

**HRM i linjen  
- retorikk eller realiteter?  
Case Bodø kommune**

**Hans Martin Dalhaug**

Vår 2011

Master i Personalledelse (HRM)

HR301S

## **Forord**

Så er siste gjennomlesing gjort og punktum satt. Å skrive en masteoppgave ved siden av en krevende jobb er utfordrende. Ikke desto mindre har denne prosessen vært en stor inspirasjon, både faglig og personlig. Og det er godt å erfare at man klarer å stå hele løpet ut.

Min viktigste motivasjon for å gå i gang med dette var å få oppdatert fagkunnskap og ny inspirasjon til mitt daglige virke innenfor HR-feltet. Det opplever jeg virkelig å ha fått!

Før jeg startet var jeg veldig spent på om jeg ville klare å utnytte alle små og store lese- og skrivemuligheter tilstrekkelig godt, og om jeg ville klare å være så disiplinert som jeg antok var nødvendig. Det har jeg klart!

En masteroppgave gjør seg definitivt ikke selv, og slikt arbeid kan heller ikke gjennomføres uten noen offer. Ungene har ofte spurt hvor lenge jeg har tenkt å holde på med dette, og de har mang en gang gitt uttrykk for stor og reell skuffelse når de ble avvist fordi jeg synes jeg måtte lese eller jobbe med oppgaven. Jeg beundrer min kone som hele tiden har vært positiv til prioritering av studier, og som har støttet meg gjennom hele dette arbeidet. Jeg beklager alle skuffelser og skylder dere alle tre en stor takk for tålmodigheten!

Jeg er glad for at Bodø kommune helt fra første stund var positiv til å stille opp i denne case-studien, og det er inspirerende at dette sees på som et bidrag til hvordan det skal jobbes videre med HRM i kommunen. Jeg vil rette en stor takk til personal- og organisasjonssjef Liss Eberg, organisasjonsrådgiver Eirik Lie og alle de 16 lederne som umiddelbart svarte ja på spørsmål om å stille opp som informanter og bruke av sin dyrebare tid på dette.

Jeg vil til slutt takke min veileder Per-Harald Rødvei for mange gode innspill og klare og konstruktive tilbakemeldinger i alle faser av arbeidet.

Bodø, 8. mai 2011

Hans Martin Dalhaug

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling .....	1
1.3 Bodø kommune .....	2
1.4 Oppgavens oppbygning.....	2
2.0 Human Resource Management (HRM).....	3
2.1 Hva er HRM: retorikk eller realiteter? .....	3
2.2 HRM og New Public Management .....	7
2.3 Utviklingsfaser og kjennetegn på kommunal arbeidsgiverpolitikk.....	10
2.4 Personalpolitikk og sentrale HR-områder .....	15
2.5 Forventninger til HRM-bevissthet i linjen i Bodø kommune .....	19
3.0 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.2 Utvalg .....	20
3.3 Datainnsamling.....	21
3.4 Etikk og personvern .....	23
3.4 Analyse.....	23
3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	24
4.0 Analyse av primærdata.....	25
4.1 Opptatthet av strategisk personalledelse .....	25
4.2 Forventninger fra ledernes nærmeste ledere .....	27
4.3 Fokus på resultater .....	30
4.4 Bevisst og gjennomtenkt HRM .....	31
4.5 Forpliktelsesbasert og involverende HR .....	34
4.6 Strategier for å møte utfordringer.....	40
4.7 Opptatthet av personalpolitikk og HR-tiltak .....	43
4.8 Skolering av ledere og utvikling av lederteam.....	53
4.9 Utvikling av organisasjonskultur .....	55
4.10 Bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i Bodø kommune? .....	57
5.0 Analyse av sekundærdata .....	60
5.1 Perspektivmeldinger fra 2007, 2008, 2009 og 2010 .....	60
5.2 Arbeidsgiverpolitikk. Leder, ledelse, lederopplæring, lederevaluering .....	61
5.3 Handlingsplan for rekruttering .....	62
5.4 En langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon.....	62
5.5 Lønnspolitisk plan .....	63
5.6 Strategisk kompetanseplan .....	64
5.7 Oppsummering av funn i sekundærdata.....	64
6.0 Avslutning .....	66
6.1 De viktigste funn .....	66

6.2 Sammenfatning.....	68
6.3 Avsluttende betraktninger .....	69
Litteraturliste .....	71
Offentlige planer og dokumenter .....	73
Vedlegg .....	74
Vedlegg 1: Kvittering på melding om behandling av personvernopplysninger.....	74
Vedlegg 2: NSD Prosjektvurdering.....	75
Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse i undersøkelsen.....	76
Vedlegg 4: Prosjekt HR-modenhet i linjen i Bodø kommune .....	78
Vedlegg 5: Intervjuguide.....	79
Vedlegg 6: Data og analysegrunnlag .....	82

## **1.0 Innledning**

### ***1.1 Begrunnelse for valg av tema***

Under en forelesning om HRM i september 2009 ga professor Bård Kuvaas uttrykk for at HRM handler om *en bevissthet* som må være tilstede i hodet på den enkelte leder. Jeg tenkte umiddelbart det kunne være tema for min masteroppgave, og at det vil være interessant å analysere tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen. Jeg synes HRM i linjen er et spennende tema fordi HRM rettes nettopp mot ledere og utvikling av lederteam. HRM hevdes å være vanskelig å implementere i praksis. Samtidig gir teorien uttrykk for at HRM kan være en kilde til gode resultater og representere et viktig konkurransemessig fortrinn. HRM er tidsriktig og moderne, men kan nok ofte være «innkapslet» i en HR-sjef eller i andre inspirerte og entusiastiske ledere. Jeg finner det spesielt interessant å studere HRM i linjen i en kommunal organisasjon fordi HRM har vært et svært sentralt tema i den retorikkstormen som norske kommuner har blitt utsatt for i nyere tid.

### ***1.2 Problemstilling***

Hennestad m.fl. (2006) beskriver radikale endringer i samfunn og arbeidsliv som stiller nye krav til organisering og utøvelse av ledelse. I motsetning til den lave prioritering som en del ledere gir personaladministrativt arbeid, har HRM i følge Legge (2005) fått stor oppmerksomhet. Samtidig hevder Rødvei (2006) at mange norske kommuner har en sentralisert og formalisert arbeidsgiverpolitikk med et sterkt forvaltningspreg, og at det er lite tradisjon og få virkemidler for å praktisere en responderende og verdsettende arbeidsgiverpolitikk.

Med dette som utgangspunkt har jeg formulert følgende spørsmål som problemstilling:

- Er HRM tilstede som strategisk perspektiv i Bodø kommunes øverste ledelse?
- Er HRM tilstede tilstede som kunnskap eller perspektiv i kommunens sentrale styringsdokumenter?
- Er HRM tilstede som bevissthet, kunnskap og forståelse hos linjeledere i Bodø kommune?

Disse spørsmål er interessante fordi Bodø kommune i Handlingsplan for rekruttering uttrykker som visjon «*å være byens beste - og viktigste arbeidsplass*». I perspektivmeldingene fremheves som hovedutfordring at «*kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft*». De kommunale lederne møter forventningsfulle og kravstore medarbeidere, de må klare å beholde kompetanse som er kritisk for virksomheten og de jobber for å holde sykefraværet nede. Jeg mener det er spesiell grunn til å forvente

bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i en kommune som flagger dette høyt i overordnede styringsdokumenter.

### ***1.3 Bodø kommune***

Problemstillingen setter fokus på Bodø kommune som case. Bodø er Nord-Norges nest største kommune, med over 47000 innbyggere. Kommunen har over 3700 ansatte, hvorav ca 120 ledere. Bystyret har i følge Bodø kommune (2011) delegert all den myndighet som loven tillater til rådmannen. Administrasjonen er inndelt i sentraladministrasjon og 3 avdelinger: Oppvekst og kultur, Helse- og sosial og Teknisk avdeling. Hver avdeling ledes av en kommunaldirektør. Sentraladministrasjonen er samlebetegnelse på kommunens sentrale stabs- og støttefunksjoner som har til oppgave å bistå rådmannen, kommunens virksomheter, politikerne og kommunens innbyggere med råd, veiledning, beslutningsunderlag og konkret tjenesteyting.

### ***1.4 Oppgavens oppbygning***

I kapittel 2 vil jeg presentere det som beskrives som sentrale virkelighetsoppfatninger innen HRM og diskutere om HRM er mer retorikk enn realiteter. Jeg vil så rette fokus mot faktorer og sentrale utviklingstrekk som hevdes å ha betydning for kommunal arbeidsgiverpolitikk. Dernest vil jeg beskrive HR-aktiviteter som gjerne assosieres med HRM og som fremholdes som viktige i arbeid for å skape gode resultater. Til slutt vil jeg oppsummere de forventninger som det i følge utvalgt teori vil være naturlig å ha om tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i Bodø kommune. I kapittel 3 gjør jeg rede for mine valg når det gjelder forskningsdesign og beskrive utvalg, datainnsamling, etikk og personvern og hvordan data er analysert. Til slutt vurderer jeg styrker og svakheter ved hjelp av begreper som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Jeg vil i kapittel 4 analysere innsamlede data og vurdere i hvilken grad er HRM synes å være tilstede som strategisk perspektiv i Bodø kommunes øverste ledelse og i hvilken grad HRM synes å være tilstede som bevissthet, kunnskap og forståelse hos kommunale ledere. I kapittel 5 vil jeg analysere sentrale og strategiske planer og vurdere i hvilken grad HRM synes å være tilstede som kunnskap eller perspektiv i sentrale styringsdokumenter. I kapittel 6 avsluttes oppgaven med en oppsummering av de viktigste funn, en sammenfatning og noen avsluttende betraktninger.

## **2.0 Human Resource Management (HRM)**

Jeg vil starte med å beskrive det som oppfattes å være sentrale virkelighetsoppfatninger innen HRM og diskutere om HRM er mer retorikk enn realiteter, drøfte forskjell på myk og hard HRM og beskrive faktorer og sentrale utviklingstrekk som preger kommunal arbeidsgiverpolitikk. Så vil jeg løfte frem HR-områder som det hevdes kan være kilde til å skape gode resultater, og til slutt oppsummere de forventninger som i følge den utvalgte teori kan fremstå som idealer når det gjelder tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i Bodø kommune. Jeg benytter HR som betegnelse på personalfunksjonen og som benevnelse på det fag- og arbeidsområde som personalfunksjonen skal dekke.

### **2.1 Hva er HRM: retorikk eller realiteter?**

Jeg vil først peke på endringer i samfunn og arbeidsliv som hevdes å stille nye krav til organisering og utøvelse av ledelse. Deretter vil jeg beskrive utviklingen innenfor faget og peke på fremholdte forskjeller mellom personaladministrasjon og HRM. Så vil jeg drøfte den økende opptattheten av HRM, og peke på noen faktorer som gjelder fagets organisasjonsinterne status. Jeg vil deretter klargjøre forskjellen på myk og hard HRM og trekke frem faktorer som diskuteres når det gjelder retorikk og realiteter innenfor HRM. Til slutt vil jeg peke på grupper som hevdes å ha en særlig interesse av å fremme HRM.

Hennestad m.fl. (2006) beskriver radikale endringer i samfunn og arbeidsliv som stiller nye krav til organisering og utøvelse av ledelse. For mange virksomheter er intellektuell kapital viktigere enn tradisjonell kapital, og kunnskapsintensive virksomheter opplever et skifte i maktfordelingen sammenliknet med mer tradisjonelle organisasjoner. I følge Torp (2005) handler det nye arbeidslivet om tilpasning til nye rammebetingelser og til ny teknologi. Det handler også om ideer om den moderne virksomhet, om personalledelse og om organisering som gir resultater i form av kreative medarbeidere og innovasjon. Hennestad m.fl. (2006) understreker at kunnskap lagres i enkeltindivider og ikke eies av bedriften, og mener det får betydning for hvordan ledere bør behandle og betrakte sine medarbeidere. Kunnskapsarbeidere forventer autonomi, deltakelse i vurderinger og myndighet til å utforme arbeidsoppgavene. Grimsø (2000) peker på at med utdanningseksplasjon, høyere utdanningsnivå og utviklingen innenfor informasjonsteknologi og kunnskapsindustri, så er arbeidskraften kostbar. Arbeidstakerne stiller også høyere krav til oppgavene de skal løse og til organisasjonen de skal jobbe i. Riktig bruk av arbeidskraft fremholdes derfor som en utfordring. Fürth (2003)

hevder at mange arbeidsgivere kan komme til å slite med å være attraktive i arbeidsmarkedet. Unge medarbeidere søker frihet og engasjement i arbeidslivet og bryr seg først og fremst om sin egen selvstendighet og sin egen utvikling. Den kollektivt orienterte fabrikkarbeideren byttes i følge Fürth (2003) gradvis ut med en krass profesjonalist som søker utfordringer og titler. Arbeiderklassesamfunnet erstattes av et tjenestesamfunn, der individenes livsprosjekt og livsmål er viktigere enn relasjonen til arbeidsgiver og arbeidskamerater.

Legge (2005) peker på spenningen mellom personal og ledelse som potensielt inkompatible orienteringer og ulike tilnærminger til HR-funksjonen. I begynnelsen handlet personalfaget om ivaretagelse av ansatte gjennom velferdstiltak. Dette var oppgaver som kvinner ofte ble satt til å ivareta. Når man oppdaget sammenhengen mellom velferd og effektivitet tiltrakk faget seg i følge Legge (2005) spesialister innenfor områder som rekruttering, seleksjon, oppgave- og rollespesifikasjon, trening og opplæring, fraværsoppfølging, turnover og oppsigelser. Etter hvert ble fokus også forebygging av arbeidskonflikter eller streik. I dag er faget i følge Legge (2005) opptatt av effektivitet knyttet til organisasjonen som helhet og beskrives som en spesialistfunksjon knyttet til utvikling av en mer åpen og effektiv organisasjonskultur, både mellom ledere og mellom ledere og medarbeidere. Legge (2005) hevder at personalledere har et mindreverdighetskompleks og et troverdighetsproblem. Mangel på troverdighet hevdes å være resultat av kontrasten mellom høye aspirasjoner og manglende evne til å levere i praksis. Nordhaug (1998) beskriver tre utviklingstrinn: personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse. Personalforvaltning handler stort sett om passiv overvåkning av ansatte. Personaladministrasjon inkluderer i tillegg til oppbevaring, belønning og kontroll av arbeidskraft, også vedlikehold og utvikling av ansattes kompetanse. Strategisk personalledelse knyttes til overordnede strategier og løfter personalledelse og kompetanseutvikling opp på nivå med finansiering, markedsføring, økonomistyring og produksjonsrelaterte forhold. I følge Grimsø (2000) handler HRM om å etablere sammenheng mellom forretningsstrategi, organisasjonsstruktur og sentrale personalsystem, og utforme systemene slik at de støtter gjennomføring av strategien.

Det er mange likheter mellom personaladministrasjon og HRM. Legge (2005) hevder at begge modeller vektlegger integrering av personalarbeid med organisasjonens mål. Begge modeller understreker viktigheten av å ha rett person på rett sted. Begge modeller forankrer personalarbeidet hos linjelederne og understreker betydningen av at den enkelte medarbeider får utvikle sine evner både til egen tilfredsstillelse og som bidrag til organisasjonens suksess.



I følge Legge (2005) er personaladministrasjon stort sett er innrettet mot ikke-ledere, mens HRM fokuserer spesielt på utvikling av lederteamet. I personaladministrasjon er ledernes rolle uttrykk for det syn at alle med lederansvar utfører personalledelse. I HRM betraktes ledere i følge Legge (2005) som resultatansvarlige med fokus på bunnlinjen og særlig ansvar for å koordinere og allokere ressursene på en best mulig måte i forhold til resultatoppnåelse. Ikke bare er bunnlinjefokus tydeligere, men også vektlegging av kvalitet på varer og tjenester. I HRM vektlegges utvikling av organisasjonskultur som sentral aktivitet for toppledelsen, og det er i følge Legge (2005) gjennom en integrert og internt konsistent HR-politikk at virksomhetens kjerneverdier formidles. Integrasjon av HR-politikk er viktig både for å oppfylle strategiene og for å utvikle en sterk kultur. Legge (2005) presenterer HRM som en kritisk lederoppgave som skal avstemme formelle strukturer og HR-systemer (som utvelgelse, vurdering, belønning og utvikling) slik at de bidrar til at virksomheten når strategiske mål. De menneskelige ressursene er verdifulle og kan representere et konkurransefortrinn. Disse bør i følge Legge (2005) utnyttes gjennom konsistent og forsterkende HR-politikk som fremmer lojalitet og tilknytning til virksomheten. I HRM vektlegges i følge Legge (2005) fleksibilitet til å gjennomføre endringer og ha nødvendig tilpasningsevne i forhold til usikkerhet, og det legges særlig vekt på å unngå rigiditet som forbindes med hierarkiske og maskinliknende byråkratier, sterke interessegrupper og hemmende motsetninger mellom grupper av ansatte.

