

Personalleiing i eit fylkesmannsembete

Om leiingsstrategiar, kunnskapsarbeidarar og forventningar

Camilla Lothe

Rettleiar

Morten Øgård

Masteroppgåva er gjennomført som ledd i utdanninga ved Universitetet i Agder og er godkjend som del av denne utdanninga. Denne godkjenninga inneber ikkje at universitetet står inne for dei metodar som er nytta og dei konklusjonar som er gjort.

Forord

Eg vil gjerne få takke seksjonsleiar hjå Fylkesmannen i Hordaland, May Britt Skåtøy, for god service og uvurderleg hjelp med å skaffe meg tilgang til dokument og informantar. Takk også til alle tilsette som stilte opp til intervju. Eg vil gje skryt til Fylkesmannsembetet i Hordaland for å ha ynskt ein masterstudent inn i organisasjonen slik dei har gjort, og at dei på denne måten viser openheit kring eiga verksemd. De har med dette styrkja omdømmet dykkar når det kjem til O`en i verdisettet dykkar.

Takk til professor Morten Øgård ved Universitetet i Agder som har vore min rettleiar. Takk til Ørjan for design av figurar og tabellar, og takk, mamma og Øyvind, for korrekturlesing.

Kristiansand, 31.05.15

Camilla Lothe

Samandrag

Personalleiarar er nøkkelpersonar i organisasjonar med menneske som sin viktigaste ressurs. Deira evne til å følgje opp medarbeidarane sine på ulike måtar og område samt forvalte kompetansen dei representerer, er såleis også ein del av organisasjonen si konkurranseevne.

Denne masteroppgåva tek for seg personalleiing i eit fylkesmannsembete. Kvalitativ metode i form av intervju er nytta til datainnsamling, samt at ein del skriftlege kjelder er nytta. 13 personalleiarar og 13 medarbeidarar er intervjuet. Medarbeidarintervjuet er nytta til å styrkje eller svekke leiarprofilane som vart danna på grunnlag av data som kom inn. Teoretisk byggjer oppgåva på Ichak Adizes sin PAIE-modell og Kim S. Cameron og Robert E. Quinn sitt analyseverktøy The Competing Values Framework (CVF) med Torodd Strand og David Ulrich sine bidrag når det gjeld å nytte desse rammeverka til å analysere leiing generelt og personalleiing spesielt.

Eit viktig funn i denne studien er kor stor breidde det er i korleis personalleiarane definerer og utøver rolla si. Datamaterialet viser likevel at eit fleirtal av personalleiarane ved embetet på undersøkingstidspunktet nyttar leiingsstrategi I - ein inkluderande og samarbeidsorientert strategi. Alle personalleiarane som representerer leiingsstrategi I er kvinner, men utover dette er det ikkje funne bestemte mønster knytt til kjønn.

Val av leiingsstrategi I kan i nokon grad forklarast av ”press” som eit trekk ved omgjevnadene personalleiarane opptrer i, til dømes i form av omstillingssituasjonar og stort arbeidspress. ”Press” har også forklaringskraft når det gjeld kvifor personalleiarane vel leiingsstrategi P; ein fagleg og produksjonsorientert strategi som medfører at leiarane prioriterer oppgåveløysing over menneska dei har ansvar for.

Trekk ved medarbeidarane utleia av at dei er typiske ”kunnskapsarbeidarar” kan i større grad enn ”press” forklare variasjon i personalleiinga, – kunnskapsarbeidarar har forventningar om eit individorientert leiarskap.

Abstract

Personnel managers are vital to organizations with humans as their most important capital. Their ability to inspire employees, to help them develop and to manage the expertise the employees represent is important to the competitiveness of the organization.

This master thesis concerns personnel management in a county governor's office. For data collection, a qualitative approach was chosen. 13 personnel managers and 13 employees were interviewed, the interviews with employees were used to adjust the leader profiles formed based on the data. Theoretically, the thesis is based on Ichad Adizes' PAIE model, as well as on Kim S. Cameron and Robert E. Quinn's analytical tool CVF (Competing Values Framework), and furthermore draws on Torodd Strand and David Ulrich's contributions when it comes to the application of these framework in analyzing management in general and personnel management specifically.

An important finding in this study is the considerable variation in how personnel managers define and execute their role. The data still reveal that a plurality of the personnel managers at the county governor's office followed Leadership Strategy I – a strategy focusing on inclusion and collaboration. All personnel managers using this strategy are women. However, no other patterns related specifically to gender were found.

The choice of Leadership Strategy I can to a certain extent be explained by pressure from external factors, such as restructuring processes or a heavy workload. Such pressure is also relevant in the choice of Leadership Strategy P, an academic and production-oriented strategy which leads to managers prioritizing task solving over the people they are responsible for.

However, characteristics of the employees explain variation in the personnel management to a larger degree than external pressure does. Knowledge workers tend to expect an individual focus from their personnel managers.

Innhald

Forord.....	1
Samandrag.....	2
Abstract	3
Oversyn over figurar, diagram og tabellar	7
Kapittel 1 – Innleiing.....	8
1.1. Bakgrunn for val av tema og case	9
1.2. Problemstilling og avgrensing.....	10
1.3. Fylkesmannen i Hordaland – ein introduksjon til caset	11
1.3.1. Organisering av personalleinga	11
1.3.2. Ansvar og oppgåver for leiarar med personalansvar	12
1.3.3. Visjon, verdsett og etiske retningslinjer.....	13
1.4. Formål og relevans	15
1.5. Lesarrettleiing.....	16
Kapittel 2 – Teoretiske rammer for oppgåva	17
2.1. Teoridel 1: Kva for nokre strategiar nyttar personalleinga?	17
2.1.1. PAIE.....	17
2.1.2. The Competing Values Framework	18
2.2. Fire ulike personalleingsstrategiar	20
2.2.1. Leiingsstrategi P - Produsent	21
2.2.2. Leiingsstrategi A - Administrator	23
2.2.3. Leiingsstrategi I - Integrator	24
2.2.4. Leiingsstrategi E - Entreprenør	26
2.3. Teoridel 2: Kva kan forklare personalleinga sine val av strategiar?	28
2.3.1. Trekk ved omgjevnadane	28
2.3.2. Trekk ved medarbeidarane.....	32

2.3.3. Trekk ved personalleiinga	35
2.4. Oversikt over variablar og hypotesar	36
Kapittel 3 - Metode, forskingsdesign og gjennomføring.....	38
3.1. Val av metode og design	38
3.2. Val av informantar	39
3.3. Førebuing og gjennomføring av intervju	39
3.4. Transkripsjon av intervju.....	41
3.5. Sterke og svake sider ved valt metode	41
3.6. Etske refleksjonar.....	42
Kapittel 4 – Presentasjon av datamaterialet.....	44
4.1. Personalleiarinformantane.....	44
4.2. Medarbeidarinformantane	46
4.3. Kvifor arbeide hjå Fylkesmannen?	47
4.4. Korleis opplever leiarane rolla som personalleiar?	48
4.4.1. Tidsbruk og prioriteringar	48
4.4.2. Kunne leiarane tenkt seg å velje vekk dei personalrelaterte oppgåvene?	52
4.4.3. Er det noko personalleiarane er overraska over?	52
4.4.4. Leiarane si vurdering av eigen personalleiarkompetanse	53
4.4.5. Bruk av sparringspartnarar og nettverk.....	54
4.4.6. Kjenner personalleiarane seg trygge på kva medarbeidarane forventar av dei?.....	55
4.5. Intervjutema 1: Konflikthandtering.....	55
4.5.1. Framgangsmåte ved handtering	56
4.5.2. Omfang og hyppigheit av konflikt.....	57
4.5.3. Type konflikt og tema for denne.....	57
4.6. Intervjutema 2: Arbeidsinkludering	58
4.6.1. Oppfylgning og førebygging av sjukefråvær	58
4.6.2. Mottak av nye tilsette.....	58

4.6.3. Seniorpolitikk.....	59
4.6.4. Velferdstiltak.....	60
4.7. Intervjuteama 3: Karriererettleiing og kompetanseutvikling	61
4.7.1. Kva eller kven styrer kompetanseutviklinga?.....	63
4.7.2. Karriererettleiing	64
4.7.3. Ressursar til kompetanseutvikling	64
4.7.4. Kompetanseutvikling internt og eksternt	65
Kapittel 5 – Drøfting	67
5.1. Drøfting del 1 - ”Observerte” personalleiingsstrategiar.....	68
5.1.1. Personalleiar som produsent	68
5.1.2. Personalleiar som administrator.....	70
5.1.3. Personalleiar som integrator	71
5.1.4. Personalleiar som entreprenør.....	74
5.2. Drøfting del 2 - Kva kan forklare personalleiinga sine val av strategiar?.....	78
5.2.1. Drøfting av funn knytt til trekk ved omgjevnadane	78
5.2.2. Drøfting av funn knytt til trekk ved medarbeidarane.....	79
5.2.3. Drøfting av funn knytt til trekk ved personalleiarane	82
5.3. Funn oppsummert.....	83
Kapittel 6 - Avsluttande ord.....	85
6.1. Teoretiske og praktiske implikasjonar	85
6.1.1. Embetsrolla	87
6.1.2. Leiarar er også medarbeidarar.....	87
6.1.3. Potensielle gevinstar ved å samordne personalleiinga i større grad	88
6.2. Ethiske refleksjonar	89
Kjelder.....	90
Vedlegg	92

Oversyn over figurar, diagram og tabellar

Figur 1: PAIE

Figur 2: The Competing Values Framework

Figur 3: David Ulrich sine personalleiarrollar i lys av CVF

Figur 4: Analysemodell

Figur 5: Hypoteseoversikt

Figur 6: "Observerte" personalleiingstrategiar i embetet

Figur 7: Kopling av leiingstrategiar og personalleiarroller

Figur 8: Stadfesting og avkrefting av hypotesar

Tabell 1: Bakgrunnsdata leiarinformantar

Tabell 2: Bakgrunnsdata medarbeidarinformantar

Diagram 1 - "Korleis gjekk det til at du byrja å arbeide hjå Fylkesmannen i Hordaland?"

Kapittel 1 – Innleiing

Tidleg på 1900-talet hadde personaladministrative oppgåver ein distinkt sosial og humanitær profil. Det at arbeidstakarar til dømes budde i bustader av dårleg standard førte til at ein del arbeidsgjevarar valte å byggje arbeidarbustader, slik til dømes aksjeselskapet Tyssefaldene gjorde kring 1906 i samband med kraftutbygginga i Tyssedal (Kollenborg, 1956). Personalarbeid på den tida var nesten synonymt med å hjelpe arbeidstakarar som hadde det vanskeleg, og lite minna om personalleiing slik vi kjenner feltet i dag. Personalleiing var heller ikkje gjenstand for undervisning ved landets skular på denne tida (Grimsø, 2005).

Men så i mellomkrigstida, nærare bestemt i 1921, vart ”Institutter for arbeidsteknik” ved Universitetet i Oslo oppretta. Instituttet i Oslo (eller Kristiania om du vil) skulle fungere som eit sentralt institutt i samarbeid med tilsvarende institutt ved den komande Handelshøiskolen i Bergen, Den tekniske høiskole i Trondheim og Landbrukshøiskolen paa Aas. Institutta skulle vera ”sociale laboratorier” der nye arbeidsmetodar vart utvikla og testa - dei skulle sørge for å halda landet oppdatert på utanlandske arbeidsmetodar. Ikkje minst skulle dei også vera institutt der alle skulle kunne få testa og fastslått sine fysiske og mentale ferdigheiter, for så å få utlevert sitt ”psykotekniske rulleblad” (Noregs industri, nr. 3, 1922 her frå Grimsø, 2005). Dersom ein tenkjer på kor utbreidd det i dag er med ulike ferdigheitstestar i samband med opptaksintervju til utdanning eller jobbintervju, er det freistande å tenkje på desse ”rulleblada” som ein slags forløpar til desse. Dersom ein les Joakim Lehmkuhl si bok ”Rationel arbeidsledelse: En oversigt” frå 1920 vil ein også finne at det på denne tida var foreslått å sjå meir på forma på hovudet og storleiken på nasebora til arbeidarane, enn på attestane dei kunne vise til (Lehmkuhl, 1920).

I 1930 byrja Statens Teknologiske institutt å undervise i ”rasjonell bedriftsleiing”, og i 1936 fekk instituttet ei eiga avdeling som skulle undervise i arbeidsleiing (Grimsø, 2005). I kva grad undervisninga i bedriftsleiing og arbeidsleiing hadde fokus på det å leie og ivareta menneskelege ressursar i dei harde 30-åra, har eg ikkje kikka nærare på, men eg finn grunn til å tru at produktivitetsomsyn og effektivisering truleg også hadde sin plass i pensumlistene.

I 1936 vart også Norges Handelshøyskole (NHH) etablert og startar utviklinga av personaladministrasjon som akademisk fagområde (Grimsø, 2005). NHH ser på denne tida til den tyske modellen for handelsutdanning og er inspirert av denne, slik også andre skandinaviske handelshøgskular var på denne tida (NHH, s.a.).

Før 2. verdenskrig er likevel berre ein person registrert med tittelen personalsjef. Etter krigen, med stønad frå Marshallhjelpa, studerte mange norske bedriftsleiarar amerikansk leiing og organisasjonsteori og det er først etter dette at personalleiar vert ein vanleg tittel. Dei norske bedriftsleiarane såg fordelar med å ha ein plan for rekrutteringsarbeidet sitt i større grad enn tidlegare, og lærte at organisasjonsutforming og korleis dei tilsette yter, heng saman. Med den amerikanske lærdomen kom også tankar om at verksemdar burde ha ein plan for korleis dei menneskelege ressursane skulle forvaltast. At dei tilsette representerer ein høgt verdsett ressurs var også tankegodt som påverka relasjonen mellom leiarar og medarbeidarar og stod i sterk kontrast til kva status arbeidsfolk hadde til dømes under den industrielle revolusjonen (Grimsø, 2005).

I 1950 vart det oppretta eit professorat i arbeidspsykologi og personalforvaltning ved NHH som seinare skulle inngå som obligatoriske emne i både siviløkonomstudiet, administrasjons- og økonomistudium og i ulike organisasjons- og leiingsstudium. Personaladministrasjon som akademisk fag har i europeisk samanheng sitt opphav i bedriftsøkonomi, og då NHH vart oppretta, var samfunnsøkonomi og bedriftsøkonomi dei faglege hovudområda handelskandidatane kunne velje mellom. Administrasjonsfaga vart likestilt med dei økonomiske faga, og personaladministrasjon vart sett på som eit tverrfagleg samfunnsvitskapleg fag med sterk knytning til organisasjons- og administrasjonsfaga, slik me gjerne oppfattar feltet å vere også i dag (Grimsø, 2005).

Leiging og leiarskap har interessert meg i over 10 år. Personalleiarrolla har i tillegg ein ibuande sosial, relasjonell og velferdsfagleg dimensjon som gjer at eg finn utøvinga av akkurat denne leiarrrolla særskilt interessant. Men kva handlar personalleiging om i 2013? Kva kjenneteiknar personalleiging i norsk offentleg sektor anno 2013? Denne oppgåva tek for seg personalleiging i eit fylkesmannsembete.

1.1. Bakgrunn for val av tema og case

Gjennom ei utlysning på www.ideportalen.no 20.01.13 (sjå vedlegg 4: Utlysningstekst Idéportalen) kom eg i kontakt med Fylkesmannsembetet i Hordaland. Her vart det lyst etter masterstudentar som kunne kaste lys på ulike tema innan leiing. Blant nemnde tema det vart oppfordra til å sjå nærare på, var ”liten medarbeidartilfredsheit når det gjeld personalleiging”

nemnt. Bakgrunn for dette vart oppgitt å vere relativt dårleg score i medarbeidarundersøkingar knytt til spørsmål om medarbeidarane sin tilfredsheit når det gjeldt personalleinga. Dette inntrykket er basert på kvantitative undersøkingar FAD¹/Rambøll² har gjort. Denne masteroppgåva tek difor for seg personalleing ved Fylkesmannsembetet i Hordaland.

Etter å ha gått medarbeidarundersøkinga til FAD/Rambøll litt nærare i saumane, kom eg til at dei strengt tatt ikkje har målt kor vidt dei tilsette er nøgde eller ikkje med *personalleiaren* sin, fordi dei i undersøkinga ikkje har spesifisert kva for ein leiar respondentane skal svare i forhold til. Dei har spurt i forhold til ”leiar min” som kan tolkast som vedkomande sin seksjonsleiar, avdelingsdirektør eller fylkesmannen sjølv. Nokre år har dei også nytta nemninga ”min næraste leiar”. Totalen gjer at ein også vanskeleg kan samanlikne rapportane frå år til år.

1.2. Problemstilling og avgrensing

Eg legg fylgjande problemstilling til grunn for oppgåva:

”Kva kjenneteiknar personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland og kva kan forklare eventuell variasjon i denne?”

Problemstillinga mi er såleis todelt; eg søker å finne kjenneteikn ved personalleinga i embetet, for så å forklare eventuell variasjon eg måtte finne. ”Kjenneteikn” operasjonaliserer eg til å handle om kva for nokre leiingsstrategiar personalleiarane i embetet nyttar. For å kunne seie noko om kvifor personalleinga nyttar dei strategiane dei gjer, har eg valt meg ut bestemte trekk ved omgjevnadene, medarbeidarane og personalleinga som potensielle forklaringsvariablar.

¹ Fornyings-, administrasjons- og kyrkjedepartementet

² Privat rådgjevingsteneste som mellom anna leverer medarbeidarundersøkingar

Eg ser berre på fylkesmannsembetet i Hordaland, ikkje elles i landet. Eg kjem til å konsentrere meg om personalleiing, men ventar at grenseovergangane til leiing elles i organisasjonen til tider vil vera diffuse.

1.3. Fylkesmannen i Hordaland – ein introduksjon til caset

Hordaland fylke strekkjer seg over 15 440 km² og hadde 505 246 innbyggjarar 1. januar 2014 (Hordaland Fylkeskommune, 2014). Fylkesmannen fungerer som eit bindeledd mellom kommunane og dei sentrale styresmaktene ved å utføre forvaltningsoppgåver på vegne av departementa, kontrollerer ulike verksemdar i kommunane og vere klageinstans for kommunale vedtak. Fylkesmannen sin organisasjon har såleis fagkunnskap innan ei rekkje overordna samfunnsområde kombinert med lokalkunnskap.

Embetet har også oppgåver for Kongehuset står det å lese på nettsidene deira. Administrativt er Fylkesmannen underlagt departemental styring gjennom årlege tildelingsbrev og embetsoppdrag (Fylkesmannen i Hordaland, 2013). Du kan også lese meir om historikken til fylkesmannsembeta i vedlegg 1: Eit lite historisk tilbakeblikk på fylkesmannsembeta.

1.3.1. Organisering av personalleiinga

Eg ynskte å starte dette arbeidet med å skaffe ei oversikt over korleis personalleiinga er organisert. Ettersom dette ikkje går fram av offentleg tilgjengeleg dokument tok eg kontakt med May Britt Skåtøy i Administrasjons- og verjemålsavdelinga hjå Fylkesmannen, som var oppgitt som kontaktperson i annonsa. Ho informerte meg 14.08.13 per e-post at assisterande fylkesmann, alle avdelingsdirektørar og 6 av 11 seksjonsleiarar har personalansvar i organisasjonen. Talet på medarbeidarar kvar av desse har ansvar for på undersøkingstidspunktet varierer stort – frå omlag 5 til omlag 35. Vidare er embetet organisert som ein linjeorganisasjon med tre leiarnivå. Toppleiinga består av Fylkesmann og assisterande Fylkesmann som utgjer embetsleiinga. Mellom embetsnivå og avdelingsnivå er ein stab på 4 personar. Neste leiarnivå er på avdelingsnivå, seks i slaget, leia av kvar sin

avdelingsdirektør. I tillegg har fem av avdelingane seksjonsnivå under der igjen med seksjonsleiarar for kvar seksjon (Fylkesmannen i Hordaland, 2013).

Avdelingsdirektørar og seksjonsleiarar utgjer, i lag med embetsleiinga, leiargruppa i organisasjonen. Avdelingane representerer fylgjande fagområde; landbruk, helse- og sosial, utdanning, miljøvern og klima, kommunal- og samfunnsplan og administrasjon og verjemål. Under administrasjon og verjemål finn me seksjonane arkiv og verjemål, og under helse og sosial finn me tre seksjonar; helse, sosial/barnevern og drift. Under miljøvern og klima finn me seksjonar for naturforvaltning og klima/forureining, under landbruk; utvikling og næring og under kommunal- og samfunnsplan finn me plan/beredskap og kommune/justis. (Sjå vedlegg 2: Organisasjonskart for Fylkesmannen i Hordaland).

1.3.2. Ansvar og oppgåver for leiarar med personalansvar

Eg var også interessert i å vite om personalleiarane hadde nokre særlege ansvarsområde. Skåtøy gav meg tilgang til delegeringsreglementet for embetet, og av dette går det fram at sakstypar som dreier seg om brot på teieplikt, fastsetjing av lønn ved arbeidsstart, utlysing av ledige stillingar, disiplinærsaker og lønstingingar skal avgjerast av embetsleiarane (fylkesmann og assisterande fylkesmann). Etersom embetsleiarane utgjer toppleiinga i organisasjonen, finn eg grunn til å tru at det er dei som har personalansvar lenger nede i organisasjonen som har ansvar for å utgreie og bu desse sakene i forkant av at embetsleiarane fattar sine vedtak.

Av interne retningsliner for leiing, oppgåver og ansvar for embetsorganiseringa som Skåtøy også sendte over, går det fram av assisterande fylkesmann har særskilt ansvar for personalutviklinga ved embetet og at avdelingsdirektørane har personalansvar i sine avdelingar. Dette inneber at det framleis er direktøren som har det overordna personalansvaret – også i dei avdelingar der denne har delegert personalansvaret til ein eller fleire seksjonsleiarar. På same måte har også fylkesmann og assisterande fylkesmann eit overordna personalleiaransvar for embetet totalt sett. Det står ikkje noko i retningslinene om kva slags oppgåver seksjonsleiarane har i denne samanhengen. Retningslinene seier heller ikkje noko om det er særskilte forventningar til medarbeidarar med leiarstillingar i embetet.

Eg ynskte vidare å vite meir om kva for oppgåver personalleiarane i embetet konkret har, og i ein e-post frå Skåtøy datert 30.09.13 oppgjev ho følgjande oppgåver:

- Handsame søknadar om permisjon, ferie og fri, samt godkjenne eigenmeldingar og fråvær
- Gjennomføre medarbeidersamtalar, lønssamtalar, seniorsamtalar og oppfølgingssamtalar med tilsette i prøvetid
- Følgje opp medarbeidarundersøkingar og medarbeidersamtalar
- Følgje opp sjukemeldte
- AKAN³-oppfølging
- Konfliktsaker og vanskelege samtalar
- Følgje opp det fysiske arbeidsmiljøet

Avdelingsdirektørane har i tillegg ansvar for vernerundar, å komme med innspel til lønnsforhandlingar og vurdere behov for rekruttering samt velje ut kandidatar og gje innspel til lønns plassering.

1.3.3. Visjon, verdsett og etiske retningslinjer

Fylkesmannen har definert ein visjon som lyder:

”Fylkesmannen skal utføre godt styresett og møte urett med rett”

(Årsrapport, 2012 s. 6)

Dei har også arbeidd fram eit verdsett som skal liggje til grunn for arbeidet dei utfører, forkorta DROPE:

³ Opphavleg stod AKAN for ”Arbeidslivets komité mot alkoholisme og narkomani”, i dag er kompetansesenteret AKAN ein ideell organisasjon som arbeider med å førebyggje rus og avhengigheit. www.akan.no

- **Demokratisk.** Vi skal arbeida for at Stortinget og regjeringa sine vedtak, mål og retningslinjer blir følgde opp og gjera konsekvensane av dei i Hordaland kjende for dei nasjonale styresmaktene.
- **Rettferdig.** Vi skal hegna om rettstryggleiken både i avgjerdene og i avgjerdsprosessane. Vi har eit særleg ansvar for rettstryggleiken til dei som ikkje sjølve kan fremja interessene sine.
- **Open.** Vi skal vera opne for innsyn, leggja til rette for deltaking frå innbyggjarane og sikra eigne tilsette medverknad.
- **Påliteleg.** Vi skal vera uhilda og grunngje vedtaka våre fagleg og gje kunnskapsbaserte råd ut frå vårt beste faglege skjønn.
- **Effektiv.** Vi skal bruka ressursane våre slik det er politisk bestemt, og vi skal nå dei politiske måla på den mest berekraftige måten.

(Fylkesmannen i Hordaland, 2012)

Ein omvendt variant av uttrykket ”heima alen⁴, ute galen” slår meg ved gjennomgang av visjon og verdsett; ”heima galen, ute alen”. Retningslinene handlar om korleis ein skal møte verda utanfor embetet, men lite eller ingenting om korleis ein skal te seg ”heime”. At ein visjon er utoverretta og er mynta på til dømes kundar eller brukarar er sjølvstakt ikkje uvanleg (og kan også vera eit godt verktøy dersom nytta rett), men også settet med verdiar har ein klar ekstern profil og handlar om korleis dei tilsette i embetet skal opptre i sitt virke i møte med samfunnet elles. Til og med dei etiske retningslinene (sjå vedlegg 3: Etske retningsliner for Fylkesmannen i Hordaland) er utforma slik at den berre tek for seg etiske aspekt i møte med eksterne partar! Dette gjer at eg sit att med eit inntrykk av ein organisasjon med hovudfokus nettopp på korleis den ter seg ”ute”.

I årsrapport 2012 for Fylkesmannen i Hordaland kan ein lese at embetet dei siste åra har hatt fokus på organisasjonsutvikling og fornying av embetet med mål om ein meir ressurseffektiv og samordna organisasjon. Prosessen hadde mellom anna omorganisering innan plan- og beredskapsområdet og helse- og sosialområdet for auge med tanke på ei meir samordna organisering, noko som gav resultat i form av nedgang i sakshandsamingstid.

⁴ ”Alen” betyr det same som veloppdragen

I tillegg vart det våren 2010 vedteke ny verjemålslov i Stortinget, noko som førte til ei omfattande omorganisering av verjemålsfeltet. Kommunale overformynderi vart lagt ned og fylkesmannsembeta landet over er no lokal verjemålsmyndigheit og har tatt over som førsteinstans på dette området. Reforma vart gjennomført i 2012 og 1. juli 2013 trådde den nye lova i kraft. For Fylkesmannen i Hordaland medførte dette at Administrasjonsavdelinga vaks kraftig og vart utvida med ein heilt eigen seksjon; Verjemålsseksjonen. 8 nye medarbeidarar kom til ved verksemdsoverdraging frå Bergen Overformynderi og 2,5 årsverk kom til gjennom ordinær utlysing⁵. Prosjektleiar og leiar for verjemålsseksjonen tiltredde i mars 2012 (Fylkesmannen i Hordaland, 2012).

