner og lignende) ser vi noen interessante forskjeller. Enhetslederne heller mot å være nøytrale, altså at de opplever handlingsrommet til å være hverken i mindre eller større grad, med tanke på mulighet til å påvirke lokale lønnsforhandlinger (modus lik 3, gjennomsnitt 2,84). Enhetslederne heller også mot å ha liten grad av handlingsrom til å belønne ansatte for god innsats, da modus er 2, og gjennomsnitt er 2,52. Derimot virker enhetslederne å ha stor til

svært stor grad av mulighet til å styre tilgang på goder som kursdeltagelse, permisjoner og lignende, med modus på 5 og et gjennomsnitt på 4,36. Dette stemmer med en av gruppelemmenes erfaring som leder i offentlig stilling i Forsvaret, hvor det generelt er liten mulighet til å påvirke lønn, men desto større mulighet til å innvilge søknader om kurs, permisjoner og lignende. Funn gjort i andre undersøkelser, hvor man fant at offentlige ledere ikke har tilstrekkelig myndighet til å avslutte, ansette, forfremme eller avgjøre lønn til sine ansatte (Orazi, Turrini, & Valotti, 2013, s. 491) støtter også opp om dette.

På spørsmålene som omhandler budsjett og organisasjonsendringer finner vi små variasjoner. Mulighet til å påvirke budsjettstrukturen for enheten virker å være liten blant alle enhetslederne, med en modus på 1 og et gjennomsnitt på 2,17. Vi ser at det samme gjelder for gjennomføring av organisasjonsendringer, hvor enhetslederne opplever å ha liten grad av handlingsrom. Vi noterer at enhetslederne til en viss grad kan disponere budsjettet etter egne ønsker, med modus på 3 og et gjennomsnitt på 3,18.

Ser vi på spørsmålene hver for seg, har de enkeltvis tilnærmet samme verdier på modus, samt et gjennomsnitt nært disse. Det tyder på at svarene har høy konsentrasjon, at mange har svart det samme. Samtidig er standardavviket fra gjennomsnittene på ca. 0,7 til 1,2, noe som indikerer at det er relativ stor spredning. Om vi legger standardavviket til gjennomsnittsverdiene for å se på variasjonen til svarene, ser vi eksempelvis at enhetslederne varierer mellom 3,15 til 4,97, altså fra «i noen grad» til «i svært stor grad» med tanke på samsvar mellom formelt handlingsrom og opplevelse av handlingsrom.

Lederavtalene (Harstad kommune, 2019a; Sørreisa kommune, 2019; Tromsø kommune, 2015) vi har mottatt fra undersøkelseskommunene danner vårt grunnlag for å beskrive det formelle handlingsrommet tillagt enhetslederne. Vi har systematisk gått gjennom lederavtalene for å finne informasjon som kan samsvare med spørreundersøkelsens spørsmål relatert til handlingsrom (se vedlegg 6). Det er noen spørsmål relatert til handlingsrom som vi ikke finner informasjon om i lederavtalene, og som vi derfor ikke kan uttale oss om når det gjelder det formelle handlingsrommet versus det opplevde. Disse er markert med blå bakgrunnsfarge i vedlegg 6. Om vi hadde hatt tid og ressurser, ville det vært hensiktsmessig å samle inn informasjon om disse områdene fra kommunenes rådmenn, eksempelvis gjennom intervjuer. Ved å gjennomføre slike intervjuer, ville vi mest sannsynlig fått en bedre forståelse av det formelle handlingsrommet til enhetslederne. Vi innser at vår forståelse av det formelle

handlingsrommet derav er noe begrenset, og forholder oss kun til lederavtalene vi har fått fra kommunene.

Videre har vi gjennomført univariate analyser i Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for å finne gjennomsnitt (mean), median og standardavvik (std.deviation). Vi har utelatt modus, da vi mener at median og gjennomsnitt gir oss tilstrekkelig informasjon til å kunne belyse enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet, og for å kunne sammenligne opplevd med formelt handlingsrom. Dette er gjort på respondentenes svar på spørsmålene relatert til opplevelse av handlingsrom. Resultatene fra analysen ligger i vedlegg 6. Vi kommer ikke til å gå gjennom resultatet i sin helhet, men vil trekke fram observasjonene hvor vi ser det er til dels store forskjeller mellom opplevd og formelt handlingsrom, samt hvor det viser seg å være markante forskjeller mellom kommunene.

Når vi ser på hvordan enhetslederne opplever sitt handlingsrom for å avslutte arbeidsforhold, ser vi først og fremst at det er forskjeller i hvilket formelt handlingsrom lederne har i undersøkelseskommunene. I Sørreisa er det konkretisert at enhetslederne ikke har delegert saksfelt innen personalområdet som omhandler oppsigelser. For Tromsø og Harstad finner vi kun informasjon som tilsier at enhetslederne har arbeidsgivermyndighet og arbeidsgiverfunksjon innenfor sin enhet. Det er da interessant med funn som viser at enhetslederne i Sørreisa heller mot å oppleve å ha svært stor grad av handlingsrom innenfor området, med et gjennomsnitt på 4,56 og en median på 5, mens enhetslederne i Tromsø og Harstad opplever handlingsrommet noe mindre, da de heller mot å ha stor grad av handlingsrom med gjennomsnitt på ca. 4 og median på 4. Dette støtter opp om at individuelle forskjeller hos enhetslederne kan medføre at man tolker beskrevet handlingsrom på forskjellige måter.

Selv om vi ikke kan finne noe om formelt handlingsrom innen lønnsforhandlinger i noen av undersøkelseskommunenes lederavtaler, ser vi at enhetslederne har svart tilnærmet det samme i alle kommunene. Alle heller mot å oppleve handlingsrommet som hverken stort eller lite. Det kan virke som handlingsrommet oppleves en anelse større i Sørreisa enn i de to andre kommunene, da gjennomsnittsverdien er litt høyere. Samme tendens er gjeldende for ansattes tilgang på goder og mulighet til å belønne god innsats. Enhetslederne opplever altså å ha tilnærmet stor grad av handlingsrom innen typiske HRM oppgaver, men når det gjelder lønn har de mindre handlingsrom.

Gjennomsnittsverdiene for kommunene samlet (se vedlegg 7) viser at enhetslederne generelt opplever å ha tilnærmet stor grad av handlingsrom innen HRM oppgaver, mens for faktorene budsjetterings- og endringsområder og kvalitetsstyring virker enhetslederne å oppleve handlingsrommet som hverken stort eller lite.

Vi har sett på noen interessante funn for hvordan enhetslederne i undersøkelseskommunene opplever sitt handlingsrom, samt satt opplevelsen av handlingsrom opp mot det formelle handlingsrommet enhetslederne har i den enkelte kommune. Det er kun ett forhold hvor vi finner at det er forskjeller i formelt og opplevd handlingsrom, og det er at enhetslederne i Sørreisa kommune i stor til i svært stor grad opplever å ha handlingsrom for å kunne avslutte arbeidsforhold, til tross for at det i lederavtalen står spesifikt at dette feltet ikke er delegert til enhetslederne. Vi anser at dette kan være en følge av at lederavtalene i kommunene er generelle og lite konkretiserte, noe som gjør det vanskelig å sammenligne det formelle og det opplevde handlingsrommet gjennom dokumentanalyse og spørreskjema. Dette medfører at handlingsrommet i stor grad overlates til tolkning av enhetslederne. Våre funn tyder dog på at enhetslederne opplever handlingsrommet tilnærmet likt mellom de enkelte kommunene, selv om det er noen små forskjeller på enkelte områder.

5.3 Kommunestørrelsens påvirkning på opplevelse av handlingsrom

Basert på forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan kommuners størrelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet?» har vi satt fram vår alternative hypotese:

H₁: «Enhetslederne vil oppleve å ha større grad av handlingsrom jo større kommunen er»

Null-hypotesen (H₀) vil i dette tilfellet være at det ikke er korrelasjon mellom enhetsledernes opplevde handlingsrom og størrelsen på kommunen.

Vi har tidligere forutsatt at mer folkerike kommuner vil ha større organisasjoner enn mindre folkerike kommuner med tanke på kommuneadministrasjonen. Vi utfører signifikanstest for å få beregnet signifikansverdien med tilhørende Pearsons r. Dette gjør vi for alle spørsmål relatert til handlingsrom som avhengige variabler og med kommunestørrelse som uavhengig variabel. Resultatet fra analysen kan sees i vedlegg 8. Vedlegget er strukturert slik at det stemmer overens med faktorene som er benyttet i den tidligere refererte studien fra Canada

(Lonti, 2005). Vi går ikke gjennom resultatet i helhet, men trekker frem observasjonene vi mener er av verdi for vår studie. Signifikansen forteller oss noe om styrken på korrelasjonene, og med signifikans sterkere enn 0,05 kan vi anta at korrelasjonen er sterk nok til at den eksisterer i populasjonen. Av tabellen i vedlegg 8 kan vi se at følgende spørsmål har fått en signifikansverdi sterkere enn 0,05:

- Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker
- Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet
- Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min
- Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet
- Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling

Signifikansverdien tilsier at det på disse spørsmålene finnes signifikante forskjeller i datamaterialet og at de er signifikant på 0,05 nivå. Det er da minst 95% sannsynlighet for at vi vil finne lignende samvariasjon blant alle enhetslederne i undersøkelseskommunene.