I motsetning til den lave prioritering som mange ledere gir personaladministrativt arbeid, har HRM fått stor oppmerksomhet, og opptattheten av HRM er i dag større enn noensinne. I følge Legge (2005) finner mange ledere HRM tiltrekkende fordi faget angir metoder for organisasjonsendring og restrukturering. En av grunnideene i HRM er at grupperinger og parter i organisasjonen har felles mål og verdier, men i følge Legge (2005) er nok ikke det særlig realistisk. HRM kritiseres i følge Legge (2005) for et naivt og optimistisk syn på interne relasjoner i organisasjonen og for den tro på rasjonalitet som ligger implisitt i strategisk planlegging. Strategiske beslutninger er ofte bare delvis rasjonelle, og strategiprosesser kan være oppstykket, ufullstendige og tatt på sparket. Når det gjelder integrasjon av HR-politikk med strategisk planlegging, peker også Legge (2005) på at satsing på myk HRM kan stå i motsetningsforhold til den opportunistiske tenkning som uttrykkes gjennom finansielle og økonomiske målsettinger som bedrifter må forholde seg til. I følge til Legge (2005) balanserer personalspesialisten mellom medarbeiderne og ledelsen, og mellom pleie- og kontrollaspekter i funksjonen. HR skal håndtere motsetningen knyttet til behovet for å oppnå både kontroll og samtykke fra de ansatte. Samtidig betraktes HR-funksjonen som ansvarlig for pleie og vedlike-

hold av «det menneskelige maskineriet». Legge (2005) beskriver det vestlige industrialiserte samfunn som sterkt mannsdominert. Med bakgrunn i en historie med fokus på velferd, er personalarbeid gjerne beheftet med en feminin og dermed nedgradert profil. I følge Legge (2005) tillegges ofte personalfunksjonen status som rådgiver til linjeledelsen. Det synes i følge Legge (2005) å være ny trend å plassere linjeledere i overordnede HR-stillinger, og det hevdes at dette kan representere et gjennombrudd hva gjelder akseptasjon og profilering av HRM på øverste nivå i virksomheten.

Legge (2005) beskriver to relativt ulike vektlegginger som en «hard» og en «myk» versjon av HRM. Hard HRM reflekterer en utnyttende og instrumentell tilnærming, der medarbeideren representerer en kostnad som bør minimaliseres. Myk HRM bygger på utviklende humanisme som grunnlag for å få medarbeidere til å jobbe hardere, smartere og mer ansvarlig. Et gjennomgående tema i myk HRM er utvikling av lojalitet og forpliktelse. Legge (2005) hevder at lojale og forpliktete medarbeidere er mer tilfreds, mer produktive og mer tilpasningsdyktige. I følge Kuvaas (2009) er hard og myk HRM basert på ulike tanker om hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Hard HRM betrakter ansatte som umotiverte og late, eller smarte opportunister, som er opptatt av å følge sin egeninteresse. Myk HRM bygger på antagelsen om at ansatte ønsker å gjøre en god jobb, vil utvikle sine ferdigheter og deltar frivillig for at organisasjonen skal nå sine mål. Legge (2005) påpeker at det er viktig å holde et våkent øye med myk HRM retorikk som dekker over hard HRM eller er forsøk på en mer opportunistisk håndtering av relasjonen mellom ledelsen og ansatte.

I sin drøfting av retorikk og realiteter presenterer Legge (2005) mange forskjeller mellom teori og virkelighet. Vektlegging av kundene betyr at det er markedskrefter som bestemmer. TQM handler om å oppnå mer med mindre ressurser. «Lean» produksjon handler også om «gjerrig» produksjon. Fleksibilitet kan bety at ledelsen ønsker å gjøre det som passer dem best. Kjerneansatte og perifert ansatte betyr færre forpliktelser for organisasjonen. Nedbygging av hierarkiet innebærer færre mellomledere. Tilpasning av antall ansatte betyr arbeidsledighet. Nye arbeidsmønstre innebærer deltidsarbeid i stedet for full tid. Større myndighet og innflytelse til de ansatte betyr at de tar på seg større ansvar og høyere risiko. Opplæring og utvikling kan innebære manipulering. Når anvendelighet vektlegges betyr det redusert ansettelssikkerhet. Belønning av individuell innsats undergraver fagforeninger og kollektive forhandlinger. Teamarbeid innebærer reduksjon av individenes diskresjon. Om HRM er mer retorikk enn realitet handler om i hvilken grad HRM er tilstede som perspektiv og kunnskap i

lederes bevissthet, både i forbindelse med strategiske vurderinger, og i daglig ledelsesutøvelse. Plassering av HR kan tydeliggjøre hvilken forståelse for HR og bevissthet om HRM som eksisterer blant virksomhetens topp- og linjeledere. Det synes i følge Legge (2005) å være liten tvil om at HRM inneholder mye retorikk, og at den opplevde virkeligheten ofte er fjernt fra mange av de positive, oppløftende, optimistiske, aspirerende og ideelle uttrykk som gjerne kjennetegner intendert HRM. Kuvaas (2009) understreker at det er likevel at det er viktig å holde fast ved, og ta hensyn til, de gode teoriene og den fornuft som ligger bak tanken om samsvar mellom HR, strategi og andre organisatoriske forhold.

I tillegg til konsulenter og konservative myndigheter fremhever Legge (2005) tre grupper som har særlig interesse av å fremme og markedsføre HRM. HRM har utviklet seg til en stor forretning innenfor utdanningsinstitusjoner, og *akademikere* profitterer gjennom nye stillinger, nye fagtidsskrifter, nye utdanningstilbud for ikke å snakke om berget av HR-tekster, kritiske artikler osv. I tillegg fremheves *linjelederne*, som har stor egeninteresse i å ta i bruk HRM-retorikk for å demonstrere at man er faglig oppdatert og i posisjon til å styre alle ressurser i forretningsenheten. HRM er et velegnet «ansikt» som innpakning og hjelpemiddel i jakten på resultater på bunnlinjen. Til slutt fremholdes *personalsjefer selv*, en gruppe som tradisjonelt har slitt med liten troverdighet og lav status. Det har nok resultert i en relativt stor villighet til å adoptere nye roller og ny retorikk, i søken etter større makt og mer innflytelse.

Denne teorigjennomgangen gir grunnlag for å forvente at kommunens øverste ledere er opptatt av strategisk personalledelse og har en grunnleggende forståelse for betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Tegn på slik opptatthet kan være strategisk plassering av HR i organisasjonen og at HRM er gjennomgående tema i ledermøter, på linje med økonomistyring, informasjon og produksjonsrelaterte forhold. HRM hevdes å handle om å integrere virksomhetens HR-politikk med den strategiske planleggingen, og bruke personalpolitikken til å utvikle det som en fremstår som en hensiktsmessig organisasjonskultur. Det er derfor naturlig å forvente at utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse og at kjerneverdier søkes formidlet til ansatte gjennom personalpolitikken.

## **2.2 HRM og New Public Management**

Jeg vil nå fokusere på hvordan HRM hevdes å bidra til å skape gode resultater og fremheves som kilde til konkurransemessige fortrinn. Med dette som bakteppe vil jeg drøfte modernisering og fornying i offentlig sektor der stor vekt legges på ressurseffektiv tjenesteproduksjon

og nye ledelsesidealer som gjerne betegnes som New Public Management (NPM). Til slutt vil jeg beskrive det som hevdes å være hovedutfordringer i kommunal sektor.

Når det gjelder muligheter til å skape gode resultater eller bedre lønnsomhet, understreker Legge (2005) at HRM kan være en kilde til å oppnå konkurransemessig fortrinn. Hard HRM søker gode resultater gjennom en utnyttende og instrumentell tilnærming, der ansatte representerer en kostnad som bør minimaliseres. Myk HRM søker bedre resultater og organisasjonsmessige prestasjoner gjennom å betrakte ansatte som verdifulle aktiva og som kilde til konkurransemessig fortrinn gjennom lojalitet, forpliktelse, engasjement, tilpasningsdyktighet og høy kvalitet på arbeidet. Kuvaas (2009) peker på at organisasjoner som praktiserer forpliktelsesorientert HR har høyere produktivitet og kvalitet enn organisasjoner som praktiserer kontrollorientert HR. Forpliktelsesorientert HR gir mer lojale og engasjerte ansatte, mindre konflikter mellom ansatte og ledelsen og spiller mindre tid og penger på unødvendig kontroll. Organisering fremholdes som et virkemiddel både for å sikre en god oppgaveløsning, men også som tilrettelegging for å utnytte ansattes kompetanse og kapabiliteter på en god måte. Legge (2005) hevder at nedbemanning og flatere organisasjonsstrukturer kan tydeliggjøre resultatansvar og dermed bidra til bedre resultater, blant annet ved etablering av strategiske forretningsenheter, målstyring, introduksjon av brede prestasjonsindikatorer og delegert budsjett. Etablering av strategiske forretningsenheter på et lavere hierarkisk nivå hevdes å gi ledere større myndighet og økt legitimitet som nøkkelbidragsyttere til bedre resultater.

Vektlegging av ressurseffektiv tjenesteproduksjon og nye ledelsesidealer utgjør i følge Olsen og Peters (1996) en tung utviklingsbølge, og markedssamfunnets inntreden i offentlige virksomheter diskuteres gjerne med utgangspunkt i begrepet New Public Management (NPM). NPM innebærer en tro på at styringsmodeller hentet fra det private næringslivet kan og bør implementeres i offentlig sektor. For kommunene betyr dette i følge Olsen og Peters (1996) at de i mindre grad ses på som fellesarenaer for innbyggerne, men i større grad blir tilretteleggere for tjenester og service. Her fremheves resultatstyring, konkurranseutsetting, økonomiske incentiver og utvikling av budsjett og regnskap, som botemiddel for en ineffektiv og dyr offentlig sektor. Krav om effektivitet og kostnadsreduksjon medfører behov for andre styrings- og ledelsesformer enn de tradisjonelle byråkratiske, og får stor betydning for arbeidsgiverpolitikken. I følge Øgård (2000) innebærer NPM-idealet en overgang fra styring gjennom regler og rutiner til mål, resultater, kvalitet og konkurranse. Med ambisjoner om større effektivitet gis ledere bedre muligheter til å lede gjennom desentralisering og delegering.

ring, og lederrollen knyttes tettere opp til resultatkrav. Ansvar delegeres og det innføres gjerne prestasjonsbaserte belønningssystemer og produktivitetskrav til de ansatte. Kontroll og autoritetsutøvelse inntar mer indirekte former. Et særtrekk i NPM er i følge Øgård (2000) vektlegging av at politikk og tjenesteproduksjon holdes mest mulig atskilt, og at tradisjonelle byråkratiske systemer deles opp i autonome resultatenheter. I en typisk NPM-forståelse er ledelsesperspektivet også et annet enn det tradisjonelle byråkratiske. I stedet for tradisjonell fagledelse vektlegges personallederansvar og ansvar for de økonomiske resultater.

Legge (2005) drøfter også retorikk knyttet til kvalitet i tjenesteproduksjon. Kvalitets- og markedsbegrep er tatt i bruk i offentlig sektor, selv om kundebegrepet der som regel har helt andre karakterer og kjennetegn. For offentlige virksomheter er ikke slik at økt etterspørsel innebærer økte inntekter. Offentlig sektor er i følge Legge (2005) en politisk arena med mange og konfliktfylte prioriteringer, ønsker og målsettinger for ulike aktører eller interessenter. Dermed er det vanskelig å definere hva det vil si å tilfredsstille kundenes behov for forventninger. I følge Legge (2005) brukes kvalitetsbegrepet også når det handler eliminering av sløsing eller svinn. Kvalitet oppfattes for eksempel som størst mulig tjenesteproduksjon for hver skattekrone, eller uttrykkes som krav om lavere kostnader samtidig med større produksjon, bedre gjennomstrømning og kortere «liggetider». I en slik kontekst kan ansattes opplevelser i følge Legge (2005) gjerne bli redusert autonomi, økt arbeidsintensitet og andre liknende tilbakeslag når det gjelder måten medarbeiderne blir behandlet på.

I følge Rødvei (2006) er mangel på arbeidskraft en av kommunal sektors hovedutfordringer. Evnen til å rekruttere og beholde ansatte varierer med forhold som lønnsnivå, kvalitet på fagmiljø, muligheter til fag- og kompetanseutvikling, press i arbeidssituasjonen, kontroll over oppgaver, ledelse, arbeidstid osv, altså alle de områder som kan innbefattes i en bred forståelse av begrepet arbeidsgiverpolitikk. Den kommunale arbeidsgiverpolitikken har i følge Rødvei (2006) hatt sterke sentralistiske trekk, men det er likevel grunn til å tro at tradisjoner, kultur og kompetanse vil spille en rolle i forhold til den enkeltes kommunes arbeidsgiverpolitikk, enten den formes lokalt eller sentralt. Med referanse til Giddens (1991), Øian (1998) og Sennett (1998), peker Rødvei (2006) på at vår tid er preget av økende individualisering. I følge Colbjørnsen (1999) er arbeid ikke bare en pengeproduserende aktivitet, men også i økende grad en meningsproduserende aktivitet. Denne individualiseringen skaper store forventninger til at arbeidet skal tilby muligheter for ønskverdig identitet og personlig realisering. Individualiseringen produserer normer som også den kommunale arbeidsgiverpolitikken

blir målt mot. Det er likevel grunn til å forventet at ulike aspekter ved arbeidsgiverpolitikken vil ha ulik betydning og innhold for ulike grupper. I følge Rødvei (2006) kan det forventes at yngre arbeidstakere er mer individualisert enn de eldre. Grupper med høy utdanning i spesialistjobber vil kunne forventes å være bærere av et mer utviklingsorientert og ekspressivt etos. For disse får en forvaltningsorientert og minimumsorientert arbeidsgiverpolitikk enda mer problematiske konsekvenser, og det gjelder spesielt de unge profesjonelle.

Denne teorigjennomgangen gir grunnlag for å kunne forvente at kommunale ledere opplever utfordringer som knytter seg til endringer i krav og forventninger fra ulike grupper av ansatte. Det er naturlig å forvente at lederne påvirkes av NPM-retorikk bl.a. fra Kommunenes Sentralforbund (KS) om ressurseffektiv tjenesteproduksjon og nye ledelsesidealer, og at de har et tydelig fokus på forhold som kvalitet, økonomi og produksjonsrelaterte resultater.

### **2.3 Utviklingsfaser og kjennetegn på kommunal arbeidsgiverpolitikk**

Jeg vil i det følgende først beskrive noen utviklingsfaser hvor den kommunale arbeidsgiverpolitikken hevdes å ikke bare ha ulik organisatorisk forankring og oppgavefokus, men der den også kan gjenkjennes gjennom ulik retorisk språkdrakt. Deretter vil jeg fremheve det som hevdes å kjennetegne kommunal arbeidsgiverpolitikk.

Kommunal arbeidsgiverpolitikk ble i følge Rødvei (2006) løftet fram som et eget forskningsfelt fra midten av 1990-tallet. Kommunenes Sentralforbund (KS) vedtok i 1992 å utvikle strategiene for «fremtidens arbeidsgiverpolitikk», og markerte med det et tydelig skifte mot en mer helhetlig og strategisk arbeidsgiverpolitikk. Begrepet personalpolitikk skulle ikke lengre benyttes fordi det representerte en passiv, rettighetsorientert og minimumsfokusert «forvaltningstradisjon». En interessant observasjon er i følge Dahl m.fl. (2000) at sektorens arbeidsgiverpolitikk ble oppfattet som så til de grader belastet, at ønsket om en ny retning ga seg et såpass bemerkelsesverdig utslag.

Dahl m.fl. (2000) peker på tre utviklingsfaser i KS' arbeidsgivertenkning:

	Forvaltningsfokus	Strategisk planleggingsfokus	Brakerfokus (NPM)
Organisatorisk forankring	Administrasjonsutvalg	Personalavdelinger	Virksomhetsledere
Sentrale oppgaver	Ansettelsesbetingelser og kontroll	Personalplanlegging	Jobb og teamutvikling Delegasjon og myndiggjøring

Arbeidsgiver- rasjonalitet	Ansattes minimums- rettigheter i forhold til lov og regelverk	Planlegging og utvik- ling av menneskelige ressurser	Felles ansvar for opp- gaver og brukere
-------------------------------	---	--	--

Tabell med retorisk-ideologiske faser i KS' arbeidsgivertenkning

Som det fremgår av tabellen har den kommunale arbeidsgiverpolitikken ulik organisatorisk forankring og oppgavefokus i de ulike faser, og den er også pakket inn i ulike retoriske språkdrakt. Engan (1997) peker på at opprettelsen av personalkontorene ble gjort i et forsøk på å «henge med» i en utvikling der de største kommunene og KS ledet an, men at forvaltnings-tradisjonen stort sett ble videreført i nytt og tidsriktig organisatorisk innpakningspapir. Brukerfokuset ga i følge Dahl m.fl. (2000) nødvendigvis ikke utslag i endringer, og det er i følge Øgård (2000) ikke grunn til å tro at «personalforvaltningstradisjonen» er avgått ved døden. Det nye tankegodset manifesterte seg i følge Rødvei (2006) gradvis utover begynnelsen av 1990-tallet som KS' nye «arbeidsgiverpolitiske plattform». Lokal arbeidsgiverpolitikk var et redskap for å utvikle medarbeiderne og legge forholdene til rette for utvikling av riktige tjenester med høy kvalitet gjennom effektiv ressursbruk. Det var behov for kobling mellom kommunenes arbeidsgiverrolle og tjenesteyterrolle, og virkemidlet var kommunal ledelse. Kommunale ledere skulle i følge Rødvei (2006) transformeres fra byråkrat til menneske- og bedriftsleder. NPM og HRM-inspirerte tanker om ledelse og arbeidsgiverpolitikk seilte opp som mulige redningsplanker for en presset og problemfylt kommunesektor.