1.4. Formål og relevans

Omsyn til trepartssamarbeidet, sentral politikk med fokus på eit inkluderande arbeidsliv og eit sterkt likskapsprinsipp pregar det norske arbeidslivet, enn så lenge. Dette har også medverka til at verken ”manegerialismen” eller andre spesifikke amerikanske leiingsteoriar har fått merkbart rotfeste i Noreg (Strand, 2007). Norsk personalleiing har tradisjonelt sett vore tufta på modellar der fagforeiningar fungerer som buffer og bindeledd mellom leiar og medarbeidar samt at kollektive ordningar har vore dominerande når det gjeld gode som påskjønning og kompetanseutvikling. Dette står i kontrast til angloamerikanske modellar der den enkelte tilsett sine prestasjonar står i fokus og også individuell påskjønning av denne (Ringdal, Nordhaug, & Gooderham, 2005). Mykje av den tilgjengelege litteraturen kring personalleiing er henta frå USA og baserer seg på amerikansk arbeidskultur i private bedrifter, medan personalleiing i norsk offentleg sektor ser ut til å vera mindre forska på.

Vidare meiner eg det er både teoretisk og praktisk interessant å gjennomføre ei kvalitativ undersøking av personalleiing i offentleg sektor anno 2013 fordi mykje av litteraturen som omhandlar personalleiingsfunksjonen i stor grad er normativ og skildrar idealtilstandar. Dette har vore ein motivasjon for min del når det gjeld å utføre ei undersøking som ville gje meg meir deskriptive data frå ”den verkelege verda”. Eg har heller ikkje funne at nokon har undersøkt leiing i eit fylkesmannsembete, før og meiner difor at oppgåva mi kan vere eit

⁵ Alle som vart tilsett hadde erfaring frå arbeid med verjemålssaker i kommune

interessant bidrag til forskning på personalleiing i offentlege organisasjonar generelt og i fylkesmannsembete spesielt.

Oppgåva er basert på primærdata frå intervju og personleg samtale, samt sekundærdata som rapportar, interndokument og planar. Eg har også nytta primærdata i form av offentlege dokument.

1.5. Lesarrettleiing

I kapittel 1 vart problemstilling og case for oppgåva introdusert. I kapittel 2 vert dei teoretiske rammene presentert samt at eg formulerer 3 hypotesar knytt til valte forklaringsvariablar. I kapittel 3 vert forskingsdesignet presentert. Herunder gjer eg også greie for korleis eg gjekk fram for å velje metode og informantar. Eg seier også noko om førebuing og gjennomføring av intervju, samt at eg vurderer sterke og svake sider ved metoden eg har valt. Til sist i dette kapitlet kjem eg med nokre etiske refleksjonar knytt til val eg har gjort i forkant av datainnsamlinga. I kapittel 4 presenterer eg datamaterialet mitt temavis etter intervjumalen og knyter nokre refleksjonar til materialet undervegs. I kapittel 5 drøfter eg funna mine i lys av teoriane eg har sett opp i teorikapitlet. Målet med dette kapitlet er både å svare på problemstillinga for oppgåva og å stadfeste eller avkrefte hypotesane eg har sett opp. I 6. og siste kapittel summerer eg opp kva eg har gjort og gjer greie for teoretiske og praktiske implikasjonar.

Kapittel 2 – Teoretiske rammer for oppgåva

Ettersom eg ynskjer å finne kjenneteikn ved personalleiinga, treng eg først ei teoretisk forankring som seier noko om kva for nokre kjenneteikn personalleiinga *kan* ha. Til dette vil eg nytte Ichak Adizes sin *PAIE-modell* (Adizes, 1980) og Kim S. Cameron og Robert E. Quinn sitt analyseverktøy *The Competing Values Framework* (CVF) (Cameron & Quinn, 2006).

2.1. Teoridel 1: Kva for nokre strategiar nyttar personalleiinga?

Eg har valt å operasjonalisere ”kjenneteikn ved personalleiinga” til å handle om personalleiingsstrategiar . Strategiar forstår eg i denne samanhengen som mønster i handlingane og avgjerslene til personalleiinga.

PAIE er ein viktig og mykje brukt modell når det kjem til å analysere leiarar. CVF er empirisk utleidd og er det dominerande rammeverket i verda når det gjeld å kartlegge ulike trekk ved organisasjonar som til dømes organisasjonskultur, effektivitet og leiarskap. Rammeverket integrerer også mange av dimensjonane ulike forfattarar gjennom tidene har hevda inngår eller bør inngå i slike kartleggingsarbeid (Cameron & Quinn, 2006).

2.1.1. PAIE

Adizes sin PAIE-modell er vidareutvikla av Torodd Strand til å kunne organisere mellom anna korleis leiarar tenkjer, kva verdiar dei har og kva for nokre antakelsar dei har om tilveret sitt. Strand har ei klar oppfatning av at leiing, uavhengig av tradisjonar, må forståast som ein funksjon og at PAIE såleis er eit nyttig verktøy når ein ynskjer å kartlegge leiingsstrategiar (Strand, 2007).

Figur 1: PAIE

Integrator	Entreprenør
Administrator	Produsent

2.1.2. The Competing Values Framework

CVF kan sjåast som ei parallell forståingsramme til PAIE-modellen. Rammeverket vart opphavleg utvikla gjennom forskning på hovudindikatorar for effektive organisasjonar. Forskarane Campbell, Brownas, Peterson og Dunnelle (1974) sat etter omfattande undersøkingar att med 39 indikatorar som dei ved hjelp av statistisk analyse snevra ned til 2 hovuddimensjonar som dei organiserte i 4 klynger.

Den eine dimensjonen deira skil mellom effektivitetskriterium som vektlegg fleksibilitet, skjønn og dynamikk på den eine sida og stabilitet, orden og kontroll på den andre sida.

Den andre dimensjonen differensierer mellom effektivitetskriterium som vektlegg internt fokus, integrasjon og samhald på den eine sida og ekstern orientering, differensiering og rivalisering på den andre sida (Cameron & Quinn, 2006). På neste side ser du ei visuell framstilling av modellen.

Figur 2: The Competing Values Framework



Dersom ein set dei ulike effektivitetskriteria opp mot einannan, ser ein at dei representerer kvarandre sine motsetnader t.d. internt – eksternt fokus, konkurranse – samarbeid og adhokrati – hierarki. Dette skiljet heng saman med at avhengig av organisasjonstype og kva for ein kontekst dei opererer i, vil ein organisasjon i ein kontekst bli oppfatta som effektiv ved å vera i stadig endring, tilpassingsdyktige og organisk, medan andre organisasjonar i andre kontekstar vil verta oppfatta som effektive ved å vere stabil, mekanisk og føreseieleg.

David Ulrich, som er kjent innan HR transformasjonstenkinga, har nytta CVF til å identifisere ulike personalleiarrollar ved å leggje ulike ferdigheiter og aktivitetar knytt til utøving av personalleiarrolla i ein større organisasjon inn i ein modell (sjå neste side).

Figur 3: David Ulrich sine personalleiarrollar i lys av CVF

	Å byggje klankultur	Å byggje kultur for adhokrati	Å byggje hierarkisk kultur	Å byggje kultur for marknad
Personalleiarrolle	Medarbeidarane sin helt	Endringsagenten	Den administrative spesialisten	Den strategisk forretningspartnaren
Mål	Å møte medarbeidarane sine behov	Å fremje transformasjon/ending	Å skape prosessar på ny	Å likestille HR-strategi med forretningsstrategi
Middel	Konsonans, engasjement, dugleikar	Fornyng av organisasjonen	Effektiv infrastruktur	Å endre frå botnen og opp
Kompetanse	Moralske vurderingar, utvikling av leiarar og systemforbetringar	Systemanalyse, kunnskap om organisasjonsending og fungere som konsulent	Forbetring av prosessar, kunderelasjon, vurdering av servicebehov	Generelle forretningsferdigheiter, strategisk analyse, strategisk leiarskap

Modellen ser etter mi meining svært omfattande på personalleiarfunksjonen ettersom Ulrich legg til grunn at ein "effektiv" personalleiar må kunne forsterke ynskte eller dominerande trekk ved organisasjonen. Målet med modellen frå Ulrich si side er å gjere personalleiarfunksjonen meir strategisk, inkluderande og rasjonell.

2.2. Fire ulike personalleiingsstrategiar

I denne delen vil eg vise korleis personalleiingsstrategiar kan komme til uttrykk dersom ein tek utgangspunkt i korleis Strand og Ulrich skildrar dei fire ulike leiarrollene.

2.2.1. Leiingsstrategi P - Produsent

Leiarrolla som ”produsent” slik Strand skildrar den i offentlege organisasjonar er nært kopla til rolla som fagkyndig. Dette fører gjerne til at personalleiarane først og fremst er opptekne av dei faglege merittane sine og kva status dei oppnår i faglege laug på grunnlag av desse, meir enn anerkjenning frå eigen organisasjon. I typiske kunnskapsintensive organisasjonar vil personalleiar sine handlingar også vera faglege førebilete for kva som er god åtferd i organisasjonen gjennom dei val og vurderingar dei gjer, samt at dette vert eit bilete på kva som er god praksis og kva som er å rekna som gode løysingar i ulike saker. Dersom også medarbeidarane sin kompetanse er høg, vil det kunne utløyse eit behov for at personalleiarar må meistre to leiarrollar; ei kollegial/fagleg rolle og ei hierarkisk rolle (Strand, 2007).

Personalleiarar med denne type strategiar har som nemnt gjerne oppnådd den faglege statusen sin utanfor organisasjonen. Noko som kan medføre at dei ser eigen organisasjon først og fremst som ein arena der dei kan utøve faget sitt (Strand, 2007). Typiske ”produsentleiarar” kan også meine at faglege normer veg tyngre enn organisasjonen sine retningslinjer, noko som sjølvstøtt kan verte ei kjelde til konflikt internt i organisasjonen.

Personalleiarar i denne kategorien vert gjerne oppfatta som tøffe og krevjande. Dei er konkurranseorienterte og har fokus på å levera resultat og å overgå eventuelle konkurrentar. Fokuset på å ”vinne” og på å vere best fungerer såleis gjerne også som eit sosialt lim overfor medarbeidarar denne har ansvar for (Cameron & Quinn, 2006). Dei av personalleiarane som arbeider brukar- klient- eller pasientretta, vil ha hovudfokus på desse – særleg dersom arbeidsfeltet er profesjonalisert og dei tilsette har monopol på særskilte tenester eller klientgrupper (Strand, 2007).

Med utgangspunkt i at ein typisk ”produsentleiar” er oppteken av fag og kompetanse, vil eg også undersøke om personalleiarane forvaltar kompetanse gjennom det Linda Lai kallar *strategisk kompetanseleiing*. Kompetanse, i form av kunnskapar og ferdigheiter, er ein viktigare ressurs i arbeidslivet enn nokon gong og aktualiserer såleis også korleis personalleiarar forvaltar den totale kompetansen i eigen organisasjon. Eit fylkesmannsembete er ein utøvande fagautoritet i kraft av samfunnsmandatet sitt og eg antar difor også at Fylkesmannen i Hordaland er ein organisasjon som er oppteken av kompetansen menneska i organisasjonen representerer.

Lai skildrar at strategisk kompetanseleing handlar om å arbeide systematisk med å kartleggje og utvikle kompetanse blant dei tilsette, og vil i utgangspunktet kunne gje meg gode indikatorar både på ”produsentar” og ”administratorar” i personalleinga.

Omgrepet kompetanse er nytta om utdanning, opplæring, kunnskap og ferdigheiter, og sjølv om kompetanseomgrepet kan utbroderast i det vide og breie, vel eg å heller nytte Lai sin definisjon då denne vektlegg den enkelte menneske sitt potensial i møte med arbeidslivet:

”Kompetanse er dei samla kunnskapar, ferdigheiter, evner og haldningar som gjer det mogleg å utføre aktuelle oppgåver i tråd med definerte krav og mål.”

(Lai, 2013, side 46)

Denne definisjonen peikar på fire komponentar: kunnskapar, ferdigheiter, evner og haldningar.

Kunnskapar handlar om teoretisk innsikt tileigna gjennom skulegang og/eller erfaring, men kan også vera kunnskap som ikkje er nedfelt skriftleg noko plass og som ein kanskje ikkje er medviten om at ein har, såkalla taus kunnskap.

Ferdigheiter handlar om evna til å kunne utføre ei handling. Dette er med andre ord ein meir praktisk retta kompetanse som ein ikkje kan lese seg til. Ferdigheiter kan også gjennom gjentekne øvingar verta ein del av den umedvitne kompetansen. Ein sjåfør som etter mange år bak rattet skal lære ein anna å køyre, vil til dømes kunne få problem med å forklare korleis ho handterer pedalane fordi ho utfører dette utan å tenkje medvite over det når ho sjølv køyrer.

Evner dreier seg om eit potensial me er fødd med. Dette inneber såleis både personlegdomstrekk og ressursar som analytiske og kreative evner. Lai meiner at evner er ein meir upåverkeleg kompetanse enn kva kunnskapar, dugleikar og haldningar er, og at evner difor er ein premissgjevande komponent i kompetanse. Vidare peikar ho på kor viktig det er å sjå nettopp på ein person sine evner ved tilrettelegging og fordeling av oppgåver.

Haldningar er ein viktig del av ein person sitt potensial og kan vera det avgjerande momentet i å skilje mellom det å inneha kompetanse og det å faktisk vere kompetent. Haldningar er ein særskilt viktig komponent i arbeid som inneber å møte andre menneske, ettersom haldningar vil vera avgjerande for korleis dette møtet blir (Lai, 2013).

Som ein viktig del av planleggingsarbeidet når det kjem til kompetanseutvikling, framhevar Lai at ein *kompetanseanalyse* må liggje til grunn for personalleiinga. Eit viktig moment er at denne skal ta utgangspunkt i organisasjonen sine overordna mål og strategiar og skal identifisere og prioritere dei ulike kompetansekrava, altså kva organisasjonen treng for å nå måla sine. Ein kompetanseplan av denne typen skal også vera forankra i overordna planar eller strategiar i organisasjonen. Linda Lai anbefalar vidare at ein formulerer analysen ut i frå kor vidt kompetansen må skaffast (rekruttering), utviklast (intern/ekstern opplæring), mobiliserast (forsikre seg om at kompetansen som allereie er i organisasjonen vert nytta på ein relevant måte) eller avviklast (reduere kompetansebasen innan eit område på grunn av redusert behov for ein type kompetanse) (Lai, 2013).

2.2.2. Leiingsstrategi A - Administrator

Personalleiarar som vel ein ”administratorstrategi” er opptekne av lovar, reglar og rutinar for arbeidet. Denne typen leiarar styrer også organisasjonen sin gjennom nettopp rutinar og reglar. Med utgangspunkt i at ein viktig del av Fylkesmannsembetet i Hordaland sitt virke er å utføre pålagte kontrolloppgåver, er det freistande å tru at dette kanskje er ein populær leiingsstrategi blant personalleiarane.

Viktige eigenskapar for personalleiarar i denne kategorien vil vere å evne å kople og generalisere rutinar og vurdere at rutiane til ei kvar tid er i samsvar med overordna prinsipp og direktiv, samt vurdere om det er behov for nye rutinar (Strand, 2007). Med fokus på å drive ein strømliniforma organisasjon, er personalleiarar som vel denne type strategi også gode koordinatorar og organisatorar. Tenesteyting som har leiarar med utprega administratortrekk vil såleis bera preg av å vera effektiv (men korrekt!), stabil og til å stole på ettersom praksisen deira vil verta oppfatta som føreseieleg (Cameron & Quinn, 2006).

Strand peikar på ein vil finne byråkratiske element i alle typar organisasjonar, til dømes ved at praksis over mange år har vorte opphøgd til noko som blir oppfatta som formelt gjevne ordningar som ein ikkje kan rokke ved, noko typiske ”administratorleiarar” vil hegne om.

Ein måte å måle dette på kan vere å sjå på *korleis* personalleiinga arbeider. Er arbeidet prega av systematikk? Har personalleiinga planar for arbeidet dei gjer? Går arbeidet føre seg etter fastlagte prosedyrar? Er planane forankra oppover og/eller nedover? Korleis personalleiinga arbeider med å kartleggje, forvalte og utvikle kompetanse har eg allereie valt meg ut som noko eg vil sjå nærare på. I tillegg vil eg undersøke grad av systematikk ved korleis personalleiinga arbeider ved førebygging og handtering av konflikhtar og ved førebygging og arbeid med fráværsoppfylging. Vidare vil eg undersøke kva kjennskap personalleiarane har til visjonen for embetet og korleis dei nyttar til dømes verksemdsplanar og dokumentet ”Plattform for leing i Staten” (FAD, 2008) som verktøy i arbeidet sitt.

2.2.3. Leingsstrategi I - Integrator

Samhald, felles verdiar og felles mål er viktig for personalleiarar som er opptekne av å byggje gode team og arbeidsgrupper. Dei har fokus på medarbeidarskap og på kva for nokre forpliktingar organisasjonen har overfor sine tilsette, noko som gjer at ein viktig del av personalleiaren si rolle blir å leggje til rette for at dei tilsette kan utvikle seg både som menneske og som arbeidstakarar (Strand, 2007).

Typiske ”integratorar” legg også opp til at medarbeidarane skal komme med forslag til korleis eige arbeid eller arbeid i organisasjonen kan gjerast på ein betre måte og at diskusjonar kring dette skjer på eit likeverdig grunnlag (Cameron & Quinn, 2006). Fordi dette fort medfører ein noko flatare struktur enn det personalleiarar med andre leingsstrategiar legg opp til, er personalleiarar i denne kategorien også i større grad avhengige av legitimitet frå medarbeidarane sine. Dersom dette ikkje er tilfelle, vil det kunne dukke opp meir ”uformelt valte” personalleiarar, utpeikte av medarbeidarane gjennom naturlege prosessar i organisasjonen.

Rolla personalleiar har som tilretteleggjar er som nemnt svært sentral, også fordi gruppa eller teamet i stor grad arbeider sjølvstendig på den måten at dei sjølve tek ansvar for at resultat vert oppnådd og at ressursane og kompetansen i gruppa vert optimalt utnytta (Strand, 2007).

Med eit så utprega fokus på grupper framfor individ *kan* likskapstanken føre til at det oppstår eit arbeidsklima der alle i gruppa tenkjer veldig likt og enkeltmedlem difor ikkje torer å uttrykke at dei ikkje er samde med resten av gruppa i frykt for at det dei legg på bordet er feil. Dette kan i neste runde utgjere eit kritisk prestasjons hinder for gruppa og ei heilt klar utfordring for personaleiarar, spesielt sidan det er desse som skal forsvare gruppa sine avgjersler og løysingar overfor omgjevnadene elles (Strand, 2007).

Personalleiarane styrer organisasjonen sin nærast som ein utvida familie og viser omsorg for menneska i den (Cameron & Quinn, 2006). Typiske ”integratorar” har moglegevis ei meir fleirtydige rolle enn leiarar i andre kategoriar fordi dei gjerne vandrar litt inn og ut av rolla som kollega og leiar overfor medarbeidarane sine, men lojaliteten og engasjementet frå medarbeidarane kjem gjerne også tydelegast fram overfor denne typen leiarar. Godt utvikla empati, å vere flink til å byggje gode relasjonar og vere i stand til å sjå medarbeidarane sine, er såleis viktige eigenskapar for ein personaleiar i denne kategorien.

Ei sentral oppgåve for personaleiarar er å leggje til rette for at arbeidstakarar kan fungere godt i jobben sin uavhengig av individuelle behov dei måtte ha. Ansvar for å førebyggje sjukefråvær og å fylgje opp kort- og langtidssjukemelde er i langt større grad enn tidlegare lagt til arbeidsgjevarar både i det private og det offentlege, og har med det vorte ei heller omfattande side ved det å ha personalansvar. ”Å hindre utstøyting frå arbeidslivet” er ein mykje brukt målsetnad i planar og stortingsmeldingar som omtaler inkluderande arbeidsliv, og fokuset på arbeidsinkludering har vore aukande etter at den første IA-avtalen – Intensjonsavtale om eit meir inkluderande arbeidsliv - vart signert i desember 2001 (NAV, 2001). Bakgrunn for avtalen var eit samfunnsøkonomisk perspektiv med appell til bedrifter og organisasjonar om å ta samfunnsansvar ved å nå måla i avtalen om å førebyggje og redusere sjukefråvær, betre arbeidsmiljø og hindre utstøyting og fråfall frå arbeidslivet. I den enkelte organisasjon er dette i praksis ein avtale som leiarar, tillitsvalte og NAV sine Arbeidslivssenter er partar i (Arbeidsdepartementet, 2010).

Det sentrale tankegodset som er lagt til grunn for avtalen er at arbeidsplassen er den best eigna arenaen for å løyse problem og at arbeidsgjevar og arbeidstakar er dei som er dei sentrale aktørane i dette. Legar skal til dømes framfor det å sjukemelde, ”vurdere arbeidsevne”. Det er stort fokus på at arbeidsgjevar skal ta tidleg kontakt med den som er fråverande og ein individuell oppfølgingsplan skal vere på plass seinast 8 veker frå første dag med fråvær (etter at avtalen vart revidert i mars 2014 skal dette i hovudsak gjelde

fulltidssjukemelde) (Hernes, 2010). Personalleiarar, som gjerne vert arbeidsgjevar sitt utøvande ledd når det gjeld å setje IA-politikken ut i live, må med dette også meistre å møte arbeidstakarar i sårbare situasjonar på ein god måte, leggje til rette for dei og støtte dei.

2.2.4. Leiingsstrategi E - Entreprenør

Å vera tilpassingsdyktig, fleksibel og kunna jobba med usikkerheit som om det er ein fordel er sentrale eigenskapar for ein typisk ”entreprenørleiar”. Dei er nyskapande og framtidsretta i løysingane dei kjem opp med og responderer kjapt på nye mogelegheiter (Cameron & Quinn, 2006). Personalleiarar i denne kategorien har gjerne fokus på at organisasjonen skal vera kreativ, innovativ og dynamisk, noko som kan medføre så pass mange ad hoc⁶-moment at også ”leiarhatten” blir gjenstand for utskifting i takt med andre skift i organisasjonen. Likevel er ikkje nødvendigvis leiarrolla uklar sjølv om den er dynamisk, når ”leiarhatten” er plassert er også leiinga svært sterk og klar (Cameron & Quinn, 2006). For den det gjeld kan leiarrolla fort bli nærast eit personleg prosjekt som dei i høgste grad identifiserer seg med.

Typiske ”entreprenørar” legitimerer gjerne arbeidsmåten sin og det at dei tek seg store fridomar med å oppnå gode resultat, då resultat for denne type leiarar er viktigare enn noko anna. Arbeidstider, personellbehandling og arbeidsmetode blir difor også gjerne underordna krav om å ”levere”. Personalleiarane er såleis også avhengige av å få tilgjengeleggjort alle ressursar i organisasjonen, men ser seg mykje mindre avhengige av formelle element slik som til dømes interne reglar og rutinar enn andre personalleiarar (Strand, 2007).

Personalleiarane er ikkje nødvendigvis fagspesialistar sjølve, men syt for at denne er representert i organisasjonen og nyttar leiarrolla si til å legge press på at faglege resultat er av høg kvalitet. Personalleiarar med entreprenørtrekk forsømer ofte analyse- og oppfølgingsarbeid, dei bruker lita tid på å dokumentere arbeidet sitt, og fordi dei flytter fokus til neste prosjekt med det same det pågåande prosjektet er i mål, vert det heller ikkje lagt vekt på evalueringsarbeid. Denne typar leiarar viser gjerne også større grad av risikovilje samanlikna med andre typar personalleiarar - dei stikk hovudet sitt fram og er visjonærar i arbeidet sitt (Strand, 2007).

⁶ Ad hoc kjem av latin og tyder ”til dette” eller ”til dette formål”, altså noko som ikkje skjer på prinsipielt eller generelt grunnlag iflg. Norsk Framandordbok

I andre sine auge vil dette medføre at personalleiarane gjer inntrykk av å vera lite empatiske, ikkje sjå ut til å ha interesse for å etablere stabile relasjonar til medarbeidarane sine, eller for den del, sjå poenget med å møte andre menneske på ein vennleg måte og med forståing i vanskelege situasjonar. På den andre sida, dersom medlem i organisasjonen kan halde ut med ein fantasirik, autoritær og ”ustabil” personalleiar, er det også gode sjansar for at dei vinn denne leiaren sin gunst over tid (Strand, 2007). På grunn av leiarane sin natur er det samstundes stort sannsyn for at det vil vera konfliktfylt rundt dei. Dette kan igjen føre til at dei i medgang vert hylla som heltar, men at dei i motgang gjerne får rolla som syndebukk (Strand, 2007).

Eit fylkesmannsembete er eit offentleg byråkrati, hierarkisk oppbygd og styrt. Mandatet til fylkesmannsembeta er å vere fagautoritet og kontrollinstans. Ut i frå dette ventar eg at det kanskje er leiingsstrategi P og A som er mest nytta i embetet. Næss og Strand (1992) har funne at leiarkrav knytt til produsentfunksjonen er dei viktigaste å oppfylle i både privat, kommunal og statleg sektor, om enn noko mindre relevans i kommunal sektor. Samstundes finn dei at integratorfunksjonen er den nest mest viktige funksjonen å fylle, med noko høgare relevans for kommunal sektor (Næss & Strand, 1992). Etersom deler av embetet er eller har vore i omstillings- og omorganiseringsprosessar - prosessar der det vil vere viktig at personalleiar er god på sosiale prosessar og på inkluderingsarbeid, har eg også forventning om at integratorfunksjonen vert aktualisert. Kjølholdt (1996) finn også i sitt studie av kommunale leiarar i Danmark, Finland, Noreg og Sverige at det å motivere medarbeidarane sine og skape oppslutning er ”høgt eller svært høgt vektlagt” (Kjølholdt sitert i Baldersheim & Rose, 2005). Dei konkluderer med at det i Norden er eit betydeleg innslag av fokus på integratorrolla. På den andre sida viser data frå Solstrandprogramma at det å motivere og støtte medarbeidarane sine er det leiarar innan offentlege byråkrati kjenner seg minst dyktige på, sjølv om det også er noko av det dei vurderer som mest viktig å ivareta (Strand, 2007).

Fylkesmannsembeta sin måte å arbeide på og kva dei skal arbeide med, er avhengige av kven som sit i regjering til ei kvar tid og kva politikk desse fører - styrt av årlege embetsoppdrag. Arbeidsoppgåvene er med andre ord stabile og føreseielege for eit år i gongen, medan dei tilsette kan oppleve relativt store styringsskifte ved t.d. eit regjeringsskifte eller skifte av fylkesmann. Dette fortel meg at det i nokre overgangar kan vere behov for personalleiarar som taklar ad hoc situasjonar og rolla som entreprenør, men ettersom det i liten grad vil vera

snakk om brå og uventa skift, vil det i utgangspunktet vere lite naturleg rom i eit fylkesmannsembete for særleg ”kreativ personalleiing”. Difor er dette også den typen kjenneteikn eg har minst forventning om å finne, og eg har heller ikkje med bestemte markørar i intervjuguiden min for å avdekke typiske entreprenørtrekk.

Ut i frå Adizes/Strand sin modell er strategien til personalleiinga karikert sett kjenneteikna av å ha fokus på å produsere, administrere, samarbeide eller skape. Ulrich på si side meiner at dei dyktigaste og mest effektive personalleiarane er dei som meistrar *alle* fire leiingsstrategiane (Cameron & Quinn, 2006). Det vert såleis spanande å sjå i kva grad dei ulike strategiane er representert i embetet.