Resterende variabler relatert til handlingsrom har signifikansverdier som er mye svakere enn 0,05, noe som tilsier at datamaterialet vårt for disse er for usikre til å kunne si at de er statistisk signifikante (Lysne & Olsen, 2016). Spørsmålene med signifikansverdi sterkere enn 0,05 viser Pearsons r som varierer mellom -0,222 til -0,272, noe som tilsvarer liten til medium negativ samvariasjon (Lysne & Olsen, 2016). Dette er interessante verdier for vårt forskningsspørsmål. Verdiene sier oss at jo større kommunen er, desto lavere handlingsrom har enhetslederne svart at de opplever innenfor disse variablene. Vi finner det også interessant at de fleste andre variablene også viser negativ verdi for Pearsons r. Dette strider mot tidligere presentert teori og antagelse om at enhetslederne i større organisasjoner vil oppleve større grad av handlingsrom som følge av at det er vanligere å delegere beslutningsmyndighet nedover i større organisasjoner. Ved å se på gjennomsnittsverdiene for enhetsledernes svar i den enkelte kommunen og aggregert for alle, kan vi se nærmere på forskjeller og likheter. Gjennomsnittsverdiene kan sees i vedlegg 7. Gjennomsnittsverdiene for spørsmålene med signifikante verdier, er gjennomgående høyst og minst i henholdsvis Sørreisa og Tromsø kommune. De samme tendensene ser vi på de fleste andre spørsmålene som ikke er statistisk signifikante. Dette taler for at enhetslederne i den minste kommunen opplever å ha høyere handlingsrom enn de to andre undersøkelseskommunene. Også dette strider mot det vi forventet å finne.

Enhetslederne opplever i noen grad til i stor grad å kunne disponere budsjettet for sin enhet slik de ønsker. Handlingsrommet oppleves som minst i Tromsø og størst i Sørreisa kommune. Slik vi leser lederavtalene, har Sørreisa kommune i større grad konkretisert hva enhetslederne har mulighet til å gjøre i forhold til enhetens budsjett, mens Harstad og Tromsø er mer vage og gir rom for tolkning. Dette kan være en medvirkende faktor for at enhetslederne opplever mindre handlingsrom i de større kommunene. Også dette funnet anser vi å støtte opp om teorien om at individuelle forskjeller vil føre til forskjellig tolkning av det formelle handlingsrommet. I tillegg er det interessant, og til dels paradoksalt, at den minste kommunen som har høy grad av formalisering synes å gi større handlingsrom enn de større kommunene med mindre formalisering. Dette er en tendens som er generell for nesten alle spørsmålene, nemlig at handlingsrommet oppleves som størst i Sørreisa kommune og mindre desto større kommunen er. Dette strider mot tidligere beskrevet teori og vår antagelse om at handlingsrommet vil oppleves større i den største kommunen.

Med bakgrunn i våre analyser av datamaterialet, og vår tolkning av analysene, mener vi at vår hypotese ikke er tilstrekkelig styrket til å kunne forkaste nullhypotesen. Vi kan derav ikke si at vi har grunnlag i datamaterialet som støtter antagelsen om at ledere i større organisasjoner vil oppleve større grad av handlingsrom enn ledere i mindre organisasjoner, slik teorien tilsier. Vi ser faktisk tendenser i gjennomsnittsverdiene til at handlingsrommet oppleves som størst i den minste kommunen, noe som strider mot teorien vi har beskrevet og vår antagelse om forventet resultat.

5.4 Utdanningsnivå og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom

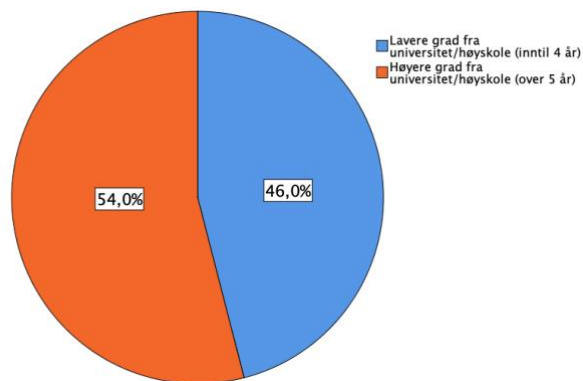
Basert på forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan utdanning påvirke enhetslederens opplevelse av handlingsrommet?» har vi satt frem følgende alternative hypotese:

H₂: «Enhetslederne vil oppleve å ha større grad av handlingsrom jo høyere utdanningsnivå de har»

Nullhypotesen er at det ikke eksisterer noen form for korrelasjon mellom utdanningsnivå og opplevelse av handlingsrommet.

I spørreundersøkelsen er det flere svaralternativ for utdanningsnivå, blant annet «Videregående skole», «Fagbrev/godkjent fagutdanning» og «Ingen av delene», som ikke er

tatt med her. Dette fordi kun to respondenter har benyttet seg av de to første alternativene, og ingen av det siste. Som tidligere nevnt har vi valgt å utelate disse respondentene fra datasettet vårt, og vi står da igjen med respondenter som har svart at de har enten lavere eller høyere grad av utdanningsnivå. Fordelingen vises under i figur 13.



Figur 13: Respondentenes utdanningsnivå

Gitt vår hypotese H_2 , kan vi da uttale oss med bakgrunn i lavere og høyere grad av utdanning som skille i videre analyser.

For å teste H_2 utfører vi korrelasjonstest for å få beregnet Pearsons r med tilhørende signifikansverdi. Dette gjør vi for alle spørsmål relatert til handlingsrom som avhengige variabler og med utdanningsnivå som uavhengig variabel. Resultatet fra analysen kan sees i helhet under vedlegg 8.

Av tabell 2 ser vi et utdrag fra signifikanstesten for faktoren «Typiske HRM oppgaver». Vi leser av tabellen at to av variablene er signifikante innen 0,05 nivået. Variablene handler om enhetsledernes påvirkningskraft i forbindelse med ansettelser, og hvorvidt de føler at ens vurderinger tas hensyn til ved lokale lønnsforhandlinger. Pearsons r verdiene for variablene er 0,309 og 0,318. Som tidligere nevnt, tilsier dette liten til medium positiv samvariasjon mellom utdanningsnivå og variablene. De tre siste variablene i tabellen har ikke statistisk signifikante verdier, men en av dem (belønne ansatte) viser en Pearsons r lik 0,190. Av dette kan vi tolke at enhetslederne med høyere utdanningsnivå har en samvariasjon med å oppleve å ha større grad av handlingsrom innen disse variablene. Dette er som forventet og i samsvar med teori om at høyere utdanningsnivå vil føre til større grad av opplevd handlingsrom (Espedal, 2008; Espedal & Kvitastein, 2012; Rønning m.fl., 2013; Stewart, 1982, 1989; Strand, 2007).

			Utdanningsnivå	
Typiske HRM oppgaver	Ansettelse/ Oppsigelser	Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelse i min enhet.	Pearsons r	0,309
			Sig. (2-tailed)	0,004
		Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	Pearsons r	0,078
			Sig. (2-tailed)	0,477
	Kompensasjon	Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	Pearsons r	0,318
			Sig. (2-tailed)	0,003
		Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	Pearsons r	0,035
			Sig. (2-tailed)	0,745
		Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	Pearsons r	0,190
			Sig. (2-tailed)	0,080

Tabell 2: Korrelasjonsanalyse sammenheng utdanningsnivå og handlingsrom innen typiske HRM oppgaver

Pearsons r verdien for variabelen som omhandler lederne mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, nærmer seg verdien 0, noe vi finner interessant. En mulig årsak kan være at alle enhetslederne oppfatter sitt handlingsrom tilnærmet likt, uavhengig av sitt utdanningsnivå og derav er det ingen forskjeller å finne i datamaterialet vårt for denne variabelen. Dette tydeliggjøres i tabell 3 ved å se på den enkelte kommunes gjennomsnittverdier, med hensyn til utdanningsnivå (se vedlegg 9 for hele tabellen).

	Hva er ditt utdanningsnivå?					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	4,67	4,67	4,33	4,50	4,27	4,26

Tabell 3: Gjennomsnittsverdier med hensyn til kommune og utdanningsnivå

Her ser vi at verdiene er tilnærmet like både for kommunene og utdanningsnivå. Det kan tolkes som at utdanningsnivå ikke har noen påvirkning på opplevelsen av handlingsrom for denne variabelen, og det strider mot hva vi forventet å finne.

Signifikanstest av variablene til faktorene «Budsjetterings- og endringsområder» og «Kvalitetsstyring», samt de generelle variablene sees også i vedlegg 8. Av disse er det kun variabelen for manglende lederutdanning for å utføre jobben som viser å være signifikant på 0,05 nivået, da med en tilhørende Pearsons r på -0,225. At høyere utdanningsnivå viser negativ samvariasjon med manglende lederutdanning er som vi forventet å finne. Men at kun en variabel anses som statistisk signifikant er uventet, og er ikke til fordel for vår hypotese. Ved å se på gjennomsnittsverdiene for den enkelte kommune, hvor utdanningsnivå er tatt høyde for (se vedlegg 10) ser vi en tendens til at Sørreisas enhetsledere med høyere grad av utdanningsnivå generelt sett opplever mindre handlingsrom enn enhetslederne med lavere grad. Denne tendensen finner vi hverken i Tromsø eller Harstad.

Vår hypotese H₂, med bakgrunn i tidligere forklart teori om utdanningsnivå og handlingsrom, tilsier at enhetslederne med høyt utdanningsnivå vil oppleve høyere grad av handlingsrom enn de med lavt utdanningsnivå. For Tromsø og Harstad kommune ser vi at opplevd handlingsrom stort sett er større for enhetslederne med høyere utdanningsnivå. Dette er som forventet i forhold til tidligere beskrevet teori om utdanningsnivå, og støtter opp om vår antagelse og hypotese. For Sørreisa kommune finner vi derimot ikke samme tendenser. Til tross for relativt få signifikante verdier, mener vi at våre funn støtter vår antagelse om at enhetslederne med høyere utdanningsnivå vil oppleve å ha større handlingsrom. Blant annet ser vi av gjennomsnittsverdier i vedlegg 10 at enhetslederne med høyere utdanningsnivå generelt sett opplever høyere grad av handlingsrom innenfor variablene vi har benyttet. Dette

stemmer overens med teori, og kan tyde på at det er grunn for videre studier innenfor dette temaet.

5.5 Formell lederutdannelse og enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet

Basert på forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan utdanning påvirke enhetslederens opplevelse av handlingsrommet?» har vi satt frem følgende alternative hypotese:

H₃: «Enhetslederne med formell lederutdannelse vil oppleve å ha større grad av handlingsrom»

Nullhypotesen er i dette tilfellet at formell lederutdannelse ikke har noen innvirkning på hvordan enhetslederne opplever sitt handlingsrom.