Når det gjelder ansattes syn på arbeidsgiverpolitikken, understreker Rødvei (2006) at de mest sentrale kritikkområdene er høyere lønn, bedre muligheter for fag- og kompetanseutvikling, bedre ledelse og bedre arbeidsmiljø og trivsel. Egge og Moland (2000) peker på at kommunale ledere ikke er trent i perspektiver som gir bakgrunnsforståelse eller har virkemidler for å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser. Kommunale ledere fremstår som fagledere mer enn personalledere, og de er ofte rekruttert ut fra faglige kvalifikasjoner og ikke kunnskap om personalledelse. I følge Egge og Moland (2000) var 1990-tallet perioden da KS-systemet og de «progressive» kommunene agiterte for en type HRM og MPM-basert arbeidsgiverpolitikk som kommunale ledere var dårlig rustet for å håndtere. Utviklingen innenfor arbeidsgiverpolitikkfeltet synes i følge Rødvei (2006) å være motivert av ønsket om å bygge bro mellom tradisjonell arbeidsgiverpolitikk og nye forventninger og krav blant ansatte. Rødvei (2006) påpeker at kommunene oversvømmes av materiell som omhandler ledelse og arbeidsgiverpolitikk i «den nye tid»: *«De muntlige overleveringene kommer i form av konferanser, seminarer og kurs. De trykte overleveringene kommer på glanset papir i*

*form av foldere, bøker, programnotater osv, og spenner fra rene tipshefter til mer analytisk litteratur. Av utgivelser på Kommuneforlaget kan jeg nevne titler som: "Håndbok i utvikling av strategiske opplæringsplaner for kommunale virksomheter", "Arbeidsgiverpolitikk og ledelse i kommunene", "Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere", "En god start, introduksjon av nytilsatte", "Humankapital og kompetanseøkonomi - Investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen", "Ledelse og kommunikasjon", "Lokal lønnspolitikk og praksis - hvordan arbeide med lønn lokalt", "Ny lønn - hvordan utvikle en strategisk lønnspolitikk lokalt", "Individet i fokus på arbeidsplassen" og "Tid for forandring". Bestselgerne har titler som 'Lønn - mer enn bare penger', "Medbestemmelse og medinnflytelse", "Kommunal utvikling og samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker", "Ny giv i arbeidsgiverpolitikken", "Ansvarlige arbeidsgivere - myndiggjorte medarbeidere og "Du og dine medarbeidere". En annen KS-kreasjon bærer en tittel som slående sammenfatter problemene jeg har beskrevet i denne avhandlingen, og kan stå som et utropstegn i forhold til "forvaltningsperspektivet": Lederprogrammet "Flink med folk". Et siste eksempel er "Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver? - Et idéhefte for å beholde og rekruttere medarbeidere."»*

KS' retorikk handler i følge Rødvei (2006) om NPM og HRM-inspirerte løsninger der gjennomgangsmelodien er at en må bort fra den byråkratiske faglederen og heller dyrke den leder-skolerte personallederen. Ideene om «god ledelse» representerer en polaritet til tradisjonelle kommunal ledelsespraksis. Hierarkiske ansvars- og myndighetslinjer nedtones, fleksibilitet framheves som svar på rigiditet, demokratisk og anerkjennende ledelse framheves som svar på tilbaketrunkne og formalistiske ledere. Anerkjennende ledelse handler om holdning, tenksett og tilnærming som bringer frem det beste i medarbeiderne. Det handler om å gi tilbakemeldinger som skaper lyst og engasjement, og om å utvikle arbeidsmiljøet slik at det oppleves som verdsettende. I følge Rødvei (2006) omtaler ofte kommunale ledere selv den tradisjonelle kommunale arbeidsgiverledelsen eksplisitt som umoderne, byråkratisk og sidrumpa, og noe en sterkt vil vekk ifra. I kommunesystemet som helhet er de begrepene som utgjør nøkkelord i dagens arbeidsgiverdiskusjoner i følge Rødvei (2006) helt andre enn tradisjonelle begreper som kontroll, tariff og rettigheter. I dag diskuteres medvirkning og motivasjon, individuelt tilpassede virkemidler, kompetanseutvikling og hvordan mestre kontinuerlig endring. Fra årtusenskiftet har man i følge Rødvei (2006) snakket om lønnspolitikk på en måte som ville vært uhørt bare for få år siden. Spesielt mye av KS' retorikk befinner seg her i sterk kontrast til kommunale tradisjoner, i og med KS' sterke og uttrykte vilje til brudd med gamle kommunale tarifftradisjoner. I dag oppfordres kommunene til aktiv bruk av fleksible og indi-



viduelt baserte lønssystemer, for å rekruttere og beholde ansatte, og for å fremme det en kaller mer effektiv tjenesteyting.

Med henvisning til Røvik (1998) peker Rødvei (2006) på at det er stor avstand mellom retorikk og faktiske handlinger når det gjelder globale standarders skjebne i møte med lokale kommuner. For eksempel dreier KS mot en lokal lønnspolitikk, som ble nedfelt i ny hovedtariffavtale mellom KS og de største hovedsammenslutningene i 2002. Formålet var å gjøre lønnspolitikk til et strategisk arbeidsgiverpolitisk virkemiddel i kommunene. Desentraliseringen av lønnspolitikken reiser en rekke dilemmaer i forhold til rettferdighets- og kriterieproblematikk, og de fleste kommunene har i følge Rødvei (2006) ikke implementert verken individuell, lokalt forankret eller strategisk lønnspolitikk. Det gir grunn til å tvile på at HRM og NPM-inspirerte løsninger uproblematisk tas i bruk i kommunesektoren, og Rødvei (2006) understreker at vi bør være åpne for at generelle ideer eller «grovskisser» ikke passer og/eller møter motstand når de skal implementeres i praktisk arbeidsgiverpolitikk.

Rødvei (2006) hevder at individualiseringstendenser i kommunene vil finne sin antitese i form av en sterkt kollektiv, standardisert og mekanisk tradisjon, og at det i praksis betyr en passiv personalforvaltning heller enn en individualiseringskompatibel arbeidsgiverpolitikk. Argyris og Scön (1978) peker på at vektlegging av byråkratiske verdier som nøytralitet, likebehandling og forutsigbarhet gir en høy grad av standardisering, også i forhold til ansatte, og at fokus på individuelle krav og ønsker vil være en usaklighet som ikke passer inn. Medbestemmelse ivaretas gjennom kollektive systemer. Upersonligheten blir en dyd og byråkratiet vil være blind og ikke-responderende til individuelle og ekspressive behov. En sterk sentraliserings- og standardiseringstradisjon gjør i henhold til Rødvei (2006) arbeidsgiverpolitikken gjenkjennelig og lik, uavhengig av lokale kontekster. Alle kommuner er innvevd i det samme arbeidsgiverpolitiske systemet, blant annet gjennom KS, fagforeningssammenslutningene og de sentrale tariff- og avtaleverkene. En tiltagende kommersialisering utfordrer og fyller ut bildet av det omfordelende og ikke-kompetitive elementet i statens og kommunenes offentlige politikk. Rødvei (2006) fremholder at kommunene kontinuerlig forhandler og tilpasser seg endrede omgivelser, og peker på flere tilpasninger som har relevans for arbeidsgiverpolitikkområdet. Det pekes på økt grad av kommunal fristiling. Folks kunnskaper om samfunnet har økt, og kommunene må forholde seg til borgere med brukerkompetanse og rettighetsmentalitet. Tidligere var personalpolitikken forankret i administrasjonsutvalgene, mens den i de fleste kom-

munene i dag er delegert til det administrative nivået. Og som tidligere nevnt utgjør ressurs-effektiv tjenesteproduksjon og nye ledelsesidealer en tung utviklingsbølge.

Rødvei (2006) beskriver en sentralisert og formalisert arbeidsgiverpolitikk med et sterkt forvaltningspreg. Det er liten tradisjon og få virkemidler for å drive responderende og verdsettende arbeidsgiverpolitikk. Forvaltningspreget har stor utbredelse i en sektor som samtidig preges av stort mangfold med hensyn til utdannings- og yrkestyper, gjøremål og ulike lokale kontekster. Rødvei (2006) forklarer dette med sentralistiske og formaliserte regimer som skaper sterke institusjonaliserte verdier og «trenet uoppmerksomhet» lokalt. Manglende menneskelederkunnskaper, lite utviklede konkrete lokale arbeidsgiverpolitiske verktøy og sterke kulturer når det gjelder å se ansatte som kollektiv med formelle og legale rettigheter, ikke som ulike individer med spesielle behov, skaper systematiske «blinde flekker». Det «mekaniske» aspektet ved arbeidsgiverpolitikken oppleves i følge Rødvei (2006) som et viktig og utbredt problem blant ansatte og ledere i kommunesektoren, og som et sprik mellom ambisjoner (ny arbeidsgiverpolitikk) og realiteter (tradisjonell arbeidsgiverpolitikk). Begrepet «mekanisk» er i følge Rødvei (2006) en viktig begrepshorisont når «byråkratiet» tilsynelatende bygges ned, mens arbeidsgiverpolitiske tradisjoner og systemer skapt i dets bilde overlever. Et økonomisk knapphetsresonnement er en utilfredsstillende forklaring for å forstå kommunesektorens håndtering av arbeidsgiverpolitikkfeltet. Trange økonomiske rammer er nok i følge Rødvei (2006) en del av forklaringen, men innenfor en knapp ramme skapes likevel arbeidsgiverpolitikk av prioriteringer som gjøres ut fra grunnleggende antagelser om hva som er fornuftig.

Denne teorigjennomgangen gir grunnlag for å forvente en tydelig og sterk fokus på HRM i sentrale og strategiske planer. Samtidig er det grunn til å forvente at tradisjonelt byråkrati og en forvaltningspreget kommunal kultur preger mange av lederne når det kommer til hvilke strategier de velger for å møte strategiske utfordringer eller for å mobilisere i forhold til spesielle satsinger. Det er grunn til å tro at stadig flere kommunale ledere utfordres når det gjelder å måtte forholde seg til individuelle krav og forventninger fra ulike grupper av medarbeidere. Etter hvert som ledere skaffer seg skoloring i personalledelse er det naturlig å forvente at slike lederes ambisjoner og utviklingsprosjekter vil stå frem som synlige tegn på større bevissthet om betydningen av forpliktelsesbasert og involverende HR. Samtidig vil nok en forvaltningsorientert og minimumsorientert arbeidsgiverpolitikk kunne bidra til at ulike krav og forventninger eller kunnskap og ambisjoner i mindre grad vil være det et flertall ledere i kommunal

virksomhet er opptatt av i det daglige. Det forventes derfor liten opptatthet av å ta i bruk nye personalpolitiske virkemidler.

#### ***2.4 Personalpolitikk og sentrale HR-områder***

Jeg vil nå belyse arbeid med utvikling av organisasjonskultur som beskrives som en viktig oppgave, spesielt for toppledere. Så vil jeg trekke frem HR-områder som hevdes å være særlig viktige i HRM. Til slutt vil jeg beskrive forpliktelsesbasert og involverende HR, som sammen med integrert og internt konsistent HR-politikk beskrives som sentralt i HRM.

Litteraturen om organisasjonskultur er i følge Strand (2007) lite entydig når det gjelder oppfatning av hva kultur er. Man tar for gitt at det er noe subjektivt og man finner gjerne andre uttrykk for kulturen enn det som uttrykkes i de tilsynelatende rasjonelle formene av organisasjonen. Schein (1987) beskriver kultur som de grunnleggende antakelser og de styrende verdier og normer som preger atferden i den enkelte organisasjon. Verdier og normer har normalt den sterkeste påvirkningen på organisasjonskulturen. I følge Hatch (2001) beskriver verdier hva som er viktig for medlemmene i en kultur, mens normene uttrykker hva slags atferd de kan forvente av hverandre. HRM har fokus på lojalitet og tilknytning til de verdier ledelsen betrakter som forutsetninger for bedre prestasjoner. I følge Legge (2005) benytter ledere synlig og tydelig atferd og forsvar av grunnleggende verdier for å utvikle organisasjonskulturen. I forskningen omkring karismatisk ledelse, har det i følge Grønhaug m.fl. (2008) utviklet seg en forståelse av ledelse som legger stor vekt på karisma og visjoner.

Kuvaas (2009) hevder at 95% av de ansatte er motivert til å gjøre en god jobb hvis forholdene legges til rette. Økonomiske incentiver er egnet for midlertidig tilpasning av atferd, men er dårlig egnet for mer varig endring i holdninger, verdier og atferd. Studier viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. I følge Kuvaas (2009) er det viktig å velge HR-tiltak som styrker og understøtter indre motivasjon. Indre motivasjon er positivt relatert til ekstrarolleatferd (hjelp andre), affektiv organisasjonsforpliktelse (identifisering og involvering) og turnoverintensjon, og negativt relatert til stress og sykefravær. Indre motivasjon øker i følge Kuvaas (2009) med ansvar, kunnskap, opplevelse av mening og at jobben krever variasjon i ferdigheter. Det er i følge Colbjørnsen (2004) lederens oppgave å formidle tydelige forventninger til sine medarbeidere. Gjennom dialog gjør lederen det klart hvilke resultater den enkelte medarbeider vil bli «målt» på. I mange tilfeller etableres en

«kontrakt» mellom leder og medarbeider som spesifiserer både hva virksomheten forventer av medarbeideren, og hva medarbeideren forventer av lederen. I følge Colbjørnsen (2004) er fordelene med skriftlige avtaler at de letter oppfølging og tilbakemelding.

Rekruttering og seleksjon er i følge Martinsen (2009) en av de mest sentrale HR-aktivitetene i enhver organisasjon, og dersom man bommer i denne prosessen kan det koste svært mye for virksomheten. Feilansettelser kan også «koste» mye for en som blir ansatt uten å være tilfredsstillende kvalifisert. Martinsen (2009) understreker at rekrutteringsjobben er et av de mest krevende områdene innenfor HR, der både kunnskap om organisasjonen, arbeidsoppgaver, individer og seleksjonsmetodikk må kombineres. Rekruttering hevdes samtidig å være et område som det er krevende for ledere å prioritere med tilstrekkelig oppmerksomhet. I følge Hjertø (2009) er det tett kobling mellom organisasjonens resultater og de prestasjoner som vises i ulike arbeidsgrupper i organisasjonen. Økt effektivitet i arbeidsgrupper gir økt effektivitet i organisasjonen, og flere funn tyder i følge Hjertø (2009) på en positiv sammenheng mellom samarbeid og samhold i lederteamet og organisasjonens resultater. Team må i følge Grønhaug m.fl. (2008) utvikles og ledes for å fungere effektivt. Den kompetanse og de personellmessige forutsetninger en organisasjon har for å arbeide med sammensetning og utvikling av effektive team har betydning for hvilke resultater det er mulig å oppnå i virksomheten. Kuvaas (2009) påpeker at medarbeidersamtalen oppfattes som et av de viktigste HR-tiltakene, og hevder at man i beste fall ikke oppnår noen effekt hvis ikke medarbeiderne har en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen. Skal det gjennomføres slike samtaler, så er det i følge Kuvaas (2009) nødvendig å variere form og innhold slik at medarbeiderne faktisk opplever samtalen som nyttig.

I følge Dysvik (2009) kan læring og utviklingstiltak bidra til gode resultater. Med konkurranse øker presset på virksomheten for å utvikle bedre varer og tjenester. Dermed stilles det krav til ansatte om å fornye kunnskaper og ferdigheter. Den største utfordringen er i følge Dysvik (2009) å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere. Kunnskapsarbeideres lojalitet knyttes i større grad til arbeidsoppgaver de engasjerer seg i enn til organisasjonen de er ansatt i. Med begrenset økonomisk mulighet til å konkurrere om attraktiv arbeidskraft kan satsning på fag- og kompetanseutvikling i følge Rødvei (2003) være en mulighet til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Det hevdes at kommunal sektor taper i kampen om den kompetente arbeidskraften, og at fag- og kompetanseutvikling kan motvirke turnover hvis den følges opp av anerkjennelse i form av økt lønn og spennende og interessante oppgaver.

En kritisk faktor er bevissthet om den enkelte medarbeider som en ressurs som må møtes med anerkjennelse, raushet, tillit og tydelighet. Gjennom en slik holdning vokser i følge Rødvei (2003) også gode lønnsbetingelser, kompetanseutvikling og vekt på arbeidsmiljø frem som naturlige og rasjonelle prioriteringer, selv i trange offentlige budsjetter. Grimsrud (2007) hevder at effektiv omstilling er en viktig kilde til verdiskapning. Informasjon og samarbeid gir grunnlag for utforming av ombemannings- og nedbemanningstiltak, og kan bidra til at man klarer å skape en dynamikk der energien kan brukes på å finne løsninger og rydde problemer av veien. Amundsen og Kongsvik (2008) hevder at medvirkning i endringsprosesser er en betingelse for å lykkes, og understreker at aksepten for fattede beslutninger hos ansatte henger sammen med hvor godt beslutningen er forberedt. Når ansatte er med på å forme nye løsninger blir de samtidig eiere av dem. Dermed er det også lettere å ta løsningene i bruk. Amundsen og Kongsvik (2008) understreker at medvirkning har en positiv innvirkning på både kvalitet, produktivitet og jobbtilfredshet. Dette forklares med at medvirkning tilfredsstiller tre grunnleggende behov: behov for autonomi, mening og minsket isolasjon.