2.3. Teoridel 2: Kva kan forklare personalleiinga sine val av strategiar?

I teoridel 1 i dette kapittelet har eg skildra 4 ulike leiingsstrategiar. I teoridel 2 vil eg no presentere nokre tankar om kva eg trur kan bidra til å forklare kvifor personalleiinga nyttar dei leiingsstrategiane dei gjer.

2.3.1. Trekk ved omgjevnadane

For det første ynskjer eg å undersøke om trekk ved personalleiinga kan tilskrivast trekk ved omgjevnadane i form av ”press” som ein kontingensteoretisk variabel. Noko av det som kjenneteiknar ein kontingensvariabel er at dette er ein variabel som kan variere frå lite til mykje i ulike situasjonar. Sari Pikkala (her frå Baldersheim & Rose, 2005) meiner kontingensteorien oppstod som ein reaksjon mot universelle og ideelle modellar for organisering og at det kanskje er meir rett å snakke om eit kontingensperspektiv framfor kontingensteori.

Ein rapport frå European Agency for Safety and Health at Work peikar på at stort press i arbeidslivet slår ut i mellom anna fråvær, dårlegare prestasjonar og auke i klager frå brukarar/klientar (Cox, Griffiths, & Rial-González, 2000). I møte med utfordringar har alle menneske ulike meistringsstrategiar eller kombinasjonar av slike. Dersom meistringsmekanismane er svake vil ulike typar press på arbeidsplassen kunne føre til

sjukdom. I tillegg meiner Fafo at aukande tidspress på jobb er eit sentralt utvilingstrekk og at forventninga om den såkalla normalarbeidsdagen mellom 08:00 til 16:00 i høgste grad er utfordra i praksis (Olberg & Nicolaisen, 2013). Moderne personalleiarar må også kunne seiast å vera under krysspress. Krav i privatlivet, press frå ulike interne hald på arbeidsplassen gjerne kombinert med press frå eksterne aktørar gjer at krava som vert stilt til dagens leiarar er mange og omfattande. Me har også sett at personalleiarar hjå Fylkesmannen i Hordaland må ha kunnskapar, dugleikar og ferdigheiter innan eit breitt område, mellom anna sjukefråværsoppfølging og HMT⁷, rekruttering og tilsetjing, samt konflikthandtering. I tillegg har dei gjerne ein kontrollfunksjon når det kjem til arbeidsgjevar si forvaltning av arbeidstid, lønn, pensjon, permitteringar, permisjonar og ferie for den enkelte medarbeidar.

Opplevinga av å meistre og av å ha kontroll eller ikkje kan definerast som ein kombinasjon av korleis me opplever krefter rundt oss og korleis me reagerer på dei. Å føle at ein har kontroll over eige tilvere blir difor også ein grunnleggjande føresetnad for korleis den enkelte personalleiar fungerer under press. Denne individuelle opplevinga knytt til å vere under press kan ha sitt utspring både i individuelle faktorar og faktorar knytt til den konkrete arbeidssituasjonen. Alle menneske har ulike meistringsstrategiar eller kombinasjonar av slike, sjølv om desse ikkje alltid er synlege for andre. Dersom meistringsmekanismane er svake vil ulike typar press på arbeidsplassen kunne føre til sjukdom. Aaron Antonovsky (1979) studerte kvinner som hadde overlevd Holocaust og fann at fleire av kvinnene hadde betre psykisk helse enn dei i kontrollgruppa for studien. Han kom fram til at dette var knytt til evna til å få noko potensielt bra ut av ein vanskeleg situasjon – å skape mening med det som skjer. Han koplar dette vidare til meistring; det er forskjell på å stå i ein vanskeleg situasjon du har tru på at du greier, og det å stå i ein vanskeleg situasjon som du *ikkje* har tru på at du greier. Teorien om oppleving av samanheng går ut på ei global haldning som uttrykkjer i kva for ein grad du har gjennomgripande, varig og dynamisk tillit til at din eigen indre og ytre verden er føreseieleg, og at det finns eit sterkt sannsyn for at ting kjem til å gå så bra som ein kan vente seg. Dette er sjølv sagt eit døme som er teke frå ekstreme situasjonar, men korleis personalleiarane tenkjer om det som skjer når det stormar som verst, kan tenkjast å påverke opplevinga av samanheng. Å forstå kva som skjer, å tru på at ein sjølv er i stand til å ta hand om situasjonen og at ein finn mening med det som skjer, vert såleis det grunnleggjande i denne tenkinga (Antonovsky, 1979).

⁷ Helse, miljø og tryggleik

Me menneske har også svært individuelle måtar å *handtere* press på. Nokre av oss skapar meining ved å nærme oss utfordringar, andre ved å prøve å unngå dei - altså meistring i form av anten ”fight” eller ”flight” (Einarsen & Skogstad, 2005). For nokon vil det vera meningsfylt å prioritere eit bestemt aspekt ved arbeidet ein held på med, for nokon andre eit heilt anna. Dette kan overførast til å handle om kor vidt personalleiarane prioriterer eller nedprioriterer personalansvaret sitt når utsett for press og er bakgrunn for fylgjande hypotese:

H1	Personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland prioriterer å ta vare på medarbeidarane sine framfor å løyse faglege og oppgåveorienterte problemstillingar når utsett for press.
----	--

I denne samanhengen vel eg å operasjonalisere ”press” til å handle om:

1. Omstillingssituasjonar
2. Grad av konflikt

Omstilling og omorganisering

Reformer og omorganiseringstiltak i norsk offentleg sektor har komme tett dei siste 10 - 15 åra, og det er ingen grunn til å tru at ikkje dette også har påverka fylkesmannsembeta sjølv om embeta ikkje har vore hovudadressat i dei store reformene som NAV-reforma, samhandlingsreforma eller sjukehusreforma. Verjemålsreforma er derimot nemnt konkret i årsrapporten til embetet, i tillegg til at embetet truleg opplever krav til effektivisering og omstillingsevne på lik linje med andre offentlege organisasjonar.

Personalleiarar er nøkkelpersonar i endringsprosessar knytt til organisering, leiing og endring av innhald i tenester og produkt, slik Ulrich ser det. Samstundes vert det hevda at leiarar i det offentlege har mindre handlingsrom samanlikna med leiarar i det private (Lotsberg, 2005).

Mellomleiarar kan vere ekstra utsett då dei ofte skal vere både ambassadørar for og mottakar av organisasjonsendingar (Jacobsen, 2004).

Grad av konflikt

Leiarar generelt og personalleiarar spesielt har eit særskilt ansvar når det gjeld å førebyggje konfliktar og for å handtere konfliktar. Konfliktar er gjerne både uunngåelege og nødvendige i ein organisasjon, uavhengige av kva for ein organisasjon det er snakk om.

Ein krangel eller diskusjon som eskalerer over tid kan definerast som ei konflikt. Dette kan til dømes vere i form av at ”normal” kommunikasjon opphøyrer og det heile får ein dimensjon som både involverer kjensler og det kognitive – det påverkar korleis me tenkjer om kvarandre (Sørensen & Grimsmo, 2001). For at konfliktar skal oppstå må det vere ein viss interaksjon mellom menneske, og sjølv i dei tilfelle der den eine parten vel å ignorere den andre er også dette ei form for interaksjon – det påverkar den andre like fullt.

Sosiale konfliktar kan definerast som relasjonelle konfliktar som gjerne byrjar heilt i det små, kanskje berre eit skeivt ord, men som gjerne set i magen på nokon som ein fysisk reaksjon og som eskalerer til ei større konflikt på sikt. Ved å blottleggje verdiane, meiningane, haldningane og kjenslene våre risikerer me også å bli såra, sinte, skuffa og opprørte. Me kan møte negative reaksjonar, motstand og konkurranse.

Nils Sortland viser til to hovudsyn på konfliktar:

- I. Konfliktar er sjukdomsteikn i organisasjonen (eit tradisjonelt syn) som må eliminerast fordi det hindrar positiv utvikling og at det er viktig at alle i organisasjonen er samde om ting
- II. Konfliktar er ei drivkraft for endring i organisasjonen (eit meir moderne syn) som kan nyttast til å oppnå noko som er til det betre og kan vera naudsynt for at organisasjonen skal utvikle seg og for at folk skal kunne diskutere (Sortland, s.a.)

AFF⁸ si leiarundersøking gjev eit inntrykk av at det blant norske leiarar er samarbeidsstrategiar som oftast vert nytta som konfliktstrategi og at dette har positiv effekt på underordna medarbeidarar si åtferd (Rognes, 2013). Samarbeidsstrategiar slik dei er skildra av Rognes er prega av dialog, aktiv lytting og open kommunikasjon.

Ofte er det ikkje først og fremst personar som er i konflikt, men snarare rollane deira. Dersom nokon skal samarbeide om noko vil til dømes alltid forventningane ein har til kvarandre i arbeidet vera knytt til kva for ei rolle ein har, og som i sum vert eit bilete av korleis ein meiner den andre skal te seg for å fylle den tenkte rolla på ein god måte. Dess meir alvorleg ein konflikt er, dess større er sannsynet for at fokuset er større på relasjon og person enn på sak. Ei alvorleg såkalla interpersonleg konflikt vil også alltid vera merkbar for andre i organisasjonen og dette skjer gjerne *før* dei sjølve trur den er synleg for omverda. Dette kan igjen føre til at andre medarbeidarar i organisasjonen føler at dei må velje side. Denne type konfliktar vil alltid koste mykje energi av involverte partar, og vil med tida også koste organisasjonen økonomisk ved at større og større deler av arbeidstida går med i dragsuget av konflikten, samt at ein risikerer å misse nøkkelkompetanse i sjukemeldingar og oppseiingar.

2.3.2. Trekk ved medarbeidarane

Eit fylkesmannsembete er heilt klart ein kunnskapsintensiv organisasjon og den totale kunnskapen og kompetansen i embetet vil alltid vere avhengig av kva for nokre menneske som til ei kvar tid er ein del av den. I første del av dette kapitlet nemnte eg at dersom medarbeidarane sin kompetanse er høg vil dette kunne utløyse eit behov for at personalleiinga må meistre (minst!) to leiarrollar; ei kollegial/fagleg rolle og ei meir hierarkisk og autoritær rolle.

Kunnskapsarbeidarar og kunnskapsorganisasjonar er relativt nye omgrep i norsk organisasjonsteori, og særskilt merkelappen kunnskapsorganisasjon har vorte ein ettertrakta status seinare år. Peter Drucker gav i 1959 ut boka ”Landmarks of Tomorrow ” der han skildrar kunnskapsarbeidarar slik:

⁸ The Administrative Research Institute ved Norges Handelshøgskole

(...) tilsette som på sjølvstendig grunnlag utførte arbeidet sitt basert på kunnskap dei sjølve har tileigna seg, heller enn på grunnlag av ordrar, instruksar og prosedyrar.

(Drucker, 1959, her frå Irgens & Wennes, 2011 s. 13 og 14)

Med denne skildringa har Drucker ofte fått æra for å vere den første som skildrar kva som kjenneteiknar ein kunnskapsarbeidar. Definisjonen foreslår at kunnskapsarbeidarar har ein eigen dimensjon av sjølvstende andre typar ”arbeidarar” ikkje har. Dette sjølvstendet baserer seg på at dei i mindre grad er avhengige av andre sin kunnskap, inkludert eigen leiar sin kunnskap. På den eine sida kan dette føre til nytenking og nyskaping på grunn av stor autonomi i utføringa av arbeidet, men på den andre sida kan det føre til at arbeidstakarane blir vanskelegare å styre og kontrollere (Irgens & Wennes, 2011). Mintzberg (1998) peikar på at kunnskapsarbeidarar i større grad lar seg inspirere enn dei let seg instruere. Dette utfordrar den tradisjonelle relasjonen mellom leiar og medarbeidar og gjer den meir likeverdig.

Andre har også freista å definere kva som kjenneteiknar ein kunnskapsarbeidar, og den største fellesnemnaren er at dette er arbeidstakarar med høg kompetanse. Newell mfl. (2009, her frå Irgens & Wennes, 2011) peikar på at dei i tillegg til å vera autonome også er svært mobile på den måten at dei i mindre grad er knytt til ein fysisk arbeidsstad. Newell hevdar også at kunnskapsarbeidarar trivst best under fleksible og dynamiske forhold og at dei sjeldan trivast i strenge, byråkratiske organisasjonar.

Newell mfl. meiner også at kunnskapsarbeidarar vert inspirert av høve til personleg vekst, og at dei er drivne av ein sterk indre motivasjon. Kunnskapsarbeidarar vil ha arbeidsrammer som gjer at dei kan vera sjølvstyrte og sjølvgåande og kan nå måla sine på den måten dei sjølve ynskjer. Dei arbeider gjerne i sjølvstyrte arbeidsgrupper som dei dannar på eige initiativ. Hislop (2005, s. 217 her frå Irgens & Wennes, 2011) skildrar kunnskapsarbeidaren som ein person som har eit arbeid som ikkje er rutinebasert av natur, men som primært arbeider intellektuelt og kreativt og som driv både med utnytting og utvikling av kunnskap. Med andre ord finn kunnskapsarbeidarar løysingar på arbeidsoppgåvene sine primært ut i frå den kunnskapen dei har tilgang til og/eller utviklar gjennom eigen praksis.

Thomas Davenport har skrive ein del om korleis ein kan leie kunnskapsarbeidar slik at dei vert mest moglege effektive og produktive. Han peikar på at denne kategorien arbeidstakarar skil seg ut ved å krevje eit meir utradisjonelt leiarskap. Det er likevel ikkje slik at

kunnskapsarbeidarar *ikkje* har behov for leiing meiner han (Davenport, 2005). Signe Lein har i si masteroppgåve funne at kunnskapsarbeidarar kan kjenne seg einsame mellom anna på grunn av mangel på tilbakemeldingar frå personalleiar, noko eg meiner stør dette inntrykket. (Lein, 2012)

Med bidrag frå fleire fagområde vart også kunnskapsleiing etablert som eit eige område i organisasjonsteorien på 1980-talet. Interesse for kunnskap i organisasjonar er det sentrale i denne teoriretninga. Nokre, (Brown & Duguid, 1998, her frå Irgens & Wennes, 2011) hevdar framveksten av feltet var ein motreaksjon mot dei dominante organisasjonsteoriane, og særskilt då Nonaka (1991, her frå Irgens & Wennes, 2011) hevda at kunnskap var det einaste reelle konkurransefortrinn i ein usikker økonomi, gjekk dette rett heim hjå leiarar i fleire land.

Tilsette i kunnskapsintensive organisasjonar ser nærast arbeidet sitt som ein livsstil og let seg gjerne sluke av lidenskapen dei kjenner for faget sitt. Dei identifiserer seg også i stor grad med arbeidet dei gjer. Flat struktur med få organisasjonsnivå og leiarstillingar samt få karrierehøve i vertikal retning gjer at kunnskapsarbeidarar søker horisontale karrieremuligheiter - dei dyrkar faget sitt og byggjer den individuelle karrieren horisontalt (Nordhaug, 2004). Dess høgare utdanning dei tilsette har, dess høgare krav stiller dei til leiinga (Colbjørnsen et. al. 2001; Løwendahl 2002; Wennes 2001, her frå Irgens og Wennes, 2011).

Grete Wennes har forska på leiing innan kunstfeltet gjennom sitt doktorgradsarbeid. Ho fann tydelege parallellar mellom kunstfeltet og andre intellektuelle arbeidsfelt og konkluderte med at kunstarbeidarar med rette kan kallast kunnskapsarbeidarar. Case for doktorgradsarbeidet hennar var Den Norske Opera og Oslo Filharmoniske Orkester. Wennes fann at aksept av og forventning om ulik leiarstil frå kunstnarisk leiar og administrativ leiar var gjennomgåande (Wennes, 2011).

Ho skildrar forventningane til kunstnarisk leiar som at han eller ho skal vera sterk og effektiv, samt stille høge krav til dei tilsette. Forventningane til den administrative leiaren som sit med personalleiarfunksjonen derimot, er at ho eller han skal vera varm og omsorgsfull. Eit anna interessant funn ho har gjort er at den kunstnariske leiaren haustar stor beundring og respekt, medan den administrative leiaren opplever liten eller ingen aksept eller verdsetjing av arbeidet sitt. Likevel vert personalavdelinga venta å vera ein stad der dei tilsette kan søkje omsorg, altså ikkje berre vere ei avdeling som tek seg av driftsoppgåver som personalforvaltning og lønn, men også fungere som ein stad med open dør der ein kan komme og få oppmuntring og

service. Ut i frå dette konkluderer ho med at kunnskapsarbeidarar krev at leiinga meistrar både relasjonell og prosessuell leing for å klare å balansere dei motsetnadsfylte behova ein ”lidenskapleg” kunnskapsarbeidar har (Wennes, 2011). Viktige kjenneteikn for å identifisere ”kunnskapsarbeidarar” hjå Fylkesmannen i Hordaland vil kunne vere høgt utdanningsnivå og fagleg motiverte tilsette. Det er også interessant å sjå om eg finn støtte for dualismen i forventningane Wennes skildrar - at personalleiinga skal vera ”streng” og omsorgsfull på ei og same tid.

Ut i frå det overståande har eg formulert fylgjande hypotese:

H2	Dei tilsette ved Fylkesmannsembetet i Hordaland er kunnskapsarbeidarar. Dette medfører at dei har forventningar om ei individorientert personalleiing som legg til rette for fagleg utvikling og gjev medarbeidarane stor grad av fridom i arbeidet sitt.
----	---

2.3.3. Trekk ved personalleiinga

Dei to mest vanlege føresetnadane som vert lagt til grunn for å seie noko om kva kjønn teoretisk sett betyr innan leiarskap, er å anten anta at menn og kvinner tilfører leiarskap mykje det same eller at menn og kvinner tilfører leiarskap noko eige i kraft av å vere av eit bestemt kjønn. McClelland, 1961 (her frå Strand, 2007) peikar på at menn og kvinner nyttar leiarposisjonen sin ulikt og at kvinner i mindre grad enn menn ser posisjonen sin som ei kjelde til makt og dominans. Det er likevel samla sett lite støtte for å kunne snakke om ein ”mannleg” eller ”kvinneleg” leiarskil, og minst like mykje litteratur argumenterer for at kjønn har lite eller ingenting å seie (Strand, 2007), (Powell, 1990), (Dobbins & Platz, 1986), (Lojpur, Aleksić, Vlahović, Bach, & Peković, 2015).

I litt eldre organisasjonsteoretiske tradisjonar finns det døme på ein trur at leiarar har ei hovudvekt av fokuset sitt anten på menneska i organisasjonen (ein relasjonell leiarskil - kvinner) eller på oppgåvene dei skal utføre (ein oppgåveorientert leiarskil - menn) (Hersey & Blanchard, 1981), (Yukl, 2013), (Chapman, 1975). Sandal & Matthiesen (2013) meiner også å ha funne at kvinner og menn tilfører leiarrolla ulike kvalitetar. Kvinner scorar høgast på empati, sensitivitet og varme, medan menn scorar høgast på risikovilje, aggressivitet og

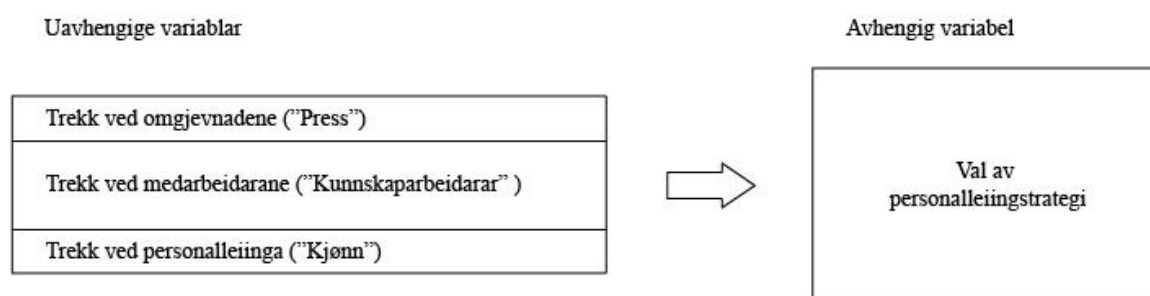
målorientering (Sandal & Matthiesen, 2013). Leiingsstrategi P er den av dei skildra strategiane som legg størst vekk på å produsere og løyse oppgåver. Leiingstrategi I er den strategien som har størst fokus på det relasjonelle og menneska i organisasjonen. Ut i frå dette har eg utforma ei siste hypotese:

H3	Kvinnelege personaleiarar representerer i større grad enn menn leiingsstrategi I, mannlege personaleiarar representerer i større grad enn kvinner leiingsstrategi P.
----	--

2.4. Oversikt over variablar og hypotesar

Forholdet mellom avhengig og uavhengige variablar og hypotesane eg har formulert kan oppsummerast slik:

Figur 4: Analysemodell



Figur 4: Hypoteseoversikt

H1	Personalleinga hjå Fylkesmannen i Hordaland prioriterer å ta vare på medarbeidarane sine framfor å løyse faglege og oppgåveorienterte problemstillingar når utsett for press.
H2	Dei tilsette ved Fylkesmannsembetet i Hordaland er kunnskapsarbeidarar. Dette medfører at dei har forventningar om ei individorientert personalleing som legg til rette for fagleg utvikling og gjev medarbeidarane stor grad av fridom i arbeidet sitt.
H3	Kvinnelege personalleiarar representerer i større grad enn menn leiingsstrategi I, manlege personalleiarar representerer i større grad enn kvinner leiingsstrategi P.

Kapittel 3 - Metode, forskingsdesign og gjennomføring

3.1. Val av metode og design

Eg vurderte både kvantitativ og kvalitativ metode samt ein kombinasjon av desse. Ein blanda metode vart forkasta på grunn av tidsaspektet for masteroppgåva. Humanistiske og samfunnsvitskaplege fag har svært ulike metodetradisjonar, og konklusjonar eg kan trekke ut av det er at ulike metodar er ulikt eigna i ulike samanhengar. Med kvantitativ metode ville datainnsamlinga tatt mindre tid og eg kunne gjennomført ei undersøking av større omfang med fleire spørsmål og respondentar, men eg ville hatt større usikkerheit knytt til svarprosent og mindre høve til å justere undersøkinga ved ev. målefeil i t.d. ei nettundersøking (Kvale & Brinkmann, 2009). Ettersom eine av svakheitene ved FAD/Rambøll sine undersøkingar var at dei ikkje hadde definert kva for ein leiar dei tilsette skulle svare i forhold til, hadde eg ekstra merksemd på at eg trong ein fleksibilitet i metoden min som gjorde at eg var sikker på at mine data handla om personalleiarar. Problemstillinga mi var styrande for at eg enda opp med kvalitativt forskingsintervju som (hovud)metode.

Eg ynskte ikkje å gjennomføre fokusgruppeintervju, då eg ikkje ville risikera at sterke personlegdomar styrte intervjuet. Ettersom eg skulle studere eit relasjonelt fenomen som leiing, var det dei mellommenneskelege relasjonane eg først og fremst skulle undersøke, og eg kom difor til at kvalitativ metode truleg er den metoden som er best eigna til å fange opp det enkelte mennesket sitt oppfatningar og fortolkingar av røynda og korleis dei opplever konteksten dei er i (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode gjev meg også fleksibilitet i forhold til å fange opp moment som opphavleg ikkje var tenkt inn som variablar, til å inkludere ikkje-verbale kommunikasjon, samt enkelt ta opp lyd.

Vidare prioriterte eg å få inn relevante data om få einingar framfor det å ha høve til å kunne generalisere i etterkant. Eg hadde ikkje høve til å sjå på endring over tid og designet mitt kan såleis kallast ein deskriptiv tverrsnittstudie (Jacobsen, 2005).

3.2. Val av informantar

Med hjelp frå kontaktpersonen min hjå Fylkesmannen, Skåtøy, vart alle leiarar med personalansvar som nemnt, identifisert. Dette viste seg å vere 13 personar fordelt på alle tre leiarnivåa. I tillegg gjorde eg eit tilfeldig uttrekk av medarbeidarar fordelt slik at eg hadde ein medarbeidarinformant organisatorisk under kvar av leiarane. Tilfeldig utval må såleis forståast som tilfeldig valt ut i frå kven den enkelte leiar hadde personalansvar for på tidspunktet for undersøkinga. Tal på personar å velje mellom varierte frå 2 til 33. Listene med namn vart nummererte frå 1 til høgaste nummer, og bror min fekk det ærefulle oppdrag med å seie eit tal mellom 1 og det høgaste talet for kvar av listene, slik at eg også fekk 13 intervjuobjekt med medarbeidarbakgrunn. Ved to høve vart det gjort nytt uttrekk på grunn av at den som opphavleg var trekt ut anten ikkje kunne stille til intervju innan tilgjengeleg tidsvindaug eller ikkje svarte på invitasjonen. Dette gjorde at eg til slutt hadde 26 intervjuobjekt.

Ei problemstilling som dukka opp ved val av medarbeidarar var om eg skulle la leiarar på lågare nivå enn embetsleiinga vera ein del av det potensielle utvalet av medarbeidarinformantar. Eg kom til at eg syns det var riktig sjølv om dette kunne føre til at ein og same person møtte til intervju to gonger, ei gong som leiar og ei gong som medarbeidar. Eg syns dette var riktig fordi alle med leiarstillingar (viss me ser vekk i frå Fylkesmannen sjølv, som eg har valt å halde utanfor undersøkinga) også er medarbeidarar hjå Fylkesmannen i Hordaland.

Eg gjorde sjølv avtalar med medarbeidarinformantane slik at eg er den einaste som veit kven desse er, med mindre informantane har fortalt om det sjølv. Det vart gjennomført 26 intervju totalt.

3.3. Førebuing og gjennomføring av intervju

Eg vart godt motteke på Statens Hus i Bergen der Fylkesmannen i Hordaland heldt til. Etter avtale med Skåtøy fekk eg disponere eit møterom i 3. høgda der alle intervju vart gjennomført. Tilfeldig nok ville skjebnen det slik at ariet på utsida av dette møterommet vart gjenstand for ombygging dei dagane intervju vart gjennomført, noko som gav ein god del

støymessige utfordringar både knytt til intervjusituasjonen og lydopptaka. Eg vurderte å byte intervjurom, men ettersom dei fleste andre møterom også vendte inn mot det same atriet og alternativet til møterom var eit ledig kontor eller båsar i resepsjonsområdet med litt for mykje innsyn, valte eg å bli verande. Eg vurderte det som viktigare å sikre medarbeidarane sin anonymitet enn å unngå lydane frå bygningsarbeidet. Å låne eit kontor kunne også hatt ein effekt på intervjusituasjonen ut i frå kven sitt kontor det var og kva forhold den eg intervjuar hadde vedkomande. Alle vart intervjuar kvar for seg. Leiarane vart intervjuar med korte mellomrom mellom kvart intervju (desse varte ca. ein time), medan medarbeidarane vart intervjuar med eit større mellomrom mellom kvart intervju (desse varte ca. ein halv time) slik at dei, for sikre anonymiteten deira, ikkje treffe på nokon av dei andre informantane i døra eller rett utanfor.