For å teste H₃ utfører vi korrelasjonstest for å få beregnet Pearsons r med tilhørende signifikansverdi. Dette gjør vi for alle spørsmål relatert til handlingsrom som avhengige variabler og formell utdannelse innen ledelse som uavhengig variabel (se vedlegg 8). Som for tidligere hypoteser vil vi ikke gå gjennom resultatet i sin helhet, men vi trekker frem observasjoner som vi finner interessante basert på analyseresultatet.

Vedlegg 8 viser at for faktoren «Typiske HRM oppgaver» er det kun en variabel som er signifikant på 0,05 nivå – påvirkningskraft ved ansettelser – med tilhørende Pearsons r lik 0,224. For faktoren «Budsjetterings- og endringsområder» er det også kun en variabel – opprette, legge ned eller endre på stillinger – som er signifikant på 0,05 nivå, med Pearsons r på 0,236. For faktoren «Kvalitetsstyring» er det flere variabler som viser seg å være signifikant på 0,05 nivå, alle med Pearsons r mellom 0,210 og 0,304. Vedlegget viser også at de fleste variablene blant de generelle spørsmålene er signifikante på 0,05 nivå, alle med korrelasjonsverdier som støtter opp om vår antagelse om at formell lederutdannelse vil føre til økt opplevelse av handlingsrom. Totalt ni variabler viser seg å være statistisk signifikante i analysen med formell utdannelse som uavhengig variabel, og med andre ord støtter disse variablene opp om vår antagelse.

Variablenes gjennomsnittsverdier for den enkelte kommune, med hensyn til om enhetslederne har formell utdannelse eller ikke, vises i vedlegg 10. Gjennomsnittsverdiene viser tendenser i datamaterialet som støtter opp om vår antagelse om at formell lederutdannelse vil kunne føre til at man opplever å ha større grad av handlingsrom. Tabell 4 er et utdrag av

gjennomsnittsverdier fra vedlegg 10. Her ser vi tydelige tendenser til at enhetslederne med formell lederutdannelse opplever å ha større grad av handlingsrom enn enhetslederne uten formell lederutdannelse. For resterende variabler ser vi hovedsakelig tilsvarende tendenser (se vedlegg 10), men Sørreisa kommune peker seg ut innen to faktorer. Gjennomsnittsverdiene for faktoren «Budsjetterings- og endringsområder» og to av tre variabler for «kompensasjon» tilhørende faktoren «Typiske HRM oppgaver», viser at Sørreisa kommunes enhetsledere uten formell lederutdannelse, opplever å ha høyest grad av handlingsrom. Dette er interessante funn for vår del.

	Har du formell utdannelse innen ledelse?					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelse i min enhet.	4,50	5,00	4,18	4,72	4,18	4,49
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	3,75	4,60	3,40	4,33	3,30	3,66
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	3,50	4,20	3,36	3,78	2,80	3,12
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	4,25	4,60	3,45	4,71	3,64	3,97
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	2,00	1,40	2,00	1,22	1,82	1,53
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	3,00	1,80	1,91	1,44	2,09	1,42

Tabell 4: Utdrag fra vedlegg 10 - Variablenes gjennomsnittsverdi med hensyn til kommune og formell utdannelse

Alle variablene som er statistisk signifikante viser en korrelasjonsverdi som støtter opp om vår antagelse om at formell lederutdannelse vil øke enhetsledernes opplevelse av handlingsrom. Det samme gjelder for de fleste variablene som ikke viser seg å være statistisk signifikant. Også de fleste gjennomsnittsverdiene for enhetsledernes svar støtter opp om vår antagelse.

Basert på analysene våre og funnene vi har beskrevet, mener vi at det er grunnlag for å kunne forkaste nullhypotesen om at formell lederutdannelse ikke har noen innvirkning på opplevelsen av handlingsrom. De fleste sammenhengene er statistisk signifikant og med

korrelasjonsverdier som støtter opp om beskrevet teori om at utdanning, i dette tilfellet formell utdanning innen ledelse, vil øke ledernes opplevelse av handlingsrom.

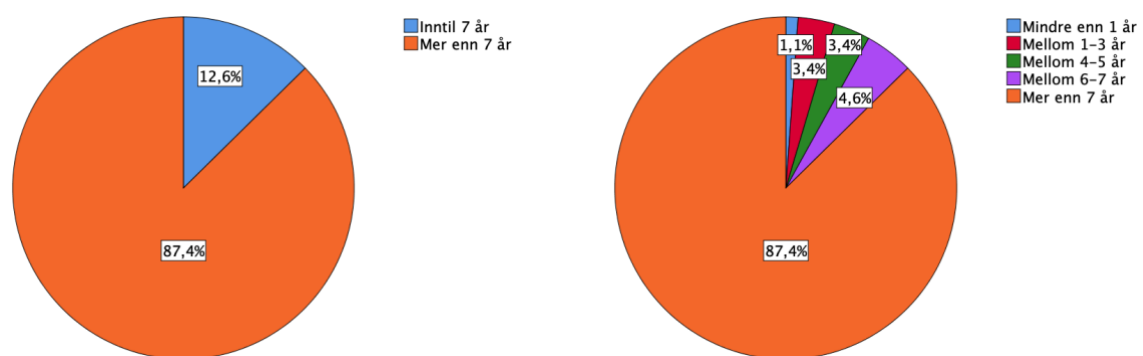
5.6 Ledererfaring og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom

Basert på forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan erfaring innen ledelse påvirke enhetslederens opplevelse av handlingsrommet?» har vi fremsatt følgende alternative hypotese:

H₄: «Enhetsledere med mye erfaring som leder vil oppleve å ha høyere grad av handlingsrom»

Nullhypotesen tilsier at det ikke eksisterer noen form for korrelasjon mellom erfaring innen ledelse og opplevelse av handlingsrommet.

For antall år med ledererfaring har vi valgt å summere alle respondentene med inntil 7 års ledererfaring som et alternativ. Ved å gjøre dette skaper vi et aggregert alternativ, «Inntil 7 år», for variabelen. Figur 14 viser respondentenes fordeling før og etter summeringen. Vi har valgt å gjøre dette da hele 87,4% av respondentene har svart at de har mer enn 7 års ledererfaring, mens resterende var fordelt mellom fire svaralternativer. Ved å aggregere respondentene med mindre enn 7 års ledererfaring, skaper vi et skille ved inntil 7 år eller mer. Det er viktig at vi tar hensyn til at de fleste respondentene er i en kategori når vi skal gjennomføre våre analyser.



Figur 14: Respondentenes fordeling - Antall år med ledererfaring – opprinnelig svarfordeling til høyre

Vi gjennomfører en signifikanstest for å beregne variablenes signifikansverdier med tilhørende Pearsons r. Vi har da benyttet «Antall år ledererfaring» som uavhengig variabel og resultatet kan sees i vedlegg 8. Vi vil kun gå gjennom observasjoner som vi anser som interessante for vårt forskningsspørsmål.

For alle faktorene er det kun to variabler som viser seg å være statistisk signifikant på 0,05 nivået. Det er variablene som omhandler å kunne avslutte et arbeidsforhold og det å mangle støtte fra ledelsen for å drifte enheten. Pearsons r for disse er på henholdsvis -0,209 og 0,226. For resterende variabler er Pearsons r verdien svært liten, med unntak av handlingsrom for å kunne nå resultatkravene og at formelt og opplevd handlingsrom samsvarer. Verdiene for disse tilsvarer liten samvariasjon med formell ledererfaring. Faktisk viser sistnevnte at enhetslederne med mer enn 7 års ledererfaring har en tendens til å oppleve mindre grad av handlingsrom enn enhetslederne med mindre enn 7 års ledererfaring. Dette er i strid med våre forventninger og teori. Vi påpeker at respondentenes fordeling, med tanke på ledererfaring, har en klar overvekt i den ene kategorien (87,4% har mer enn 7 års ledererfaring) og det er mulig dette kan ha påvirket analysen, med tanke på at det er svært mange variabler som har veldig lave verdier for Pearsons r. Eksempelvis kan det tenkes at økt ledererfaring fører til økte forventninger om handlingsrom.

Tabell 5 viser et utdrag av variablenes gjennomsnittsverdier for den enkelte kommune, fordelt på antall år ledererfaring (se vedlegg 11 for fullstendig oversikt).

	Antall år ledererfaring					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Inntil 7 år	Mer enn 7 år	Inntil 7 år	Mer enn 7 år	Inntil 7 år	Mer enn 7 år
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelser i min enhet.	4,50	4,86	4,50	4,52	4,57	4,39
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,50	4,57	4,50	3,93	4,83	3,93
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	4,00	3,00	3,00	2,67	3,00	2,83
Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	4,00	2,14	1,00	2,15	2,43	2,12
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	5,00	3,50	2,50	3,48	3,14	2,88
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	2,50	2,29	3,50	2,19	2,86	2,50
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	1,00	2,00	2,00	2,59	1,71	2,31
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	5,00	4,29	5,00	4,19	4,14	3,86

Tabell 5: Utdrag av vedlegg 11 - Gjennomsnittsverdier for den enkelte kommune, gitt antall år ledererfaring. Røde tall strider mot vår hypotese.

Gjennomsnittsverdiene i tabell 5 viser at enhetslederne med mer enn 7 år ledererfaring har for de fleste variablene lavere verdi. Spesielt interessant er det at alle enhetslederne med mer enn 7 år ledererfaring har svart at de opplever å ha mindre grad av handlingsrom for variabelen som handler om samsvar mellom formelt og opplevd handlingsrom. Resterende gjennomsnittsverdier viser stort sett de samme tendensene som nevnt over, og går altså mot hva vi forventer å finne. Vi ser av gjennomsnittsverdiene at det er tendenser i datamaterialet til at mer erfarne enhetsledere opplever å ha mindre grad av handlingsrom, men forskjellene er små.