Forpliktelsesorienterte HR-systemer karakteriseres av Kuvaas (2009) som utvikling av psykologiske bånd mellom ansatte og organisasjonen, og innebærer satsing på trening og opplæring av ansatte, delegering av ansvar og konkurransedyktig fastlønn. Forpliktelsesbasert og involverende HR bygger på samarbeid, langsiktighet, tillit og investering i de ansatte. I følge Kuvaas (2009) skyldes sammenhengen mellom beste praksis HR og organisatoriske resultater bedre sosiale relasjoner og et bedre organisasjonsklima, som øker intern kunnskapsdeling og mengden av, og kvaliteten på, organisasjonens humankapital. Forpliktelsesbasert og involverende HR gir i følge Kuvaas (2009) bedre resultater gjennom høyere kunnskaper, bedre ferdigheter og bedre utviklede evner blant ansatte. Involverende og autonomiorientert jobbdesign gir økt motivasjon, mens bedre sosialt klima gir bedre kommunikasjon og samarbeid. Internt konsistent HR-politikk er i følge Kuvaas (2009) sentralt i HRM. Dette betyr at HR-aktivitetene er tilpasset hverandre og komplementære, og at de forsterker hverandre og gir synergieffekter. De fleste organisasjoner praktiserer ikke en rendyrket hard eller myk HRM-tilnærming, men benytter en blanding av de to. Det betyr i følge Kuvaas (2009) at mange organisasjoner ikke har internt konsistente HR-tiltak, og enda sjeldnere HR-tiltak som gjensidig forsterker hverandre. I følge Kuvaas (2009) er det ofte slik at de ansatte opplever sterk ytre styring og kontroll og andre elementer i tråd med hard HRM, også i organisasjoner hvor lederne bruker retorikk i tråd med myk HRM. Mange plukker opp enkelte tolkninger eller anbefalte HR-tiltak, uten å forså eller sørge for betydningen av konsistens i forhold til de

øvrige HR-tiltak. Kuvaas (2009) understreker at det er viktig å skille mellom intenderte HR-aktiviteter (slik ledere ser dem) og implementerte HR-aktiviteter (slik de oppleves av ansatte). Som forutsetning for at HRM skal bidra til ønskede resultater poengterer Kuvaas (2009) at man på forhånd bør ha en idé om hvorfor man skal innføre et HR-tiltak. En feil som ofte gjøres er å utvikle HR-tiltak som skal bidra til å gjøre de minst produktive medarbeiderne mer produktive, for deretter å implementere tiltakene for alle ansatte.

I teorien beskrives HRM-idealene som jeg nok ikke kan forvente å finne igjen fullt ut i mitt case. Jeg mener disse likevel kan brukes for å speile ledere når det gjelder bevisst og gjennomtenkt HRM. Det er i følge teorien grunn til å forvente at ledere er opptatt av å formidle forventning om ønsket innsats og prioriterte resultatområder, og at ledere gjennom slik dialog gjør det klart hvilke resultater de underordnede lederne vil bli «målt» på. Dermed blir forventninger et viktig element både i lederens forståelse av egen rolle og i etablering av relevant lederatferd. I følge teorien er det naturlig å forvente at alle ledere har en grunnleggende forståelse når det gjelder betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Samtidig blir det hevdet at mange kommunale ledere er mer opptatt av faglige problemstillinger og ressurseffektiv tjenesteproduksjon enn av medarbeiderorientert, utviklende, anerkjennende og målrettet personalledelse.

Det er grunn til å tro at kommunale ledere er opptatt av forhold som lønnspolitikk, kompetanseutvikling, rekruttere og beholde dyktige medarbeidere, utvikling av arbeidsmiljø og at de vektlegger forhold som har betydning for ansattes trivsel. Med bakgrunn i teorien er det samtidig grunn til å forvente at lederne er opptatt av å tilpasse personalpolitikken for å møte behov og forventninger fra ulike grupper av ansatte, og det er grunn til å forvente opptatthet av personalledelse som det å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser. Det kan også forventes satsing på skoling av ledere og utvikling av lederteam, og at lederne er opptatt av å utvikle lokale HR-tiltak. Internt konsistent HR-politikk beskrives som en sentral faktor i bevisst og gjennomtenkt HRM. Det hevdes at det er grunn til å tro at lederne er opptatt av styring og kontroll og andre elementer i tråd med NPM eller hard HRM, også der det brukes myk HRM-retorikk. Gjennomgangen gir også grunn til å forvente at ledere plukker opp enkelte tokninger eller anbefalte HR-tiltak, som trening i arbeidstiden, uten å forstå betydningen eller sørge for konsistens i forhold til øvrige HR-tiltak og etablert personalpolitikk.

## **2.5 Forventninger til HRM-bevissthet i linjen i Bodø kommune**

Teorien som er gjennomgått i kapittel 2 beskriver virkelighetsoppfatninger, idealer og retorikk som knytter seg til HRM. I følge denne teorien er det grunn til å kunne forvente:

- at kommunens øverste ledere er opptatt av strategisk personalledelse og har en grunnleggende forståelse av betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM, for eksempel ved at HRM er et gjennomgående tema på ledermøtene.
- at ledere gjennomgående er opptatt av å formidle sine forventninger til sine medarbeidere, også når medarbeiderne selv er ledere.
- at lederne i Bodø kommune har et tydelig fokus på økonomiske og produksjonsrelaterte resultater og at de er opptatt av kvalitet.
- at ledere har en grunnleggende forståelse for betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Dette kan uttrykkes gjennom opptatthet i egen ledelsesutøvelse, viktige HR-aktiviteter eller som tydelige forventninger til HR-funksjonen.
- at ledere som har kunnskap om personalledelse har ambisjoner og utviklingsprosjekter som viser synlige tegn på bevissthet om forpliktelsesbasert og involverende HR.
- at også kommunale ledere utfordres når det gjelder å forholde seg til nye krav og forventninger fra ulike grupper av ansatte. Dette kan for eksempel ha betydning for hvilke strategier lederne velger når det kommer til oppgaver som det må mobiliseres ekstra for å løse.
- at et flertall av lederne er opptatt av forhold som lønnspolitikk, fag- og kompetanseutvikling, rekruttere og beholde dyktige medarbeidere, utvikling av arbeidsmiljø og at de vektlegger forhold som har betydning for ansattes trivsel, at HR-tiltak er tilpasset hverandre og komplementære, og at de forsterker hverandre og dermed gir synergieffekter.
- at ledere er opptatt av å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser og driver målrettet satsing på skoloring av ledere og utvikling av lederteam.
- at utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse og at kjerneverdier formidles til ansatte gjennom personalpolitikken.
- en tydelig og sterk fokus på HRM i sentrale og strategiske planer, som for eksempel perspektivmeldinger og i overordnede planer innenfor HR-området.

I sum fremstår disse forventningene som urimelig store i forhold til hva det kan forventes at ledere skal kunne leve opp til. Jeg vil derfor understreke at dette er HRM-idealene som jeg vil realitetsteste Bodø kommune i forhold til, og at jeg vil betrakte de aktuelle forventninger som grove indikatorer for å spore eventuelle sprik mellom retorikk og realiteter.

### **3.0 Metode**

Jeg vil først redegjøre for valg av forskningsdesign, beskrive hovedtilnæringer i samfunnsvitenskapelig forskning og kort beskrive enkle casestudier. Så vil jeg gjøre rede for utvalg, datainnsamling, etikk og personvern og hvordan data er analysert, og til slutt drøfte styrker og svakheter ved hjelp av begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Jeg fant det hensiktsmessig å benytte et kvalitativt forskningsdesign for å belyse den problemstilling som ligger til grunn for oppgaven. I følge Holme og Solvang (1996) har kvalitative data og metoder sin styrke i å få fram totalsituasjonen. Helhetsframstillinger åpner for forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger (systemperspektivet). Nærkontakt med undersøkelsesenheter åpner for bedre forståelse av den enkeltes situasjon og vurderinger (aktørperspektivet). Holme og Solvang (1996) påpeker at det innenfor kvalitative metoder er forskerens forståelse eller tolkning av informasjon som står i forgrunnen, for eksempel tolkning av mening, motiver, sosiale prosesser eller sammenhenger. Min problemstilling fordrer vurdering av om HRM er til stede som bevissthet og perspektiv i kommunens øverste ledelse, i sentrale styringsdokumenter og hos kommunale ledere, og bygger på en forventning om at HRM har økende oppmerksomhet også i kommunale virksomheter.

Man kan i følge Holme og Solvang (1996) snakke om to hovedtilnæringsmåter, en deduktiv og en induktiv tilnærming, eller en bevisførselens eller oppdagelsesens veg, til det fenomenet en skal studere. Mye samfunnsvitenskapelig forskning inneholder elementer av begge tilnæringer, og også min analyse baseres på elementer av både induktiv og deduktiv tilnærming. Man kan i følge Holme og Solvang (1996) ikke frigjøre seg fra sin kunnskapsbakgrunn, sine antagelser og sitt teoretiske ståsted, og det vil enhver forskningssituasjon preges av. Den forståelse som jeg har med grunnlag i min utdanning, er ikke objektiv i egentlig forstand. I følge Yin (2009:18) kan en casestudie blant annet beskrive som: «*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context*». Jeg henter informasjon fra flere informanter, men beskriver oppgaven som en casestudie da jeg hele tiden fokuserer på en virksomhet og studerer fenomenet innenfor den konteksten.

#### **3.2 Utvalg**

Mitt utvalg består av i alt 16 linjeledere, hvorav 9 virksomhetsledere, 3 administrative ledere, 2 stabsledere og 2 kommunaldirektører. De 16 utvalgte lederne er organisasjonsmessig plas-



sert som følger: 2 fra Teknisk avdeling, 5 fra Helse og sosialavdelingen, 6 fra Oppvekst og kulturavdelingen og 3 fra Sentraladministrasjonen. Utvalget består av like mange kvinner og menn. Siktemålet med kvalitative intervju er i følge Holme og Solvang (1996) å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for en dypere og mer fullstendig forståelse for det fenomenet en studerer. Utvelgelse av informanter bør skje systematisk med grunnlag i bevisst valg, og gjerne med stor variasjonsbredde i materialet. I mitt utvalg har jeg vært opptatt av å dekke ulike avdelinger, sikre bredde når det gjelder ulike virksomhetsområder og inkludere ulike ledernivåer. Slik utvelgelsesstrategi er viktig for å belyse problemstillingen min på en best mulig måte, og samtidig ha mulighet for å holde mine funn opp mot etablert teori. Sistnevnte beskrives av Yin (2009:38) som: «*analytic generalization, in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study*».

Oppgavens problemstilling peker direkte på ledere i Bodø kommune som informanter. I forbindelse med oppstart hadde jeg 02.12.10 et møte med Personal- og organisasjonssjef og en organisasjonsrådgiver der blant annet utvelgelse ble drøftet. Utvelgelsen foregikk ved at organisasjonsrådgiveren sendte forespørsel til 16 linjeledere. Som vedlegg til forespørselen var det en presentasjon av prosjektet og en oppfordring fra PO-sjef om å delta (se vedlegg 3). Hvis noen ønsket å reservere seg fra deltakelse kunne de gi tilbakemelding til organisasjonsrådgiveren. Jeg mottok 08.12.10 kontaktinformasjon til 14 ledere. Jeg tok kontakt pr. telefon med 10 av disse og spurte om de kunne tenke seg å stille opp på et intervju. Alle svarte ja og tidspunkt for intervju ble avtalt. Basert på samme fremgangsmåte, mottok jeg 07.01.11 kontaktinformasjon til ytterligere 16 ledere. Jeg tok kontakt på telefon med 5 av disse lederne samt ytterligere en leder. Igjen svarte alle ja, og tidspunkt for intervju ble avtalt.

### **3.3 Datainnsamling**

I følge Holme og Solvang (1996) ligger styrken i det kvalitative intervjuet i at undersøkelsessituasjonen ligger nær opp til hverdagsituasjonen og hverdagssamtalen. Det er ønskelig at forskeren har liten styring med tankegangen til informantene, og lar informanten selv styre utviklingen av samtalen. Jeg brukte delvis strukturerte intervju, der jeg satt den tematiske rammen og var opptatt av å få svar på de spørsmål jeg ønsket belyst. I forkant laget jeg en intervjuguide (se vedlegg 5) som huskeliste for å sikre at jeg fikk dekket aktuelle tema. Dette ga også mulighet til å sammenligne informasjon fra de ulike informantene. Holme og Solvang (1996) påpeker at de synspunktene som kommer til uttrykk skal være resultat av undersøkelsespersonenes egen forståelse, og at det derfor er viktig at informanten i størst mulig

grad får styre utviklingen i intervjuet. Jeg var underveis i intervjuene opptatt av å være åpen i formulering av spørsmål, for å få del i informantens tanker, forståelse og fortellinger. I de ulike intervju kunne rekkefølgen av spørsmål variere, og når det dukket opp interessante tema var det naturlig å forfølge disse. Under intervjuene var jeg også opptatt av å tilpasse spørsmål, og i enkelte tilfeller også tema, til gjeldende forhold og aktuell kontekst. Der jeg oppdaget interessante fenomen underveis i intervjuet fulgte jeg gjerne disse opp i senere intervju.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 17.12.10 - 28.01.11. Varigheten på intervjuet var ca en time, med variasjoner fra 45 min. til 75 min. Intervjuene ble gjennomført på lederens kontor eller på et møterom i nærheten. Intervjusituasjon er i følge Holme og Solvang (1996) krevende både for forskeren og informantene. Som forsker må man ha evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til den som blir intervjuet. Man må følge med og følge opp de problemstillingene informanten reiser, slik at man får med ting av interesse. Det er viktig at man ikke tvinger sin egen forståelse av situasjonen på den som intervjues, og man må legge merke til andre reaksjonsmåter enn det som blir sagt direkte. For at samtalen skal bli utvungen og samtidig gi uttrykk for synspunktene til den intervjuede, kreves det at forskeren er opplagt og oppmerksom. I de fleste intervjuene opplevde jeg å få god kontakt med informanten og at det ble naturlig å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjusituasjonene var preget av trygghet og tillit, og jeg opplevde at informantene fortalte både om fortrolige og sensitive tema, og ga relativt nære beskrivelser av seg selv som leder. Anledningen til å ta opp intervjuet ga mulighet til å vie oppmerksomhet til selve samtalen og til oppfølging av interessante tema.

I hovedsak bygges oppgaven på primærdata. Jeg har valgt å forsterke forskningen metodisk ved også å benytte sekundærdata, og jeg mener dette også belyser Bodø kommune bedre som case. Analyse av dokumenter har i følge Holme og Solvang (1996) fellestrekk med andre former for kvalitativ databehandling. Jeg har vurdert sentrale og strategiske planer med hensyn til om HRM synes å være til stede som kunnskap eller perspektiv i aktuelle styringsdokumenter. De dokumentene jeg har analysert er: Perspektivmeldinger fra 2007, 2008, 2009 og 2010, Personal- og arbeidsgiverpolitikken på området leder, ledelse, lederopplæring og lederevaluering, Handlingsplan for rekruttering, Plan for "Bodø kommune - en langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon", Lønnspolitisk plan og Strategisk kompetanseplan.

### **3.4 Etikk og personvern**

Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning (se vedlegg 1), som stadfester at prosjektet er meldepliktig. De forutsetninger som lå til grunn for godkjenning (se vedlegg 2) er fulgt og alle data er behandlet med forsiktighet. Respekt for mennesker er i følge Holme og Solvang (1996) et viktig utgangspunkt for all samfunnsforskning. Det innebærer at en sikrer vern om psykisk og fysisk integritet for den enkelte som er formål for innsamling av data. Taushetsplikten må følges strengt. Informantene må ikke delta på falske premisser, men være informert, og ut fra dette selv vurdere om man vil delta. Før intervjuet presenterte jeg formålet med undersøkelsen og overleverte en beskrivelse av hva data skal brukes til, hvordan data innhentes, kontaktinformasjon til veileder og student, når prosjektet er planlagt avsluttet og hvordan data vil bli behandlet ved prosjektslutt (se vedlegg 4). Jeg opplyste om at deltakelse er frivillig og at alle når som helst kan trekke seg uten begrunnelse. Jeg betrakter de utvalgte ledere som ressurssterke myndighetspersoner som er vant til å delta i slike undersøkelser, og har vurdert det som tilstrekkelig å innhente muntlig informert samtykke fra den enkelte. Den enkelte ble spurt om det var greit at jeg tok opp intervjuet med digital recorder. Jeg mener at jeg har ivaretatt samfunnsvitenskaplige etiske retningslinjer på en god måte i prosjektet.

### **3.4 Analyse**

Hensikten med oppgaven er å identifisere fellestrekk eller mønster hos et relativt lite antall informanter. Holme og Solvang (1996) påpeker at analyse av kvalitative data kan gjennomføres ved å ta utgangspunkt i den helheten dataene samla utgjør, og velge visse hovedtema en vil belyse (helhetsanalyse), eller en kan ta utgangspunkt i enkeltutsagn eller enkeltord og bygge opp en totalforståelse av materialet. Analysen baseres på en skjønnsmessig bedømming der forventninger utledet fra teorien betraktes som grove indikatorer for å spore eventuelle sprik mellom retorikk og realiteter. For å få en så bred analyse som mulig ble alle intervjuene skrevet ut i sin helhet. Med 16 dybdeintervjuer var det en omfattende jobb, men det ga til gjengjeld mulighet for vurdering av hvert enkelt utsagn og uttrykk fra den enkelte informant. Jeg gjennomgikk det enkelte intervju med tanke på interessante funn og fenomen ut fra problemstillingen. Konkret vurderte jeg om det som uttrykkes kan betraktes som HRM-bevissthet. Jeg markerte teksten med farge for lett å kunne finne ting igjen. Deretter laget jeg en oversikt med henvisninger til interessante og aktuelle sitater (se vedlegg 6). Oversikten er bygget opp gjennom en induktiv tilnærming basert på kategorisering av stikkord og begreper som informantene selv benyttet i sine beskrivelser. Denne oversikten ble et verdifullt hjelpe-

middel, som også ga mulighet for deduktive vurderinger av et samlet datamateriale med hensyn til utbredelse og mønster.