Intervjuforma kan karakteriserast som noko mellom eit semistrukturert og eit strukturert intervju ettersom eg nytta eit fast oppsett med spørsmål som var definerte på førehand, men utan faste svaralternativ. Før intervjuar vart gjennomført laga eg ein intervjuguide som innleia med spørsmål som hadde til hensikt å kartlegge bakgrunnsinformasjon om informanten. Deretter var intervju spørsmåla mine delt inn i tema gjennom resten av undersøkinga (sjå vedlegg 5: Intervjuguide leiar og vedlegg 6: Intervjuguide medarbeidar). Intervjuguide for leiar og medarbeidar var heilt like, bortsett frå at leiarane fekk nokre ekstra spørsmål knytt til deira rolle som leiar som medarbeidarane ikkje fekk.

Alle informantane stod fritt til å bevege seg utanom det dei vart spurde om. Eg prioriterte at samtalen skulle ha ein viss flyt slik at ev. oppfølgingsspørsmål vart ein naturleg del av samtalen ved at eg tok tak i det den andre snakka om. Dette gjorde også at eg i nokre tilfelle hoppa over enkelte intervju spørsmål dersom eg opplevde at informanten allereie hadde svara på det i eit tidlegare spørsmål. Eg forsøkte å utforme spørsmåla på ein open måte slik at dei ikkje skulle virka leiande, men ikkje slik at det var uklårt for informanten kva eg var ute etter og formulerte oppfølgingsspørsmåla i retning av ”forstår eg deg rett viss eg trur at...”. Eg har inntrykk av at eg fekk data under intervjuar som eg truleg ikkje hadde kom fram dersom eg hadde strukturert intervjuet i større grad enn eg gjorde.

Eg tok ikkje notat under intervjuar, men tok opp intervjuar ved hjelp av telefonen min. Det ville ha tatt for mykje av fokuset mitt dersom eg også skulle tatt notat, og eg prioriterte å ha fullt fokus på informanten.

3.4. Transkripsjon av intervju

Intervjua vart transkribert kort tid etter dei var gjennomført slik at eg også hadde intervjusituasjonane friskt i minne. 4 intervju vart transkribert ordrett, men ettersom eg totalt hadde 26 intervju etter datainnsamlinga innsåg eg av tidsmessige omsyn var nøyd å gå over til å transkribere utan å ta med ”lydar” som hm, mm, eee osv. eller kvar gong nokon sa ”ikkje sant”, ”sant vel” e.l. slik eg gjorde ved transkripsjon av dei fire første. ”Lydar” er likevel tatt med der eg oppfattar det som at det fargar samtalen på ein eller anna måte, t.d. vektlegging av meining eller som uttrykk for nøling.

3.5. Sterke og svake sider ved valt metode

Som nemnt gjev eit intensivt opplegg som skissert over gode høve til å få relevante data, men det minkar sannsynet for at eg kan generalisere funna mine utover Fylkesmannsembetet i Hordaland. Analysen blir basert på data frå berre eit tidspunkt, såkalla tverrsnittsdata. Eg kan derfor seie lite om prosessar over tid for dei fleste tema og kan ikkje uttale meg vidare om årsaksretning mellom ulike fenomen eg har skildra. Ettersom dette er eit augeblikksbilete kan eg også ha treft på nokre ”ekstreme tilfelle” som ikkje er representativt for embetet som totalpopulasjon.

Validitet seier noko om kor godt eigna ein metode er til å undersøke og måle det ein ynskjer (Kvale & Brinkmann, 2009). Data som er samla inn i samband med denne oppgåva er av god validitet, eller gyldigheit, og representerer såleis ei sterk side ved metoden. Det som kan truge validiteten er reaktivitet. I denne samanhengen vil dette i så fall handle om eg som intervjuar umedvite har påverka dei eg har studert (Maxwell, 2013). Eg gjorde det eg kunne for å ikkje helse på eller snakke med informantane i forkant av intervjuet deira, for å unngå at det skulle bli ein forskjell informantane i mellom. Under intervjuet forsøkte eg å oppretthalde eit nøytralt kroppsspråk og let informantane snakke så fritt som mogeleg. Når det er sagt var det tidvis behov for at eg nytta både verbal og non-verbal kommunikasjon for å bekrefte overfor informantane at eg hadde forstått det dei fortalte meg og til tider også som eit verktøy for å oppmuntre dei til å snakke vidare. I tilfelle der eg følte at eg gjekk inn og ”støtta” samtalen,

prøvde eg likevel å ikkje seie ting som farga samtalen i bestemte retningar, men dette kan sjølvstapt ha skjedd utilsikta.

Når det gjeld *reliabilitet* er det ein svakheit ved tverrsnittstudie at den ikkje seier noko om tilstand over tid og at det truleg ikkje vil vere råd å gjennomføre same måling på eit seinare tidspunkt og få dei same resultatane. Eg har heller ikkje høve til å samanlikne med tidlegare innhenta data, og får inga tidsrekkefølgje på funna mine. Eg får også berre kontrollert for dei variablane eg tek med og vil kommentere mot slutten av oppgåva kva for nokre forhold som ikkje er teke med, men som likevel kan tenkjast å vere relevante. Eg har derimot grunn til å tru at dei data eg faktisk har fått inn er pålitelege på den måten at eg ikkje trur informantane ville halde tilbake informasjon eller gje meg uriktig informasjon.

Sannsynet for å mistolke data vart mindre ved at eg tek opp intervjuet ved hjelp av telefonen min. Dette gjer at eg i etterkant enkelt har hatt høve til å finna tilbake til informantane sine eigne ord (Yin, 2014). Ein teknisk svakheit ved opptak med telefon skulle vise seg å vere at pågåande lydopptak automatisk blir avslutta dersom du får ein innkomande samtale. Dette gjorde at eg mista siste del av to intervju, men vart merksam på det før informantane gjekk slik at eg kunne gjennomgå dei manglande spørsmåla i lag med dei på ny og fekk notert ned svara. Her er det sjølvstapt rom for at svara ikkje vart 100 % like det dei svarte første gongen, men ettersom spørsmåla vart gjenteke få minutt seinare, har eg grunn til å tru at dei i stor grad likna.

Ettersom medarbeidarutvalet mitt berre har utgjort ein representant per personalleiar er det sjølvstapt svært avgrensa kva vekt eg kan leggje på data som har komme fram i desse intervjuet. Ettersom medarbeidarane er valt tilfeldig utan bestemte karakteristika for auge, er det alltid eit sannsyn for at meiningane som har komme fram i intervjuet ikkje representerer den gjengse meininga for gruppa dei høyrer til. På den måten kan det hende eg får både ”teacher`s pet” og medarbeidarar som er i konflikt med personalleiaren sin som informantar.

3.6. Ethiske refleksjonar

Det er naturleg å tenkje at min bakgrunn, erfaring og sosioøkonomiske status pregar korleis eg ser på personalleiing. Det er såleis aldri råd å vera 100 % objektiv når eg skal tolke dei data eg

har fått inn. Eg kan derimot ha ei reflektert haldning til mine egne normer og min eigen referansebakgrunn.

Det finns ulike etiske fordringar knytt til det å skulle beskytte informantar. Transkripsjon aktualiserer til dømes eit spørsmål med tanke på å beskytte informantens konfidensialitet dersom informanten har ein bestemt dialekt eller måte å snakke på som gjer at denne kan verta kjend att (Kvale & Brinkmann, 2009). Ein fordel med at eg valte å endre transkripsjonsnivået var at eg då fjerna typiske dialektuttrykk og vendingar som ville gjort informantane lettare å identifisere.

NESH⁹ sine Forskingsetiske retningslinjer for samfunnsvitskap, humaniora, juss og teologi er lagt til grunn for informasjonen som vart gitt om undersøkinga (NESH, 2013). Eg la vekt på at alle informantar skulle få like mykje/lite informasjon om målet med undersøkinga. Eg sjekka difor med kvar enkelt før eg starta intervjuet kva dei hadde fått vite på førehand og sytte for at alle sat med så tilnærma lik informasjon som mogeleg før eg gjekk i gang med intervjuet. Denne informasjonen bestod i at eg er student ved Universitet i Agder ved masterprogram i Offentleg politikk og leiing¹⁰ og at målet med oppgåva er å finne kjenneteikn ved personalleiinga ved Fylkesmannsembetet i Hordaland. Eg fortalte også at det var på grunn av fylkesmannsembetet si eiga utlysing på nett at det hadde komme i stand og at May Britt Skåtøy var kontaktpersonen min. Eg forsikra meg om at alle informantane visste at deltakinga var frivillig og at eg ikkje har mottatt betaling for å skrive oppgåva. Eg forsikra meg også om at informantane var komfortable med at eg tok opp intervjuet og gjorde greie for at eg ville sende eventuelle direkte sitat frå samtalen over til godkjenning dersom det skulle bli aktuelt å bruke dette.

Intervjusituasjonen kan representere eit asymmetrisk maktforhold. Sjølv om det kvalitative forskingsintervjuet i form liknar ein likestilt samtale, er det viktig at eg er medviten kring det faktum at det er eg som definerer intervjusituasjonen, bestemmer tema og kva for nokre oppfølgingsspørsmål eg vil komme med (Kvale & Brinkmann, 2009). Eg hadde også høve til å manipulere samtalen ved å stille spørsmål som gav meg informasjon om andre ting enn det eg hadde opplyst om at eg er på jakt etter, men dette er noko eg hadde tenkt igjennom på førehand og var medviten om i intervjusituasjonen.

⁹ Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitskap og humaniora

¹⁰ Masterprogrammet endra namn frå Offentleg politikk og leiing til Statsvitskap og leiing våren 2014

Kapittel 4 – Presentasjon av datamaterialet

I dette kapitlet presenterer eg data som kom fram i undersøkinga. Undervegs i kapitlet kjem eg med nokre refleksjonar knytt til det innsamla materialet. Materialet er stort, ca. 1100 minutt fordelt på 26 informantintervju. Først ein nærare presentasjon av informantane.

4.1. Personalleiarinformantane

Alle leiarinformantane har fast fulltidsstilling og er mellom 39 og 62 år. 8 kvinner og 5 menn er intervjua. Berre ein av leiarane har grunnutdanning innan personalfeltet, men 6 av leiarane har eller held på med relevant vidareutdanning, anten i form av master eller enkeltfag. Personalleiarane har, som venta, brei variasjon i utdanningsbakgrunn seg i mellom.

Kor lenge leiarane har vore personalleiarar varierer frå ca. 1,5 år til ca. 25 år. Nokre har berre erfaring som personalleiar frå stillinga dei innehar på undersøkingstidspunktet, andre har i tillegg erfaring frå andre stillingar ved embetet, medan andre igjen har erfaring som personalleiar frå tidlegare arbeidsforhold.

Tabell 1: Bakgrunnsdata leiarinformantar

Utdanningsnivå utover VGS	Primær grunnutdanning	Ansiennitet i embetet	Personalleiaransvar totalt i karrieren	Tal på personar leiaren har personalansvar for
Universitet +	Juss	7 år	2,5 år	17 eller 18
Universitet +	Juss	1,5 år	1,5 år	12
Universitet +	Medisin	5 år	3 år	18
Universitet +	Pedagogikk	2 år	11 år	16
Universitet +	Adm & org	15 år	5 år	16
Høgskule +	Bibliotek	4 år	8, 5 år	10
Universitet +	Ingenior miljø	31 år	16 år	26
Universitet +	Juss/fysioterapi	2, 5 år	10 år	35
Universitet +	Medisin	21 år	26 år	5
Høgskule +	Landbruk	23 år	15 år	18
Høgskule	Landbruk	20 år	25 år	2
Høgskule +	Fysioterapi	19 år	3 år	6
Universitet +	Juss	5 år	26 år	10-12

Ikkje alle oppgjev eit konkret tal på personar dei har personalansvar for. Dette vert grunngjeve med at det avhenger av korleis dei definerer personalansvaret sitt. Dette er også årsaka til at nokre av tala er korrigert frå det eg opphavleg fekk oppgitt frå Administrasjons- og verjemålsavdelinga. +-teiknet viser til at vedkomande har utdanning utover 3 år høgare utdanning.

Tabellen viser at det er 23 år mellom yngste og eldste personalleiar og at tal på år med erfaring som personalleiar totalt i karrieren som nemnt har eit endå større spenn; 4 av leiarane har under 4 år med personalleiarerfaring totalt sett, medan alle dei andre med unntak av ein leiar har over 10 års erfaring i personalleiarrolla. 3 av desse igjen har vore personalleiarar i over 25 år. Ca. halvparten har vidareutdanning innan personalfeltet.

4.2. Medarbeidarinformantane

Under får du ein nærare presentasjon av medarbeidarinformantane.

Tabell 2: Bakgrunnsdata medarbeidarinformantar

Utdanningsnivå utover VGS	Ansiennitet i embetet	Bakgrunn for å byrje hjå Fylkesmannen
Universitet +	Mellom 5 og 10 år	Utlysning. Vile bruka faget sitt.
Universitet +	Mellom 10 og 15 år	Utlysning. Passa godt i forhold til utdanning.
Universitet +	Under 2 år	Utlysning. Kjente folk i embete frå før.
Høgskule	Under 2 år	Utlysning. Fagleg interessant stilling.
Universitet +	Mellom 5 og 10 år	Utlysning. Vile jobba med faget sitt og ville jobba i offentlig sektor.
Høgskule +	Under 2 år	Utlysning. Syns det er eit viktig arbeid fylkesmannen gjer.
Nei	Mellom 5 og 10 år	Arbeidsformidlinga. Vile vekk frå det private næringsliv.
Universitet +	Under 2 år	Omorganisering/verksemdsoverdraging. Arbeidde med relevante ting for fylkesmannen før.
Universitet +	Mellom 20 og 25 år	Gjennom arbeidsformidlinga.
Høgskule +	Under 2 år	Utlysning. Kjente folk i embete frå før.
Høgskule +	Mellom 5 og 10 år	Utlysning. Vile ha ein rolegare arbeidsplass.
Høgskule +	Mellom 2 og 5 år	Utlysning. Blei oppmoda om å søkje.
Nei	Over 30 år	Omorganisering/verksemdsoverdraging. Hadde kompetanse som Fylkesmannen trong.

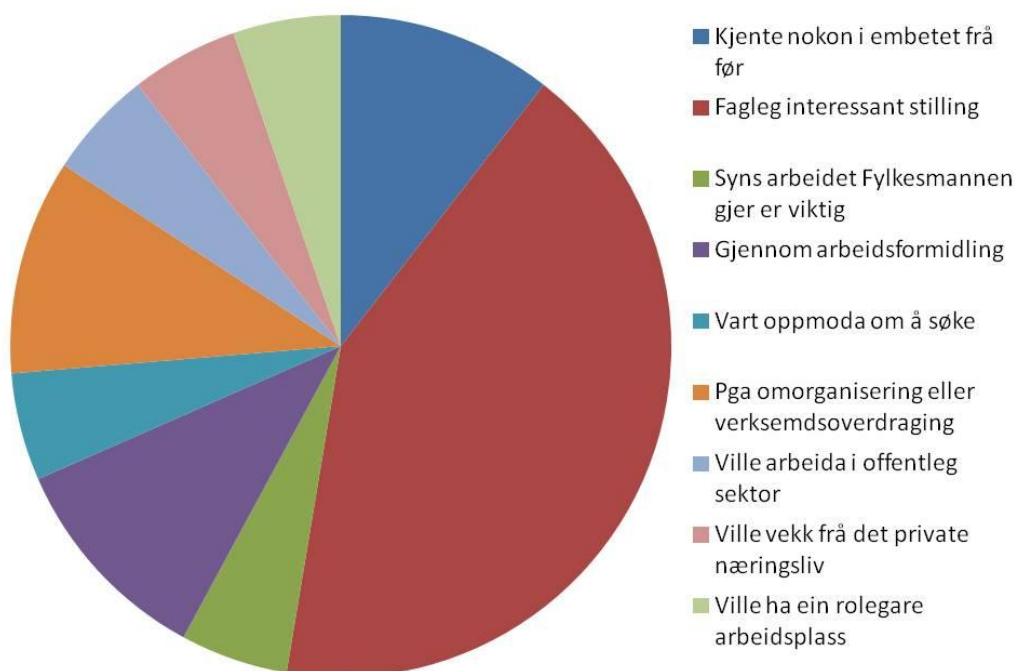
Blant medarbeidarinformantane er 7 kvinner og 6 menn. I tillegg til jamn fordeling på kjønn har også medarbeidarinformantane god spreing når det kjem til fartstid i embetet - frå under 2 år til over 30 år. Alle medarbeidarinformantane har også fast, full stilling og det er god spreing i alder. Informantane har variert fagbakgrunn og utdanningsnivået strekkjer seg frå

vidaregåande skule til mastergrad. 10 av 13 informantar har 3-årig universitets- eller høgskuleutdanning eller høgare.

4.3. Kvifor arbeide hjå Fylkesmannen?

Dersom eg samanstiller svar frå både leiar- og medarbeidarinformantar oppgjev eit klart fleirtal at det var fagleg interessante stillingar som var årsaka eller ein av årsakene til at dei søkte seg til embetet. 4 av informantane fortel at dei har søkt seg til Fylkesmannen fordi dei ville vekk frå stressande og gjerne meir operative jobbar i det private, eller ville vekk frå operative leiarstillingar andre stader i det offentlege. 2 informantar nemner at dei kjente folk som jobba i embetet frå før som ein del av bakgrunnen for at dei søkte på ledig stilling den gongen dei vart tilsett. Under ser du ei samanstilling av alle oppgitte årsaker til at informantane byrja å arbeide hjå Fylkesmannen.

Diagram 1 – "Korleis gjekk det til at du byrja å arbeide hjå Fylkesmannen i Hordaland?"



"Korleis gjekk det til at du byrja å arbeide hjå Fylkesmannen i Hordaland?"

4.4. Korleis opplever leiarane rolla som personalleiar?

For å kartlegge den enkelte personalleiar sine val av leiarstil stilte eg leiarinformantane eit sett med spørsmål som handla om ulike aspekt ved personalleiarrolla. Det er, som venta, mange av informantane som tykkjer det er vanskeleg å skilje ut personalleiingsbiten frå den totale leiarskapen dei utfører. Fleire må nytte litt tid til å tenke seg om og ”sortere” kva for nokre oppgåver dei gjer i kraft av å vere personalleiar. Dette vart gjort ut i frå informantane si eiga oppleving av kva av det dei gjer som sorterer under personalleiing. Det eg finn svært interessant er at eg i etterkant av desse sorteringsprosessane ofte sat att med inntrykket av at ein del av leiarinformantane ikkje nødvendigvis definerer seg sjølv som personalleiarar. Leiar – ja visst, men ikkje nødvendigvis personalleiar. Dette er noko eg ser på som eit viktig funn fordi det truleg medfører stor grad av fridom for den enkelte leiar når det kjem til å skulle definere rolla si.

4.4.1. Tidsbruk og prioriteringar

Dersom eg nytta meg av eit oppfølgingsspørsmål der eg bad leiarane om å setje det personalrelaterte og det fagrelaterte opp mot kvarandre, fekk eg med ei gong oppgitt ein mykje meir definert tidsbruk, så det vart til at eg gjorde det i dei tilfella der eg oppfatta det som nyttig sjølv om dette ikkje var ein del av intervjuguiden min.

Ei oppsummering av svara viser at det er stor variasjon i kor mykje tid leiarane eg har intervjuar opplever å bruke på personalleiing i det daglege. Svaret som går aller mest igjen er at dette varierer. 5 personalleiarar seier det går 50 % eller meir tid kvar dag. Nokre tenkjer først utelukkande på det dei gjer relatert til SAP¹¹ når eg spør, men justerer dette når eg bed dei tenke på alt dei gjer som leiarar utan personalansvar ikkje gjer.

Den totale variasjonen er likevel stor - frå nesten ingenting eller så lite som mogeleg til nesten all tid. Dei som oppgjer å bruke minst tid på det forklarar det med at dei:

¹¹ Datasystem der personalleiarane godkjenner arbeidstid, reiserekningar, permisjonssøknader, fråvær m.m.

1. Har valt det vekk
2. Ikkje opplever at dei skal drive ”praktisk personalarbeid” 1 til 1 slik dei oppfattar andre personalleiarar gjer

Det er eit svært interessant funn at leiarinformantane opplever å vere personalleiar i så ulik grad som dei gjer. Ettersom eg berre har intervjuet leiarar som faktisk har personalansvar som ein del av stillinga si, er det endå meir interessant at nokon meiner å ha valt det vekk!

Det er også få personalleiarane som har ei klår førestilling om kva som gjer dei eller ikkje gjer dei til personalleiarar og styrkjer såleis bilete av at personalleiarane kan definere relativt breitt kva dei skal gjere og ha ansvar for i rolla som personalleiar.

Av dei som oppgjer at tidsbruken varierer mykje vert det kopla til at dei:

1. Har eit ekstra fokus på personalleiing på grunn av at eininga er under omorganisering eller oppbygging
2. Heldt på med til dømes ei tilsetjing eller ei disiplinærsak som det går mykje tid til akkurat her og no
3. Har ”ope dør”-filosofi og i liten grad registrerer kor mykje tid som går med

Det som er svært interessant her er at punkt 1 også vert trekt fram av personalleiarar som årsak til at dei brukar *lita* tid på personalleiing. Dette betyr at ”press” i form av omstillingssituasjonar både kan føre til at ein prioriterer, men også nedprioriterer dei personalrelaterte oppgåvene. Dei som fortel at dei nedprioriterer personalbiten forklarar dette med omsyn til den daglege drifta, stort arbeidspress, mykje restansar og liknande.

Når eg så ber personalleiarane seie noko om *kva* dei bruker mest tid, på nemner fleirtalet:

1. Oppfølging av medarbeidarar i form av å rettleie og støtte dei
2. Diskutere saker
3. Møteverksemd

At leiarane opplever å delta i mange møte er kanskje ikkje så overraskande i ein offentleg organisasjon, men eg tolkar informantane slik at dei meiner at det går mykje tid til møte, utan at desse nødvendigvis har personalrelaterte tema på dagsorden.

4 av personalleiarane er spesielt opptatt av å vera (fysisk) tilstades for medarbeidarane sine og ein av desse løyser dette med å vere tilgjengeleg kvar dag etter lunsj der medarbeidarane kan komme med det dei måtte ynskje. Her vert også innkomne saker gjennomgått og spesielt viktige saker vert framheva. Dette framstår likevel for meg meir som ein kollektiv møteplass, framfor å vere eit møte mellom personalleiar og den einskilde medarbeidar og der fokuset er meir på dei faglege problemstillingane. Ein annan personalleiar seier at ho bruker mest tid på å leggje til rette for godt samarbeid mellom medarbeidarane sine og på å få dei til å jobbe godt saman i team.

4 personalleiarar nemner det dei gjer i SAP som ein av dei tinga det går mest tid til. Nokre av desse svarer gjerne ut i frå ein ståstad om at det er det som er den personalrelaterte delen, resten er leiing i eit større perspektiv utan at dei skil noko vidare mellom personalleiing og fagleg leiing. Ein anna personalleiar opplever å bruke mykje tid på administrative oppgåver t.d. i form av å booke ulike typar oppfølgingsamtalar med dei tilsette. Ein tredje personalleiarar seier han avviklar medarbeidarsamtalar som ei kontinuerleg oppgåve kvar fredag og at han difor føler at det går mykje tid til det. Ei fortel at ho brukar ein del tid på ”å sjekke at alt er greitt” når det kjem til medarbeidarane si oppgåveløysing.

Berre ein personalleiar trekk fram budsjett og arbeid med verksemdsplanen når eg spør om dette. Vedkomande koplar dette til at han har ansvar for ein del tilsette i prosjektstillingar noko som medfører nokre særeigne personalmessige problemstillingar. Det er også berre ein personalleiar som oppgjer at det går mykje tid til å ta stilling til tilsetjingar, men nemner samstundes at arbeid med rekruttering og tilsetjingar er eit svært tidskrevjande arbeid på generell basis.

Det er naturleg at informantane på dette spørsmålet svarer ut i frå kva som ”ligg lengst framme i panna” akkurat der og då. Eg er såleis ikkje overraska over det store spennet i svar på dette spørsmålet. Spørsmålet gav også som de ser eit datarikt innblikk i kva personalleiarane *sjølve* definerer som personalrelaterte oppgåver.

Oppfølging av medarbeidarane går også igjen når eg bed personalleiarane seie noko om kva dei ser som det *viktigaste* dei gjer:

1. Bruke tid til på å snakke med folk
2. Finne løysingar i lag med medarbeidarane
3. Avklare problemstillingar av ulik art

I tillegg er mange opptekne av at det skal vera eit godt arbeidsmiljø og at folk skal trivast på arbeidsplassen og med oppgåvene sine. Fleire av leiarinformantane ser det også som viktig å vera til hjelp med å prioritere mellom oppgåver og gje tilslutning til avgjerslene medarbeidarane tek. Ein personalleiar er særskilt oppteken av at det er viktig å følgje opp nye tilsette. Ein anna nemner at du som personalleiar må halde blikket på heile eininga du har ansvar for og at dette må sjåast i samanheng med korleis ein følgjer opp medarbeidarane enkeltvis.

2 av personalleiarane meiner at noko av det viktigaste dei gjer er å motivere. Ein personalleiar nemner det å følgje opp det som vert avtalt i medarbeidarsamtalar som noko av det viktigaste. Ein tredje personalleiar er oppteken av at det er viktig å delegere oppgåver og ikkje sitje med for mykje sjølv. Dette blir kopla til at det å delegere er ein fin måte å vise at ein har tru på og tillit til medarbeidarane sine.

Berre ein personalleiar nemner rekruttering, opplæring av leiarane under seg og arbeid med einingskultur som noko av det viktigaste arbeidet. Den ideelle kandidaten vert samstundes skildra som ein person som er ”best” formelt sett, men som også har dei rette haldningane og evnar å ”ta embetsrolla” på ein slik måte at vedkomande fungerer i organisasjonen. Dette med å finne seg til rette i ”embetsrolla” skulle vise seg å gå igjen i datamaterialet og eg vil difor seie meir om dette seinare.

10 av 13 personalleiargar seier at dei skulle ynskje dei hadde meir tid til å følgje opp medarbeidarane sine 1 til 1 eller tettare enn det dei gjer i dag. Gje meir merksemd til den enkelte, ”coache” dei, dele erfaringar med dei, ha meir ”feeling” med korleis det går, snakke meir med dei og ha betre tid på møter i lag med dei, er fokus som går igjen.

2 personalleiargar er veldig tydelege på at dei føler dei fordeler tida si riktig allereie – for dei er personalleiing førsteprioritet. Ein personalleiar fortel at ho skulle ynskje at ho hadde meir tid til å setje seg grundigare inn i arbeidssituasjonen til og vera meir fagleg relevant for dei som kanskje arbeider litt i det stille (gjerne med svært spesialiserte oppgåver) og gje dei meir merksemd i det daglege.

Ein personalleiar ville ha brukt meir tid på å setje saman arbeidsgrupper/team og få dei ”opp å gå”. Det er også 2 personalleiarar som nemner at det å kunne tenkje meir på rutinar for arbeidet og på faget er noko dei skulle ynskje dei hadde meir tid til.