Datamaterialet vårt tyder på at enhetslederne med mest erfaring opplever å ha minst handlingsrom. Det skal sies at forskjellene i opplevd handlingsrom er veldig små. Ved å se signifikanstesten og gjennomsnittsverdiene i sammenheng med hverandre, mener vi at vår undersøkelse tilsier at enhetsledernes ledererfaring har liten innvirkning på hvordan de opplever handlingsrommet. Med bakgrunn i funnene våre, mener vi at nullhypotesen ikke kan forkastes. Vi har altså ikke funnet støtte i vår forskning til teorien om at enhetslederne med mest ledererfaring vil oppleve å ha mest handlingsrom.

5.7 Oppsummering av funn

Vi har gjennom analysedelen presentert våre funn for hvert av forskningsspørsmålene i oppgaven og vi ønsker her å gi en kort oppsummering av funnene. Funnene våre er begrenset til de undersøkte enhetsledernes opplevelse av handlingsrom, begrenset av faktorene vi har benyttet, på undersøkelsestidspunktet. Derav kan vi ikke uttale oss om enhetsledere i andre kommuner.

5.7.1 Enhetsledernes opplevelse av eget handlingsrom og forskjeller fra det formelle handlingsrom

Fokus for første forskningsspørsmål er hvordan enhetsledernes opplever sitt handlingsrom og om opplevelsen er forskjellig fra formelt handlingsrom tillagt stillingen deres.

Gjennom vår undersøkelse har vi ikke funnet dekning til å kunne si at enhetsledernes opplevelse av handlingsrom er forskjellig fra kommunenes formelle handlingsrom. Dette beror i stor grad på at det formelle handlingsrommet er analysert gjennom lederavtalene, som er lite konkretisert og derav er det vanskelig å måle hva det formelle handlingsrommet faktisk er. Grunnet dette kan vi ikke si å ha funnet støtte for at enhetsledernes opplevelse av

handlingsrommet er forskjellig fra det formelle, slik Espedal & Kvitastein (2012) mener det vanligvis vil være.

Vi mener vi har klart å belyse hvordan enhetslederne i undersøkelseskommunene opplever sitt handlingsrom, innenfor rammen av faktorer vi har benyttet. Oppsummert kan vi si at enhetslederne i kommunene virker å oppleve nøytral til stor grad av handlingsrom. Dette kan være relatert til at lederavtalene er generelle og lite konkretiserte, og ifølge beskrevet teori vil dette gi enhetslederne rom for å tolke lederavtalens innhold og derav sitt handlingsrom (Stewart, 1982; Strand, 2007).

5.7.2 Kommunestørrelsens påvirkning på opplevelse av handlingsrom

For forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan kommuners størrelse påvirke enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet» har vi hatt fokus på om kommunens størrelse har noen betydning for enhetsledernes opplevelse av handlingsrom. Vår hypotese er at større organisasjoner vil føre til opplevelsen av å ha større handlingsrom, blant annet som følge av at det er vanlig å delegere mer beslutningsmyndighet i større organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Med bakgrunn i våre funn har vi konkludert med at vårt datamateriale ikke har grunnlag for å si at enhetsledere i større kommuner vil oppleve å ha større handlingsrom, derav forkastes ikke nullhypotesen. Tvert imot tyder funnene våre på at det motsatte er tilfelle, hvor en mulig forklaring kan være at forventningene til handlingsrom er større i de største kommunene. Enhetslederne i den minste kommunen opplever å ha høyere grad av handlingsrom enn de større kommunene, noe vi finner interessant. Vi ser tendenser til at jo større kommunen er, desto mindre handlingsrom opplever enhetslederne å ha, både gjennom korrelasjonsverdiene og gjennomsnittsverdiene.

5.7.3 Utdanningsnivå og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom

Forskningsspørsmålet som omhandler utdanning, har fokusert på hvilken påvirkning utdanningsnivå og formell lederutdanning har på enhetsledernes opplevelse av sitt handlingsrom. Vår hypotese er at enhetslederne med høyere utdanningsnivå vil oppleve å ha større handlingsrom, da enhetsledernes kompetanse er viktig for tolkningen av ens handlingsrom.

Vi har konkludert med at det er nok grunnlag i datamaterialet til å kunne forkaste nullhypotesen, og si at høyere utdanningsnivå har en innvirkning på hvordan enhetslederne i

undersøkelseskommunene opplever handlingsrommet sitt. Gjennomsnittsverdiene tyder på at enhetsledere med høyere utdanningsnivå har en tendens til å oppleve høyere grad av handlingsrom, noe vi ser blant enhetslederne i alle kommunene. Dette er som vi forventet å finne og stemmer med litteratur og kunnskap om at høyere utdanningsnivå vil øke ens kompetanse og derav ens forutsetninger for å tolke sitt handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012; Olsen, 2016; Torsteinsen, 2012b). Vi mener vi har dekning for å si at beskrevet teori og litteratur er styrket i sin beskrivelse av høyere utdanningsnivå og hvordan det kan påvirke tolkning av handlingsrom.

5.7.4 Formell lederutdanning og enhetsledernes opplevelse av handlingsrommet

Som beskrevet ovenfor, har forskningsspørsmålet som omhandler utdanning også fokusert på formell lederutdanning og påvirkningen det kan ha på enhetsledernes opplevelse av handlingsrom. Vår hypotese er at enhetsledere med formell lederutdanning vil oppleve større grad av handlingsrom enn enhetslederne uten formell lederutdanning (Olsen, 2016; Stewart, 1982, 1989; Strand, 2007; Torsteinsen, 2012b).

Basert på funnene våre mener vi at vi har grunnlag i datamaterialet til å forkaste nullhypotesen, og vi kan si at det er sannsynlig at enhetslederne med formell utdanning innen ledelse vil oppleve å ha større handlingsrom enn enhetslederne uten formell utdanning innen ledelse. Det er verdt å nevne at dette ikke er like tydelig for enhetslederne i Sørreisa kommune, hvor det er tendenser til at enhetslederne uten formell lederutdanning opplever å ha mest handlingsrom. En mulig forklaring er at enhetslederne uten formell lederutdanning har mindre forventninger om grad av handlingsrom enn enhetslederne med formell lederutdanning.

5.7.5 Ledererfaring og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom

Forskningsspørsmålet som omhandler ledererfaring, har fokusert på hvilken påvirkning erfaring innen ledelse har på enhetsledernes opplevelse av handlingsrom. Vi har antatt at enhetslederne med mye erfaring innen ledelse vil oppleve større grad av handlingsrom enn enhetslederne med lite erfaring innen ledelse.

Basert på analysene og funnene våre finner vi ikke at vi kan forkaste nullhypotesen forbundet med forskningsspørsmålet. Det er innen dette forskningsspørsmålet det er færrest

observasjoner som støtter opp om teori og litteratur som tilsier at man gjennom økt ledererfaring vil øke ens mulighet for tolkning av handlingsrom (Olsen, 2016; Strand, 2007).

6 Konklusjon og avslutning

I dette kapittelet presenterer vi konklusjonen på oppgavens problemstilling, basert på våre tidligere presenterte resultater og funn fra analysen. Vi presenterer også styrker og svakheter ved vår forskning, før vi til slutt sier noe om implikasjoner for fremtidig forskning.

6.1 Konklusjon

Oppgavens problemstilling har vært «Kommunale enhetslederes opplevelse av eget handlingsrom». Målet har vært å belyse hvordan enhetslederne i undersøkelseskommunene opplever sitt handlingsrom innenfor gitte faktorer, og om det opplevde handlingsrommet kan sies å påvirkes av faktorene kommunestørrelse (kommuneadministrasjonens størrelse), enhetsledernes utdanning eller enhetsledernes ledererfaring. Vi har også hatt som mål å belyse eventuelle forskjeller mellom kommunenes formelle handlingsrom og enhetsledernes opplevelse av det. Gjennom forskningen mener vi å ha fått belyst vårt mål innen enhetsledernes opplevelse av handlingsrom, men at det formelle handlingsrommet tillagt stillingene deres ikke har blitt belyst i tilstrekkelig grad. Vi har altså ikke funnet dekning til å si at enhetsledernes opplevelse av handlingsrom er forskjellig fra kommunenes formelle handlingsrom. Dette beror i stor grad på at vår forståelse av kommunenes formelle handlingsrom er basert på analyse av lederavtalene. Disse er lite konkrete og det er vanskelig å beskrive hva det formelle handlingsrommet faktisk er. Vi ser dette som en svakhet i vår forskning, da det har medført at vi ikke kan gjøre tilstrekkelig sammenlikning av formelt og opplevd handlingsrom, som var et av våre mål. For å tilstrekkelig belyse formelt handlingsrom burde vi gjennomført personlig intervju av rådmennene og noen utvalgte enhetsledere. Vi mener å ha belyst hvordan enhetslederne opplever sitt handlingsrom innen gitte faktorer, og konklusjonen er at enhetslederne opplever handlingsrommet ganske likt i alle undersøkelseskommunene. Vi finner det interessant at det blant enhetslederne i kommunene er klar overvekt av ledere med mye ledererfaring og med formell utdanning innen ledelse, og antar dette kan være medvirkende til at enhetslederne opplever sitt handlingsrom ganske likt.

For de andre forskningsspørsmålene og respektive hypotesene, finner vi at nullhypotesene om utdanningsnivå samt formell lederutdanning kan forkastes. Her viser forskningen vår at det kan være sammenheng med opplevelse av handlingsrom, i tråd med teori om at man gjennom utdanning vil oppnå høyere kompetanse og derav øke ens muligheter for å tolke

handlingsrommet ut fra gitte krav og begrensninger (Espedal, 2008; Olsen, 2016; Stewart, 1982, 1989; Strand, 2007). Spesielt interessant er effekten som formell lederutdanning virker å ha på opplevelsen av handlingsrom. Vi ønsker å påpeke at dette er vår tolkning av analyserte funn, og at det kan være andre utenomliggende årsaker til at vi har fått våre resultater. Til tross for at vi ikke har funnet dekning til å forkaste noen av de andre nullhypotesene, altså hypotesene som handler om kommunestørrelse og ledererfaring, ser vi gjennom analysene av gjennomsnittsverdiene at det er interessante observasjoner i vår forskning. Dette er observasjoner som kan være aktuell for videre forskning. Blant annet tyder funnene våre på at enhetslederne i større kommuner opplever mindre grad av handlingsrom, og at høyere utdanningsnivå hos enhetslederne påvirker hvordan de opplever sitt handlingsrom.