### **3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet**

Oppgaven baserer seg på fortolkning av meningsinnhold i kvalitative data. Reliabilitet handler i følge Kvale og Brinkmann (2009) om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet og om et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Vil en intervju-person endre sine svar i intervju med en annen forsker? I samtalene har jeg vært opptatt av å ikke stille ledende spørsmål og unngå å påvirke informantenes svar, og jeg har forsøkt å være bevisst at min forståelse og erfaring kan prege min tolkning av det informantene forteller om.

Kvale og Brinkmann (2009) drøfter validering gjennom håndverksmessig kvalitet, validering gjennom kommunikasjon og pragmatisk validitet. Validering gjennom håndverksmessig kvalitet betyr å ha fokus på kvalitet gjennom hele forskningsprosessen. Kommunikativ validering betyr at det som oppfattes som gyldige resultater og tolkninger er resultat av dialog. Kunnskap blir gyldig når motstridende påstander diskuteres og avklaringer søkes gjennom dialog med andre. Pragmatisk validering er verifisering der effektiviteten av kunnskap demonstreres gjennom effektiviteten av handling for å oppnå et ønskeverdig resultat. Jeg har gjennom hele prosessen vært opptatt av å utføre godt håndverksmessig forskningsarbeid, og underveis fått andre til se med sine øyne på ulike deler av arbeidet. Og det er mitt håp at den kunnskap som kommer til uttrykk gjennom denne oppgaven vil bidra til bedre effektivitet når det gjelder å oppnå ønskeverdige resultater i kommunale virksomheter.

Generalisering handler om i hvilken grad en kan bruke forskningsresultatet på andre situasjoner eller grupper enn det som resultatet er hentet fra. Det har ikke vært mitt mål å oppnå et utvalg med statistisk representativitet med tanke på generalisering fra utvalg til populasjon, men snarere å vurdere representasjon av egenskaper langs dimensjoner som er teoretisk interessante. Mange vil mene at den eksterne validiteten i enkle casestudier er lav. Ekstern validitet dreier seg i følge Yin (2009) om hvorvidt funnene fra en casestudie har gyldighet ut over den casen som er undersøkt. For å teste ekstern validitet foreslår Yin (2009) å anvende replikasjonslogikk, som innebærer å gjennomføre samme type studie, med tilnærmet like case flere ganger. Jeg har ikke hatt mulighet for å gjennomføre slik testing, men jeg håper at andre vil gjennomføre liknende undersøkelser og at slike eventuelt vil bekrefte min funn.

## **4.0 Analyse av primærdata**

I dette kapittelet vil jeg analysere innsamlede data, og vurdere mine funn opp mot de forventninger som naturlig følger av den teori om HRM som ble gjennomgått i kapittel 2. Jeg vil starte med å vurdere opptatthet av strategisk personalledelse, og forventninger fra ledernes nærmeste ledere. Så vil jeg beskrive fokus på økonomiske og produksjonsrelaterte resultater og analysere ledernes kunnskap om HRM og sentrale HR-begreper. Deretter vil jeg beskrive funn av HRM-bevissthet som synes å være innkapslet i enkelte celler i organisasjonen, og sette søkelys på ledernes strategier for å møte utfordringer og få ansatte til å prestere og levere ønsket atferd. Så vil jeg vurdere ledernes opptatthet av personalpolitikk og HR-tiltak og hvilke forventninger lederne har til HR-funksjonen. Dernest vil jeg drøfte om lederne er opptatt av å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser og om det satses målrettet på skoling av ledere og utvikling av lederteam. Mot slutten vil jeg vurdere om utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse og om kjerneverdier formidles gjennom personalpolitikken. Til slutt vil jeg oppsummere funn som er gjort og drøfte i hvilken grad HRM kan sies å være tilstede som bevissthet, kunnskap og forståelse hos linjeledere i Bodø kommune.

### ***4.1 Opptatthet av strategisk personalledelse***

Som nevnt i punkt 2.5 kan det forventes at kommunens øverste ledere er opptatt av strategisk personalledelse og har en grunnleggende forståelse av betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Tegn på slik opptatthet kan for eksempel være strategisk plassering av HR i organisasjonen og at HRM er et gjennomgående tema i ledermøter, på linje med informasjon og markedsføring, økonomistyring og produksjonsrelaterte forhold. Ingen av de lederne som jeg har intervjuet tilkjenner et syn på HR og en forståelse av HRM som korresponderer særlig godt med beskrivelsene av strategisk personalledelse som er gjengitt i kapittel 2. Når det gjelder arbeid med HR i rådmannens ledergruppe (RKD), gir for eksempel en av lederne uttrykk for at:

*«.... det arbeidet som PO gjør, det er jo med jevne mellomrom innom ledergruppen, til godkjenning, til kommentering og alt det der. Men det er som jeg sier, at det kan godt gå kanskje en trekvart år mellom hver gang det temaet som sådan er oppe. Og da vil det være i varierende grad hvordan vi andre i ledergruppen har vært involvert i det arbeidet.»*

På spørsmål om slike tema blir tatt opp i ledergruppen hver gang PO-sjefen (personal- og organisasjonssjef) tar det opp, eller om dette er et perspektiv som også er tilstede hos den enkelte av de ansvarlige ledere, sier den samme lederen:

*«Nei, jeg vil nok kanskje si at de andre har vært litt for tilbakelemt i forhold til det. Så du kan si at det har nok vært veldig mye basert på PO-sjefen sitt initiativ.»*

Om sine egne forventninger til HR-funksjonen gir denne lederen uttrykk for:

*«... for å si det enkelt, så forventer jeg at de sitter i førersetet når det gjelder strategi, overordnede føringer, rammer og alt det, og at min rolle er at jeg kan komme med innspill basert på min erfaringsbakgrunn og det.»*

Når det gjelder den organisasjonsmessige plasseringen av HR-funksjonen, sier en annen av lederne: *«Under rådmannen.»*

Som svar på min påstand om at HR synes å fremstå som en spesialistfunksjon, mer enn at HRM synes å være tilstede som et perspektiv og tenkesett hos den enkelte av lederne i rådmannens toppledergruppe, og at representasjon av HR i ledergruppen kan synes å fremstå som et alibi for de øvrige lederne, svarer den sammen lederen:

*«Ja, det kan bli det, men jeg tenker jo også at PO-sjefen skal ha det der tette samarbeidet med dem. Det er jo de som er jo ansvarlig for sin bit, men det er en spesialistfunksjon ... det fungerer på det viset at PO-sjefen utformer og spiller inn i RKD, altså rådmannen sin toppledergruppe, og så er det jo noe med implementering, ikke sant, her, hvor mye, eller hva slags prosesser, og det skal ganske mye prosess til for at man skal eie det, i lag. Sånn at her tenker jeg jo definitivt at her har vi mer å gå på. For det er klart at, for det første så kanskje PO-sjefen tar for mye. For det andre så synes kanskje de at det er deilig, at PO-sjefen gjør det, sånn at det å enes om det overordnede, eller at det overordnede er mye mer integrert i alle, det tenker jeg er en målsetting. At hele toppledergruppa eier det like mye, at det ikke bare er PO-sjefen.»*

På direkte spørsmål om strategisk personalledelse er noe som først og fremst PO-sjefen er ansvarlig for, og ikke noe som en samlet toppledergruppe har som et felles perspektiv på når det gjelder hvordan de skal få ting til i kommunen, svarer lederen:

*«Ja, vi er kanskje der, men jeg vil jo ikke at det er der vi skal være. Sånn at vi er kanskje på tur mot, og nå får vi ny rådmann, og jeg sier jo at det er veldig bra at han er, vi har hatt en økonomimann som rådmann, som har hatt veldig mye økonomifokus. Og veldig mye av det som har foregått i Bodø kommune har vært sett gjennom økonomibriller. Jeg ønsker jo mye mer kvalitets- og kompetansefokus, og jeg tror jo at med, jeg tror og håper, og det blir spennende å se, at med en ny rådmann, så får vi, så kan vi eie det mye mer i lag, ikke sant. Og at det blir et perspektiv.»*

Når det gjelder spørsmålet om det jobbes i rådmannens ledergruppe med mobilisering og utvikling, for eksempel med å skape bedre tjenestekvalitet ute i virksomhetene, svarer en annen av lederne:

*«Nei, det er ikke like stort fokus på det der. Det har nok vært mer, hva skal jeg si, saksorientert, og ikke så mye prosessorientert.»*

Med henvisning til sitatene ovenfor synes det å være et klart funn at bevisst og gjennomtenkt HRM ikke er tilstede som felles kunnskap, perspektiv eller tenkesett hos lederne som inngår i rådmannens ledergruppe. HRM virker ikke å være tilstede som felles satsing basert på felles forståelse, men synes snarere å representere en spesialistfunksjon basert på personaladministrativ tenkning og utviklingsstøtte.

#### **4.2 Forventninger fra ledernes nærmeste ledere**

Det forventes i henhold til punkt 2.5 at ledere gjennomgående er opptatt av å formidle sine forventninger om ønsket innsats og prioriterte resultatområder til sine medarbeidere, også når medarbeiderne selv er ledere, og at ledere gjennom slik dialog gjør det klart hvilke resultater de underordnede lederne vil bli «målt» på. Dermed er forventninger et viktig element både i ledernes forståelse av egen rolle og i etablering av relevant lederatferd. Samtidig kan det nok forventes vektlegging av fagledelse og ressurseffektiv tjenesteproduksjon, fremfor opptatthet av HR og personalledelse som det å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser.

Når det gjelder hva lederne gir uttrykk for at deres ledere forventer av dem, svarer svært mange av lederne «økonomi». Flere av lederne er samtidig innom tema som «å klare produksjonskrav», «sørge for en effektiv produksjon» eller «sikre stabil og forsvarlig drift av virksomheten». For eksempel gir tre av lederne uttrykk for at:

*«Min leder forventer vel at jeg driver denne virksomheten så effektivt som mulig innenfor de rammene som vi har.»*

*«Det er å få orden på økonomien. Alt annet blir uvesentlig på et vis ...»*

*«... hun har sterke forventninger på økonomisiden, det har hun, så det har vi trykk på, veldig trykk på. Noen mener alt for stort.»*

Som det fremgår av sitatene, opplever lederne i Bodø kommune at det er stor fokus på økonomi, ressursutnyttelse og budsjettdisiplin. Enkelte av lederne gir også uttrykk for at det legges for stor vekt på økonomi. Med så tydelig og gjennomgående fokus på økonomi og effektiv produksjon, vil nok mange hevde at det er synd ikke tilsvarende sterke forventninger også formidles om vektlegging av HRM som potensiell bidragsyter både til økt lønnsomhet og gode organisasjonsmessige resultater. Flere ledere tilkjenner at deres leder er opptatt av friskvernarbeid og at de forventer lavere sykefravær. For eksempel sier to av lederne at:

*«Hun har jo definert en del mål og en del satsingsområder som vi skal jobbe med ute i virksomhetene. Det er tre områder, og det er ledelse, det er sykefravær og det tredje er tidlig intervensjon, det vil si at vi skal gripe tidlig inn hvis det er ting vi bekymrer oss for. Det er de tre satsingsområdene som hun har stilt noen forventninger til.»*

*«... for, ikke sant, det å ha nok kvalifisert personale på jobb. Å ha det faste personalet på jobb, sånn at vi kan levere kvalitet og gode tjenester.»*

Flere ledere tilkjenner at deres leder forventer at de holder god kvalitet på tjenestene og at de leverer gode resultater. Blant annet gir tre av lederne uttrykk for at:



*«Den største forventningen hun har til oss, det er at vi leverer kvalitet, tror jeg. Hun har et stort fokus på at vi skal være nærværende ledelse, og at det skal være kvalitet i det arbeidet vi gjør.»*

*«... det er veldig sånn faglig fokus, faglig sentrert, at det skal være trøkk på det faglige, at vi skal gjøre en så god jobb som mulig i forhold til virksomheten og brukerne.»*

*«Hun forventer nok at vi skal ha en samordnet, god drift innenfor institusjonene, sånn at man på en måte skal klare å gi gode tilbud.»*

Når det gjelder personalpolitikk og HRM som spesiell mobilisering eller konsentrert satsing, er dette bare i svært liten grad og nærmest unntaksvis et tema som ledere opplever at deres ledere berører i sin formidling av forventninger. Tre av lederne sier for eksempel at:

*«Det er jo å være en, både en premissleverandør og en motivator ovenfor mine medarbeidere, og at de skal kunne gjøre sitt beste i forhold til de forutsetningene vi har.»*

*«Jeg tror nok det er personalledelse. Hun har blant annet vært inne på det her med at det skal settes utviklingsmål for den enkelte styrer.»*

*... det er jo det å ha kvalifisert personale, så er det det der med å håndtere det å være personalleder, at, ja det å utvikle gode både faglige og psykososiale arbeidsmiljø, og håndtere en personalgruppe og levere gode tjenester.»*

Hovedtema i forventningene som lederne formidler synes å være økonomi, ressursutnyttelse og budsjett disiplin, samt å klare produksjonskrav, sørge for en effektiv produksjon og sikre stabil og forsvarlig drift av virksomheten. I tillegg formidles forventninger om godt friskvernarbeid og lavere sykefravær. Med bakgrunn i de ovenstående sitater er det naturlig å konkludere med at personalpolitikk og HRM i svært liten grad formidles som forventning til de lederne jeg snakket med. Det stemmer godt med de forventningene som jeg innledningsvis presenterte, men det er likevel slående at ledernes forventninger representerer en så tungt og ensidig NPM-fokus. I sum minner det mye om den «harde» HRM-versjonens «bunnlinjefilosofi», der ansatte sees som en kostnad på lik linje med andre kostnader i virksomheten.

### 4.3 Fokus på resultater

Som nevnt i punkt 2.5 kan det forventes at lederne i Bodø kommune har tydelig fokus på økonomiske og produksjonsrelaterte resultater. Samtidig kan det nok, med bakgrunn i tunge innslag av NPM og HRM-inspirert retorikk blant annet fra KS, forventes at lederne i Bodø kommune er opptatt av kvalitet. I offentlige virksomheter er hva som fokuseres og benevnes som resultater rimelig forskjellig fra hva det kan være i private virksomheter. Det er likevel slik at nesten alle lederne har et tydelig og bevisst fokus på resultater i sin egen virksomhet. Fordi de er ledere for svært ulike virksomheter, er det naturlig nok også forskjeller i hva de ulike ledere benevner som viktige resultater i sin virksomhet. Når det gjelder hva som betraktes eller benevnes som viktige resultater i de ulike virksomhetene, sier fire av lederne blant annet:

*«Gode tjenester, fornøye brukere, det betyr i hvert fall veldig mye for oss, at vi har et godt omdømme.»*

*«Vi er jo en støtteenhet for de andre ... Så målsettingen er at de skal kunne gjøre mer med minst like god kvalitet som i dag, med helst mindre bemanning.»*

*«... Jeg har vært i 2 år i denne jobben, og pri 1 har vært å få kontroll på utgiftssiden, for det har, mer eller mindre, løpt løpsk. ... Det har vært veldig utilfredsstillende både for meg og for dem, sånn at vi, dette året har vi faktisk bestemt at vi skal tone ned dette økonomiperspektivet, og i mye større grad sette fag i sentrum, og dette med veiledning. Altså, få opp, ja som jeg sier, dette med å snakke om kvalitet på tjenestetilbudet, fag og evne til å reflektere over egen praksis.»*

*«Vi har nå et høyt brukerfokus, at brukere og pårørende er fornøyd med det oppholdet de har i institusjon, og det tror jeg at er et viktig resultat. Og så selvfølgelig dette med medarbeiderne, dette at de trives og blir. At ikke vi har en stor turnover, men at vi faktisk har stabile, dyktige medarbeidere som gjør en god jobb. Så er det jo det her økonomispøkelset, som er for noen helt overordnet og for andre mer underordnet.»*

Som det fremgår av sitatene ovenfor, har lederne gjennomgående fokus på kvalitet, faglighet og brukernes opplevelser av tjenestetilbudet. Samtidig retter mange fokus mot forhold som trivsel og stabilitet hva gjelder ansatte, effektiv tjenesteproduksjon og nødvendig kontroll med økonomien. Som forventet fremkommer tydelige innslag av NPM i form av økonomistyring,

kostnadskontroll og krav om effektivitet. Dette medfører gjerne andre kommunale styrings- og ledelsesformer enn de tradisjonelle byråkratiske og vil naturlig også ha konsekvenser kommunenes arbeidsgiverpolitikk. Det er samtidig naturlig å understreke at det ligger utenfor min problemstilling å forsøke å stadfeste om, eller i hvilken grad, de aktuelle ledere faktisk lykkes med sine intensjoner om å produsere gode resultater på de nevnte områdene.