4.4.2. Kunne leiarane tenkt seg å velje vekk dei personalrelaterte oppgåvene?

Eit klart fleirtal av personalleiarar svarar at dei ikkje ville valt vekk dei personalrelaterte oppgåvene dersom dei hadde kunna og ser personalleiingsfunksjonen som svært tett bunden til leiarskapen sin elles i organisasjonen. Ein fortel at dei personalrelaterte oppgåvene er valt vekk i den grad det er mogeleg. Av dei som brukar litt tid på å reflektere rundt svaret sitt er det fleire personalleiarar som presiserer at det er vesentleg at ein må *like* denne type rolle og ansvar. Ein personalleiar føler det så sterkt at ho meiner ho ikkje hadde hatt nokon funksjon overfor medarbeidarane sine dersom ho ikkje hadde hatt personalleiarrolla overfor dei.

Ein annan personalleiar seier at han ikkje kunne tenkjer seg å velje det vekk fordi han må ha denne typen kontakt med medarbeidarane sine, han kan ikkje ”sitje oppå der, men må ned i produksjonen og følgje med”, som han sjølv uttrykkjer det!

4.4.3. Er det noko personalleiarane er overraska over?

Omlag halvparten av personalleiarane svarar at det ikkje er noko som overraskar dei, eit par forklarar dette med at dei med tida har vorte for gamle til å bli overraska (!).

Av positive ting som har overraska personalleiarane vert det nemnt kor gode samarbeidsforhold og kor lite konfliktfylt dei opplever at det er i embetet. Dette vert gjerne sett i lys av konfliktnivå hjå tidlegare arbeidsgjevarar. Ein nemner eksplisitt kor stort utbytte han opplever å ha av ein medarbeidersamtale med tanke på å bli kjent med medarbeidarane, og ikkje minst faget og oppgåvene deira. Han fortel også at medarbeidersamtalen har etablert kontakt mellom han og medarbeidarane på ein heilt anna måte enn dei uformelle samtalan har gjort.

2 av personalleiarane seier dei er overraska over kor utruleg høgt fagleg nivå det er og kor dyktige dei opplever at medarbeidarane er. Den eine utdjupar dette med å seie at ho kan i veldig stor grad stole på råda ho får frå medarbeidarane sine og kjenner seg trygg på dei har sett seg grundig inn i alle problemstillingar før dei tar standpunkt i saker, noko ho ikkje alltid har kunna stole på i same grad i andre jobbar ho har hatt. I tillegg nemner ho at dei tilsette har svært god arbeidsdisiplin.

Av dei som trekkjer fram negative erfaringar når dei får dette spørsmålet, er det ein som fortel at han har vorte overraska over det han opplever som småligheiter mellom medarbeidarane til tider. Ein anna fortel at ho av og til vert overraska over kor mykje oppfølging medarbeidarane treng for å vera nøgde og at behovet for oppmuntring og ros synast å vere eit nærmast umettelig behov, noko som gjev eit bilete av medarbeidarar med konkrete forventningar. Ein tredje personalleiar nemner at ho av og til kan verta overraska over kva medarbeidarar forventar at arbeidsgjevar skal ta ansvar for når det gjeld dei tilsette. Ein siste fortel at rolla som personalleiar er meir krevjande enn ho hadde trudd, og at ho tek med seg jobben heim i større grad enn ho har gjort i andre stillingar.

Ein fortel at då han var ny i rolla, vart han overraska over kor mykje administrative og til og med økonomirelaterte oppgåver som låg til personalleiarfunksjonen. Dette er eit utsegn som indikere at det kanskje ligg (fleire) oppgåver til personalleiar i dag som låg til ei meir sentral personalavdeling i organisasjonar før i tida.

4.4.4. Leiarane si vurdering av eigen personalleiarkompetanse

Dei færreste svarar kontant ja på spørsmål om dei har den kompetansen som skal til for å ivareta personalleiarfunksjonen, noko eg tek som eit sunnheitsteikn. 2 av personalleiarane peikar på at det ikkje nødvendigvis er kompetansen som er problemet, men mangel på tid. Andre fortel at dei har teke kurs innan t.d. arbeidsmiljølova, hovudavtalen eller at dei har vore på eksterne foredrag på eige initiativ der leiing har vore tema. 5 av informantane trekk fram erfaringa si som essensiell når det gjeld å ivareta personalleiarfunksjonen på ein god måte. 3 av leiarane vektlegg at dei ikkje nødvendigvis veit alt, men at dei er flinke til å rådføre seg med andre.

4.4.5. Bruk av sparringspartnarar og nettverk

11 av 13 personalleiarar fortel at dei rådfører seg med sin næraste overordna i personalrelaterte spørsmål. 5 av 13 nemner dei som arbeider med HR¹² og personell i Administrasjons- og verjemålsavdelinga. 10 av 13 nemner avdelingsdirektør for Administrasjons- og verjemålsavdelinga eksplisitt, noko som gjer ho til ein nøkkelperson og sparringspartnar for svært mange i organisasjonen. Fleire personalleiarar nemner at dei diskuterer med folk som er utanfor embetet. Då er det familie, vener eller andre i personlege nettverk dei diskuterer med. Ein leiar nemner at ho diskuterer med tilsette i andre fylkesmannsembete.

2 av leiarane fortel at dei har vore invitert inn i eksterne personalleiarfora, men at dei har takka nei av ulike årsaker. Ein personalleiar fortel at ho er ein del av eit personalleiingsnettverk som er felles for fleire fylkesmannsembete. Nokre seier det hender at personalrelaterte spørsmål vert diskutert i leiargruppa, men at dette er unntaksvis.

Dei av leiarane som deltok på leiarutviklingsprogrammet som gjekk fram til 2013 (eg kjem tilbake til dette under intervjutema 3) fortel at dei hadde eit nettverk seg i mellom ei lita stund etter programmet var ferdig og opplevde å ha utbytte av det. Det er eit klart fleirtal som uttaler at dei ynskjer dette nettverket også skal vera aktivt framover.

Dei av personalleiarar som har vorte tilsett ved embetet eller har fått personalleiaransvar etter at programmet var avslutta, uttrykkjer at dei ynskjer eit aktivt nettverk med andre personalleiarar på huset. Det at eit fleirtal ynskjer eit aktivt personalleiarnettverk kan vere eit uttrykk for at det er eit større behov for sparringspartnarar enn det personalleiarane opplever å ha i dag. Når eg stiller dette spørsmålet kjem det også fram at dei fleste har lite kjennskap til kven andre i organisasjonen som har personalansvar, spesielt i andre avdelingar enn den dei tilhøyrrer sjølv.

¹² Human Resources

4.4.6. Kjenner personalleiarane seg trygge på kva medarbeidarane forventar av dei?

Omlag halvparten av personalleiarane føler seg trygge på at dei veit kva medarbeidarane forventar av dei. Fleire fortel at dette er forventningar som har komme til uttrykk gjennom medarbeidarsamtalar. Andre føler at dei veit det til ein viss grad eller på nokre område.

Litt overraskande tolkar 3 av personalleiarane først spørsmålet som eit spørsmål om medarbeidarane veit kva som er forventa av dei, altså omvendt (!).

Ein av personalleiarane er tydeleg på at ho veit det ikkje er alle forventningane frå medarbeidarane ho innfrir, men at ho då er tydeleg overfor medarbeidarane på at ho ikkje kjem til å innfri dei heller. Eit par av personalleiarane fortel at dei føler at det ikkje alltid er like tydeleg kva medarbeidarane forventar og/eller at dei kanskje ikkje alltid seier det beint fram. Medarbeidarsamtalen er eit viktig verktøy når det gjeld å avklare forventningar, både frå medarbeidar til leiar og omvendt. Utan at eg spør konkret om dette kjem det fram av datamaterialet mitt at 3 av 13 medarbeidarinformantar ikkje har hatt medarbeidarsamtale på fleire år, eventuelt at dei nettopp har hatt sin første medarbeidarsamtale på fleire år. Det er sjølvstundt ikkje sikkert at dette er representativt for staa i embetet elles, men for dei det gjeld vil dette uansett vere svært uheldig.

4.5. Intervjutema 1: Konflikthandtering

Fleire av informantane problematiserer i intervjusituasjonen kva som kan reknast som konflikt. Eg oppmoda informantane om å svare ut i frå det dei opplever som konfliktar i eit vidt perspektiv. 12 av 13 av leiarinformantane svarar då å ha opplevd å handtere konfliktar. Den siste seier at vedkomande ikkje har handtert konfliktar. 2 leiarar fortel samstundes at dei arbeider førebyggjande med konfliktar i eininga si.

Ved å la informantane definere så vidt er det klart at den enkelte sine erfaringar i stor grad vil farge kva den enkelte opplever som ein konflikt. Dette gjeld også om dei opplever konfliktane som små eller store og om dei opplever at det har vore få eller mange av dei. Det går likevel igjen blant både medarbeidar- og leiarinformantar at dei meiner det er lite konfliktar

samanlikna med kva det har vore tidlegare i embetet. Andre tykkjer det er lite konfliktfylt samanlikna med tidlegare arbeidsplassar eller kva dei har inntrykk av at det er på andre arbeidsplassar.

4.5.1. Framgangsmåte ved handtering

Alle personalleiarane fortel at dei vel ein situasjonsavhengig framgangsmåte i møte med konfliktar, noko eg vel å trekkje vidare til å bety at type situasjon/konflikt også styrer val av leiarstil. Det er likevel eit klart fleirtal som nyttar seg av samarbeidsstrategiar og dialogbaserte, systematiserte verkemiddel. Fleire av desse nyttar møte med den enkelte og fellesmøte som verktøy i konflikthandteringa. Desse møta kan vere både med og utan leiaren sjølv til stades, og ein leiar fortel at vedkomande til tider skriv referat frå møte som ei oppsummering på kva ein har snakka om og eventuell vorte samde om. Ein leiar nemner at tillitsvalte av og til er aktuelle å trekke inn når noko oppstår. Ein annan tek opp konfliktar medarbeidarane har meldt inn i fellesmøte for heile eininga og drøftar problemstillinga generelt der utan å knytte det til partane som er involvert.

To av leiarinformantane vektlegg at ein som personalleiar må gå inn i ein open og ærleg dialog med dei det gjeld og at det er viktig å ikkje har gjort seg opp ei meining på førehand ettersom det endå kan vera informasjon dei manglar. Ein av personalleiarane fortel at han nyttar medarbeidarsamtalen til å ta opp konfliktrelaterte tema. 2 av leiarane framhevar at dersom ein medarbeidar kjem til dei med ei problemstilling, har dei fokus på å få avklart kva forventningar medarbeidar har til kva dei som leiar skal gjere med det og i så fall kva.

Dei fleste leiarane nyttar som nemnt samarbeidsstrategiar i møte med konfliktar, men det er også nokre som har meir fokus på å konfrontere partane i konflikta så fort som mogeleg. Eit fleirtal skildrar likevel ein refleksiv praksis og nokre fortel om nokså grundige kartleggingsprosessar. Det er også brei semje om at konfliktar er noko som må takast fatt i på eit tidleg tidspunkt, og ein av leiarane meiner også at dette prinsippet er nedfelt i eit internt dokument for embetet. Same leiar er klar på at enkelte typar åtfærd, slik som til dømes trakassering, alltid blir gripe fatt i med ei gong.

Assisterande fylkesmann oppgjev at han i hovudsak blir nytta som sparringspartner i forhold til meir formelle rettar som vert aktualisert i samband med ein konflikt og at det også er

han/embetsleiinga som sikrar at eventuelle nødvendige vedtak i denne samanhengen vert fatta. Leiarar under han i organisasjonen stadfester dette ved å fortelje at det stort sett er dei mest samansette og kompliserte sakene som blir løfta til dette nivået.

4.5.2. Omfang og hyppigheit av konflikt

12 av 13 personalleiarane meiner det er lite konfliktfylte tilstandar i eininga dei leier på intervju tidspunktet. Den siste leiaren meiner at det ikkje er noko i det heile. Det vert frå både medarbeidarar og leiarar referert til at det har vore fleire konflikhtar før, dette kjem frå informantar med både lang og kort ansiennitet i embetet. I nesten alle tilfelle er det også slik at leiar og medarbeidar svarer mykje likt på spørsmål om omfang, noko som stør datareliabiliteten på dette området.

4.5.3. Type konflikt og tema for denne

Her viser datamaterialet mitt at dei tidlegare konfliktane det blir fortalt om stort sett har vore sosiale konflikhtar eller rollekonflikhtar. Det har heilt klart også vore interpersonlege konflikhtar. Det kjem også fram eit døme på ei svært alvorleg konflikt knytt til omorganisering og leiarstrukturen i embetet. Dei av informantane som har opplevd konflikt fortel både om konflikhtar medarbeidarar i mellom, mellom medarbeidarar og leiarar og leiarar i mellom.

Frå informantar i einingar som er under omorganisering eller oppbygging, er arbeidsdeling og problemstillingar knytt til korleis ein skal utføre oppgåver hyppig tema, men informantane eg har snakka med opplever dette som diskusjonar heller enn konflikhtar. Her vert også kommunikasjon peika på som potensiell kjelde til konflikt i form av at kommunikasjonen tilsette i mellom fort kan bli feiltolka i ein stressa kvardag eller at medarbeidarar føler dei får for lite informasjon frå leiaren sin.

Ein leiar nemner at dei har eit gjentakande tema for diskusjon knytt til den daglege oppgåvefordelinga. Dette handlar om at medarbeidarane vel vekk krevjande saker som gjerne tek lang tid sist når dei skal inn og ”hente” saker ved ledig kapasitet framfor å velje ”vel neste sak på lista” slik dei eigentleg skal.

4.6. Intervjutema 2: Arbeidsinkludering

Det kjem klart fram at fleirtalet av både leiar- og medarbeidarinformantar opplever at det er eit lågt sjukefråvær både i deira eining og i embetet generelt. Det er likevel ein personalleiar som seier at det er ein del sjukefråvær i eininga vedkomande leier.

4.6.1. Oppfølging og førebygging av sjukefråvær

8 av 13 personalleiarar nemner at embetet er ein IA-bedrift, og eg får eit klårt inntrykk av at IA-avtalen er implementert i interne rutinar for embetet. På spørsmål om leiarane har utarbeid noko plan for eiga eining svarar alle leiarane at dei fylgjer den interne planen ”på huset”. Fleirtalet av leiarane tykkjer dette fungerer godt og ser ikkje behov for å utarbeide nokon eigen plan for eininga dei leier. Kompetansen Administrasjons- og verjemålsavdelinga har om IA-avtalen, arbeid med sjukefråvær og førebygging av fråvær vert trekt fram som viktig både av medarbeidarar og leiarar, noko som peikar mot at mange veit å nytte seg av denne. Ein av leiarane meiner også at det har vorte mindre fråvær etter at dei byrja å arbeide med inkluderande arbeidsliv, og reflekterer over at det har medført ei endring for personalleiarar; ”leiarrolla har gått frå å vera Gud til å vera omsorgsarbeidar!”

Det er også brei semje blant både leiar- og medarbeidarinformantar om at embetet er gode på å førebyggje sjukefråvær, spesielt ved å legge fysisk til rette for dei tilsette. Hjelpemiddel kjem raskt på plass ved behov, heve/senkepultar er særskilt nemnt. Det kjem også fram at dette i nokon grad skjer i samarbeid med HMT-gruppa i samband med vernerundar på huset.

4.6.2. Mottak av nye tilsette

Det kjem tydeleg fram frå samtlege informantar at dette fylkesmannsembetet har eit svært godt utvikla ”introduksjonsprogram” for nytilsette. Fleire nemner også at mottakinga hjå Fylkesmannen i Hordaland står i sterk kontrast til korleis dei har vorte tekne i mot hjå tidlegare arbeidsgjevarar - i positiv forstand. Dei av informantane som har kort fartstid i embetet, stadfestar inntrykket ved å fortelje at dei har opplevd å bli tatt godt i mot. Det ser ut

til å vere vanleg å tilpasse programmet seksjonsvis eller avdelingsvis både i innhald og lengde. Opplæring vert også lagt inn i programmet i varierende grad og omfang. Informasjon om brannrutinar, tryggleik, nøklar og låserutinar er svært vanlege punkt, men gjerne også nokre punkt konkret knytt til oppgåvene dei nytilsette skal jobbe med.

Det mest populære tiltaket ved mottak av nye tilsette ser ut til å vera ”fadderordning” der nokon får (eller i nokre tilfelle tar) eit særskilt ansvar for å fylgje opp den nye medarbeidaren ved å til dømes å ta denne med til lunsj og med rundt for å helse på andre i embetet, særskilt leiar(ar), næraste kollegaer og gjerne Fylkesmannen. Fadderer er gjerne ein medarbeidar som arbeider innan same felt som den nytilsette og som også er meint å skulle gje ein introduksjon til feltet eller fagområdet den nye medarbeidaren skal jobbe innan. Mange av personalleiarane er svært aktive sjølv når det kjem nye tilsette, nokre tek også fadderoppdraget sjølv.

Det kjem også fram at fleirtalet av både medarbeidar- og leiarinformantar som har vore tilsett lenge i embetet, ser store skilnader på korleis dei vart tatt i mot den gongen dei byrja og korleis nye tilsette vert tekne i mot i dag. Fleire skildrar det som at heile introduksjonen den gongen var at dei vart ”kasta ut i det” med beskjed om å finne seg til rette, så her har nok skjedd ei positiv utvikling med åra.

4.6.3. Seniorpolitikk

Når eg spør om det finns nokon eigen seniorpolitikk eller seniortiltak, kjem det mange artige tilnærmingar til temaet. Det er ingen som seier at dei har nokon konkret plan for til dømes å få folk til å stå lenger i jobb. Dei fleste personalleiarane har likevel ting dei gjer med det mål å halde på seniorane i embetet. Nokre tiltak som går igjen er:

1. Å redusere arbeidstid eller stillingsdel, eventuelt at dei legg opp til arbeid på timebasis
2. Å leggje til rette i form av å endre arbeidsoppgåver (gjerne mindre tekniske oppgåver)

Dei fleste leiarane har kjennskap til at seniorar har nokre ekstra feriedagar når dei når ein viss alder og at Statens pensjonskasse arrangerer seniorkurs. Nokre er inne på at du som senior har krav på seniorsamtalar, nokre gjennomfører denne som ein del av medarbeidarsamtalane. Ein

personalleiar er inne på at dei har fokus på å rekruttere seniorar ved tilsetjingar. Ein annan seier at seniorane får jobbe med det dei syns er kjekt. Ein tredje personalleiar fortel at ho nyttar ekstra lønn for å motivere folk til å stå lengre i stillingane sine.

Det er definitivt ei gjengs haldning i organisasjonen om at det er ynskjeleg at kompetente seniorar skal stå lenge i stillinga si før dei pensjonerer seg, noko dei også gjer, melder fleire. Ein av personalleiarane uttrykkjer det; ”dei vil jo ikkje slutte!”. Det er altså brei semje om at seniorane i embetet utgjør ein ressurs, har verdifull erfaring og at dei representerer kunnskapsrik og svært kompetent arbeidskraft. Ein leiar meiner at det nesten er diskriminering å komme med tiltak overfor så oppegåande seniorar som dei har!

Nokre personalleiarar er også tydelege på at dei ikkje ser noko større behov for å leggje til rette for seniorar enn for andre, men at det er viktig å leggje til rette for medarbeidarar i ulike fasar i livet, ikkje berre når dei blir eldre.

Det er samstundes ingen som meiner å kunne vise til ein klart uttalt seniorpolitikk for embetet og eit fleirtal av personalleiarane vedkjenner at dette er eit tema dei kjenner lite til. Det er også fleire som meiner å ha etterlyst retningslinjer på området frå toppleiinga. Inntrykket eg sit att med er uansett at seniorpolitikken er eit personalleiingsområde som i liten grad er definert kollektivt av personalleiarane som gruppe eller frå toppleiinga si side. Denne type retningslinjer kunne truleg lagt til rette for likare praksis overfor seniorane i embetet uavhengig av kva eining dei arbeider i.

4.6.4. Velferdstiltak

Informantane fortel om eit breitt spekter av sosiale tilstellingar og velferdstiltak totalt sett i embetet. Felles for alle vert det arrangert julebord, blåtur og juletreffest for ”barns ansatte” (!) som ein informant uttrykkjer det (eg reknar med vedkomande meinte det omvendte sjølv om kanskje nokre småbarnsforeldre kan oppleve det slik til tider). Annakvart år reiser dei tilsette på avdelingsvise studieturar til utlandet. I tillegg er ”fredagskaffi” eit godt innarbeid tiltak på heile huset, samt markering av runde dagar. Embetet har også eit bedriftsidrettslag med ulike tilbod, samt at dei tilsette har tilgang til treningsrom. Det varierer noko om tilboda innan fysisk fostring vert oppfatta som *velferdstiltak* eller ei...

Fleire avdelingar har også ei etablert ordning med å gå tur i lunsjen ei gong for veka. Dette er eit tiltak som har byrja i ei avdeling og som seinare har spreidd seg til fleire. 2 av personalleiarane fortel at dei arrangerer lunsj for tidlegare tilsette i avdelinga ei gong for året. Nokre avdelingar har ”sosialgrupper” som har også som oppdrag å planlegge aktivitetar for heile avdelinga. Det varierer om dei tilsette planlegg aktivitetar på eige initiativ eller om det kjem som initiativ frå leiinga.

Elles er dei avdelingsvise velferdstiltaka også nokså like i form og innhald; julelunsj og sommarfest, fagdagar eller heildagsmøte med påfølgjande middag, pausegymnastikk eller sosialt samvær i samband med verksemdsplanlegginga. Såleis oppfattar eg ikkje at det finns avdelingar som gjer noko som skil seg veldig frå aktivitetane i dei andre avdelingane.

Fleire personalleiarar meiner at velferdstiltak kan ha ein bestemt funksjon i nokre tilfelle, til dømes når det er mange nye tilsette i eininga at det kan då vere behov for at folk blir betre kjent med kvarandre i meir uformelle settingar. Andre nemner velferdstiltak som ein måte å ”samle troppane på”.

Sosiale tiltak vert også nytta av leiarane i eit påskjønningsperspektiv når det har vore hektiske periodar eller som arena for å ”gjere stas på seg sjøve”. 2 av personalleiarane nemner også at dei nyttar høve når alle er samla til å framheve enkeltmedarbeidarar sin innsats og ein av desse legg også mykje arbeid i å skrive personlege talar i samband med markeringar av runde fødselsdagar. Fleire avdelingsdirektørar trekk også fram at dei også opplever at dei tilsette er mykje i lag ”av eigen fri vilje” utanom arbeidstid. Dette inntrykket vert stadfesta av medarbeidarinformantar som fortel mellom anna at dei har nokre av sine beste vener på arbeidsplassen, og som ein informant uttrykkjer det; me finn kvarandre hyggelege!

På det jamne meiner både medarbeidar- og leiarinformantar at det er eit sosialt sett godt arbeidsmiljø ved embetet. Det ser som nemnt også ut som det er stor breidde i tiltaka, slik at desse fengjer litt uavhengig av personlege interesser.

4.7. Intervjutema 3: Karriererettleiing og kompetanseutvikling

Om kompetanseutvikling vert det i årsrapporten til Fylkesmannen i Hordaland sagt at medarbeidarsamtalar og verksemdsplanane skal danne grunnlag for fordeling av

kompetansemidlar ved embetet. Det vert også laga ein felles opplæringsplan kvart år der dei tilsette skal få fagleg påfyll og sikrast kompetansen dei treng for å løyse arbeidsoppgåvene sine. Når eg bed Skåtøy om å få sjå opplæringsplanen, får eg ei oversikt over internt halde kurs av kortare varigheit. Utover dette ser det ikkje ut til å finnast nokon overordna plan for kompetanseforvaltning i embetet totalt sett.

Av årsplanen går det fram at det i 2012 vart arrangert felles opplæring i retorikk, etikk, nynorsk og skrivning for nett. Statens pensjonskasse tilbyr seniorkurs som dei tilsette ved embetet kan delta på. Det vert også konkludert med at Fylkesmannen i Hordaland ikkje har hatt ressursar nok til å kunne prioritere kompetanseutvikling, men at det er ein plan om å setje av midlar når ein får rom for det i gjeldande budsjettramme (Fylkesmannen i Hordaland, 2012).

Det vart også søkt om midlar for å gå i gang med eit leiarutviklingsprogram for alle leiarar som gjekk fram til 2013. Målet med programmet var å skape ei felles og myndiggjort leiargruppe som saman og i semje skulle styre embetet mot god fagleg, økonomisk og personellmessig måloppnåing. Tema i programmet dreidde seg mykje om Fylkesmannen som organisasjon, men også om rolleforventingar, oppfølging av sjukefråvær og eiga rolle som leiar (Årsrapport, 2012).

Under intervjuet kom det fram at berre ein av avdelingsdirektørane har utarbeid kompetanseplan for si avdeling. Direktøren fortel at planen ikkje er forankra vidare i verksemdplanen for embetet eller på høgare nivå på anna måte enn at embetsleiinga er orientert om at den finns. Med unntak av manglande forankring oppover skildrar leiaren ein framgangsmåte som er svært i tråd med den Linda Lai skildrar når ho skriv om kompetanseanalyse. Vedkomande peikar også på eit moment Lai ikkje seier så mykje om; forankring og etablering av eigarskap til kompetanseplanen *nedover* i organisasjonen, noko som kan vere vel så viktig som å forankre oppover. Ein anna avdelingsdirektør har rutine for å gå igjennom porteføljen til tilsette som har slutta for å sjekke om denne sitt kompetanseområde kan dekkjast av andre i eininga eller om det skal lysast etter ein ny medarbeidar.

Fleire personalleiarar meiner at det ikkje har noko for seg å ha ein kompetanseplan, men kva dei oppgjer som bakgrunn for svaret varierer mykje, her er nokre døme:

1. Behovet endrar seg heile tida med nytt embetsoppdrag eller ny statsråd
2. Eininga har i stor grad den kompetansen dei treng
3. Ein eventuell kompetanseplan ”gjev seg sjølv” ut i frå til ei kvar tid gjeldande embetsoppdrag
4. Ein eventuell kompetanseplan ”gjev seg sjølv” ut i frå kva bemanning dei har til ei kvar tid

2 av personalleiarane nemner at dei har vurdert å lage ein kompetanseplan og to andre fortel at dei avdekkjer behov for kompetanseutvikling på individuell basis gjennom medarbeidarsamtalar.

4.7.1. Kva eller kven styrer kompetanseutviklinga?

4 personalleiarar er svært tydelege på at det er avdelinga sitt behov som styrer og at det er dei kompetansetiltaka som ”passer inn” med dette som får tilsegn. Ein av leiarane fortel at vedkomande unntaksvis kan gje medarbeidarar lov til å delta på kompetansehevande eller kompetanseutviklande tiltak som ei form for påskjøning på individnivå.

Eit klart fleirtal, på tvers av leiarar og medarbeidarar, svarer likevel at kompetanseutviklinga i praksis er styrt både organisasjonen og medarbeidarane sine behov. Den gjennomgåande haldninga blant personalleiarane er at det er viktig at medarbeidarane skal få ”fille på”. Mange har også ei forståing av at kunnskap i mange tilfelle er å rekne som ferskvare og at det difor er viktig å henge med i kunnskapsutviklinga. Eit anna gjennomgåande trekk er at personalleiarane opplever at medarbeidarane i stor grad har den utdanninga dei treng når dei tek til i embetet.