Vi mener vår forskning har belyst problemstillingen til en viss grad, og vi har fått økt forståelse for hvilke av faktorene utdanning, erfaring og organisasjonsstørrelse som har en samvariasjon med opplevd handlingsrom. Vi mener også å ha nådd målet vårt om å belyse enhetsledernes opplevelse av handlingsrom, og kan si at enhetslederne i de undersøkte kommunene virker å ha tilnærmet lik opplevelse av handlingsrom.

6.2 Avslutning

Vi har i forskningen samlet inn kvalitative data gjennom bruk av kvantitativ spørreundersøkelse. Å kvantifisere kvalitative data er vanskelig, og det har gjort det vanskelig for oss å få frem nyansene for både formelt og opplevd handlingsrom. Det ville nok vært en fordel for oss om vi benyttet personlige intervjuer fremfor spørreskjema for å samle inn data fra kommunene og enhetslederne. Vi ville da fått en mer virkelighetsnær forståelse av handlingsrommene, noe som kunne belyst problemstillingen bedre.

Gjennom analysen av innsamlet datamateriale har vi kommet frem til noen svakheter ved vår spørreundersøkelse, som vi ønsker å adressere her. For spørsmålene som er relatert til handlingsrom, burde vi gitt en bedre beskrivelse av hva svaralternativene i likert-skalaen betydde. Vi tenker da spesielt på midterste svaralternativ, som kan fremstå som uklart. Vi mener vi burde presisert at det tilsvarte eksempelvis «Hverken liten eller stor» grad av handlingsrom. Angående spørsmål som omhandler antall år ledererfaring, alder og antall år i nåværende stilling, mener vi at det ville vært bedre å benytte åpent, men obligatorisk, spørsmål. Det ville da vært mulig å oppdage interessante skiller som vi kan ha gått glipp av ved å bruke faste svaralternativer. En siste svakhet vi har lyst å trekke frem, handler om

begrepet «formell utdanning innen ledelse», som vi burde tydeliggjort for respondentene ved å definere hva det vil si. Ved å ikke definere begrepet, kan det være at respondentene har feiltolket og svart ut fra deres egen forståelse av hva vi spør etter.

I denne studien har vi funnet tegn til at enhetslederne i den minste kommunen opplever å ha høyest grad av handlingsrom. Det står i kontrast til en annen studie, hvor man fant at ledere av mindre NAV-kontorer oppga å ha minst handlingsrom (Mustaparta, 2017), som er forventet i forhold til teori vi har beskrevet. Det kan derfor være av interesse å forske ytterligere på hvorvidt organisasjonsstørrelse har betydning for enhetslederens opplevde handlingsrom og eventuelt hvorfor.

Våre funn har ikke klart å vise til at det er forskjeller mellom kommunenes formelle handlingsrom og enhetsledernes opplevelse av handlingsrom. Vi er allikevel av den oppfatning at hvordan formelt handlingsrom tolkes er viktig, da det kan gi oss innsikt i hvordan enhetslederne selv opplever å kunne utnytte sitt handlingsrom i jobben sin. Derfor kan det være interessant å forske ytterligere på forskjell mellom formelt og opplevd handlingsrom, men da gjennom intervjuer for å få best mulig forståelse av handlingsrommene.

Referanseliste

- Andersen, O. J., Moldenæs, T., & Torsteinsen, H. (2017). Ledelse som utøvelse av skjønn. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse: Analyse, intuisjon, forhandlinger* (s. 17-32). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser* (AFF lederbibliotek). Bergen: Fagbokforl.
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*(02), 20-38.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2013). Handlingsrom og læring. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Mathiesen (Red.), *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0* (s. 109-123). Bergen: Fagbokforl.
- Falkum, E., & Nordrik, B. (2016), *Del 2 - frykt, skam og fremmedgjøring* (Norsk ledelsesbarometer 2016). Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Harstad kommune. (2018). *VHP 2018 til 2021 Formannskapets innstilling*. fra <https://www.harstad.kommune.no/getfile.php/4004617.1878.zajabluw7mus7m/VHP2018Til2021Formannskapetsinnstilling.pdf>
- Harstad kommune. (2019a). *Lederavtale mellom rådmann/kommunalsjef og enhetsleder*.
- Harstad kommune. (2019b). *Organisasjonskart 2018*. fra <https://www.harstad.kommune.no/organisasjonskart.177542.no.html>
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma*, 2019(2), 9.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2017). Lederskapskjønn. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger* (s. 33-52). Bergen: Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (1990). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perpektiver på ledelse* (s. 57-67). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do.(Managers promote stability while leaders press for change)(A reprint of a 1990 article). *Harvard Business Review*, 79(11), 85.
- Ledernytt. (2017). *Hvorfor er det viktig å heve kompetanse i ledelse?* fra <https://www.ledernytt.no/hvorfor-er-det-viktig-aa-heve-kompetanse-i-ledelse.6068208.html>
- Lem, C. H. (2015). Mellom barken og veden. *Magma*, 2015(2).
- Lonti, Z. (2005). How Much Decentralization? Managerial Autonomy in the Canadian Public Service. 35(2), 122-136. doi: 10.1177/0275074004272622
- Lysne, V., & Olsen, T. (2016). P-Verdier: Veiledende eller villedende? En simulert studie. *Norsk tidsskrift for ernæring*, 4, 28-31.
- Mustaparta, U. A. (2017). *Handlingsrommet - hvilket rom er det? Et studie av mellomlederens handlingsrom i NAV*: UiT Norges arktiske universitet.
- Norsk senter for forskningsdata. (2019). *Norsk senter for forskningsdata*. fra <https://nsd.no>

- Olsen, T. H. (2016). Kompetanseutvikling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 238-276). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Olsen, T. H., & Torsteinsen, H. (2012). Enhetslederrollen. I H. Torsteinsen (Red.), *Resultatkommunen: Reforme og resultater* (s. 125-142). Oslo: Universitetsforlaget.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *79*(3), 486-504. doi: 10.1177/0020852313489945
- Riise, K. V. (2017). Mellomlederen er hverken helt eller skurk. Hentet fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/ledelse/dag-ingvar-jacobsen/statsvitenskap/-mellomlederen-er-hverken-helt-eller-skurk/2-1-190590>
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (Red.). (2013). *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming*. Hentet fra http://home.bi.no/fgl88001/metode/kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf
- Statistisk sentralbyrå. (2019a, 01. januar). *Befolkning i kommunane*. fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde>
- Statistisk sentralbyrå. (2019b). *Regnskap Harstad kommune*. fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra/harstad-harstak/regnskap>
- Statistisk sentralbyrå. (2019c). *Regnskap Sørreisa kommune*. fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra/sorreisa/regnskap>
- Statistisk sentralbyrå. (2019d, 15.03.2019). *Regnskap Tromsø kommune*. fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/kostra/tromso/regnskap>
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Stewart, R. (1989). STUDIES OF MANAGERIAL JOBS AND BEHAVIOUR: THE WAYS FORWARD. *Journal of Management Studies*, *26*(1), 1-10. doi: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00713.x
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Sørreisa kommune. (2016). *Organisasjon Sørreisa kommune*. fra <https://www.sorreisa.kommune.no/organisasjon.385835.no.html>
- Sørreisa kommune. (2018). *Budsjett 2018*. fra https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEWjAwban6Z3iAhXBlosKHa47BXUQFjABegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fsoorreisa.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F4003857.1901.u7lp7liqnmjil%2FBudsjett%2B2018_%25C3%25B8konomiplan%2B2018-2021_formannsakpets%2Binnstilling%2Btil%2BKSTY_211117.pdf&usg=AOvVaw1eNEM9eYGkKnUfzms0Y9f9
- Sørreisa kommune. (2019). *Lederavtale mellom rådmannen og enhetsleder*.
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torsteinsen, H. (2012a). Innledning. I H. Torsteinsen (Red.), *Resultatkommunen: Reforme og resultater* (s. 11-20). Oslo: Universitetsforlaget.
- Torsteinsen, H. (2012b). Lederroller og lederrelasjoner. I H. Torsteinsen (Red.), *Resultatkommunen: Reforme og resultater* (s. 77-92). Oslo: Universitetsforlaget.
- Torsteinsen, H. (2017). Ledere som pragmatiske instrumentalister. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger* (s. 75-90). Bergen: Fagbokforl.
- Tromsø kommune. (2015). *Lederavtale*.
- Tromsø kommune. (2018a). *Budsjett- og økonomiplan 2018-2021*. Hentet 25.04.2019 fra <https://www.tromso.kommune.no/budsjett-og-oekonomiplan-2018-2021.6088841-121711.html>

Tromsø kommune. (2018b). *Organisasjonen Tromsø kommune*. fra
<https://www.tromso.kommune.no/organisasjon.260890.no.html>

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed. utg.). Upper Saddle River, N.J:
Pearson Education.