#### **4.4 Bevisst og gjennomtenkt HRM**

Med bakgrunn i den mengde informasjon som ledere i dag oversvømmes av når det gjelder tidsriktig ledelse og arbeidsgiverpolitikk, som ikke minst formidles i stort volum på ulike konferanser, seminarer og kurs, forventes det at ledere generelt er opptatt av HR og har en grunnleggende forståelse for betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Samtidig vet vi at mange kommunale ledere er opptatt av fag og faglige problemstillinger snarere enn medarbeiderorientert, utviklende, anerkjennende og målrettet personalledelse. Mine data kan tyde på at det er en begrenset utbredelse av kunnskap og et lite utviklet begrepsapparat knyttet til HR og HRM blant lederne i Bodø kommune. På spørsmål om hvordan de jobber for å møte eller løse strategiske eller overordnede utfordringer, svarer for eksempel tre av lederne at:

*«Ja, altså for å gå over på den humanistiske siden når det gjelder medarbeiderne, så er det klart at de merker det at vi produserer tjenestene som vi leverer på en annen måte enn tidligere.»*

*«Ja, altså, vi prøver å være systematiske i alt det vi gjør.»*

*«... jeg tror Bodø kommune har hatt veldig, kanskje litt for mye ensidig økonomifokus. Og det fokuset, økonomi er fremdeles veldig viktig, men vi kjører frem kvalitet og, ja tjenestetilbudet, på en helt annen måte. Og jeg har også tatt frem at, det at jeg vil at det skal vises gjennom, jeg holdt på å si, planverkene våre. Det skal vises i perspektivmeldingen. Jeg vil ha perspektivmeldingen skrevet på en annen måte. Det skal vises i budsjettet, i årsmeldinger og, for det er noe med, ikke sant, at språket du bruker, det er noe, hvordan det vises hvilke briller du har hatt på deg. Og økonomiseksjonen har gjort mye av jobben som andre egentlig bør gjøre.»*

Under flere av intervjuene opplevde jeg av lederne snakket om HRM uten at det de forsøkte å uttrykke ble dekket av et begrepsapparat som de var fortrolige med og behersket. Når jeg tok i bruk ord og begreper fra HR-terminologi, og spurte lederen om det han eller hun mente for eksempel kunne uttrykkes på denne måten, så bekreftet de: «ja, det er det jeg mener». Det kunne for eksempel arte seg som denne dialogen:

*«I lærebøkene står det at den enkelte bretter opp armene, og med liv og lyst er med på å jobbe mot de felles utfordringene, fordi man tror på det, er enig i det, har vært med og jobbet det frem, og, som du snakker om, det stemmer overens med mine faglige og etiske normer og min faglige forståelse, og det stemmer med mitt eget verdifundament. Jeg tror der, på en måte, ligger, beskrivelsen av dedikasjon. Og så hører jeg at du snakker om mye av det samme.*

*- Ja, jeg har egentlig aldri tenkt på det begrepet. Dedikasjon blir for meg litt sånn religiøst, da er det litt sånn masse ... men det er helt rett. Jeg har ... dedikert til oppgaven ... tilslutning ...*

*Det er tilslutning av motiverte og engasjerte medarbeidere. Og det er klart motivasjon handler jo mye om hva som betyr noe for den enkelte og hvor den enkeltes energi og drivkrefter ligger. Og det er jo forskjellig.*

*- Ja, og det er jo en del av det som jeg kartlegger veldig.»*

Når det gjelder ledernes strategier for å møte spesielle eller definerte utfordringer, trekker enkelte av lederne frem faktorer som organisering av oppgaveløsningen eller forankring i mål og planverk. Andre ledere trekker frem trivsel, tilslutning, rekruttering og kompetanseutvikling som viktige virkemidler. Svært få av lederne virker å være særlig bevisst når det gjelder beskrivelser av HRM som en måte å jobbe helhetlig og etablere felles kunnskap og tenkning omkring hvordan man kan mobilisere i forhold til utfordringer, bygge lojalitet, forpliktelse eller høyere kunnskap blant ansatte, eller møte kunnskapsarbeideres forventninger om deltakelse i vurderinger, større autonomi og myndighet til selv å påvirke utforming av arbeidsoppgavene. På spørsmål om hva lederne mener er viktige HR-aktiviteter eller hva som er viktige elementer i kommunens personalpolitikk, svarer to av lederne blant annet:

*«Nei, altså, de har jo, PO-kontoret og de der, de har jo prøvd å lage opplegg der de har fått inn forelesere og der det blir kjørt, som foredrar om spesielle ting, det kan jo være i forhold til, ja, det kan være både litt arbeidspsykologi og det kan være for eksempel ledelse, det kan være motivasjon, ja ...»*

*«Nei, det kanskje er ... det kan godt hende at det handler mer om sikkerhet ... altså det å jobbe i det offentlige er jo veldig sånn trygt og sikkert, gode permisjonsordninger, det er gode pensjonsordninger, det er gode forsikringsordninger ...»*

På spørsmål om hva de legger i begrepet personalledelse, svarer to av lederne:

*«Nei altså, i personalledelse, sånn som jeg ser det, så er det jo at man kan sette opp mål for den virksomheten man har, og kanskje også klare å utvikle mål for den enkelte medarbeideren, og at vi da, at vi skal klare å yte det eller den tjenesten som vi skal gjøre da, også det som vi har som basisoppgaver da, men i tillegg så må vi klare å utvikle medarbeideren, og rettlede dem i forhold til det vi skal holde på med.»*

*«Ja, jeg er ikke opptatt av de der bokstavene eller metoder. ... Jeg er opptatt av å skape ting, og få ting til å fungere. Og gode relasjoner med folk, det er utgangspunktet for å få ting til å fungere. Så jobbe i lag med de, og ikke minst kunne noe, i alle fall, av det som skal gjøres, så du kan bidra aktivt inn i prosessen, sånn at du får lagt de rette føringene, det synes jeg er veldig viktig.»*

Og på spørsmål om hva de forventer av HR-funksjonen, svarer to av lederne blant annet:

*«Det ene er jo at det som er av rutiner og maler i forhold til personalområdet, at det er oppdatert, sånn at vi kan bruke det hele tiden og vite at det er oppdatert og at det er lett tilgjengelig. Det andre er jo også at, hvis vi har vanskelige saker, det kan jo være, det er ulike sider, vi kan jo ta hvis det er at noen har problemer med alkohol, stoff eller å være tilstede på jobb, så, at man har, i forhold til den arbeidsrettet, at man kan bruke dem til råd og dåd altså på det altså at man gjør, alt det blir rett.»*

*«Nei, jeg forventer at de skal, altså, vi skal oppleve en reell bistand. Jeg forventer at de skal ha noe mer kompetanse enn vi har på dette området, og at vi skal få, altså, det*

*høres nå litt sånn enkelt ut, at vi skal få nødvendig hjelp, men det er ikke nødvendigvis noe selvfølge, at man får nødvendig hjelp, men jeg de skal være ekspertorganisasjonen som på en måte skal gi gode råd, og hjelpe til ...»*

På spørsmål om hva linjelederne mener er viktige HR-aktiviteter eller viktige elementer i kommunens personalpolitikk, er det forbausende mange ledere som virker lite opptatt av personalpolitikk. Det er nærmest slik at personalpolitikken synes å være noe som ligger fast, som bare er der, og som det ikke er verken mulig eller interessant å gjøre noe med. Det synes å rime med det Rødvei (2006) beskriver som forvaltningspreget og mekanisk arbeidsgiverpolitikk. Forståelsen av personalledelse knyttes av flere av lederne til medarbeiderutvikling og hvordan man som leder jobber med relasjonelle og mellommenneskelige forhold. Samtidig trekker en god del av linjelederne fram friskvernarbeid, og satsingen på å skape en helsefremmende og langtidsfrisk kommune, som en positiv mobilisering om mange av de faktorer og forhold som HRM også siktes inn mot. Et gjennomgående inntrykk er likevel at det i all vesentlighet er personaladministrativ støtte som lederne forventer og etterspør fra HR, og at kunnskap og begrepsapparat omkring HR og HRM i liten grad er utviklet blant linjelederne.

#### **4.5 Forpliktelsesbasert og involverende HR**

Som nevnt i punkt 2.5 forventes det at ledere generelt er opptatt av HR og har en grunnleggende forståelse for betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Etter hvert som flere ledere skaffer seg skoloring i personalledelse, er det også naturlig å forvente at ledernes ambisjoner og utviklingsprosjekter vil kunne vise tegn på bevissthet om forpliktelsesbasert og involverende HR. Samtidig vil nok en forvaltningsorientert og minimumsorientert arbeidsgiverpolitikk kunne forventes å bidra til at slike krav og forventninger eller kunnskap og ambisjoner i mindre grad vil være det flertallet av lederne er opptatt av i det daglige. Til tross for det gjennomgående inntrykk at kunnskap og begrepsapparat omkring HR og HRM i liten grad er utviklet blant lederne, tilkjenner noen av lederne relativt stor forståelse, både når det gjelder en grunnholdning, og når det gjelder opptatthet av HR-tiltak som virkemiddel for å få til nødvendige endringer og forbedringer i det praktiske arbeidet. Det som synes å kjenne-tegne disse lederne er også en betydelig opptatthet av fag, fagutvikling og ønske om å sikre tilstrekkelig god kvalitet på tjenesteutøvelsen. To av disse lederne gir blant annet uttrykk for:

*«... vi skal tone ned dette økonomiperspektivet, og i mye større grad sette fag i sentrum, og dette med veiledning. Altså, få opp, ja som jeg sier, dette med å snakke om kvalitet på tjenestetilbudet, fag og evne til å reflektere over egen praksis.»*

*«... det er en skjerping av den interne fagligheten og det har med at man ikke bare kan gå og syte og syte om ting ... jeg blir glad når jeg får klager fra brukerne, fordi at så kan vi gjøre noe med det som ikke fungerer, ikke sant, så får jeg et signal om hva vi skal bli bedre på.»*

De aktuelle lederne synes samtidig å legge stor vekt på å være synlige, tydelige og nærværende som ledere, og de er opptatt av å uttrykke klare forventninger til sine underordnede. To av lederne sier for eksempel at:

*«... jeg setter nok noen krav, det gjør jeg. Det gjør jeg til de ansatte. Har forventninger som jeg forventer at de skal innfri. Jeg er en tilstedeværende leder, jeg er mye, jeg er mest av alt glad når jeg får lov til å være her. Jeg er ikke så glad i sånn møtevirksomhet utenfor, jeg må jo delta på en del av det og, men jeg vil gjerne være her blant personalet.»*

*«Så det handler egentlig om, tenker jeg, om å få mobilisert det der, jeg holdt på å si, iboende i oss, med at det er faktisk noen som har noen forventninger til oss. Det er faktisk noen som ser hva vi gjør, og som er opptatt av det vi leverer.»*

Disse lederne synes å være opptatt av å sette fokus, ta tak i utfordringer og prioritere viktige oppgaver, og to av lederne understreker at:

*«... man må ta tak i ting, og gjøre noe med det ... ut over det, så har jeg selvfølgelig medarbeidersamtaler hvor jeg får tatt tak i den enkelte virksomhetsleder og de utfordringene de har, og så setter vi opp mål som blir tatt opp fortløpende, før neste medarbeidersamtale da, kan du si, hvor virksomhetslederne får noen, hvor vi blir enige om, eller jeg ser noen arbeidspunkter som tegner seg, og så drøfter vi om det er relevante arbeidspunkter, og det har det nå vist seg faktisk at det var, og så jobber vi videre med det, med oppfølging fra meg.»*

*«... jeg setter fokusområder, drar opp visjon, drar opp vår målsetting. I alt jeg gjør av arbeid, så gjennomsyrrer denne visjonen og denne målsettingen det vi holder på med.»*

Mange av lederne gir uttrykk for opptatthet av fag- og kompetanseutvikling. Likevel virker det å være slik at de lederne som tilkjenner noe større forståelse både når det gjelder HRM og betydningen av HR-tiltak som virkemiddel for å få til nødvendige endringer, synes å være enda litt mer opptatt av å utvikle og utnytte kompetanse, enn de øvrige. To av disse lederne gir blant annet uttrykk for:

*«Det sier seg jo selv at kompetanse er utrolig viktig. At de får kompetansepåfyll. At ikke det å jobbe i denne type virksomhet blir en sånn annenrangs jobb, men hvor vi, hvor fagfolkene her blant annet er helt spisset på det de skal holde på med. Jeg har jo en eller annen som går på en eller annen videreutdanning nesten hele tiden. Og så har vi jo, vi skriver jo en kompetanseplan ut i fra utviklingssamtaler. Og den setter jeg i et system, og ser nøye gjennom at det som de da ber om i de samtalene, det får de i løpet av året.»*

*«... kompetanse er vi og veldig opptatt av. Vi er veldig opptatt av å utnytte den total-kompetanse som finnes i personalgruppa ... en gang i uka så har vi satt av 1½-2 timer til enten interne samarbeidsmøter med faggruppene eller fagforum der vi har intern-undervisning av hverandre, eller leier inn andre folk, eller kollegabasert veiledning/refleksjon over egen praksis eller driftsmøter med meg ... »*

Disse lederne er også tydelig mer opptatt av å sikre engasjerte, motiverte, selvstendige og myndiggjorte medarbeidere, som trives med det de gjør. To av lederne gir uttrykk for at:

*«... det et veldig fokus på ledelse og myndiggjorte medarbeidere, som jeg har store forventninger til skal bringe oss i rett retning.»*

*«Trivsel og arbeidsglede tror jeg er stikkordene der. Jeg ønsker at folk skal trives på jobb. Og det tenker jeg, hvis folk gjør det, så kommer det mye bra ut av det. Da er de både motivert for å gjøre en innsats, da er sykefraværet lavt, da er de, og det er jo en del av det som jeg kartlegger veldig, når jeg snakker med de i utviklingsarbeidet, så er*



*det jo: Hvor er din motivasjon, hva er det som trigger deg, hva er det som gjør at du synes det er artig å være på jobb. Og det prøver jeg jo å bruke aktivt ...»*

Et gjennomgående tema i myk HRM er utvikling av lojalitet og forpliktelse. Dyp lojalitet og forpliktelse defineres gjennom styrken i den enkeltes involvering og engasjement, og innebærer at medarbeideren har et sterkt ønske om å forbli medlem av organisasjonen, har en sterk tro på organisasjonens mål og verdier og er rede til å investere en betydelig innsats i og for organisasjonen. Det virker som om de lederne som tilkjenner større kunnskap, forståelse og opptatthet av HRM også er mer opptatt av å skape oppslutning. To ledere gir uttrykk for at:

*«... hvis jeg skal lede et personale, så må jeg ha personale med meg. Det er det jeg legger i personalledelse. Altså, du må ha personalet med deg. Jeg kan ikke styre ovenifra, og komme med direktiver og med, selvfølgelig noen ganger må jeg det og. Jeg er ikke en leder som ligger på gulvet og koster foran dem. Men jeg må kjenne at jeg har personalet med på de beslutningene jeg tar. Og det tror jeg er kjempeviktig. At ikke jeg er en figur som sitter på toppen, som de verken ser eller hører eller ... men det kommer direktiver ned som de skal følge. Det er ikke min lederstil altså. Men det å være der, og bakke de opp, og få de med meg i den tenkningen som vi legger til grunn her, det er personalledelse for meg.»*

*«Jeg opplever å ha folk med meg, og i den grad jeg ikke har det, så sier dem det. Da spør de, eller da lurte de på hva jeg mente, eller ... Jeg opplever også at, de får veldig mye informasjon fra meg. Jeg involverer dem i ting som jeg er involvert i på vegne av tjenesten. Jeg snakker mye om oss og vi, og ikke om meg og mitt og dem, altså det er vi, og at vi har ulik rolle i forhold til å nå de målene vi skal.»*

Involverende og autonomiorientert jobbdesign hevdes å bidra til økt motivasjon. Det synes åpenbart at flere av de lederne som tilkjenner kunnskap, forståelse og opptatthet av HRM også har fokus på autonomi og jobbdesign. Blant annet gir to av lederne uttrykk for:

*«... det har jeg signalisert mange ganger, dette med tillit. Og at dem har stor frihet under ansvar. Det har de og, de har stor kontroll på egen dag. Det er ikke sånn at jeg springer etter de og sier at: "her må du ta, og hvor mange brukere har du, og det er alt for dårlig". Det gjør jeg ikke. For det, tenker jeg, det vil være å ødelegge totalt det*

*som gir kontroll over egen hverdag, som igjen, tror jeg, er det som gjør at folk holder ut, og trives. Det er, samtidig så lar jeg dem ikke være i fred på den måten at jeg ikke bryr meg. Jeg er jo etter i forhold til å vise retningen og forventningene og, men det er i det store rommet.»*

*«... jeg tror på denne måten vi jobber på. Prosjektrettet arbeid, det tror jeg på, for du får ei involvering som er helt unik, der personalet føler at de virkelig kan få komme frem med det som er sitt, og får brukt seg selv. Jeg tror det er, jeg har jobbet såpass mange år innenfor det her, at jeg ser at det blomstrer i personalet. De får det ansvaret, kommer med ideer, tanker og får sette det ut i livet. Jeg tror på denne måten å jobbe på. Tror det er veldig, veldig engasjerende.»*

Som jeg var inne på i kapittel 2, er det en stor utfordring for mange kommunale virksomheter, å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere. Kunnskapsarbeideres lojalitet knyttes i følge teorien snarere til arbeidsoppgaver de engasjerer seg i enn til organisasjonen de er ansatt i. HRM beskrives blant annet som å nå mål gjennom medarbeiderne og utvikle medarbeidernes potensialer. Flere av de lederne som tilkjenner gir kunnskap, forståelse og opptatthet av HRM legger vekt på utviklingsarbeid, slik blant annet disse to lederne gir uttrykk for:

*«Og det har vært utviklingsrettet arbeid, også i avdelingen, på å bygge opp gode tjenester, og det tror jeg at, det er inspirerende å være med på, og det tror jeg og er noe folk opplever. De får være med på prosjekter og de får utvikle seg, både personlig og faglig.»*

*«Så vi er en ledergruppe som er kommet på plass fra nå tidlig i høst. Og det er klart, vi er nå inne i en prosess med ekstern konsulentbistand for at vi, på en måte, skal utvikle denne ledergruppa.»*

Det er spennende om forskjeller når det gjelder forståelse og opptatthet av HRM kan henge sammen med at disse lederne opplever slike forventninger fra sine ledere, eller om de påviste forskjeller må forutsettes å skrive seg fra forståelse som lederen selv har og valg lederen selv gjør. Når det gjelder ledernes forventninger, gir to av disse lederne for eksempel uttrykk for:

*«... Og jeg tror det handler om at jeg har sånn tro på det selv. At jeg er så sikker på at det er, jeg tror, det er mulig det høres litt arrogant ut, jeg vet ikke, men jeg tenker at det, altså, det har vært veldig tydelig signalisert, du kan ikke være avhengig av at noen skal sitte og se på deg og følge deg, støtte deg, og klappe deg på skuldrene og dytte deg videre og sånt. Det kan du ikke regne med i den jobben her. Sånn at, og jeg er vant med å jobbe selvstendig, men på en annen side, så er det klart at jeg har vært heldig da, på den måten at det som etterspørres, altså sykefravær, budsjettbalanse og alt det, på et eller annet vi så har jeg levert på det og. Sånn at det har jeg på en måte fått ros og anerkjennelse for, men ikke måten det har skjedd på, kanskje.»*

*«... hva han forventer av meg. Han forventer vel at jeg tar tak i de utfordringene som er. Jeg tror nok kanskje at hans forventninger til meg i utgangspunktet ligger mer på den sånn, der ting uttrykker seg i økonomien ... Jeg vet ikke om jeg har spurt han direkte, men jeg har spurt om jeg har levd opp til hans forventninger, og det har han svart ja til. Men jeg tror ikke jeg har spurt han i forkant, hva slags presise, sånn at, jeg klarer ikke å huske det i hvert fall. Jeg har så klare forventninger til meg selv, så, jeg vet ikke om det forstyrrer litt, om det er hans eller det er mine som er ...»*

Basert på disse sitatene synes det å være liten grunn til å tro at lederne forståelse og opptatthet av HRM kan tilskrives at de opplever andre forventninger fra sine ledere enn hva øvrige ledere gjør. Mye tyder på at forskjeller i forståelse og opptatthet av HRM skriver seg fra valg som ledere selv gjør og kunnskap og forståelse som ledere selv har. Og jeg mener det er grunnlag for å kunne si at noen av lederne har mer kunnskap og forståelse når det gjelder betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM og effekten av gode HR-tiltak som virkemiddel for å skape gode resultater og få til nødvendige endringer og forbedringer gjennom sitt daglige og praktiske ledelsesarbeid. Likevel er det et inntrykk at det er noe begrenset utbredelse av kunnskap og et forholdsvis lite utviklet begrepsapparat knyttet til HR og HRM også blant disse lederne. Med henvisning til tidligere konklusjoner om liten HRM-bevissthet i kommunens øverste ledelse, er det samtidig ganske åpenbart at den påviste tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM ikke har en strategisk forankring eller fremstår som resultat av en felles satsing på utvikling av HRM i organisasjonen. Jeg mener det dermed er grunnlag for å konkludere med at det er noe HRM-bevissthet innkapslet i enkelte celler i Bodø kommune.