I årsrapporten heiter det seg at det er medarbeidarsamtalen og verksemdsplanen som skal danne grunnlag for fordeling av kompetansemidlar ved embetet. Inntrykket mitt er at det strengt tatt ikkje finns midlar som er øyremerkt, i ordets rette forstand, til kompetanseutvikling. Det som skjer av kompetanseutvikling i embetet er heller ikkje nødvendigvis på grunnlag av kartlegging gjennom medarbeidarsamtalar eller på andre måtar. Eg har også inntrykk av at vurderingane i ulik grad er knytt til mål i verksemdplanen, men at det kan variere stort kor synleg denne koplinga er gjort for medarbeidarane.

4.7.2. Karriererettleiing

Når det gjeld karriererettleiing opplever berre nokre av personalleiarane at dei brukar tid på dette. Fleire nemner at dette oppstår fordi kollegaer med same utdanningsbakgrunn som dei sjølve kjem til dei for råd, men dette verkar å vere uavhengig av om det er snakk om personar dei har personalansvar for eller ei. Dei av leiarane som nyttar medarbeidarsamtalen til å kartleggje ynskjer om kompetanseheving eller utvikling, føler i nokon grad at dei driv med karriererettleiing. Fleirtalet av personalleiarar forstår truleg karriererettleiing som det å skulle rettleie nokon som vurderer å skifte karriere og utdanne seg til å jobbe med noko heilt anna. Dette medfører nok også at leiarane i ulik grad ser relevansen av spørsmålet.

4.7.3. Ressursar til kompetanseutvikling

Fylkesmannen i Hordaland la i fjor om til ny budsjettmodell, noko som førte til at avdelingsdirektørane no styrer sine egne budsjett. Dette medfører at det også er avdelingsdirektørane, med eller utan å involvere eventuelle seksjonsleiarar, som avgjer kor mykje økonomiske midlar som vert sett av i budsjettet med kompetanseutvikling for auge.

Det er ingen av avdelingane slik eg forstår det som har sett av midlar på ein slik måte at dei er øyremerka kompetanseutvikling, men det *blir* likevel nytta midlar. Nokre nyttar midlar frå reisebudsjett eller driftsbudsjett, medan andre nyttar utviklingsmidlar eller nyttar pengar som fylgjer bestemte prosjekt dei har. Ein leiar orienterer medarbeidarane sine om at det finns ein bestemt kollektiv sum det vert tildelt frå etter søknad.

Ein informant fortel at midlar til kompetanseutvikling er noko dei tilsette ved embetet har etterspurt i fleire år og at det vart brukt meir midlar på dette tidlegare. Informanten plasserer dette ansvaret hjå Staten som overordna arbeidsgjevar. 2 personalleiarar meiner at det ikkje er god nok økonomi til å kunne prioritere kompetanseutviklande tiltak. Ein personalleiar meiner at det for så vidt er bra med midlar, men at det er ikkje nok til å bygge opp kompetanse på ein offensiv måte, at det meste ”ryk til” i samband med nye utviklingsområde i embetsoppdraga. (Her kan ein sjølvsagt også sjå for seg at det kjem nye utviklingsområde som ”matchar” utviklingsbehov hjå dei tilsette.)

Nokre meiner Fylkesmannen er ein raus arbeidsgjevar når det kjem til dette samanlikna med andre arbeidsgjevarar dei har hatt. Ein personalleiar fortel om at fleire i eininga som har teke utdanning av lengre art, fått fri med lønn og fått dekkja mykje av kursavgifter, hotell- og reisekostnader. Leiaren meiner vidare at dei fleste får delta på det dei ynskjer både internt og eksternt og at det er veldig godt lagt til rette for dette. Ein anna personalleiar peikar på at då embetet omorganiserte og kutta ned på stillingar, frigjorde dei midlar som skulle gå både til lønnsauke og kompetanseutvikling og at dei då valte å prioritere lønnsauke.

4.7.4. Kompetanseutvikling internt og eksternt

Når eg spør leiarar og medarbeidarar kva dei har fått av tilbod innan kompetanseutvikling det siste året, får eg svært ytterleggående svar; anten ”plukkar” dei det dei vil av tilbod, eller så har dei ikkje fått noko tilbod i det heile. Kva den enkelte definerer som kompetanseutvikling og ikkje minst som relevante tilbod, er sjølvstøtt avgjerande for svarea her.

Alle personalleiarane nemner leiarutviklingsprogrammet dei deltok på som eit tilbod dei har fått (så sant dei var tilsett då dette tilbodet vart gjeve), og det kjem klart fram at alle utanom *ein* personalleiar hadde stort utbytte av dette programmet. Den som ikkje opplevde at kurset gav stort utbytte grunna dette delvis med at vedkomande har vore med på liknande kurs eller studium før.

Det er også eit klart funn at dess høgare informanten er plassert hierarkisk i organisasjonen jo større er sannsynet for at dei opplever å ha tilgang til dei kompetanseutviklingstiltaka dei måtte ynskje (utan at dette automatisk medfører at dei vel å nytte seg av dei). Samstundes opplever eit par av dei som seier dei ikkje har fått noko tilbod det heile siste året at det verkar som om vidare karriere for dei ikkje er eit relevant tema. Begge informantane som uttrykkjer dette er godt vaksne folk som trur dette er årsaka til at kompetanseheving eller utvikling ikkje er tema for dei, noko som sjølvstøtt vil vere svært synd dersom dette faktisk er ein samanheng. På den andre sida oppgjer fleire av medarbeidarinformantane at dei har hatt tilbod om å delta på ulike ting og at dei har vorte oppfordra av leiar til å delta, men ikkje har hatt høve til å prioritere dette av ulike årsaker.

Inntrykket av kor vidt kompetansemidlar og tilbod vert opplevd å vera tilgjengeleg for den enkelte varierer altså stort, men inneber ikkje naudsynleg at midlane *er* urettvist fordelt. Det

er derimot kanskje slik at denne variasjonen først og fremst er kopla til kva slags mekanismar som *styrer* tilbodet i embetet, og som nok også kan føre til eit bilete av at dette er eit urettvist fordelt gode. Eit anna moment er at det i nokre tilfelle kan vera andre instansar utanfor embetet som finansierer kompetanseutviklinga, noko som også er viktig å ha eit ope og ryddig forhold til internt.

På spørsmål om på kva for nokre arenaer og i kva form kompetanseutvikling skjer, er det først og fremst kompetanseutvikling gjennom dei daglege arbeidsoppgåvene som i stor grad vert framheva. Andre døme på kompetanseutvikling som skjer internt er at det vert arrangert kurs av meir kortvarig art knytt til det eg oppfattar som basiskunnskapar og grunnleggjande ferdigheiter for å kunne jobbe i embetet. Døme på kurs kan vere opplæring i ulike Office-program, Offentleglova, Forvaltningslova, nynorsk eller presentasjonsteknikk.

Det skjer også ein del opplæring knytt til ulike datasystem embetet nyttar. Ein personalleiar fortel at dei gjekk saman ein heilt gjeng og kopla maskinene sine saman i LAN¹³ og tok ei felles opplæringsøkt i ePhorte¹⁴ der dei som var gode i programmet lærte opp dei som ikkje var like trygge i det.

To avdelingar framhevar særskilt at dei driv mykje opplæring overfor eksterne aktørar og at dei tilsette som har ansvar for denne opplæringa utviklar eigen kompetanse gjennom å lære vekk til andre. Kurs, seminar, fagdagar og liknande i eigen eller departemental regi er også vanleg. Dei har også avdelingsvise utanlandsturar med fagleg innhald. Ein personalleiar nemner hospitering i andre embete og i andre statlege forvaltningsorgan som ei kjelde til kompetanseutvikling.

Totalt ser det ut å vere ei overvekt av kortvarige kurs og opplæring kontra langvarig og studiepoenggjevande utdanning, men det finns døme også på dette. Det er fleire informantar som har forstått det som at etter- og vidareutdanning av lengre varigheit må takast på eiga fritid og for eiga rekning, eventuelt at det er vanskeleg å få permisjon, men det finns også døme på at informantar som har inntrykk av at også studiepoenggjevande tilbod er lett å få både tilgang til og høve til å delta på.

¹³ Local Area Network

¹⁴ Elektronisk sakshandsamings- og arkivsystem

Kapittel 5 – Drøfting

I første del av teorikapittelet skildra eg fire ulike typar leiingsstrategiar som eg kopla med Ulrich sine personalleiarroller (under).

Figur 7: Kopling av leiingstrategiar og personalleiarroller

Leiingsstrategi I – Personalleiar som medarbeidaren sin helt	Leiingsstrategi E – Personalleiar som endringsagent
Leiingsstrategi A – Personalleiar som administrativ spesialist	Leiingsstrategi P – Personalleiar som strategisk forretningspartner

Å sjå personalleiing i eit så omfattande og strategisk retta perspektiv som det Ulrich gjer legg også til grunn at det finns *ein* felles personalleiingsstrategi som er forankra i andre deler av organisasjonen. Personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland har like mange personalleiingstrategiar som det er personalleiarar, noko som også gjer det vanskeleg å forankre det dei gjer organisatorisk.

5.1. Drøfting del 1 - "Observerte" personalleiingsstrategiar

På grunn av variasjonen i tal på personalleiarar per avdeling er det ikkje aktuelt å samanstillje avdelingsvise funn då dette vil avsløre kva for ei avdeling det til ei kvar tid er snakk om. Eg kan derimot seie noko om kva for nokre personalleiingsstrategiar datamaterialet mitt dannar eit bilete av totalt sett i embetet. Eg har valt å knytte sitat frå leiarintervjua til framstillinga slik at du som lesar betre kan sjå kva eg legg til grunn for kategoriseringa. I framstillinga har leiarane fått kvart sitt tilfeldige nummer. Der eg har sett inn "XX" er det fordi eg har erstatta ord som kan føre til gjenkjenning av informanten til dømes namn, kjønn, fagretning eller andre nemningar som vil kunne føre til at informanten vert identifisert.

5.1.1. Personalleiar som produsent

Alle leiarane eg meiner å kunne seie er typiske "produsentar" har til felles at dei har eit større fokus på fag og resultat enn eg opplever at dei andre leiarane har. Alle skildrar også at dei leier einingar der dei opplever det faglege nivået som svært høgt. Dette er leiarar som prioriterer å nytte tida si på gå saman med medarbeidarar i løysing av oppgåver og deltek ofte i faglege møte med dei. Intervjudata teiknar såleis eit bilete av personalleiaren som fagkyndig sparringspartner og fagleg førebilete for medarbeidarane sine. Leiar 5 gjer seg nokre refleksjonar knytt til at du som leiar ikkje har den same plassen i "gjengen" som medarbeidarane har:

L5: "I leiarstillingar på XX som min jobb til dømes er, så må ein tole å stå i skuggen fordi dei andre har noko til felles som du aldri vil verta ein del av. Så det må ein faktisk tole. Og tole å bli kritisert, og det er greitt. Det har medarbeidarane mine... det har dei lov til. Det er heilt i orden. Ja."

Leiarane er også opptekne av faget sitt både i og utan for embetet. Leiar 10 er oppteken av å drive med utvikling innan fagfeltet sitt og er aller mest nøgd når "hjula går rundt" i eininga:

L10: "(...) eg syns det er flott med alle mogelege sosiale tiltak og vinlotteri og sånne ting, men det er ikkje det som gjer at eg trivst eller mistrivst. Nei, eg trivst når ting fungerer og når eg føler at eg anten får gjort min eigne oppgåver eller ser at me i eininga... Når me på ein måte har gjort vårt beste og det der på ein måte svirre rundt då... då er eg nøgd!"

Leiarar i denne kategorien meiner at noko av det viktigaste dei gjer er å leggje til rette for at medarbeidarane skal gjera ein best mogeleg jobb. Dei har også eit større fokus på at medarbeidarane skal prestere enn dei andre personalleiarane har. Leiar 5 meiner dette handlar om å ha ei bestemt haldning overfor medarbeidarane, men også med eit skråblikk på seg sjølv:

L5: "(...) Men like mykje trur eg det handlar om ei haldning til å vera nysgjerrig på korleis ein får det beste ut av folk ,og så trur eg det handlar mykje om sjølvinnsikt, altså kjenne ditt eige reaksjonsmønster når det kokar over – for det gjer det jo (...)"

Leiar 6 meiner på si side at det er viktig både å vera tydeleg på krav og forventningar, men også å vera fagleg involvert:

L6: " Eg skal bidra til at me leverer best mogeleg kvalitet så effektivt som mogeleg (...) Og eg trur eg bidreg best til det ved å fasilitere for at flest mogeleg av medarbeidarane mine kan prestera best mogeleg som eg trur kan gje det beste samla resultatet. Og det gjer eg ved å vera tydeleg på krav og forventningar, å sjå – altså vera involvert i dei ulike fagområda (...)"

Sistnemnte leiar har fokus på å nytte medarbeidarane sin kompetanse på fleire område, samt å nytte tider med god økonomi og gode rammer til å byggje opp kompetanse på område der det er behov for det. Leiaren opplever også å bruke mykje tid til å involvere seg i fagområda til den enkelte medarbeidar.

5.1.2. Personalleiar som administrator

Struktur, rutinar, prosedyrar for arbeidet og god planlegging er alle element administratorleiarane er opptekne av. Alle i denne kategorien nemner til dømes verksemdsplanen som eit viktig verktøy i arbeidet sitt. Ein av leiarane fortel at denne vert gjennomgått 3 gonger i året og at medarbeidarane må forklare kvifor dei eventuelt ikkje når måla i planen og komme med korrigierende tiltak.

Systematikk pregar elles korleis dei fylgjer opp medarbeidarane sine, også når det kjem til arbeidsinkludering. Leiar 4 har relativt sterke produsenttrekk, blant anna gjennom å ha utarbeidd kompetanseplan for avdelinga, men har i total flest administratortrekk. Leiaren ser det å lære opp leiarar under seg som ei viktig prioritering og er medviten på at det skjer mykje leiing gjennom desse både indirekte og direkte. Leiaren har nytta mykje tid på at medarbeidarane skal utvikle prosedyrar for arbeidet sitt:

L4: ” Det er nok ingen andre avdelingar som har så mykje struktur som me har hjå oss og det er jo fordi eg trur på det og vil ha det. Så når eg spør kva som er det viktigaste, (innan kompetanseutvikling, min merknad), me har både kartlagt individuelt og sydd saman til ”dette er det me står igjen med no, saknar de noko, er det noko de manglar, no tenkjer me ei sånn prioritering... ”. Så får alle vera med på det før me på ein måte stemplar det (...)”

Slik eg forstår det gjeld planen for eit år i gongen og vert utarbeid i samband med verksemdsplanlegginga. Alle tilsette i avdelinga er med både å diskutere, definere og prioritere før det vert sett punktum. Planen skal også fungere slik at det dei tilsette deltek på, vert registrert inn i planen som er lagra på eit fellesområde tilgjengeleg for alle. Arbeidsmåten rundt dette framstår som demokratisk og inkluderande, samstundes som det ikkje er tvil om kven som har det siste ordet.

Eit anna fellestrekk blant administratorane er at dei framstår som gode til å koordinere og til å planleggje. Leiar12 meiner at det skulle vore laga ein plan for kompetanseutvikling og at det generelt skulle vore jobba meir systematisk med personalleiing:

L12: "Og på ein måte vera tett på den enkelte det er ikkje enkelt. Ikkje fordi eg ikkje vil altså, men det er tidkrevjande, veldig tidkrevjande"

5.1.3. Personalleiar som integrator

Blant integratorleiarane er det, i rak motsetnad til produsentane, gjerne dei faglege oppgåvene som vert nedprioriter til fordel for det relasjonelle og sosialt ivaretakande aspektet ved personalleiing. Felles for integratorane er at dei har hovudfokuset sitt på ivareta medarbeidarane sine og at dei ser det å følgje dei tett opp som førsteprioritet. Leiar 13 framhever kor viktig det er å ha denne typen kontakt med eigen organisasjon:

L13: "Ja rett og slett, og det får du best ved å bruke tid ute og då "sensar" ein ganske mykje, sant, er det god stemming, er dei glade eller er dørar igjen eller... Det er noko der då. Og så blir det ein balansegang også, kor mykje ein skal gå inn i det, men det er ein viktig del (...)"

Leiar 9 har ein filosofi om å vera tett på utan å vere *for* tett på:

L9: "Eg hadde eit mål ei gong om å gå ein runde kvar dag og seie god morgon, men det blei litt valdsamt. Eg seier god morgon når eg ser folk, men eg kan ikkje gå innom til alle kvar dag - då trur folk det er noko gale, gud no kjem XX!"

Eit anna fellestrekk ved leiarar som vel denne strategien er at dei er opptekne av å bygge fellesskap i eininga dei leier og at dei tykkjer det er viktig å leggje til rette for samarbeid medarbeidarane i mellom. Leiar 11 skildrar det eg tolkar som ein tydeleg gruppekultur i eininga og er særskilt oppteken av å setje saman gode team og å få desse opp å gå:

L11: "(...) *Å jobbe med dei* (medarbeidarane, min kommentar), og få dei til å yte, men også alt det me får til, det faglege me få til og det me får til ute – det er ein veldig stimulans. Og det held meg gåande kvar dag og gjer at eg gler meg til å gå på jobb!"

Det er også leiarane i denne kategorien som viser størst grad av sosial fantasi når det gjeld korleis dei møter og samhandlar med medarbeidarane sine i ulike situasjonar. Leiar1 svarer her på spørsmål om korleis vedkomande går fram når det kjem signal på at nokon står i fare for å verta sjukemeld:

L1 "Fysisk tilrettelegging, men også at eg styrer arbeidsmengda. Det kan vera krevjande for det er ingen som likar å høyre at "no tek eg vekk den oppgåva", så då må eg bruke tid på å få forståing for kvifor, det er ikkje spesielt vanskeleg, men det trengs tid og det blir ikkje gjort i ein samtale. Så det kjem gjerne først som eit spørsmål og så får dei rom til å tenkje over det. Då har eg sagt noko på veggen om kva som er formålet med dette, og så kjem eg attende ei og to og tre gonger og som regel er det då aksept for at eg gjer ei justering."

Leiar 7 har ein særskilt omsorg for nye tilsette i eininga si og tek mykje ansvar i arbeidet med på å ta i mot desse, i tillegg til å nytta fadderopplegg. Leiaren legg opp til oppstartssamtalar, mellomamtalar og 3-månadarssamtalar i tillegg til at dei nytilsette skal få tilbakemeldingar undervegs. Det vert sett opp ein timeplan for kva kvar enkelt nytilsett skal igjennom, samt at leiaren har samla ein del informasjon som vert teke opp i samtalanene. Måten å arbeide på (særskilt rundt dette) gjer at eg meiner leiingsstrategien også har innslag av "administratorykker".

Leiar 9 er oppteken av at det må vere godt arbeidsmiljø for at ein skal "få ting til" og at ein som leiar må forstå kvardagen til medarbeidarane. Leiaren fortel at det å vera open og ærleg er noko som vert sett høgt i møte med medarbeidarane. Leiaren har tydelegast integratortrekk, men viser også nokre "produsentnykker" som fagekspert når det er snakk om korleis vedkomande fylgjer medarbeidarane sine i arbeidsoppgåver:

L9: "(...) du må ha tru på og tillitt til at medarbeidarane faktisk gjer ein god jobb, har du ikkje det får du det heller ikkje til. Det der med å kontrollere alt og sjekke alt og så veit du kanskje ting litt betre sjølv nokre gonger... Det er også viktig å vera flink å delegera oppgåver ut, eg ser altfor mange eksempel på at me sit med altfor mange oppgåver sjølv og det trur eg er veldig feil, me må få dei ut. Det er ein balansegang med meistring og læring, men dei veks veldig på oppgåver som du kanskje ikkje trudde i utgangspunktet alle ville syns var kjekke eller ville få til, så klarer dei meir enn du trur. Der må eg jobbe litt meir med meg sjølv, men eg prøver på det."

Leiar 8 og 13 opplever begge å nytte mykje tid på personalleiing for tida på grunn av omorganisering eller ny einingsstruktur og er såleis funn som argumenterer mot påstanden min om at leiarane nedprioriterer det personalrelaterte ansvaret når utsett for press .

Leiar 8 meiner at det sosiale aspektet er viktig for korleis medarbeidarane samhandlar, at dei blir kjent med kvarandre, men tykkjer det er viktig at også leiarane gjer sitt når det gjeld å danne eit godt sosialt fellesskap:

L8: "(...) Det er viktig å trivast og det er viktig at leiarar bidreg til det, ein treng ikkje gå rundt å passe på at alle har det greitt heile tida, men i alle fall vere med å gjere sånn at dei er ein del av eit sosialt fellesskap."

Leiar 8 tykkjer eg det er vanskeleg å plassere bastant i integratorrolla fordi eg opplever personalleiingsstrategien til vedkomande som ikkje heilt "landa" endå. Leiaren har klare integratortrekk ut i frå datamaterialet per i dag, men dei verkar svært nært knytt til klimaet i eininga slik det er akkurat no.

Leiar 13 peikar på at det å inkludere kvarandre og å vera rause med kvarandre er viktig:

L13: "(...) det å ha ein kultur for å vera inkluderande det er jo også eit mål tenkjer eg for mi eining. At me skal vera ei eining som inkluderar og som på ein måte er rause med kvarandre også... ja. Så det håpar eg at me klarer å gjennomføre."

5.1.4. Personalleiar som entreprenør

I teorikapittelet ymta eg frampå om at ikkje hadde store forventningar om å finne personalleiarar med utprega entreprenørtrekk, og hadde difor heller ikkje med eigne markørar i intervjuguiden for å identifisere slike. Datamaterialet mitt viser likevel at det finns personalleiarar med entreprenørtrekk i større eller mindre grad. Hjø leiar 3 kjem det til dømes til uttrykk gjennom eit svært utoverretta fokus:

L3: "(...) Viss ikkje me ikkje fylgjer med i timen, er endringsorienterte og fangar opp nye politiske signal, ser nye pengekrucker der framme, så er me ein sløkt eining, satt på spissen."

Personalleiarane med entreprenørtrekk snakkar også ein del om at dei leier innovative einingar som har fokus på å vera endringsdyktige. Leiar 3 har ei svært "overordna" tilnærming når det gjeld etablering av mål, korleis "produksjonen" går føre seg og dei endelege resultat i eininga. Leiaren meiner det er viktig at medarbeidarane har stor fridom i oppgåveløysinga si og skildrar at vedkomande gjerne ikkje kjem på banen "personalleiarmessig" før noko eventuelt har køyrt seg fast på eit eller anna vis. Leiaren er såleis på god vegne til å teikne eit bilete av medarbeidarar med typiske kunnskapsarbeidartrekk:

L3: "Så kan eg på den andre sida bli overraska over inn i mellom kor flinke folk er faktisk. Kor entusiastiske dei er i jobben sin og kor flinke dei er å finne lure løysingar. Det må eg seie etter kvart at... no kan eg berre skubbe over noko til folk og seie at dei må løyse det, finne ut av det og så løyser dei det på ein framifrå måte."

Leiaren reflekterer over at vedkomande nokre gonger tek avgjersler litt kjapt og at det då kan oppstå kommunikasjonsproblem overfor andre i organisasjonen, men meiner samstundes at det er viktig at eininga oppnår resultat i lag og at det er kultur for nettopp det. Vedkomande har også fokus på at ressursar ikkje skal øydslast vekk fordi folk ikkje arbeider mot det same

målet. Leiaren kunne tenkt seg å nytte meir tid til å rettleie medarbeidarane sine og har fått tilbakemeldingar på at medarbeidarane ynskjer nettopp det - at vedkomande skal vere meir tilstades i det dei driv med.

Analysen av personalleiarane er gjort med utgangspunkt i kva for ein strategi den enkelte personalleiar har *flest* trekk i samsvar med sett i lys av PAIE. Det er såleis fleire av personalleiarane som har trekk i samsvar med fleire av strategiane. Under ser du ei visuell framstilling av plasseringane.

Figur 6: "Observerte" personalleiingstrategiar i embetet

I 1, 8(7), 11, 13 7	9	E 3
A 2, 12	4	P 6, 10

Som skildra over er alle fire strategitypane representerte i embetet totalt sett. Nokre leiarar har flest trekk i samsvar med ei rolle, men med markante innslag av trekk frå ei eller fleire andre rolle og er difor sett inn i skjemaet i retning mot den eller dei kategoriane dei har tilleggstrekk frå. Ettersom eg har stilt leiarinformantar og medarbeidarinformantar dei same spørsmåla rundt leiarane sin tidsbruk og prioriteringar, har eg også kunne samanlikne svara deira og nytte data frå intervju med medarbeidarane som ei kjelde til å styrkje eller svekke profilane. Nokre av leiarane har tydelegare trekk enn andre. Desse har fått tal med utheva skrift.

Eg har ikkje høve til å framstille kva for nokre leiingsstrategiar som er representert i sum i den enkelte avdeling, då dette kan føre til at eg samanstillir så mykje informasjon at det risikerer konfidensialiteten til informantane. Eg kan likevel stadfeste at val av leiingsstrategi ikkje fylgjer noko avdelingsvise mønster. I avdelingar med fleire personalleiarar finns det ikkje

tilfelle der alle utviser same leiingsstrategi. Det er heller ikkje døme på at alle fire strategiane er representert i ei og same avdeling. Ca. 23,1 % av personalleiarar i embetet vel leiingsstrategi P, den same prosentten gjeld for leiingsstrategi A. Personalleiarar som vel leiingsstrategi I er i eit klart fleirtal med 46,2 %. Ca. 7,7 % av leiarane representerer leiingsstrategi E. Ut i frå dette kan eg konkludere med at leiingsstrategi I er den mest nytta strategien i embetet på undersøkingstidspunktet.

Personalleiarar som er aleine om å ha personalleiaransvar vel ulike strategiar, men her er ei svak overvekt på leiingsstrategi A. Dette kan komme av at behovet for ei strukturert og systematisk tilnærming vert større når ein skal handtere ansvaret aleine, men ettersom fleire har andre leiarar (utan personalansvar) å stø seg på i mykje av det dei gjer, er det vanskeleg å seie dette med noko større sikkerheit. Det eg derimot meiner å ha funne er at sjølv om Cameron og Quinn konkluderer med at dei dyktigaste og mest effektive personalleiarane er dei som meistrar alle fire ”rolletypane”, er inntrykket mitt at behovet for å meistre det å veksle mellom strategiar er størst dersom du er aleine om å ha personalansvar i ei mellomstor eller lita eining (i ei større eining er det som nemnt inntrykket at administratorrolla vert aktualisert). Dersom fleire deler personalansvaret vil ein ha betre høve til ”reindyrke” rollar og sette saman leiarteam som utfyller kvarandre, men her er lite innslag av komplementært samansette leiarteam.