NSD – Norsk senter for forskningsdata. (2019, 11. mars). Om NSD. Hentet fra
<https://www.nsd.no/>

Vedlegg 1: Spørreskjema

Kommunale enhetslederes opplevelse av handlingsrom innen personalfeltet

Side 1

Generelle spørsmål om deg og ditt ansettelsesforhold

Er du kvinne eller mann? *

- Kvinne
- Mann

Alder? *

- Under 25
- 25-44
- 45-64
- Over 64

I hvilken kommune arbeider du i dag? *

- Tromsø
- Harstad
- Dyrøy
- Sørreisa

Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen du har nå? *

- Mindre enn 1 år
- Mellom 1-3 år
- Mellom 4-6 år
- Mer enn 6 år

Hvilken type enhet er du leder for? *

- Barnehage
- Skole og opplæring
- Helse
- Eldreomsorg
- Annen sosial omsorg
- Teknisk
- Kultur og idrett
- Stabsenhet
- Annen type enhet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvilken type enhet er du leder for?»:
Annen type enhet

Du valgte "Annen type enhet" i forrige spørsmål, vennligst spesifiser her: *

Hvor mange ansatte har du direkte personalansvar for? *

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Mer enn 20

Omfatter enheten din flere virksomheter, eksempelvis flere skoler? *

- Ja
- Nei

Har du en lederavtale? *

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Du svarte "Ja" på forrige spørsmål, og vi ber deg ta stilling til følgende utsagn om din lederavtale:

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Min lederavtale inneholder en generell del *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Min lederavtale har en del som omhandler sektoren jeg arbeider innen *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Min lederavtale har en del som omhandler kun min stilling *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Min lederavtale inneholder spesifikke resultatkrav *

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Min lederavtale inneholder spesifikke resultatkrav»: Ja

Lederavtalen inneholder opplysninger om eventuelle konsekvenser dersom resultatkravene ikke innfris *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du en lederavtale?»: Ja

Lederavtalen evalueres og oppdateres i samarbeid med ledelsen *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Lederavtalen evalueres og oppdateres i samarbeid med ledelsen»: Ja

Hvor ofte evalueres og oppdateres lederavtalen? *

- Årlig
- Hvert andre år
- Sjeldnere

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Lederavtalen evalueres og oppdateres i samarbeid med ledelsen»: Ja

Jeg deltar i arbeidet med å utarbeide mål og resultatkrav i min lederavtale *

- Ja
- Nei

Spørsmål om utdanning og erfaring

Spørsmålene som følger handler om din utdanning og dine erfaringer som leder.

Hvor mange års ledererfaring har du? *

- Mindre enn 1 år
- Mellom 1-3 år
- Mellom 4-5 år
- Mellom 6-7 år
- Mer enn 7 år

Hva er din høyeste fullførte utdanning? *

- Videregående skole
- Fagbrev/godkjent fagutdanning
- Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)
- Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)
- Ingen av delene

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hva er din høyeste fullførte utdanning?»: Fagbrev/godkjent fagutdanning

Spesifiser hva du har fagbrev/godkjent fagutdanning innen: ***Har du formell utdanning innen ledelse? ***

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Har du formell utdanning innen ledelse?»: Ja

Hvilken formell utdanning har du innen ledelse? *

- Som et delemne i et studium
- Som et eget studium

Hvilket fagfelt er din utdanning innen? *

- Samfunnsvitenskapelige fag og/eller juridiske fag
- Økonomiske og administrative fag
- Tekniske fag/ingeniørutdanning
- Helse- og sosialfag
- Lærerutdanning
- Annet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvilket fagfelt er din utdanning innen?»: Annet

Her kan du spesifisere svaret ditt fra forrige spørsmål (kun om du valgte "Annet"): *

Spørsmål relatert til handlingsrom

Som leder befinner du deg nok ofte i situasjoner hvor det forventes at du tar avgjørelser, selv om du ikke har bestemte retningslinjer og rutiner å forholde deg til. Betingelsene du har fått som leder, gjennom resultatkrav og rammer tillagt din stilling samt din tolkning av disse, kan sees på som ditt handlingsrom.

Vi ønsker at du tar stilling til følgende påstander, hvor 0 betyr "I svært liten grad", mens 4 betyr "I svært stor grad":

	0	1	2	3	4
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelse i min enhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	0	1	2	3	4
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalpolitikken styres i stor grad av instruks, regler og prosedyrer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i masteravhandlingen «Kommunale enhetslederes opplevde handlingsrom innenfor personalfeltet»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteravhandling hvor formålet er å undersøke hvordan kommunale enhetsledere opplever sitt handlingsrom innenfor personalfeltet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for avhandlingen og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter ved UiT – Norges Arktiske Universitet, avdeling Harstad, som skal en masteravhandling i studiet Master i Ledelse. Temaet for avhandlingen er kommunale enhetslederes opplevde handlingsrom innenfor personalfeltet.

Mellomledere er en gruppe ledere som det er forsket lite på, til tross for at antallet mellomledere er stort og ikke minst er gruppen viktig i organisasjoner. For å kunne nå målene man har fått som leder, er det viktig at man har handlingsrom til å kunne gjennomføre valg og beslutninger. Gjennom avhandlingen ønsker vi å sette fokus på enhetslederes opplevde handlingsrom innenfor personalfeltet. Vi håper at spørreundersøkelsen vil gi oss empiriske data, sett opp mot våre forventninger. Eksempelvis har vi forventning om at enhetsledere i mer folkerike kommuner opplever å ha større handlingsrom enn i mindre folkerike kommuner og at enhetsledere med realkompetanse som leder eller utdanning innen ledelse vil oppleve et større handlingsrom.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å få svar fra så mange enhetsledere i tre forskjellige kommuner, av varierende størrelse. Etter avtale med ledelsen i din kommune, får du som enhetsleder tilsendt denne spørreundersøkelsen på e-post. Vi håper du tar deg tid til å besvare undersøkelsen i en ellers travel hverdag, slik at vi kan sette fokus på hvordan kommunale enhetsledere opplever sitt handlingsrom og hva som kan gjøre at dette oppleves forskjellig. Hvis du velger å delta, innebærer det at du svarer på spørreundersøkelsen som tar omtrent 15 minutter å besvare. Vi ønsker å gjøre oppmerksom på at dine svar vil være viktige for å kunne belyse problemstillingen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Foruten oss som skriver avhandlingen, er det kun vår veileder (Harald Torsteinsen) som vil kunne få tilgang til svarene dine.

- For å bedre bevare dine personopplysninger, vil dine svar kun lagres på www.nettskiema.no hvor det kun er oss som skriver avhandlingen som har tilgang.

Din anonymitet er viktig, og vi forsikrer at anonymiteten vil ivaretas gjennom behandlingen av innsendte data. Det vil ikke være mulig for lesere av avhandlingen å se hva du har svart. Det er kun veileder og vi som vil ha tilgang til å se svarene dine.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 30.06.2019. Innsamlet data vil destrueres etter at avhandlingen er innlevert og vurdert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Ved å delta i undersøkelsen, gir du oss samtykke til å behandle dine svar slik at de kan benyttes til statistisk sammenligning med andre svar.

På oppdrag fra UiT – Norges Arktiske Universitet, avdeling Harstad, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT – Norges Arktiske Universitet, avdeling Harstad ved Harald Torsteinsen, mobil: 952 07 740 eller e-post: harald.torsteinsen@uit.no, eller undertegnede på e-post: htskog@gmail.com og hcnaess@hotmail.com
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, mobil: 975 91 578
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hege Charlotte Næss og Hans-Terje Skog

Vedlegg 3: Meldeskjema til NSD

Meldeskjema 263436

9 Skriv ut

Sist oppdatert

04.03.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Vi vil spørre etter kjønn, aldersgruppe, kommune vedkommende arbeider i og hvilken type enhet vedkommende er leder for. Gjennom dette vil man, ved tilgang til svarskjemaet for den enkelte, kunne vite hvem som har svart hva.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Kommunale enhetslederes opplevelse av eget handlingsrom innen personalfeltet

Prosjektbeskrivelse

Prosjektet skal benyttes til å belyse problemstillingen, som er lik prosjekttittelen, i vår masteroppgave i ledelse. Masteroppgaven gjennomføres som del av studiet Master i Ledelse ved UiT - Norges Arktiske Universitet, avdeling Harstad.

Fagfelt

Samfunnsvitenskap

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

I vår masteroppgave ønsker vi å se på eventuelle sammenhenger mellom enhetslederes opplevde handlingsrom og kommunestørrelse, utdanning/realkompetanse og muligens hvilken sektor de arbeider innen. Vi har valgt ut fem kommuner for deltageise i undersøkelsen, så langt har vi fått ja fra Tromsø og Harstad. Vi har ennå ikke fått svar fra Dyrøy og Sørreisa. Vi ønsker å behandle personopplysninger angående stilling, alder, kommunen de er ansatt i og enhet de er leder for, slik at eventuelle sammenhenger kan vises.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hans-Terje Skog, htskog@gmail.com, tlf : 92664962

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet/ Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi/ Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Harald Torsteinsen, harald.torsteinsen@uit.no, tlf: 95207740

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Enhetsledere i kommuner

Rekruttering eller trekking av utvalget

Vi har valgt ut fire kommuner som vi har invitert til deltageise i undersøkelsen. Disse er Tromsø, Harstad, Sørreisa og Dyrøy. Kommunene er valgt basert på størrelse, da vi ønsker å ha en relativt stor kommune, en middels stor og en liten. Av erfaring er det ikke alle kommuner som har mulighet til å delta i en slik undersøkelse, spesielt i mindre kommuner. Derav har vi invitert to mindre kommuner (Sørreisa og Dyrøy) for å øke sjansen for deltageise fra en mindre kommune.

Med tanke på rekruttering av utvalg, så vil undersøkelsen sendes til alle enhetslederne i kommunene. Vi har fått oppgitt e-post adressene til enhetslederne og vil sende spørreundersøkelsen (via Nettskjema, www.nettskjema.no) til dem via e-post.