Å sjå på korleis personalleiarane arbeider med kompetanse har fungert som ein god indikator på produsenttrekk fordi det blant personalleiarane er store samanfall mellom fokus på fag og fokus på forvaltning av kompetanse i eigen organisasjon. Berre ein av personalleiarane arbeider likevel som nemnt med kompetanseforvaltning på ein måte som er heilt nært opp mot det Linda Lai kallar strategisk kompetanseleiing. Einaste elementet som manglar er kompetanseplanen ikkje er heilt konkret forankra høgare oppe i organisasjonen. Ein anna leiar har med eit delelement av kompetanseanalysen til Lai i form av at denne tek ein gjennomgang av den tilsette sin kompetanse når den forlèt organisasjonen.

Kompetanseutvikling som eit gode i organisasjonen og personalleiar som portvaktar til denne blir også aktualisert av datamaterialet. Avstanden i kva medarbeidarar og leiarar svarer på spørsmål om tilgang til kompetanseutvikling, er på vippen til formidabel. Så formidabel at eg torer påstå at dette kan vere ein potensiell grobotn for misnøye i organisasjonen. Årsaka til dette er at kompetanseutvikling i form av å få delta på ekstern utdanning (spesielt av langvarig karakter), kurs, seminar m.m. vert hjå Fylkesmannen i Hordaland i hovudsak sett på som eit

gode av både leiar- og medarbeidarinformantar. Det indre liv i eit offentleg byråkrati som eit fylkesmannsembete vil ha forventningar til eit demokratisk arbeidsliv der gode vert fordelt på ein måte som vert oppfatta som rimeleg og rettvist. Det ligg difor ikkje så reint lite makt knytt til personalleiar si rolle som portvaktar i møte med medarbeidarar som ynskjer å delta på kompetanseutviklande tiltak. For å hindre at tilsette føler seg forskjellsbehandla er det såleis viktig at personalleiarane grunnleggjend avgjerslene sine og er tydelege og opne om prioriteringane dei gjer i samband med ”tildeling” av kurs/konferanseplassar, studieplassar og liknande. Det kan også vera noko å hente på å vera tydeleg på når det er embetsoppdraget som styrer tilgangen til tilboda og når det vert gjort som påskjønning til den enkelte medarbeidar.

I denne samanheng kan det vere hensiktsmessig å leggje opp til ein open, demokratisk prosess og utføre ei kompetanseanalyse som kan danne grunnlag for ein kollektiv kompetanseplan slik det finns eit døme på i embetet allereie. Ein føresetnad for å lukkast med ein kompetanseplan er at dette er eit levande dokument som gjerne er gjenstand for hyppig revisjon. Ein anna føresetnad er lik praksis dersom tilgangen er regulert av fleire portvaktarar, det er avgjerande at desse gjev tilsegn om midlar/plass på ein open og føreseieleg måte.

”Grad av systematikk i arbeidet” innan personalleiarane sitt IA arbeid og arbeid kring mottak av nye tilsette vart ein indikator som i stor grad må tilskrivast trekk ved organisasjonen, eller i beste fall ved Administrasjons- og verjemålsavdelinga. Når det gjeld kjennskap til visjonen for embetet er det berre 2 (!) av 13 leiarinformantar hugsar visjonen ordrett, ein integrator og ein administrator. (Langt fleire hugsar verdigrunnlaget og svarer i forhold til dette når eg spør om visjonen!). Alle har lest dei etiske retningslinene ”ein eller annan gong”, gjerne då dei var nyttilsette. 12 av 13 personalleiarar seier dei har lest verksemdsplanen, ein oppgjer å ha bladd i han. Fleirtalet svarer at dei *trur* dei har lest ”Plattform for leiing i Staten”. Eg syns difor ikkje ”kjennskap til visjon og sentrale dokument” gjev noko godt grunnlag for å seie noko om val av leiingsstrategi i denne samanhengen.

Å nytte fokus på arbeidsinkludering som ein indikator på integratortrekk fungerte heller ikkje fullt så godt som eg håpa ettersom mykje av det faktiske arbeidet som skjer innan sjukefråværsoppfylgning og førebygging, også skjer på bakgrunn av planar som gjeld for heile embetet, utarbeidd av Administrasjons- og verjemålsavdelinga.

Det kjem likevel til syne nokre meir individuelle tilnærmingar til temaet når eg spør *korleis* dei arbeider med dette i form av kjennskap til kva som faktisk står i ”planane på huset” og kva dei fortel om korleis dei faktisk *møter* medarbeidarane sine i ulike situasjonar. Eg får også

inntrykk av at assosiasjonane til IA-arbeid hjå nokre av personalleiarar er avgrensa til å handle om knekte armar og bein, medan andre har ei breiare tilnærming som inneber fleire aspekt. Dei sistenemnte er, ikkje overraskande, i stor grad dei same personalleiarane som i stor grad er opptekne av sosiale prosessar og trivsel i eininga si.

Det totale biletet av personalleiinga er svært samansatt. Variasjonen er faktisk så formidabel at den er freistande å kalle den fragmentert. Dette medfører at det også blir vanskeleg å peike på bestemte mønster, men eg vil likevel prøve å forklare noko av variasjonen eg har funne.

5.2. Drøfting del 2 - Kva kan forklare personalleiinga sine val av strategiar?

Eg har funne at personalleiinga er lite konsistent internt sett og at alle dei fire ulike leiingsstrategiane er representert hjå Fylkesmannen i Hordaland. Neste steg blir då å sjå i kva grad dei uavhengige variablane eg har valt kan bidra til å forklare kvifor det er slik.

5.2.1. Drøfting av funn knytt til trekk ved omgjevnadane

Me har sett at press i form av omstillingsprossar både kan føre til at leiarane prioriterer og nedprioriterer dei personalrelaterte oppgåvene sine. Det er såleis ikkje eit klart ja/nei-svar på hypotesen eg stilte i teorikapittelet:

H1	Personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland prioriterer å ta vare på medarbeidarane sine framfor å løyse faglege og oppgåveorienterte problemstillingar når utsett for press.
----	--

Først tilbake til Antonovsky sine tankar; det er forskjell på det å stå i ein situasjon du trur at du greier og det å stå i ein situasjon du trur du ikkje greier. Dei av personalleiarane som fortel om at dei er under press, er svært ”klartenkte” når det kjem til *kva* som gjer at dei føler seg pressa. Uavhengig av om dette er ”press” i form av høgt ambisjonsnivå, omstillingssituasjonar

eller stort arbeidspress, verkar alle å ha ei halding om at ”det er tøft, men dette skal eg nok greie”. Dette kan kanskje vere med å forklare kvifor sjukefråværet også er så lågt – personalleiarane står i situasjonar dei trur at dei vil greie. Anten det, eller så er forventningane så store til at dei skal greie det at dei ikkje ser noko anna alternativ.

Vurderingane personalleiarane gjer under ”press” er i hovudsak knytt til ”kva som gjev meining” for den enkelte personalleiar. For nokre gjev det størst meining å ha hovudfokus på medarbeidarane sine, passe på at dei ikkje har for stor arbeidsmengde, fokusere på sosiale tiltak for å motivere dei, følgje dei tett og så vidare. For andre personalleiarar fører ”press” til at fokus på oppgåvene eininga skal løyse og måla dei skal nå vert skjerpa. Desse leiarane trør under ”press” gjerne meir til i ”produksjonen” enn det dei gjer til vanleg, prioriterer møte med fagleg innhald framfor avtalar med dei tilsette og aukar eiga deltaking på faglege aktivitetar utanfor embetet. Dette teiknar eit bilete av at ”press” med andre ord kan utløyse både integratorstrategiar og produsentstrategiar.

Datamaterialet teiknar likevel eit bilete av at det her er ei svak overvekt i retning av at personalleiarane i embetet vel ein leiarstrategi som set medarbeidarane over fag og oppgåver i omstillingstider. Det kan vere viktig å merke seg at dette ikkje nødvendigvis er snakk om permanente og stabile trekk, men trekk som er ”utløyst” av eit bestemt klima i organisasjonen (omstilling). Dette gjeld sjølvsagt også for dei av personalleiarane som prioriterer eit oppgaveorientert fokus i omstillingssituasjonar.

12 av 13 personalleiarar oppgjev å ha handtert konflikhtar, men ingen fortel om pågåande konflikhtar og eg har såleis heller ikkje grunnlag for å seie noko om kva slags leiingsstrategiar som vert nytta i konfliktsituasjonar. Når eg derimot spør om framgangsmåtar i tidlegare konflikhtar skildrar dei meir erfarne personalleiarane samarbeidsorienterte framgangsmåtar, noko som kan relaterast til leiingstrategi I og er i tråd med funna i AFF si leiarundersøking. Andre er meir famlande når dei skal seie noko om korleis dei handterer denne type problemstillingar.

5.2.2. Drøfting av funn knytt til trekk ved medarbeidarane

I teorikapittelet utforma eg fylgjande hypotese når det gjaldt medarbeidarane:

H2	<p>Dei tilsette ved Fylkesmannsembetet i Hordaland er kunnskapsarbeidarar. Dette medfører at dei har forventningar om ei individorientert personaleleing som legg til rette for fagleg utvikling og gjev medarbeidarane stor grad av fridom i arbeidet sitt.</p>
----	--

Kunnskapsarbeidarar?

I utgangspunktet er det vanskeleg å slå fast at alle tilsette ved embetet er kunnskapsarbeidarar når berre eit knippe av dei er undersøkt. Difor er eg også medviten om at eg ikkje utan vidare kan gjere slutningane mine gjeldande for den totale populasjonen av tilsette. Når det er sagt kjem det fram av datamaterialet at det generelt er eit høgt utdanningsnivå i embetet. Fleire seier konkrete at utdannings- og kompetansenivået i embetet er høgt, men dette kjem også fram under spørsmål om kompetanseheving i form av at mange fortel at dei tilsette har høg utdanning og kompetanse når dei tek til å jobbe i embetet. 11 av 13 medarbeidarinformantar har høgare utdanning utover bachelorgrad, noko som er eit av dei verkeleg sentrale kjenneteikna ved ein kunnskapsarbeidar uavhengig av teoretisk tradisjon.

Alle leiarinformantane har minimum 3 år høgare utdanning som oversikten i byrjinga av kapittel 4 viser. Det at fleirtalet har søkt seg til embetet på bakgrunn av fagleg motivasjon står også inntrykket av at dei tilsette har trekk som typiske kunnskapsarbeidarar slik Drucker og andre skildrar slike. Ut i frå dette meiner eg å kunne seie at dei tilsette eg har studert ved fylkesmannsembetet er kunnskapsarbeidarar.

I teorikapittelet hadde eg med Drucker sin definisjon på kunnskapsarbeidarar som skisserer at dei i større grad enn andre utfører oppgåvene sine sjølvstendig og på bakgrunn av eigen kompetanse enn på bakgrunn av ordrar, instruksar og prosedyrar. Eitersom eit fleirtal av medarbeidarinformantane har fagleg motivasjon for å søke seg til embetet meiner eg dette også er eit sterkt uttrykk for at medarbeidarane har klare forventningar om å også få høve til å nytte kompetansen sin. Forventninga går også andre vegen; dei er gjerne rekruttert til embetet på grunn av kompetansen dei har.

Medarbeidarinformantar (inkludert medarbeidarinformantar i leiarposisjonar) fortel at dei til tider opplever denne "fridomen" som todelt; på den eine sida er det forventningar om at ein *skal* vise stor grad av sjølvstende i arbeidet sitt, samstundes som at dei tilsette også ynskjer å

vera autonome (å ikkje føle at leiar til stadigheit kontrollerer arbeidet eins). På den andre sida kan dette føre til at den underordna føler seg *for* overlata til seg sjølv. Her kan det sjå ut som mellomleiarar er i ein noko utsett posisjon, noko eg vil komme tilbake til. Eg opplever dette som eit paradoks i forventingane; personalleiar skal vere synleg, tilstades og tilgjengeleg, men ikkje overvake eller kontrollere.

Wennes fann i sitt doktorgradsarbeid at arbeidstakarane ho undersøkte hadde ulik forventning til fagleg leiar og personalleiar. Dette finn eg ein parallell til i mine data; medarbeidarar og leiarar oppsøker direktør for Administrasjons- og verjemålsavdelinga eller andre som arbeider med HR her når dei opplever at personalleiar ikkje dekkjer ”omsorgsdelen” av behovet deira. Dette kan absolutt ha samanheng med i kva grad den eigentlege personalleiaren definerer seg sjølv som personalleiar; er dette i liten grad har vedkomande også størst fokus på oppgåver og neglisjerer truleg den meir relasjonelle sosiale ivaretakinga av medarbeidarane sine. Det kan også ha samanheng med val av leiingsstrategi.

Forventningar om ei individorientert personalleiing, gode høve til fagleg utvikling og stor grad av fridom

Leiarinformantane fortel at dei opplever at medarbeidarane har svært differensierte behov når det kjem til kva type oppfølging og merksemd dei treng, noko som kan vere med å forklare den store variasjonen i kva som kjenneteiknar personalleiinga. Likevel meiner eg å ha funne at dei tilsette har eit framtrudande behov for differensiert leiing framfor å ikkje ha behov for leiing i det heile tatt slik også Davenport skildrar.

Medarbeidarane har forventningar om å bli tatt med i avgjersleprosessar og i diskusjonar. Inntrykket eg sit att med er at dette først og fremst handlar om at dei opplever å ha faglege innspel av verdi og ikkje fordi dei ”på død og liv skal ha ein finger med i alt”, som ein seier det. Denne refleksjonen teiknar eit viktig skilje; medarbeidarar kan følgje seg tilfredsstillande møtt som medarbeidar/kollega sosialt sett, men dersom dei opplever at personalleiinga ikkje nyttar og verdset dei som fagperson med den kompetansen dei representerer, vil medarbeidarane truleg ikkje føle seg fullt ut sett heller.

Dette gjeld også for innhaldet i tilbakemeldingar som blir gitt. Personalleiinga kan vere god på å gje individuelle tilbakemeldingar, men dersom desse berre er i form av ”så flott at du blei

ferdig innan fristen”, utan fagleg vurdering av innhaldet, kan ein som identifiserer seg som fagperson føle at tilbakemeldinga er overflatisk og lite verd. Etersom leiarar automatisk er eit førebilete for dei han eller ho har ansvar for, er dei gjerne også faglege førebilete. For nokre vil det difor vere essensielt at personaleiar peikar konkret på kva dei syns er god eller dårleg oppgåveløysing i eit *fagleg* perspektiv for at også medarbeidar med sterk fagidentitet skal ”sjå poenget” med å ta tilbakemeldinga til etterretning.

Det er også slik at medarbeidarane forventar at personaleiar er den som skal halde det faglege nivået i eininga oppe. At personaleiar prøver å setje seg inn i den enkelte medarbeidar sitt fag og/eller ansvarsområde, vert oppgitt som viktig, særskilt dersom dette er område leiaren ikkje kjenner så godt til. Dette, saman med forventningar om å få tilbakemeldingar i større grad, er i tråd med funna til Lein.

Det vil også vere tilfelle der medarbeidarar har meir kompetanse og høgare utdanning enn personaleiaren sin, noko som kan krevje noko heilt anna av leiaren – at den evnar å ta eit steg til sides.

5.2.3. Drøfting av funn knytt til trekk ved personaleiarane

Eg introduserte tidlegare fylgjande hypotese knytt til kjønn som forklaringsvariabel når det kjem til val av leiingsstrategi:

H3	Kvinnelege personaleiarar representerer i større grad enn menn leiingsstrategi I, mannlege personaleiarar representerer i større grad enn kvinner leiingsstrategi P.
----	--

Alle som representerer leiingsstrategi I er kvinner, men ettersom kvinnene også utgjer 61,1 % av personaleiarane medfører dette at det også finns kvinner som representerer andre leiingsstrategiar. Av dei 6 kvinnene som representerer leiingsstrategi I er det berre 3 som har eintydige og sterke integratorprofilar. Av dei 5 mannlege personaleiarane er det 2 som representerer leiingsstrategi P, der 1 av dei har ein eintydig og sterk produsentprofil. Den

tredje ”produsenten” er med andre ord kvinne. Med så svake mønster mellom kjønn og leiingsstrategi meiner eg dette kan stø opp under kva Lojpur, Aleksić, Vlahović, Bach og Peković fann blant montenegrinske leiarar - kjønn har lite eller ingenting å seie for val av leiingsstrategi.

Det som også er interessant her er at verken integratorane eller produsentane har andre tydelege fellestrekk i form av verken alder, utdanningsbakgrunn, ansienheit eller andre tilgjengelege bakgrunnsvariablar. Dette gjer det svært vanskeleg å forklare variasjon, men gjer også at inntrykket mitt av ei individualistisk personalleiing vert styrka ytterlegare.

5.3. Funn oppsummert

Eg har funne at det er stor variasjon i kva som kjenneteiknar personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland og at dei nyttar leiingstrategiar frå heile PAIE-spekteret. Dette kan hovudsakleg sjå ut til å komme av medarbeidarane si forventning om ei individorientert personalleiing, men også av at den enkelte personalleiar har stor fridom når det gjeld å sjølv definerer rolla si. På neste side ser du svar på hypotesane i oppsummerande form.

Figur 8: Stadfesting og avkrefting av hypotesar

	Framsett hypotese	Stadfesting eller avkrefting av hypotese
H1	Personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland prioriterer å ta vare på medarbeidarane sine framfor å løyse faglege og oppgåveorienterte problemstillingar når utsett for press.	Hypotesen er delvis stadfesta . Det finns døme på at personalleiinga prioriterer medarbeidarane sine framfor oppgåveløysing når utsett for press, men det finns også døme på at dei same situasjonane fører til det motesette.
H2	Dei tilsette ved Fylkesmannsembetet i Hordaland er kunnskapsarbeidarar. Dette medfører at dei har forventningar om ei individorientert personalleiing som legg til rette for fagleg utvikling og gjev medarbeidarane stor grad av fridom i arbeidet sitt.	Hypotesen er stadfesta . Det gjennomsnittlege utdanningsnivået i embetet er høgt og dei tilsette har fagleg motivasjon for å søkje seg dit. Medarbeidarane har klare forventningar om å vera ein del av faglege diskusjonar og vurderingar og ynskjer fagleg innhald i tilbakemeldingar frå leiaren sin. Dei har også forventningar om å få jobbe sjølvstendig utan å føle seg kontrollert av leiar. Det er stor variasjon i om dei tilsette opplever kompetansehevande tilbod som lett tilgjengeleg.
H3	Kvinnelege personalleiarar representerer i større grad enn menn leiingsstrategi I, mannlege personalleiarar representerer i større grad enn kvinner leiingsstrategi P.	Hypotesen er avkrefta . Det finns ikkje tydelege nok samanhengar i datamaterialet til å fastslå at kvinner i større grad enn menn vel leiingsstrategi I eller at menn i større grad enn kvinner vel leiingsstrategi P.

Kapittel 6 - Avsluttande ord

Målet med denne oppgåva har vore å studere personalleiinga ved eit fylkesmannsembete, finne kjenneteikn i form av leiingstrategiar og forsøke å forklare kvifor det er nettopp desse strategiane som vert nytta. Eg byrja med ei teoretisk framstilling som sa noko om kva slags kjenneteikn personalleiinga *kan* ha og introduserte samstundes nokre potensielle forklaringsvariablar som det også vart utleia hypotesar av.

Deretter gjennomførte eg datainnsamling i form av intervju med leiarar og medarbeidarar ved embetet. Intervjua vart transkribert og kategorisert slik at eg kunne danne individuelle leiarprofilar. Data frå medarbeidarintervjua vart nytta til understøtte eller svekkje profilane som danna seg. Vidare analyse av leiarprofilane skulle vise at det er leiingsstrategi I som er dominerande i embetet på undersøkingstidspunktet, men at dei tre andre strategiane også er representert.

Då eg skulle svare på hypotesane eg hadde sett opp, og med det skulle sjå nærare på kva som kan forklare variasjonen i personalleiinga, kom eg til at ”press” som eit trekk ved omgjevnadene leiarane opererer i, både kan forklare at leiarane prioriterer og nedprioriterer personalansvaret sitt. Etter å ha etablert at medarbeidarane ved embetet er kunnskapsarbeidarar, fann eg at spekteret av forventningar medarbeidarane har til personalleiinga kan vere med å forklare det store spennet i korleis personalleiing ved embetet vert utført. Eg fann også at det er fleire kvinner enn menn som representerer leiingsstrategi I, men at dette ikkje er eit bilete på ein faktisk samanheng mellom kjønn og val av leiingstrategi ved nærare analyse.

6.1. Teoretiske og praktiske implikasjonar

Tilnærmingane til å skildre og forstå ein relasjonell prosess som leiing er mange. Dette gjer meg medviten om at teoretiske rammer truleg heller aldri vil famne alle relevante faktorar. Det hadde til dømes truleg komme fram fleire og andre trekk ved leiarane enn det eg har fått fram her dersom eg hadde stilt fleire og/eller andre spørsmål. Det kan også hende at alle leiarane representerer alle fire leiingsstrategiane i varierende grad, men at analysenivået i

denne oppgåva ikkje går djupt nok til å seie noko om det. Organisasjonen er også prisgitt mi fortolking av data når eg argumenterer for at ulike deler av den har bestemte trekk.

Ein viktig føresetnad for å kunne undersøke noko som helst ved personalleiing er at organisasjonen totalt sett har ei felles forståing for **kven** som er personalleiarar til ei kvar tid og **kva** for nokre oppgåver og ansvarsområde desse har som gjer dei nettopp til personalleiarar. Informantane eg har intervjuja problematiserte i stor grad personalleiaromgrepet. Dette fortel meg at organisasjonen ikkje har ei kollektiv forståing av verken **kven** eller **kva**. Eg har i etterkant lurt på om det er noko ved ordet ”personal” som gjer at leiarinformantane ikkje nødvendigvis identifiserer seg som dette når eg spør dei om ulike aktivitetar dei gjer i kraft av å vera personalleiar, men har komme til at det for dei fleste av informantane truleg handlar meir om at dei ser på seg sjølv først og fremst som leiar – deretter som personalleiar. Fleire nemner til dømes dette med at dei ikkje ”er personalleiar i tradisjonell forstand” eller ”ikkje skal drive så mykje med tradisjonelt personalarbeid”. Dette endrar likevel ikkje det faktum at organisasjonen har definert at dei arbeider i posisjonar som medfører personalansvar med dei forventningane dette medfører.

Å definere kva Fylkesmannen i Hordaland vil med personalleiarfunksjonen i embetet er heilt klart toppleiinga sitt ansvar. Ei formell organisering av personalleiarfunksjonen finns ikkje, og kven som har personalleiaransvar i organisasjonen kan virke noko tilfeldig. Det er lett å få inntrykk av at leiarar som ynskjer å ha personalansvar får ha det, medan dei som ikkje ynskjer å ha det, kan velje det vekk. I verste fall skjer dette der vedkomande er einaste overordna. Spennet når det gjeld kor mange den enkelte personalleiar har ansvar for er også stort, og etter mi meining er det avgrensa kor mange ein og same leiar kan ha personalansvar for og framleis gjere ein god jobb. To av medarbeidarinformantane eg har snakka med er oppriktig i tvil om kven som er personalleiaren deira. Heller ikkje personalleiarane sjølve har fullstendig oversikt over kven av dei andre leiarane som har personalansvar. Det er også fleire personalleiarar som nemner at det at dei har fått definere rolla si og arbeidet sitt så breitt som dei har, er ein viktig årsak til at dei trivst. På dette området har definitivt leiarar i ein offentleg, hierarkisk organisasjon stort spelerom.

Til sist i dette kapittelet vil eg seie noko om forhold som ikkje er undersøkt konkret, men som likevel kjem til overflata gjennom datamaterialet og som eg meiner Fylkesmannen er tent med å ta tak i.

6.1.1. Embetsrolla

Fleire nemner utfordringar knytt til at du som nyttilsett skal ”knekke koden” til det informantane omtaler som ”embetsrolla”. Slik eg forstår det handlar dette om at det er avgjerande ikkje berre å vera fagleg dyktig, men at du som tilsett i eit fylkesmannsembete også meistrar forvaltningsdelen av embetsrolla. Det kjem fram i fleire intervju at det kan ta lang tid å fullt ut forstå kva som eigentleg er innhaldet i denne rolla. Nokre nemner at det oppstår problem fordi embetsrolla vert opplevd som svært ulik rollar dei tilsette har hatt i tidlegare virke. Eg meiner dette er ei svært konkret og viktig forventning til personalleinga som rettleiingsinstans og noko som vil kunne skape stor frustrasjon dersom ikkje møtt på ein skikkeleg måte. At personalleinga kollektivt bruker litt tid på å definere formelt kva embetsrolla består i og har fokus på dette i rekrutteringsprosessar, vil også kunne vere gunstig.

Ettersom det her er snakk om å overføre lokale, organisasjonsspesifikke ferdigheiter og kunnskapar, er det avgjerande at personalleinga er tydelege og gode rollemodellar for kva som vert rekna som god praksis og åtferd og gjennom dette setje eksempel for kva som er god utøving av rolla. Dette er ei type læring som skjer nærast som ein sosial utvekslingsprosess, og det er såleis påfallande at alle som nemner denne problematikken anten sorterer under personalleiarar med få eller ingen integratortrekk eller er personalleiarar som har få eller ingen integratortrekk.

6.1.2. Leiarar er også medarbeidarar

Utan at det er eit definert tema i intervjuguiden min, kjem det nokså tydeleg fram at fleire frå leiarar både på avdelings- og seksjonsnivå at det å vera personalleiar hjå Fylkesmannen i Hordaland kan vera ein einsam jobb. Ein leiar fortel at du må ha evne til sjølvmotivering fordi ein ikkje nødvendigvis får så mykje tilbakemeldingar frå eigen leiar. Også under spørsmål om kva som har overraska leiarane, er det fleire som nemner at dei er overraska over kor aleine ein av og til kan stå som personalleiar når medarbeidarar kjem med problemstillingar av personleg karakter. På spørsmål om kven dei rådfører seg med, kjem det fram opplevingar av å vera einsam når dei sit med problemstillingar dei ikkje kan diskutere med kven som helst.

Ein leiar påpeikar også at du som nyttilsett leiar må klare deg sjølv i større grad enn som nyttilsett medarbeidar.

Dette meiner eg fortel noko om at leiarane opplever eit slags vakuum når det kjem til si eiga rolle som medarbeidarar. Fordi dei også er leiarar er den gjengse oppfatning at dei klarer seg på eiga hand. Det gjer dei også, men her er samstundes sterke indikatorar i retning av at det er lett for at personalleiarar med ansvar for andre leiarar ”gløymer” å sjå desse i eit medarbeidarperspektiv. Det er også indikatorar på at det er større sannsyn for at dette oppstår dess høgare i organisasjonen sitt hierarki vedkomande arbeider, truleg fordi dette gjer dei mindre ”naturleg” å fylgje opp. Autoritet og autonomi er gjerne føresetnader for at dei skal kunne gjere jobben sin, men behovet for rettleiing er jo ikkje ein motsetnad til dette.

6.1.3. Potensielle gevinstar ved å samordne personalleiinga i større grad

Ei individualistisk innretta personalleiing med eit kollektivt sett differensiert fokus slik eg meiner å ha funne at personalleiinga hjå Fylkesmannen i Hordaland er kjenneteikna av, vil stå i fare for å utøve så ulike praksis at det vert av medarbeidarane oppfatta som forskjellsbehandling på tvers av dei ulike einingane. Det vil difor truleg vere viktige innblikk å hente dersom det vert nytta litt tid på å koordinere praksisen i embetet. Det er brei semje blant både leiarar og medarbeidarar om at kollektive planar som gjeld heile embetet fungerer når det gjeld til dømes mottak av nye tilsette og sjukefråværsoppfølging. Truleg er her fleire område det vil vera fordel for personalleiarane å samkøyre seg i større grad enn dei gjer i dag.