Alder

20 - 75

Inngår det voksne (18 år+) i utvalget som ikke kan samtykke seiv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Elektronisk spørreskjema

Vedlegg

[Spørreskjema sendt til NSD.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Følgeskriv til deltagere.docx](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Gjennom epost til oss som skriver avhandlingen.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Gjennom epost til oss som skriver avhandlingen.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

www.nett skjema.no

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres
- Adgangsbegrensning
- Adgangsløgg

Varighet

Prosjektperiode

01.01.2019 - 30.06.2019

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 4: Svar fra NSD

NSD sin vurdering

B skriv a

Prosjekttittel

Kommunale enhetslederens opplevelse av eget handlingsrom innen personalfeltet

Referansenummer

263436

Registrert

04.03.2019 av Hans-Terje Skog - hsk050@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet/ Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi/ Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Harald Torsteinsen, harald.torsteinsen@uit .no, tlf: 95207740

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hans-Terje Skog, htskog@gmail.com, tlf: 92664962

Prosjektperiode

01.01.2019 - 30.06.2019

Status

04.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

04.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og

ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 2117 (tast 1)

Vedlegg 5: Deskriptiv statistikk

			Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
Typiske HRM oppgaver	Ansettelses/ oppsigelser	Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelses i min enhet.	4,49	5	5	0,763	-1,587	0,260	2,277	0,514
		Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,07	4	5	1,121	-1,232	0,261	0,864	0,517
	Kompen- sasjon	Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	2,84	3	3	1,157	0,046	0,260	-0,699	0,514
		Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	4,36	5	5	0,821	-1,267	0,258	1,159	0,511
		Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	2,52	2	2	1,165	0,604	0,260	-0,367	0,514
Budsjetterings- og endringsområder	Budsjettering	Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	2,17	2	1	1,210	0,718	0,260	-0,523	0,514
	Utgifts- kontroll	Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	3,18	3	3	1,255	-0,231	0,261	-0,861	0,517
	Organisasjons- endringer	Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	2,44	2	2	1,217	0,606	0,258	-0,502	0,511
Kvalitetstyring	Ytelsesstyring	Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	2,53	2	2	1,124	0,394	0,260	-0,664	0,514
		Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	3,79	4	4	1,001	-0,507	0,261	-0,439	0,517
		Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	3,34	4	4	1,249	-0,485	0,266	-0,667	0,526
		Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	3,11	3	3	0,933	-0,322	0,258	-0,406	0,511
		Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	3,77	4	4	0,966	-0,715	0,260	0,313	0,514
	Kvalitets- forbedringer	Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	3,44	4	4	1,040	-0,506	0,261	-0,250	0,517

		Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	3,91	4	4	0,903	-0,698	0,260	0,363	0,514
		Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	2,29	2	2	1,109	0,608	0,258	-0,408	0,511
Generelle spørsmål		Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	4,06	4	4	0,912	-0,879	0,260	0,584	0,514
		Personalpolitikken styres i stor grad av instruks, regler og prosedyrer.	3,80	4	4	0,918	-0,434	0,260	-0,122	0,514
		Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	1,57	1	1	0,741	1,227	0,258	1,198	0,511
		Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	1,67	2	1	0,757	1,467	0,258	3,729	0,511

Vedlegg 6: Formelt og opplevd handlingsrom i kommunene

Spørsmål		Sørreisa		Harstad		Tromsø	
		Formelt	Opplevd	Formelt	Opplevd	Formelt	Opplevd
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelse i min enhet.	Mean	Enhetsleder har delegert ansvar og myndighet for økonomi, personal, drift og utvikling av egen enhet.	4,78		4,52	Ledere er delegert arbeidsgivermyndighet og har ansvar for økonomistyring, drift og fagutvikling.	4,42
	Median		5,00		5,00		
	Std.Dev.		0,441		0,785		0,794
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	Mean	Følgende saksfelt innen personalområdet er ikke delegert: oppsigelse og avskjedssaker, suspensjon og permittering.	4,56	Enhetsleder har arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet	3,97	Ledere er delegert arbeidsgivermyndighet og har ansvar for økonomistyring, drift og fagutvikling.	4,04
	Median		5,00		4,00		4,00
	Std.Dev.		0,726		1,349		1,021
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	Mean		3,22		2,69		2,85
	Median		3,00		3,00		3,00
	Std.Dev.		0,972		1,312		1,091
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	Mean	Innenfor sin enhet har enhetslederen det øverste ansvaret for alle ansatte ved sin enhet (personalansvar). Følgende saksfelt innen personalfeltet er ikke delegert; lønnsforhandlinger.	4,67	Enhetslederen har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker, slik det fremgår av delegeringsreglement fra rådmannen. Enhetsleder har arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet.	4,41		4,27
	Median		5,00		5,00		4,00
	Std.Dev.		0,500		0,825		0,861
Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	Mean	Lederen har personalansvaret for ansatte ved avdelingen og for å drifte avdelingen i henhold til bestemmelser gitt i arbeidsmiljøloven mm. Lederen gis myndighet til å treffe avgjørelser i personalsaker med mindre annet er bestemt. Myndigheten er begrenset til vedtak innenfor avdelingen og avdelingens budsjettamme. Følgende saksfelt innen personalområdet er ikke delegert; lønnsforhandlinger.	2,89	Enhetslederen har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker, slik det fremgår av delegeringsreglement fra rådmannen. Enhetsleder har arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet.	2,66		2,38
	Median		3,00		2,00		2,00
	Std.Dev.		1,054		1,143		1,196

Jeg kan påvirke budsjetttrammen for min enhet.	Mean	Ja. Se kapittel 3 i Økonomireglement for Sørreisa kommune.	2,56		2,07	Lederes handlingsrom begrenses av og reguleres innenfor: - Vedtatte økonomiske rammer.	2,16
	Median		2,00		2,00		2,00
	Std.Dev.		1,014		1,184		1,264
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	Mean	Innenfor sin enhet har enhetslederen det øverste ansvaret for en effektiv bruk og forvaltning av tildelte økonomiske ressurser i henhold til budsjett og økonomireglementer (økonomiansvar). Mindreforbruk av budsjetterte utgifter kan omdisponeres, med unntak for sparte lønnskostnader som følge av ledige stillinger, hvor disponering skal forelegges rådmannen før utlysning av ledig stilling eller engasjement av vikar ut over godkjent vikarbudsjett. Merinntekter ut over budsjett, f eks salgsinntekter, tilskudd, sykelønns- og andre refusjoner, skal forelegges rådmannen før disponering.	3,88	Enhetslederen har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker, slik det fremgår av delegeringsreglement fra rådmannen.	3,41	Lederes handlingsrom begrenses av og reguleres innenfor: - Vedtatte økonomiske rammer.	2,92
	Median		4,00		4,00		3,00
	Std.Dev.		0,835		1,376		1,182
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	Mean	Følgende saksfelt innen personalområdet er ikke delegert: oppsigelse og avskjedssaker, suspensjon og permittering.	2,33	Enhetslederen har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker, slik det fremgår av delegeringsreglement fra rådmannen. Enhetsleder har arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet.	2,28	Ledere er delegert arbeidsgivermyndighet og har ansvar for økonomistyring, drift og fagutvikling.	2,55
	Median		2,00		2,00		2,00
	Std.Dev.		0,866		1,279		1,243
Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	Mean	Enhetsleder har delegert ansvar og myndighet for økonomi, personal, drift og utvikling av egen enhet.	2,11		2,45	Lederes handlingsrom begrenses av og reguleres innenfor: - Vedtatte økonomiske rammer. - Gjeldende lov- og avtaleverk, reglement og retningslinjer. - Overordnede styringssignaler, planer og politiske vedtak	2,57
	Median		2,00		2,00		3,00
	Std.Dev.		1,167		1,088		1,136
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å	Mean		4,22		4,00		3,58
	Median		4,00		4,00		4,00

kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	Std.Dev.		0,833		0,943		1,028
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	Mean		3,89		3,62		3,05
	Median		4,00		4,00		3,00
	Std.Dev.		0,928		1,237		1,257
Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	Mean		3,44		3,17		3,02
	Median		4,00		3,00		3,00
	Std.Dev.		0,726		0,805		1,031
Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	Mean		4,44		3,52		3,79
	Median		4,00		4,00		4,00
	Std.Dev.		0,527		1,153		0,849
Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	Mean	Enhetsleder har delegert ansvar og myndighet for økonomi, personal, drift og utvikling av egen enhet.	3,78		3,48		3,34
	Median		4,00		4,00		3,00
	Std.Dev.		0,833		1,090		1,048
Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	Mean	Innenfor sin enhet har enhetslederen det øverste ansvaret for det administrative og faglige arbeidet (formelt ansvar).	4,44	Enhetslederen har ansvaret for enhetens faglige, økonomiske og personalmessige saker, slik det fremgår av delegeringsreglement fra rådmannen. Enhetsleder har arbeidsgiverfunksjonen for ansatte i sin enhet.	4,04	Lederes handlingsrom begrenses av og reguleres innenfor: - Vedtatte økonomiske rammer. - Gjeldende lov- og avtaleverk, reglement og retningslinjer. - Overordnede styringssignaler, planer og politiske vedtak	3,73
	Median		4,00		4,00		4,00
	Std.Dev.		0,527		0,999		0,861
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	Mean		1,78		2,55		2,22
	Median		2,00		3,00		2,00
	Std.Dev.		0,972		1,021		1,159
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	Mean		4,44		4,21		3,90
	Median		4,00		4,00		4,00
	Std.Dev.		0,527		0,917		0,941
Personalpolitikken styres i stor grad av instruksjer, regler og prosedyrer.	Mean		4,33		3,76		3,73
	Median		5,00		4,00		4,00
	Std.Dev.		1,000		0,872		0,917
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	Mean		1,67		1,52		1,59
	Median		2,00		1,00		1,00
	Std.Dev.		0,707		0,688		0,788
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	Mean		2,38		1,62		1,57
	Median		2,00		2,00		1,00
	Std.Dev.		1,188		0,561		0,736

Vedlegg 7: Gjennomsnittsverdier spørsmål relatert til handlingsrom

			Aggregert	Sørreisa	Harstad	Tromsø
Typiske HRM oppgaver	Ansettelser/ oppsigelser	Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelser i min enhet.	4,49	4,78	4,52	4,42
		Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,07	4,56	3,97	4,04
	Kompensasjon	Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	2,84	3,22	2,69	2,85
		Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	4,36	4,67	4,41	4,27
		Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	2,52	2,89	2,66	2,38
Budsjetterings- og endringsområder	Budsjettering	Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	2,17	2,56	2,07	2,16
	Utgifts-kontroll	Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	3,18	3,88	3,41	2,92
	Organisasjons- endringer	Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	2,44	2,33	2,28	2,55
Kvalitets- styring	Ytelses-styring	Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	2,53	2,11	2,45	2,67
		Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	3,79	4,22	4,00	3,58
		Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	3,34	3,89	3,62	3,05
		Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	3,11	3,44	3,17	3,02
		Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	3,77	4,44	3,52	3,79
	Kvalitets- forbedringer	Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	3,44	3,78	3,48	3,34
		Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	3,91	4,44	4,04	3,73
		Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	2,29	1,78	2,55	2,22
Generelle spørsmål	Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.		4,06	4,44	4,21	3,90
	Personalpolitikken styres i stor grad av instruksjer, regler og prosedyrer.		3,80	4,33	3,76	3,73
	Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.		1,57	1,67	1,52	1,59
	Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.		1,67	2,33	1,62	1,57

Vedlegg 8: Korrelasjonsanalyse alle uavhengige variabler

				Lederer- erfaring	Formell utdannelse innen ledelse	Utdanningsnivå	I hvilken kommune arbeider du i dag?		
Typiske HRM oppgaver	Ansettelse/ Oppsigelser	Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelser i min enhet.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,043 0,690	0,224 0,039	0,309 0,004	-0,162 0,132		
		Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,209 0,052	-0,098 0,372	0,078 0,477	-0,109 0,313		
		Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,117 0,279	0,154 0,156	0,318 0,003	-0,045 0,680		
		Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	0,040 0,708	-0,084 0,438	0,035 0,745	-0,146 0,171		
	Kompensasjon	Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,045 0,681	0,035 0,749	0,190 0,080	-0,168 0,119		
		Budsjetterings- og endringsområder	Budsjettering	Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,078 0,469	0,138 0,207	-0,039 0,720	-0,036 0,738
				Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,062 0,567	0,133 0,226	0,130 0,235	-0,264 0,013
			Organisasjons- roll	Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,154 0,151	0,236 0,028	0,161 0,135	0,077 0,475
Kvalitetsstyring	Ytelsesstyring	Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,031 0,776	-0,047 0,665	-0,096 0,379	0,161 0,135		
		Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	-0,122 0,261	0,234 0,031	0,136 0,214	-0,247 0,021		
		Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	Pearsonsr Sig. (2-tailed)	0,011 0,918	0,097 0,387	0,091 0,414	-0,272 0,012		
		Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon	Pearsonsr	-0,028	0,216	0,015	-0,141		

	for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	Sig. (2-tailed)	0,791	0,044	0,891	0,188
	Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	Pearsonsr	0,058	0,210	0,138	-0,073
		Sig. (2-tailed)	0,590	0,053	0,204	0,499
Kvalitetsforbedringer	Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	Pearsonsr	-0,095	0,304	0,195	-0,130
		Sig. (2-tailed)	0,384	0,005	0,073	0,233
	Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	Pearsonsr	0,067	0,076	0,007	-0,267
		Sig. (2-tailed)	0,535	0,485	0,947	0,012
	Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	Pearsonsr	0,226	-0,08	-0,178	0,041
		Sig. (2-tailed)	0,033	0,459	0,099	0,701
Generelle spørsmål	Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	Pearsonsr	-0,141	0,294	0,110	-0,222
		Sig. (2-tailed)	0,192	0,006	0,314	0,037
	Personalpolitikken styres i stor grad av instruksjer, regler og prosedyrer.	Pearsonsr	0,189	-0,059	-0,074	-0,140
		Sig. (2-tailed)	0,079	0,587	0,497	0,194
	Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	Pearsonsr	-0,073	-0,309	-0,126	0,011
		Sig. (2-tailed)	0,494	0,004	0,247	0,922
	Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	Pearsonsr	-0,059	-0,422	-0,225	-0,201
		Sig. (2-tailed)	0,581	0,000	0,036	0,059

Vedlegg 9: Gjennomsnittsverdier utdanningsnivå og kommunetilhørighet

	Hva er ditt utdanningsnivå?					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)	Lavere grad fra universitet/høyskole (inntil 4 år)	Høyere grad fra universitet/høyskole (over 5 år)
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelser i min enhet.	4,67	4,83	4,2	4,86	4,19	4,59
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,67	4,5	3,87	4,07	3,95	4,11
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	2,33	3,67	2,07	3,36	2,71	2,96
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	4,67	4,67	4,33	4,5	4,27	4,26
Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	3	2,83	2,27	3,07	2,19	2,52
Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	2,33	2,67	1,73	2,46	2,55	1,85
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	3,5	4	3,2	3,64	2,82	3
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	1,67	2,67	2	2,57	2,45	2,63
Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	2,67	1,83	2,47	2,43	2,77	2,58
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	4,33	4,17	3,79	4,21	3,45	3,69
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	4	3,83	3,27	4	3,05	3,04
Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	4	3,17	3,13	3,21	2,95	3,07
Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	5	4,17	3,33	3,71	3,64	3,92
Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	3,33	4	3,33	3,64	3,1	3,52
Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	4,67	4,33	4	4,08	3,73	3,74
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	2,33	1,5	2,67	2,43	2,41	2,07
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	4,67	4,33	4,07	4,36	3,77	4
Personalpolitikken styres i stor grad av instruksjer, regler og prosedyrer.	4,33	4,33	3,8	3,71	3,86	3,62
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	1,33	1,83	1,73	1,29	1,68	1,52
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	2	2,5	1,87	1,36	1,82	1,37

Vedlegg 10: Gjennomsnittsverdier formell utdanning og kommunetilhørighet

	Har du formell utdanning innen ledelse?					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelse i min enhet.	4,50	5,00	4,18	4,72	4,18	4,49
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,50	4,60	4,36	3,72	4,00	4,05
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	3,00	3,40	2,27	2,94	2,70	2,89
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	4,75	4,60	4,27	4,50	4,55	4,18
Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	3,50	2,40	2,64	2,67	1,91	2,51
Jeg kan påvirke budsjettrammen for min enhet.	2,75	2,40	1,55	2,41	2,00	2,21
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	4,00	3,80	2,91	3,72	2,64	3,00
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	2,50	2,20	1,64	2,67	2,18	2,66
Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	2,75	1,60	2,36	2,50	2,82	2,62
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	3,75	4,60	3,40	4,33	3,30	3,66
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	3,50	4,20	3,36	3,78	2,80	3,12
Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	3,00	3,80	2,73	3,44	2,82	3,08
Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	4,50	4,40	2,91	3,89	3,64	3,84
Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	3,25	4,20	2,91	3,83	2,91	3,47
Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	4,50	4,40	3,90	4,11	3,45	3,82
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	2,25	1,40	2,55	2,56	2,36	2,18
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	4,25	4,60	3,45	4,71	3,64	3,97
Personalpolitikken styres i stor grad av instruks, regler og prosedyrer.	4,75	4,00	3,91	3,67	3,55	3,78
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	2,00	1,40	2,00	1,22	1,82	1,53
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	3,00	1,80	1,91	1,44	2,09	1,42

Vedlegg 11: Gjennomsnittverdier ledererfaring og kommunetilhørighet

	Antall år ledererfaring					
	Sørreisa		Harstad		Tromsø	
	Inntil 7 år	Mer enn 7 år	Inntil 7 år	Mer enn 7 år	Inntil 7 år	Mer enn 7 år
Jeg har stor påvirkningskraft med tanke på ansettelser i min enhet.	4,50	4,86	4,50	4,52	4,57	4,39
Jeg kan avslutte et arbeidsforhold i min enhet, innen rammer som lover og avtaler setter.	4,50	4,57	4,50	3,93	4,83	3,93
Ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger blir mine vurderinger tatt hensyn til.	4,00	3,00	3,00	2,67	3,00	2,83
Jeg har mulighet til å styre ansattes tilgang på goder, slik som kursdeltagelse, permisjoner o.l.	5,00	4,57	4,00	4,44	4,14	4,29
Jeg står fritt til å belønne ansatte i min enhet for god innsats.	2,00	3,14	2,00	2,70	3,00	2,27
Jeg kan påvirke budsjettammen for min enhet.	4,00	2,14	1,00	2,15	2,43	2,12
Jeg opplever at budsjettet for min enhet kan disponeres slik jeg ønsker.	5,00	3,50	2,50	3,48	3,14	2,88
Jeg kan fritt opprette, legge ned eller endre på stillinger i min enhet.	2,50	2,29	3,50	2,19	2,86	2,50
Jeg har ikke alle fullmakter jeg behøver for å nå enhetens resultatkrav	1,50	2,29	2,50	2,44	3,00	2,61
Jeg har tilstrekkelig handlingsrom for å kunne nå resultatkravene fastsatt for min enhet.	5,00	4,00	3,50	4,04	4,00	3,51
Jeg benytter resultatkravene i min lederavtale for å styre enheten min.	5,00	3,57	3,00	3,67	2,86	3,08
Jeg har tilstrekkelig med virkemidler til disposisjon for å kunne nå resultatkravene for enheten min.	3,50	3,43	3,00	3,19	3,14	3,00
Jeg har påvirkningskraft med tanke på hvilke resultatkrav enheten min skal ha.	4,00	4,57	2,00	3,63	4,00	3,76
Jeg kan påvirke hvilke virkemidler jeg som leder har til disposisjon.	4,50	3,57	2,00	3,59	4,00	3,24
Jeg har frihet til å prioritere arbeidsoppgaver innen min enhet.	4,50	4,43	3,50	4,08	3,57	3,76
Jeg føler at jeg mangler støtte fra ledelsen i forbindelse med driften av min enhet	1,00	2,00	2,00	2,59	1,71	2,31
Jeg opplever at handlingsrommet mitt samsvarer med det formelle handlingsrommet tillagt min stilling.	5,00	4,29	5,00	4,19	4,14	3,86
Personalpolitikken styres i stor grad av instruksjer, regler og prosedyrer.	5,00	4,14	2,50	3,85	3,14	3,83
Jeg føler at jeg mangler ledererfaring for å kunne utføre jobben min.	2,00	1,57	1,00	1,56	1,86	1,55
Jeg føler at jeg mangler lederutdanning for å kunne utføre jobben min.	3,00	2,14	1,50	1,63	1,57	1,57