Å etablere eit internt personalleiarforum kan vere eit konkret tiltak. Dette ville ha skipa ein arena for å drøfte problemstillingar som er relevante på tvers av avdelingar og seksjonar, og ettersom personalleiarane har ulike fartstid, vil eit slik fora også kunne leggje til rette for erfaringsutveksling. Det skjer nemleg mykje godt personalleiingsarbeid som med fordel kan setjast ord på og delast med andre.

6.2. Ethiske refleksjonar

Nokre av informantane gav uttrykk for at dei såg meg som ein uerfaren student (eg har også lang arbeidserfaring). Eg korrigerer ikkje dette inntrykket i dei tilfelle der informanten gav uttrykk for dette synet meir som i ei bisetning, og snakka vidare utan å gje meg høve til å svare. Det hendte også at informantane byrja å stille spørsmål tilbake til meg midt i intervjuet, noko eg ikkje var heilt forberedt på skulle skje, men valte då å svare ærleg og ”normalt” på spørsmåla.

Eg har også fått kjennskap til forhold langt utanfor det eg hadde trudd eg ville få. I nokre av intervjusituasjonane opplevde eg å møte menneske som verkeleg hadde eit behov for å prate om ting dei opplever eller har opplevd som tøft på arbeidsplassen. Dette gav meg også kjennskap til alvorlege forhold som ikkje er råd å formulere som ein del av oppgåva utan å blottleggje informantane. Eg håpar eg og Fylkesmannen kan ta ein prat om dette ved eit passande høve.

Sjølv om eg aldri stilte spørsmålet ”Er du nøgd med personalleiaren din?” trur eg likevel denne oppgåva kan ha avdekka nokre potensielle kjelder både til begeistring og misnøye. Me menneske er (heldigvis!) svært ulike, men dette gjer også at det kan vera vanskeleg for personalleiarar å vite når det er ynskjeleg at dei er aktivt på banen og kva slags leiing medarbeidarane ynskjer frå dei. Grad av sosial fantasi i møte med andre menneske i lag med godt utvikla empati representerer såleis nøkkelferdigheiter for alle med personalansvar.

Forhåpentlegvis er det ikkje lenger behov for at personalleiarar byggjer brakker for å husa medarbeidarane sine, men det å ha personalleiarar som er i stand til å oppfatte mellommenneskelege signal som ikkje nødvendigvis er skrive med store bokstavar, kan vera kritisk for ein organisasjon si yteevne når den viktigaste ressursen dei har er nettopp menneska i den.

Kjelder

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: A/S Hjemmet fagpresseforlaget.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arbeidsdepartementet. (2010). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Retrieved 25.08.13, from http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf
- Baldersheim, H., & Rose, L. E. (2005). *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (2. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Chapman, J. (1975). Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal*, 18(3), 645.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Research Research on workrelated stress* Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living : how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *The Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforl.
- FAD. (2008). *Plattform for leiing i Staten* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>
- Fylkesmannen i Hordaland. (2012). *Årsrapport 2012*. Fylkesmannen i Hordaland.
- Fylkesmannen i Hordaland. (2013). Oppgaver og ansvar. Retrieved 23.09.13, from <http://fylkesmannen.no/Hordaland/Om-Fylkesmannen/Oppgaver-og-ansvar/>
- Grimlø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hernes, T. (2010). Forebygging, tidlig intervensjon og den norske IA-modellen. In P. Haavorsen (Ed.), *Arbeidsinkludering: om det nye politikk- og praksisfeltet i velferds-Norge* (pp. 82-106). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, 35(6), 34-54.
- Hordaland Fylkeskommune. (2014). from <http://www.hordaland.no/om-hordaland/Fakta-om-Hordaland/>
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. In G. Wennes (Ed.), *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (pp. 13-21). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kollenborg, E. (1956). *Aktieselskabet Tyssefaldene 1906-1956*. Stavanger: Aktietrykkeriet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. f. Rygge, Trans.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Lehmkuhl, J. (1920). *Rationel arbeidsledelse : en oversigt*. Bergen: Grieg.
- Lein, S. (2012). *Motivasjon av kunnskapsarbeidere : ensomhet som viktig funn*. (Masteravhandling ved Norges Handelshøgskole), S. Lein, Bergen.

- Lojpur, A., Aleksić, A., Vlahović, S., Bach, M. P., & Peković, S. (2015). Examining Determinants of Leadership Style among Montenegrin Managers *61*(1), 13-24.
http://www.epf.um.si/eng/OurEconomy_Articles/ourecon.2015.1-2.02.pdf
- Lotsberg, D. Ø. (2005). Ledelsesteori - hva slags ledere passer i kommunen? In L. Rose (Ed.), *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (pp. 137-160). Bergen: Fagbokforl.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. Los Angeles: Sage.
- NAV. (2001). Om IA-avtalen. Retrieved 21.11.13, from
<https://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Om+IA-avtalen.234599.cms>
- NESH. (2013). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. [Oslo]: Forskningsetiske komiteer.
- NHH. (s.a.). 1936-1963: NHH åpner og arbeidet starter. from <https://www.nhh.no/no/om-nhh/nhhs-historie/vekst-og-utvikling/1936-1963-nhh-%C3%A5pner-og-arbeidet-starter.aspx>
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Næss, S., & Strand, T. (1992). Kommunale ledere : forskjeller og likheter mellom ledere i ulike sektorer og innenfor kommunal sektor Rapport (LOS-senteret : online) (Vol. 1992:9). Bergen: LOS-senteret.
- Olberg, D., & Nicolaisen, H. (2013). Arbeidstid : dilemmaer og utfordringer FAFO-rapport (online) (Vol. 2013:17). Oslo: Fafo.
- Powell, G. N. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *The Executive*, *4*(3), 68-75.
- Ringdal, K., Nordhaug, O., & Gooderham, P. N. (2005). Amerikansk personalledelse i norske bedrifter? In H. Torp (Ed.), *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning* (pp. 96-110). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Rognes, J. K. (2013). Konfliktledelse. In S. B. Matthiesen (Ed.), *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0* (pp. 253-288). Bergen: Fagbokforl.
- Sandal, G. M., & Matthiesen, S. B. (2013). Kvinner og menn i lederposisjoner: Spiller det noen rolle? In S. B. Matthiesen (Ed.), *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0* (pp. 273-288). Bergen: Fagbokforl.
- Sortland, N. (s.a.). Konfliktbehandling. *Praktisk økonomi og ledelse* 77-80.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.
- Wennes, G. (2011). Lidenskapelig kunnskapsarbeid. In G. Wennes (Ed.), *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (pp. 124-140). Bergen: Fagbokforl.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson Education.

Vedlegg

Vedlegg 1: Appendiks: Eit lite historisk tilbakeblikk på fylkesmannsembeta

Vedlegg 2: Organisasjonskart for Fylkesmannen i Hordaland

Vedlegg 3: Etiske retningslinjer for Fylkesmannen i Hordaland

Vedlegg 4: Utlysningstekst Idéportalen

Vedlegg 5: Intervjuguide leiar

Vedlegg 6: Intervjuguide medarbeidar

Eit lite historisk tilbakeblikk på fylkesmannsembeta

Christian 5. sin "Instruction for Amtmænderne i Norge" var gjeldande i nesten 300 år, men ved kongeleg resolusjon 7. august 1981 sette kong Olav signaturen sin på ein ny "Instruks for fylkesmenn". Instruksen frå 1685 vart samstundes oppheva. (Pedersen, 2007). Instruksen frå 1981 har eit meir juridisk preg i form enn tidlegare, men ser ein på formuleringar kring fylkesmannsembete si rolle knytt til å følgje opp at Stortinget og regjeringa sine avgjersler vart realisert, representerer dette ein kontinuitet tilbake til instruksen av 7. februar 1685, i følgje Karl Peder Pedersen ved Landsarkivet for Sjælland. Pedersen har forska på dei første, norske, amtmennene og ser desse som ein viktig del av bilete av den store kontinuiteten som har prega utviklinga av den regionale forvaltningsstrukturen i landa som ei gong inngjekk i det dansk-norske dobbeltmonarkiet. (Pedersen, 2007).

I samband med reformer i lokalforvaltninga fram mot 1975 og reform i fylkesforvaltninga i 1976 stod fylkesmannsembete igjen ved ein korsveg. Fylkesmannen vart skilt ut med eigen administrasjon og fylkeskommunen kom til. Dette innebar ein justert posisjon for fylkesmenna og hadde det ikkje vore for Dagfin Juel som var leiar for Hovudkomiteen for reformer i lokalforvaltninga hadde kanskje ikkje embetsstrukturen vorte vidareført. Men Juel sine argument om fylkesmannsembete som sterk samordnande instans for lokal og regional statleg verksemd førte fram. (Flo, 2003) Ved inngangen til 1980-talet fekk fylkesmannsembete styrkt rolla si som Kongens representant i distrikta og såkalla "vaktar av nasjonale målsetjingar". Samstundes vann dei dragkampen med fylkeskommunen om det regionale ansvaret for miljøvernforvaltninga. Seinare, på byrjinga av 1990-talet, skulle det same skje når det gjaldt landbruksforvaltninga. (Flo, 2003) Etter 1981 har fylkesmannsinstruksen vore endra to gonger ved kongeleg resolusjon (i 1988 og 1999). (www.regjeringa.no/dokumentarkiv, 1981)

Lyfter me blikket fram til i dag og ser kva www.fylkesmannen.no skriv i menypunktet "Om oss" på nettsidene sine ser me at mykje av innhaldet er intakt i formuleringa om at fylkesmannen er staten sin representant i fylket og har ansvar for å følgje opp vedtak, mål og retningslinjer frå Stortinget og regjeringa. (www.fylkesmannen.no/hordaland, 2013a)

Kjelder

Flo, Y. (2003). *Det lokale og det nasjonale : Statleg politikk overfor det lokale og regionale styringsverket frå 1900 til i dag* (Vol. Nr 65, juni 2003, Rapportserien (Makt- og demokratiutredningen 1998-2003 : trykt utg.)). Oslo: Makt- og demokratiutgreinga 1998-2003.

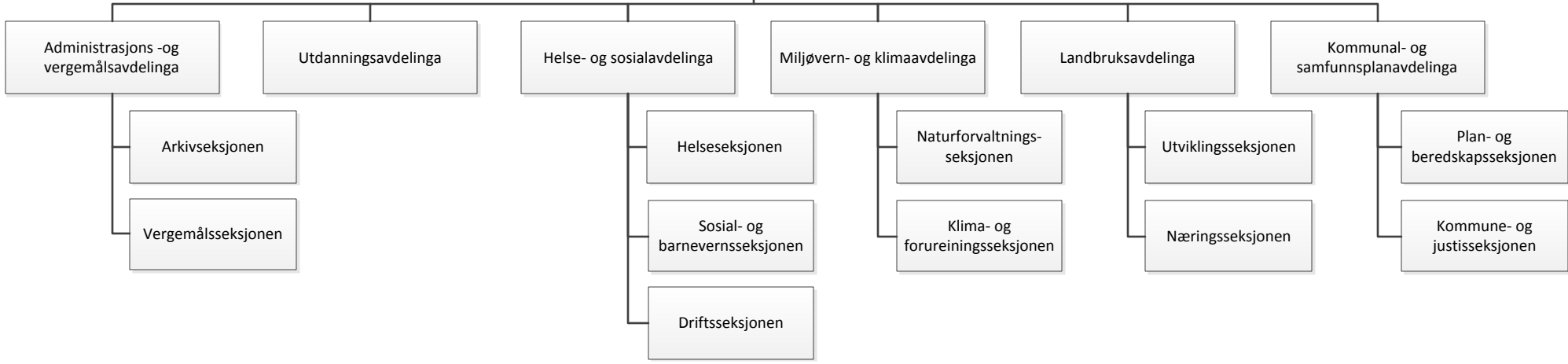
Pedersen, K.P. (2007) *De første norske amtmænd Om baggrunden for amtmandsinstruksen af 1685*. Heimen, ISSN 0017-9841, bind 44, side 3-16

www.fylkesmannen.no

www.regjeringa.no

Fylkesmann
Assisterande fylkesmann

Stab



Internkontrollhandbok	Kapittel: 3.2
	Utgåve: 2
	Side: 1 av 2
	Utarbeidd av: Arbeidsgruppe 2002
	Revidert av: MBS
	Godkjent av: Rune Fjeld/Kari T. Utvær
	Dato: 9.1.2012

1. Formål

Å sikre ei open og etterretteleg verksemd som oppfyller krav til habilitet, lojalitet og etikk i forvaltninga.

2. Omfang

Prosedyren gjeld etiske retningsliner for tilsette ved Hordaland fylkesmannsembete.

3. Målgruppe

Alle.

4. Prosedyre

Generelt

Fylkesmannen i Hordaland legg vekt på å vere open og ærleg i all si verksemd. Embetet stiller strenge krav til etiske haldningar hjå dei tilsette i deira arbeid.

Alle pliktar å overhalde lover, forskrifter og reglement som gjeld for fylkesmannen si verksemd. Dette inneber at alle følgjer opp dei avgjerder som fylkesmannen har tatt. Avgjerder skal tuftast på fagleg grunnlag med gjensidig respekt mellom dei som førebur og tar avgjerder.

Medarbeidarane skal vera klar over at dei dannar grunnlag for publikum sin tillit og haldning til Fylkesmannen sine oppgåver. Dei skal difor ta avstand frå og aktivt motverke uetisk forvaltningspraksis.

Teieplikt

Fortrulege opplysningar mottekne i samband med handsaming av saker, må respekterast og ikkje meddelast andre som ikkje har krav på opplysninga. Opplysningar må heller ikkje nyttast til personleg vinning.

Teieplikta gjeld og etter ein har slutta hjå Fylkesmannen i Hordaland.

Gåver og representasjon

Representasjon og gjestfridom høyrer med i samarbeidsforhold og informasjonsutveksling. Graden av slik merksemd må likevel ikkje utviklast slik at den påverkar avgjerdsprosessen, eller kan gje andre grunn til å tru det.

Tilsette hjå fylkesmannen skal ikkje motta personlege gåver eller fordeler som kan påverke, eller vere eigna til å påverke handlingar, saksførebuingar eller vedtak.

Internkontrollhandbok	Kapittel: 3.2
	Utgåve: 2
	Side: 2 av 2
	Utarbeidd av: Arbeidsgruppe 2002
	Revidert av: MBS
	Godkjent av: Rune Fjeld/Kari T. Utvær
Etiske retningslinjer	Dato: 9.1.2012

Gåver til ein verdi som ligg innanfor skattelova si paragraf om skattefrie gåver (for tida kr. 500,-), kan ein likevel motta, så lenge det ikkje er i strid med prinsippa i avsnittet over.

Gåver femner ikkje berre om materielle gjenstandar, men også andre fordelar, t.d. i form av personlege rabattar. Pengegåver kan ein ikkje motta.

Ved tilbod om gåver eller andre fordelar skal ein informere næraste overordna. Gåver ein ikkje kan ta imot skal returnerast avsendar saman med eit brev som gjer greie for embetet sine reglar.

Reiseutgifter i fagleg samanheng skal dekkast av embetet. Unntak frå dette prinsippet kan berre skje etter avgjerd frå næraste overordna.

Interessekonflikt/habilitet

Tilsette skal unngå å kome i situasjonar som kan medføre konflikt mellom fylkesmannen sine interesser og personlege interesser. Dette omfattar også tilfelle som ikkje kjem inn under habilitetsreglane i Forvaltningslova.

Dersom personlege interesser kan påverke avgjersla i ei sak ein har fagleg ansvar for eller som ein deltar i handsaminga av, skal ein ta dette opp med overordna.

Døme på slike interessekonfliktar kan vere:

- Forhold til tidlegare arbeidsgjevar eller kollegaer.
- Lønna bierverv som kan påverke det arbeidet ein gjer for fylkesmannen jf. pkt.5
- Personlege økonomiske interesser som kan føre til at ein kjem i konflikt med fylkesmannen si verksemd.
- Familie og andre nære sosiale samanhenger.
- Medlemskap/tillitsverv i interesseorganisasjonar.

Bierverv/ekstraarbeid

Sjå eigen prosedyre for bierverv.

Ekstern informasjon:

Informasjon som tilsette gir ålmenta skal vere korrekt og påliteleg.

5. Avvikshandtering og korrigerande tiltak

Eventuelle avvik frå denne prosedyra blir tatt opp med dei det gjeld. Naudsynte endringar av prosedyren blir gjort ved behov.

6. Referansedokument

[Etiske retningslinjer for statstjenesten](#). Moderniseringsdepartementet, 07.09.2005

[Hopp til hovedinnhold](#)

[Logg inn / opprett ny konto](#)



Ledelse i staten



Fylkesmannen i
Hordaland

Type:

Masterprosjekt

Fagområder:

Samfunnsfag

Søknadsfrist:

30.11.2013

[Share on facebook](#) [Share on twitter](#) [Share on email](#) [Share on linkedin](#) [RSS](#)

Ledelse i staten

Deltema

Kva preger ledelse i staten, ulike ledertyper, rekruttering, lederstil og lederutvikling. Plattform for ledelse i Staten (Difi) – endring i resultat og medarbeidertilfredshet før og etter plattformen ble utarbeidet, effekt og bruk?

Relevans

Relativt dårlig skår i medarbeiderundersøkelser, liten medarbeidertilfredshet når det gjelder personalledelse.

Oppgaven passer for:

Samfunnsvitenskaplige fag, organisasjon og leiing, arbeids- og organisasjonspsykologi, pedagogikk.

Kva for avdeling/sektor/domene gjeld dette?

Fylkesmannen, andre offentlige virksomheter.

Kva for data/empiri trengs?

Medarbeiderundersøkelser, intervju med ledere og ansatte, departement.

Kva for informantar trengs?

Embetsleiing, leiing, ansatte, tillitsvalgte og verneombud.

For meir informasjon om denne oppgåva kan du ta kontakt med:

May Britt Skåtøy fmhombs@fylkesmannen.no

Kari Tepstad Utvær fmhoktu@fylkesmannen.no

Søknader på annonse

Annonsen har ikke fått inn noen søknader, eller du har ikke tilgang til å vise dem.

[Send søknad](#)

[Adminnotat](#)

Kontaktperson



Kirsti Brekke
Anonym (ikke bekreftet)



Til toppen
NTNU Ideportalen, 7491 Trondheim

ideportalen@ideportalen.no

(+47) 73 59 81 43

[Facebook](#) | [Twitter](#) | [Nyhetsbrev](#)

[Vilkår for bruk](#) | [Personvern](#)

© 2012 NTNU Ideportalen

Design, rådgivning, storm **cms**, storm **folk** og storm **intranett** fra Webstorm

2026

Logg inn

E-postadresse *

Du kan logge inn med enten brukernavn eller e-post.

Passord *

Passordfeltet er følsomt for store og små bokstaver.

[Bestill nytt passord](#)

Logg på

eller opprett ny konto

[Vilkår for bruk](#)

Vertikale faner

Konto

E-postadresse *

Bekreft e-post *

Passordstyrke:

Passord *

Passordene er like:

Bekreft passord *

Fornavn *

Etternavn *

Jeg godtar [Vilkår for bruk](#) *

[close](#)

<http://www.ideportalen.no/nb/node/2026>
10.04.13

Intervjuguide LEIAR – Kva kjenneteiknar personalleinga hjå Fylkesmannen i Hordaland

Bakgrunnsdata:

Kjønn

Alder

Utdanningsnivå

Utdanningsbakgrunn og relevant utdanningsbakgrunn

Kor lenge hatt personalansvar i noverande stilling og totalt

Type tilsetting (fast, vikariat, trainee, gjennom bemanningsbyrå, hospitering)

Stillingsprosent (%)

Ansiennitet og ansiennitet i noverande stilling

Avdeling

Kor mange har du personalansvar for?

Korleis gjekk det til at du byrja å jobbe hjå Fylkesmannen i Hordaland?

Tema: opplevinga av rolla som personalleiar

Kor stor del av dagen din går til personalrelaterte oppgåver? (Kontra t.d. fagrelaterte oppgåver)

Når du utfører personalrelaterte oppgåver, kva går mesteparten av tida til?

Dersom du skulle nemne dei viktigaste oppgåvene du har som personalleiar, kva ville dei ha vore?

Dersom du skulle nemne noko du skulle ynskt at du hadde meir tid til som personalleiar, kva ville dei ha vore?

Kva har overraska deg mest i rolla som personalleiar?

Føler du deg trygg på at du veit kva medarbeidarane dine ventar av deg som personalleiar? Kan du illustrere dette?

Ville du valt vekk dei personalrelaterte oppgåvene dersom du hadde kunna?

Kven rådfører du deg med i personalrelaterte spørsmål?

I kva grad inngår du i nettverk der personalleing står på dagsorden?

I kva grad vil du seie at du har den kompetansen som skal til for å kunne ivareta personalleiarfunksjonen på ein god måte?

Tema: konflikt

I rolla di som personalleiar, hender det at du handterer konfliktsaker?

Korleis handterer de konfliktsaker i avdelinga? Har du eksempel på dette?

Har de få eller mange konfliktsaker etter ditt syn?

Er konfliktane knytt til noko tilbakevendande tema?

Tema: arbeidsinkludering

Korleis arbeider du med sjukefråværet?

Har de noko overordna plan for arbeid med sjukefråvær for avdelinga?

Korleis "grip du fatt" i tilsette som står i fare for å bli sjukemelde eller er sjukemelde?

Når det kjem ein ny tilsett til avdelinga har de noko rutine kring mottak av denne?

Korleis vart du sjølv teken i mot som ny tilsett?

Kjenner du til kva for nokre seniortiltak de har/korleis seniorpolitikken er?

Kva slags velferdstiltak har de på avdelinga? (Har de tiltak på avdelinga som resten av organisasjonen ikkje har?)

Tema: karriererettleiing og kompetanseutvikling

I kva grad vil du seie at avdelinga di set av nok ressursar til å halde ved like og heve dei tilsette sin kompetanse?

Har avdelinga ein overordna plan/strategi som presiserer behov og korleis dette skal dekkjast dei komande åra?

- Dersom ja, er denne planen/strategien forankra i noko overordna plan/strategi for Fylkesmannen?

- Dersom ja, er denne planen/strategien vedteke i leiargruppa?

Kvar skjer kompetanseutviklinga i di avdeling? (Internt/eksternt)

I kva form skjer kompetanseutviklinga på avdelinga? (Kurs, nettbasert, studie ved utdanningsinstitusjonar, «fellesutdanning» eller skreddarsydde opplegg)

I kva grad vil du seie at kompetanseutviklinga er styrt av avdelinga sitt behov eller den tilsette sine ynskje?

I kva grad driv du med karriererettleiing?

Kva for nokre konkrete kompetansehevingstilbod har du fått det siste året?

Tema: kjennskap til visjon og relevante dokument for Fylkesmannen i Hordaland

Kva er visjonen for Fylkesmannen i Hordaland?

Har du lest dei etiske retningslinene?

Har du lest verksemdsplanen?

Har du lest «Plattform for leiing i Staten?»

Tema: karrierehøve og trivsel

Korleis er karrierehøva for deg hjå Fylkesmannen i Hordaland?

Kva gjer at du trivst på jobb?

Kva gjer at du ikkje trivst på jobb?

Kor lenge kjem du til å bli i den noverande jobben din?

Kva kjenneteiknar ein god personalleiar for deg? 3 stikkord

Intervjuguide MEDARBEIDAR – Kva kjenneteiknar personalleinga hjå Fylkesmannen i Hordaland

Bakgrunnsdata:

Kjønn

Alder

Utdanningsnivå

Utdanningsbakgrunn

Type tilsetting (fast, vikariat, trainee, gjennom bemanningsbyrå, hospitering)

Stillingsprosent (%)

Ansiennitet og ansiennitet i noverande stilling

Avdeling

Korleis gjekk det til at du byrja å jobbe hjå Fylkesmannen i Hordaland?

Tema: korleis medarbeidaren opplever personalleiaren si rolle

Kva trur mesteparten av tida til leiaren din går med til når det gjeld personalrelaterte oppgåver?

Dersom du skulle nemne dei viktigaste oppgåvene personalleiaren din har, kva ville dei ha vore?

Dersom du skulle nemne noko du skulle ynskt at personalleiaren din hadde hatt meir tid til, kva ville dei ha vore?

Kan du seie noko om kva for nokre forventningar du har til personalleiaren din?

I kva grad vil du seie at personalleiaren din har den kompetansen som skal til for å kunne ivareta personalleiarfunksjonen på ein god måte?

Tema: konflikt

Korleis handterer de konfliktsaker i avdelinga du arbeider i?

Har de få eller mange konfliktsaker etter ditt syn?

Er konfliktane knytt til noko tilbakevendande tema?

Tema: arbeidsinkludering

Korleis blir det arbeid med sjukefråvær i avdelinga?

Har de noko overordna plan for arbeid med sjukefråvær for avdelinga?

Korleis blir dei tilsette "gripe fatt i" dersom dei står i fare for å bli sjukemelde eller er sjukemelde?

Når det kjem ein ny tilsett til avdelinga, har de noko rutine kring mottak av dei? Eg tenkjer då på at kontorplassen er klar, det vert arrangert presentasjonsrundar, den tilsette får tildelt fadder, ein fylgjer ei systematisert opplæring som er laga på førehand m.m.

Korleis vart du sjølv teken i mot som ny tilsett?

Kjenner du til kva for nokre seniortiltak de har/korleis seniorpolitikken er?

Kva slags velferdstiltak har de på avdelinga? (Har de tiltak på avdelinga som resten av organisasjonen ikkje har?)

Tema: karriererettleiing og kompetanseutvikling

I kva grad vil du seie at avdelinga di set av nok ressursar til å halde ved like og heve dei tilsette sin kompetanse?
Har avdelinga ein overordna plan som presiserer kva kompetansebehovet er og korleis dette skal dekkjast dei komande åra?
Kvar skjer kompetanseutviklinga i di avdeling? (Internt/eksternt)
I kva form skjer kompetanseutviklinga på avdelinga? (Kurs, nettbasert, studie ved utdanningsinstitusjonar, «fellesutdanning» eller skreddarsydde opplegg)
I kva grad vil du seie at kompetanseutviklinga er styrt av avdelinga sitt behov eller den tilsette sine ynskje?
Kva for nokre konkrete kompetansehevingstilbod har du fått det siste året?

Tema: kjennskap til visjon og relevante dokument for Fylkesmannen i Hordaland

Kva er visjonen for Fylkesmannen i Hordaland?
Har du lest dei etiske retningslinene?
Har du lest verksemdsplanen?

Tema: karrierehøve og trivsel

Korleis er karrierehøva for deg hjå Fylkesmannen i Hordaland?
Kva gjer at du trivst på jobb?
Kva gjer at du ikkje trivst på jobb?
Kor lenge trur du at du kjem til å bli i den noverande jobben din?

Kva kjenneteiknar ein god personalleiar for deg? Nemn 3 stikkord
--