#### **4.6 Strategier for å møte utfordringer**

Det forventes som nevnt at ledere er opptatt av HR og at de hadde en grunnleggende forståelse for betydningen av bevisst og gjennomtenkt HRM. Det forventes i henhold til punkt 2.5 også at kommunale ledere blir utfordret når det gjelder endringer i krav og forventninger fra ulike grupper av ansatte, og at de påvirkes av tung HRM-inspirert retorikk blant annet fra KS. Samtidig er det naturlig at tradisjonelt byråkrati og en forvaltningspreget kommunal kultur vil prege mange av lederne når kommer til hvilke strategier de legger vekt på for å møte strategiske utfordringer. Mange av lederne svarte bekreftende på spørsmål om det er noen overordnede satsingsområder som det for tiden jobbes spesielt med. Samtidig er det naturligvis ulike ting som defineres som strategiske eller overordnede satsinger i ulike virksomheter i Bodø kommune. På spørsmål om fokus når det gjelder slike utfordringer, sier tre ledere at:

*«Vi har jobbet veldig strategisk i forhold til å dokumentere avvik mellom ressurstilgangen, altså personalressurser hos oss, og forventet produksjon. Det er stort gap mellom det vi er satt til å levere, og innenfor de fristene vi er satt til å levere. Og det er lang ventetid, mye lengre ventetid enn det vi tenker er forsvarlig, for å få hjelp. Så det har vi jobbet mye med, å dokumentere spriket, og grunner, og se på hvordan vi skal gjøre det annerledes.»*

*«Vi har en overordnet visjon om å utvikle en langtidsfrisk og helsefremmende Bodø kommune. ... Og da handler det om fremmende ledelse, fremmende medarbeiderskap, det å utvikle gode faglige miljøer, hvor enkeltindividene får brukt sin kompetanse og ta seg selv i bruk, og så det her med takhøyde, godt arbeidsklima, sosiale miljøer.»*

*«Og et av innsatsområdene våre, det er personalledelse. Og det er jo nettopp med tanke på fysisk og psykisk arbeidsmiljø.»*

Av sitatene ovenfor fremgår at lederne blant annet har satt fokus på utvikling av kvalitet på tjenesteproduksjonen og på forhold som gjelder oppbygging av evner og forutsetninger for å kunne levere gode tjenester. De fleste lederne gir uttrykk for at de fremholdte strategiske utfordringer berører personalområdet, og dermed vil kunne ha konsekvenser for hva som kan fremstå som hensiktsmessig personalpolitikk eller gode HR-tiltak. Blant annet sier to ledere:

*«... Og jeg tenker at det er der, i møte med brukerne våre, at vi leverer kvalitet. Sånn at det er en strategi også, at det jobbes veldig mye med å sette noen ting i veggene her, som skal prege tjenesten ute.»*

*«Vi må i hvert fall skru på plass noen forestillinger om både hva som er oppdraget og hva som er rammevilkårene for det oppdraget. ... For det første, så må kunnskapen spres. Man må få frem den her type kunnskap, og det er flere måter å gjøre det på. Det andre er at lederne må bli klar over hva er det slags problematikk vi står overfor, og så er det da sånn at man må jobbe med det enkelte team og medarbeider, for på en måte å oversette dette til hvordan er det nå vi skal endre, og hva er det slags justeringer vi må gjøre.»*

Når det gjelder lederne strategier for å skape gode resultater på områder som det jobbes spesielt med, fremholder en del av lederne forhold som planlegging, organisering av oppgaveløsning, møtестruktur, forankring i mål og planverk og sikring av nødvendig fleksibilitet som viktige suksessfaktorer. To av lederne gir uttrykk for:

*«Vi lager noe som heter en virksomhetsplan. ... I den virksomhetsplanen, så står det hvilke satsingsområder vi har de neste årene.»*

*«Ja, altså, vi prøver å være systematiske i alt det vi gjør.»*

Andre ledere fremholder mer medarbeiderorienterte og HRM-fokuserte forhold som suksessfaktorer i tilknytning til sine strategiske eller overordnede satsinger. De fleste av lederne fremholder medarbeidersamtaler som en selvfølgelig HR-aktivitet. I tillegg trekker en del frem forhold som trivsel, engasjement, tilhørighet, rekruttering og utvelgelse, utvikle og utnytte kompetanse, selvstendige og myndiggjorte medarbeidere, rolleforståelse, teamsammensetning og teamutvikling, deltakelse og medvirkning, samt nærværende og synlig ledelse som suksessfaktorer, slik for eksempel tre av lederne gir uttrykk for:

*«Prosjektrettet arbeid, det tror jeg på, for du får ei involvering som er helt unik, der personalet føler at de virkelig kan få komme frem med det som er sitt, og får brukt seg selv. Jeg tror det er, jeg har jobbet såpass mange år innenfor det her, at jeg ser at det blomstrer i personalet. De får det ansvaret, kommer med ideer, tanker, og får sette*

*det ut i livet. Jeg tror på denne måten å jobbe på. Tror det er veldig, veldig engasjerende.»*

*«... da tar man et steg tilbake, og så ser man på hvordan skal man få den gjengen med individualister til å fungere som et team, i tillegg til at det teamet egentlig skal håndteres likt som andre team i kommunen ...»*

*«Du kan si, jeg lanserte vel begrepet for 2 år siden, da jeg kom, dette med å være tett på. Og det ble veldig sånn, hva skal jeg si, altså, folk sugde det til seg på et vis, i den forstand at lederne var ikke vant til at lederen var så tett på, og, holdt jeg på å si, stilte sånne krav, i forhold til både å være myndiggjort og kunne ta beslutninger.»*

Sitatene viser med tydelighet at disse lederne fremholder faktorer knyttet til HRM som viktige for at de skal lykkes med sine satsinger. Som jeg også gjorde rede for i punkt 4.3 tilkjennevis samtidig en stedvis betydelig kunde-/brukerfokus og økt satsing på tjenestekvalitet. Sammen med den tydelige vektlegging på myndiggjøring som flere av lederne tar til orde for, kan dette ideologisk plasseres i et NPM-perspektiv, der individuell medvirkning over jobbnære beslutninger er helt sentralt for effektiv drift. Til tross for at nesten alle lederne hevder å ha et strategisk fokus, problematiserer flere at det i for stor grad er fokus på drift, forbedring av eksisterende løsninger, brannslukking og kortsiktige tiltak, og nettopp mangel på langsiktige og strategiske planer, slik også disse to lederne gir uttrykk for:

*«Vi er ikke gode nok på langsiktighet og strategi. ... vi er ikke god nok på å legge de lange linjer, men på den andre siden så ser jeg jo det at vi driver med veldig mye kortsiktig arbeid, løsninger, litt brannslukking som du sier, eller det er ganske mye brannslukking til tider ...»*

*«Det som er problemet, jeg tror at det du sier der, min personlige oppfatning er at jeg tror det er langt på vei rett, det du sier. Og jeg tror at det skyldes to ting. Det ene er at det er kultur, at man har ikke hatt kultur for kjapp endring over forholdsvis kort tid. Ting mer modnes og går seg til eller endrer seg i takt med et og annet ganske saktegående mønster. Og så er det det at de som er ute, og som føler tingene på kroppen, de er så belagt i det operative, og har aldri vært verken kurset, eller opplært til, eller motivert til å tenke nytt. Det er mer det at de tenker hvordan kan jeg forbedre akkurat*

*den arbeidssituasjonen jeg er i nå, lille grann, og det er kommunen faktisk veldig god på. Men de er ikke gode på å se på det jeg gjør nå, er det egentlig smart, eller burde denne avdelingen, den og den slått seg sammen og gjort dette på en helt annen måte, og så hadde vi likevel fått et bedre resultat til slutt.»*

Det synes som om mange av lederne har et strategibegrep som knyttes til langsiktige og overordnede planer. Lederne virker i mindre grad opptatt av strategisk beredskap og trening av evne til å rette blikket mot en ukjent fremtid. Strategibegrepet oppfattes å være noe formelt, der en omstendelig prosess skal gjennomføres og der langsiktig plan til slutt skal vedtas. En like viktig del av et strategisk arbeid er kombinasjon av å heve og senke blikket, og at både kortsiktige og langsiktige perspektiv kan håndteres og analyseres samtidig, i forhold til forståelse av roller, forståelse av oppgaver, forståelse av de utfordringer som ligger lengre frem og i forståelse av organisasjonens evne og kapabilitet som interne forutsetninger for å møte disse utfordringene. Mange små og store diskusjoner har både kortsiktige og langsiktige dimensjoner i seg. Og jeg opplever at svært få av lederne er opptatt av å trene sin organisasjonen og forberede sine medarbeidere på det som venter litt lenger fremme.

Til tross for at mange av linjelederne svarer positivt og bekreftende på spørsmål om det er noen strategiske utfordringer som det jobbes spesielt med å løse eller mobilisere personalressurser i forhold til, fremholdes faktorer som planlegging, organisering av oppgaveløsningen, møtестruktur, forankring i mål og planverk og sikring av nødvendig fleksibilitet som suksessfaktorer. Flere ledere problematiserer at det i for stor grad er fokus på drift, brannslukking og kortsiktige løsninger, og mangel på langsiktige og strategiske planer. En god del av lederne fremholder medarbeiderorientering og personalledelse som viktige suksessfaktorer i tilknytning til strategiske eller overordnede satsinger, og jeg mener det kan tolkes som tegn på tilstedeværende bevisst og gjennomtenkt HRM hos disse linjelederne.

#### **4.7 Opptatthet av personalpolitikk og HR-tiltak**

Når det gjelder ledernes opptatthet av personalpolitikk og HR-tiltak, kan det i henhold til punkt 2.5 forventes at et flertall av lederne er opptatt av forhold som lønnspolitikk, fag- og kompetanseutvikling, rekruttere og beholde dyktige medarbeidere, utvikling av arbeidsmiljø og at de vektlegger forhold som har betydning for ansattes trivsel. Det forventes også at ledere er opptatt av å tilpasse en kommunal personalpolitikk til i større grad å møte ulike

grupper behov og forventninger gjennom fokus på forhold som motivasjon, tilbakemelding, samarbeid, medvirkning, kompetanseutvikling og jobbaufonomi. Noen ledere forventes være opptatt av å utvikle konkrete lokale HR-tiltak, og det forventes at HR-aktiviteter ikke bare er tilpasset hverandre og komplementære, men at de også forsterker hverandre og gir synergieffekter. Det er i henhold til punkt 2.5 også grunn til å tro at ledere er opptatt av styring og kontroll og andre elementer i tråd med NPM eller hard HRM, også i organisasjoner der det brukes retorikk i tråd med myk HRM. Og det forventes at også kommunale virksomheter plukker opp enkelte tokninger eller anbefalte HR-tiltak uten å forså betydningen eller sørge for konsistens i forhold til øvrige HR-tiltak.

Som nevnt i punkt 4.4 kan det virke som om forbausende mange av lederne er lite opptatt av personalpolitikk. På spørsmål om hva slags type personalpolitikk eller hvilke HR-tiltak som kan bidra til å få medarbeiderne til å levere og prestere en ønsket atferd eller innsats, trekker kun en av lederne frem en faktor som arbeidstidsordninger. Et par av lederne fremholder pensjonsavtale eller seniorpolitikk som vesentlige faktorer. En mulig forklaring på dette fenomenet kan være at personalpolitikk i form av pensjon, permisjonsreglement, seniorpolitikk og arbeidstidsavtaler er så innarbeidet som etablerte ordninger og rettigheter i kommunale virksomheter, at det faktisk ikke tenkes på eller benevnes som viktige HR-tiltak. Noe tilsvarende synes det også å være med deltakelse og medvirkning. Ansattes medvirkning i utviklings- og endringsprosesser hevdes å være en betingelse for å lykkes. Likevel er det slik at kun et fåtall av lederne fremhever medvirkning og medbestemmelse som en viktig del av personalpolitikken. For eksempel gir to av lederne uttrykk for at:

*«Det er jo det her med å la medarbeiderne få slippe til som jeg synes er kjempeviktig i en sånn type produksjonsbedrift som vi er. Vi er nødt til å la folk få lov til å komme med sine innspill dersom vi skal klare å endre oss. Det må ikke bli sånn at det er ledelsen som gjør endringen for endringen sin skyld.»*

*«... jeg har en forventning om at mellomlederne får til at disse møteplassene, de formelle møteplassene, jeg holdt på å si, blir brukt. Det er alt i fra møter med tillitsvalgte, verneombud, til arbeidsmiljøgruppe, til personalmøter, ikke sant. Alle disse arenaene må fungere i virksomhetene, hvor man har mulighet til denne dialogen, og både stille spørsmål og krav, og avstemme forventninger i forhold til hva det er vi .., hvordan vil vi ha det her hos oss.»*



Det kan være flere og ulike årsaker til denne tilsynelatende manglende oppfatthet av medvirkning og deltakelse blant lederne. Mange av lederne synes å være opptatt av involvering og oppslutning fra sine medarbeidere. Som jeg har vært inne på, beveger vi oss i retning av et mer individualisert arbeidsliv, og en konsekvens av det kan fort bli at ledere er mer opptatt av å legge til rette for dialog, involvering og oppslutning på individnivå, enn på formell medvirkning basert på representasjon. Samtidig kan det være som jeg antydte ovenfor, at medvirkning og deltakelse er så innarbeidet i kommunale virksomheter, at lederne faktisk ikke tenker på dette som betydningsfulle HR-tiltak. Kompetanseutvikling er det HR-tiltaket som flest ledere trekker frem som viktig for å lykkes. Fag- og kompetanseutvikling hevdes å motvirke turnover, og for virksomheter med begrensede økonomiske muligheter til å konkurrere om attraktiv arbeidskraft, pekes det på tydelig satsning på fag- og kompetanseutvikling som en mulighet til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Et flertall av lederne fremholder kompetanseutvikling som viktig HR-tiltak, slik denne lederen gir uttrykk for:

*«... det å stimulere med, gi kompetanseutvikling, det er et veldig godt virkemiddel, tenker jeg. Det blir kvalitet, og den enkelte, det ønsker veldig mange. Og det er noe som personalet vokser på, helt tydelig.»*

Det synes likevel som om konkrete muligheter på dette området oppleves noe forskjellig i ulike kommunale virksomheter. En av lederne gir i denne sammenheng uttrykk for at:

*«... etter- og videreutdanningsmuligheter er marginal. Det er noen få som får, og det må vi selv jukse til for gi et fornuftig tilbud til ... så det synes jeg kanskje mangler, i forhold til den jobben, at det er ikke de store personalpolitiske gulrøttene.»*

Ledersamlinger og ledernetverk fremholdes av ca halvparten av lederne som et viktig HR-tiltak. Flere av lederne trekker frem ledersamlingene som er gjennomført som et felles program for alle lederne som positivt. Lederevaluering og lederutvikling hevdes å være hensiktsmessige HR-tiltak for å utvikle større bevissthet om egen lederatferd og etablere nødvendige forutsetninger for hensiktsmessig ledelsesutøvelse hos den enkelte leder og i virksomheten totalt. Når det gjelder ledersamlingene gir tre av lederne uttrykk for at:

*«... den positive siden lokalt, er jo at vi som skoleledere har fått et kompetanseløft som har gjort at vi ... jeg føler meg veldig mye bedre i stand til å kunne stå i den jobben jeg ... og har et mye tettere og bedre samarbeid med alle de andre skolelederne i kommunen ... har et mye større nettverk, som jeg kan forholde meg til.»*

*«... jeg føler i hvert fall at kommune har gått mer, står mer samlet og konsistent, nå etter det programmet, i forhold til det med verdier, verdigrunnlag, og hvor man vil hen, sånn personalpolitisk, dra med seg personalet, medarbeiderskap og disse begrepene som er ... så det er i hvert fall noe som er uttalt som ønsket personalpolitikk, i kommunen. Og hvordan man lykkes, ute, det er jo sikkert veldig forskjellig.»*

*«... ledernetverket, da det ble etablert, så var det i form av et program. Hovedhensikten var å få bedre, tettere samarbeid mellom toppledergruppa og den store virksomhetsledergruppa. Og det vi gjorde i løpet av de to årene, det var egentlig en stor organisasjonsutviklingsprosess, hvor alle lederne var med på denne utviklingen.»*

Flere av lederne understreker viktigheten av tilrettelegging og lederstøtte, slik at linjeledere kan ha tid, anledning og kapasitet til å utøve ledelse, slik blant annet denne lederen gir uttrykk for:

*«... hvis jeg vil at virksomhetslederne mine skal være tett på det som skjer i sin virksomhet, så må jeg sørge for at de har tid til å gjøre det... Jeg bruker sånn litt flåsete å si at virksomhetslederne, de skal ikke ha flere administrative oppgaver enn de kan gjøre fra kl. 12:00 og ut dagen på fredag. Ellers så skal de være opptatt av kjernevirksomheten, utviklingen, vedlikeholde personalet sitt, sørge for at de har vilkår for å utføre en god jobb, og at de har kunnskap for å utføre den.»*

Bodø kommune innførte lederavtaler i 2007. De fleste lederne peker på lederavtalen som et viktig HR-tiltak, slik blant annet denne lederen gir uttrykk for:

*«... det følges opp med en lederavtale som inngås mellom meg da, og den enkelte virksomhetsleder. Og der prøver vi å være veldig konkret på hva det er som er utfordringene. Det er selvfølgelig en del sånne generelle ting, men det vi prøver å være helt konkret på, det er på den ene siden de forventningene som jeg har, og på den andre*

*siden den ambisjonen som den enkelte virksomhetsleder har. Så prøver vi da å bli enige om nokså tydelige indikatorer på hvordan, på hva man skal gjøre.»*

Arbeidet med etablering av lederavtaler synes å være et HR-tiltak som det både er stor oppslutning om blant lederne og som lederne selv opplever gir god anledning til å være konkret og rette nødvendig fokus mot viktige utviklings- eller forbedringsområder. Samtidig kan det synes å være ulik erfaring med om HR-tiltaket utnyttes like godt i alle deler av virksomheten. Rekruttering og seleksjon beskrives som et av de mest sentrale HR-aktivitetene i enhver organisasjon. Rekruttering er samtidig et av de mest krevende HR-områdene. Det er lite som tyder på at de lederne jeg har snakket med betrakter rekruttering som en av de mest sentrale HR-aktivitetene i sin virksomhet. Kun noen få av lederne trekker frem rekruttering som et viktig HR-tiltak for at de skal lykkes med å nå sine mål eller klare å mobilisere i forhold til strategiske utfordringer, slik denne lederen gir uttrykk for:

*«Jeg tror gjennomgående at vi sliter her, men akkurat sånn som det er nå, innenfor vårt området, så har det vært utdannet veldig lite folk i de senere årene. Det er ikke mange som har villet holde på å pugge matematikk og fysikk og realfag. De har helst villet tegne og synge og sånne ting. Og dermed så har vi veldig få å velge mellom. Og vi har konkurranseforhold omkring oss, som har helt andre pengebøker å tilby, og det er klart at da kommer vi litt kort.»*

Ledere som er opptatt av rekruttering virker samtidig å være opptatt av å sikre stabilitet og motvirke turnover i medarbeidergruppen. To av lederne gir for eksempel uttrykk for at:

*«Etter hvert så blir det ganske flinke folk, noen av disse, og da blir de veldig attraktiv for konsulentvirksomhet. Så vi kjører grunntrainingen, det er det som skjer.»*

*«... selvfølgelig det med medarbeiderne, det at de trives og blir. At ikke vi har en stor turnover, men at vi faktisk har stabile, dyktige medarbeidere som gjør en god jobb.»*

Det kan være flere mulige forklaringer på en tilsynelatende liten eller manglende opptatthet av rekruttering og forebygging av turnover blant flertallet av lederne. Den tilstedeværende opptatthet av rekruttering synes å kunne lokaliseres til virksomheter med stor konkurranse om virksomhetskritisk kompetanse. For mange av de kommunale virksomheter betyr det nok

mye at Universitetet i Nordland er lokalisert i byen. Det gir god tilgang på arbeidskraft med etterspurt høyere utdanning. Som fylkeshovedstad og som en forholdsvis stor by med et stor omland, er også Bodø en attraktiv by med tilflytting og befolkningsvekst. En tilsynelatende liten opptatthet av rekruttering sammenfaller med min forventning om at rekruttering er et område som det kan være krevende for ledere å prioritere med tilstrekkelig oppmerksomhet i en travel hverdag. Det er likevel til å undres over at ikke et stort flertall av lederne er opptatt av rekruttering og utvelgelse som et grunnleggende og viktig HR-område. Og det korresponderer dårlig med avtroppende rådmanns uttalelse til Avis Nordland 29.01.11, der han sier at: *«Utviklingen fremover vil handle om kampen om kvalifisert arbeidskraft.»*

Enkelte av linjelederne trekker frem forhold knyttet til lønn og lokal lønnspolitikk som et HR-virkemiddel som nærmest ikke er tilgjengelig. To av lederne gir for eksempel uttrykk for at:

*«Lønnspolitikken har jeg veldig lite innflytelse på, det må jeg jo si, veldig lite. Vi leverer jo prioriteringer når det er lønnsforhandlinger, men jeg vet ikke hvor mye det egentlig blir tatt hensyn til. Det skal være såkalt individuell avlønning, men det er jo lite av det man ser i praksis, egentlig.»*

*«Og så har vi jo det med lønn, men det er jo, holdt på å si, ekstremt utfordrende, fordi at måten det, holdt på å si, kommunale lønssystemet er bygget opp på, så ligger det jo veldig mye føringer. Sånn at det med, for eksempel en sånn ting som vurdering av individuell avlønning, og sånne ting, det er ekstremt omstridt. ... Det er jo både en kultur som er sånn at alle skal lønnes likt, ikke sant, sånn at det med lønn, det er et virkemiddel som finnes, men hvor det ligger utrolig mange bindinger. Og jeg mener jo at det er et gammeldags, og gangske sånn sidrunpa, system.»*

Slike utsagnene gjør det klart at lederne ikke opplever at lønn og lønnspolitikk er et aktuelt og tilgjengelig HR-tiltak, og at individuell avlønning nærmest regnes som en illusjon. Enkelte ledere trekker frem HR-tiltak som karriereplanlegging, prestasjonsvurdering, tilbakemelding og synliggjøring av ansatte. Friskvernarbeidet trekkes frem av flere ledere som et vesentlig HR-tiltak i kommunens personalpolitikk, slik blant annet disse to lederne gir uttrykk for:

*«Og i tillegg så har de jo satset veldig mye på dette med friskvern. I forhold til IA-avtalen. Så det er jo laget et eget friskvernteam. Og det er kjempegod støtte for oss ute i virksomhetene. Og sykefraværet er jo så lavt som det aldri har vært. Veldig lavt.»*

*«Vi har jo mye fokus i forhold til dette med å, nå har ikke ordet sykefravær vært nevnt, og det har vært litt sånn bevisst fra min side, for det er nå en hel svær greie i seg selv, men det er klart dette med å jobbe forebyggende i forhold til det å, at folk er på jobb, det er jo et svært område. Der gjøres det jo veldig mange positive ting, både i regi sentralt i fra PO-kontoret, men også konkret ute i den enkelte virksomhet. Veldig høy grad av tilrettelegging. Kanskje av og til litt for stor ... »*

En av lederne beskriver personalpolitikk og HR-tiltak som gode intensjoner som det er vanskelig å få til i praksis. Når det gjelder personalpolitikk som bidrag til at hun skal få til det hun ønsker, fremhever hun at:

*«... jeg vil jo si så lite som, så lite nedskrevet personalpolitikk som mulig, fordi intensjoner som ikke er, altså, intensjoner er en fantastisk ting, men å skrive ned intensjoner uten å sjekke om de er mulig å gjennomføre i virkeligheten, ikke sant, så blir det jo en klamp om foten, så kan det bli en klamp om foten. Fordi det blir så svulmende, det blir så; man har etiske retningslinjer, man har personalpolitikk, man har en, hva det heter, en lederavtale, man har en virksomhetsplan og en årsplan og man har, altså, jeg mener, jeg får litt den der følelsen, og det kan jeg også si, at jeg har aldri jobbet et sted hvor det har vært så mye nedskrevet som her.»*

Den samme lederen svarer følgende på spørsmål om hva hun ville velge, hvis hun så bort fra alt annet, og kunne velge seg tre HR-tiltak som hun opplevde var de viktigste for at hun skulle få til de tingene hun er opptatt av:

*«Så ville jeg jeg vil for det første si at alle ledere skulle ha veiledning, og de skulle bringe inn egne saker, det er kriteriet. Og så ville jeg ha et eller annet slags sunnfornuft-regime, at man skal spørre seg selv, hvis jeg var kunde i denne butikken, hvis jeg var innbygger i Bodø kommune, hvordan ville jeg møtes da. Jeg tror det er nok med de to altså.»*

Når det gjelder de forventninger som de kommunale lederne har til HR-funksjonen, dreier dette i all vesentlighet seg om personaladministrativ støtte, at rutiner og retningslinjer er oppdatert og tilgjengelig samt at lederne får bistand i konkrete saker når de har behov for det. Noen ledere forventer tilbud om temakurs og felles kompetanseutvikling og noen få av lederne forventer bistand for eksempel i arbeid med rekruttering. En av lederne gir for eksempel uttrykk for at:

*«Jeg forventer at de skal være en støttefunksjon for meg. De skal meisle ut personalpolitikken som Bodø kommune skal ha. Og så skal de ha en, være en støtte for meg hvis jeg har en forespørsel rundt en tilsetting, rundt en vanskelig personalsak, rundt regelverk som jeg mener vi må revidere eller forandre, så må de være der og gjøre den jobben.»*

Det er et gjennomgående inntrykk at det først og fremst er personaladministrativ støtte som lederne som etterspørres fra HR-funksjonen. Selv om lederne gir uttrykk for at god praktisert HR er av stor betydning for hva det er mulig å oppnå av resultater innenfor eget resultatområde, synes det likevel ikke å være forventninger til HR-funksjonen ut over det som oppfattes som alminnelig god personaladministrasjon. Et par av lederne gir uttrykk for forventninger til HR-funksjonen som også berører strategier eller som kan oppfattes i alle fall å peke i retning av strategisk HR. Blant annet sier en av lederne:

*«... for å si det enkelt, så forventer jeg at de sitter i førersetet når det gjelder strategi, overordnede føringer, rammer og alt det, og at min rolle er at jeg kan komme med innspill basert på min erfaringsbakgrunn og det. Så jeg forventer at det foreligger en strategi der.»*

Et par av lederne beskriver rimelig omfattende og dyptgripende arbeid med endringer når det gjelder holdninger og fokus på kunder, kvalitet på tjenester, å bygge kompetente og myndige medarbeidere som trives, er motivert og som ønsker å levere gode resultater. Ingen av disse lederne fremholder HR-funksjonen som en viktig støttespiller i det viktige og vanskelige utviklingsarbeidet som de prøver å lykkes med. Blant annet gir disse lederne uttrykk for:

*«Nei, vet du hva, det er en del distanse til PO-kontoret. Og det er ikke fordi at ikke de vil eller ikke kan, eller, altså jeg har på en måte hatt veldig lite brukt for de.»*

*«HR er der litt sånn for sin egen skyld, på en måte, så kan vi knytte oss på, mer enn de går ut og oppsøker. ... Ja, og det er noe jeg har tenkt over nå, for jeg har ikke vært her så lenge, men jeg har tenkt noen ganger det der med at egentlig så burde de, det har vært noen sånne greier som har, eller noen ting som har, hvor jeg har tenkt "har dere vært ute og spurt om det virkelig er det vi har brukt for", og det er jeg ikke så sikker på, eller, jeg vet ikke hvem de har spurt, i hvert fall, de har ikke spurt meg om noe.»*

Som det fremgår av sitatene, opplever ikke lederne at HR-funksjonen gir vesentlige bidrag til det utviklingsarbeidet eller de prosessene som disse lederne er i gang med, mer eller mindre på egenhånd. Lederne klarte heller ikke å se hvordan HR-funksjonen i praksis kunne bistå dem i arbeidet med å utvikle en ønsket organisasjonskultur, eller hvordan HR-funksjonen kunne støtte dem i arbeidet for å utvikle og legge til rette for voksne, selvstendige, ansvarlige, faglig dyktige, motiverte, engasjerte og dedikerte medarbeidere som har store ambisjoner når det gjelder å levere gode tjenester til befolkningen i Bodø kommune. Min forventning om at lederne er opptatt av å tilpasse den kommunale personalpolitikken for å møte mer individualiserte krav og forventninger synes i liten grad å reflekteres i den opptatthet som lederne gir uttrykk for. Bare en av lederne fremholder opptatthet av tilpasning som delegering av beslutningsansvar, jobbutvidelse, stillingsomforming eller å krydre saksbehandlingsoppgaver med mer faglig utfordrende arbeidsoppgaver. Lederen gir uttrykk for at:

*«... For medarbeiderne mine var det en stor overgang fra den forrige lederen til jeg kom med min bedriftskultur og alt dette her. For jeg er mer vant til å gi de en jobb, gi de rammer, og så la de få løse det selv. De kan det best, de vet det best. Og så er det mye bedre å gå inn og korrigere og gjøre temperatursjekker innimellom, se at man ikke er på vei galt av sted. ... Jeg liker ikke å sette så mye begrensninger på folk, og det er akkurat sånn jeg håper at min leder er og. Jeg vil at han skal gi meg rammer og fortelle på overordnet nivå hva han forventer av meg, og hva budsjettet er, og så skal han egentlig, så lenge jeg leverer, så skal han blande seg minst mulig opp i det.»*

Det synes for øvrig å være liten opptatthet blant lederne om å utvikle konkrete lokale HR-tiltak for å tilpasse den kommunale personalpolitikken, ut over de tiltak og den satsing på felles organisasjonsutvikling som fremstår som resultater av ledersamlingene som ble gjennomført

som et felles program for alle lederne i Bodø kommune. Når det gjelder opptatthet i tråd med NPM eller hard HRM, der det brukes retorikk i tråd med myk HRM, sier en av ledene at:

*«Jeg vet ikke. Jeg tror nok det er personalledelse. Hun har blant annet vært inne på det her med at det skal settes utviklingsmål for den enkelte virksomhetsleder. Så det må jo være personalledelse i den forstand. Men samtidig så kommer det på en måte, ja, det kan jeg nevne som et eksempel, i forhold til hva som er viktig og hva om ikke er viktig. Renholdet i virksomheten er jo selvfølgelig et kapittel for seg selv, og det har det jo vært bestandig. Og så prøvde man å gå på det. Og så kom det en forventning i fra min leder om at hun skulle ha avvik, avviksskjema, hver gang renholdet ikke var som det skulle, enten det gjaldt kvalitet på renholdet, tiden renholderne var her og så var det en tredje ting, men det husker jeg nå ikke helt, og da tenkte jeg at jeg har da i himmelens navn andre ting å holde på med enn å fly etter og ta tiden på hvor lang tid renholderne bruker. Det vil ikke jeg bruke tiden min på. Da vil jeg heller bruke tiden min på mitt personale.»*

Dette sitatet fremstår som et tydelig og godt eksempel på hvordan ledere kan oppleve innslag av sterk styring og kontroll i tråd med hard HRM, også i deler av organisasjonen hvor lederen bruker en tydelig retorikk i tråd med myk HRM.

Som nevnt virker det som om lederne er lite opptatt av personalpolitikk. Når det gjelder hva slags type personalpolitikk eller HR-tiltak som lederne mener er viktige for å få medarbeiderne til å levere ønsket atferd eller innsats, er bare et fåtall av lederne opptatt av faktorer som arbeidstidsordninger, pensjon og seniorpolitikk. Flere av lederne anser lønn og lønnspolitikk som et virkemiddel som nærmest ikke er tilgjengelig, og karriereplanlegging, prestasjonsvurdering, tilbakemelding og synliggjøring av ansatte fremholdes også bare av enkelte ledere. Noen av lederne trekker frem rekruttering som et viktig HR-tiltak for at de skal lykkes med å nå sine mål eller være i stand til å mobilisere i forhold til de mer strategiske utfordringer, men det er lite som tyder på at rekruttering og utvelgelse betraktes som en av de mest sentrale HR-områdene i Bodø kommune. Medvirkning og medbestemmelse fremheves som viktig bare av et fåtall av lederne, mens mange av lederne faktisk synes å være opptatt av involvering samt å sikre nødvendig oppslutning fra sine medarbeidere. Friskvernarbeid trekkes frem av flere ledere som et viktig HR-tiltak. Det kan se ut som kompetanseutvikling, ledersamlinger, ledernettverk og lederavtaler er de HR-tiltak som flest ledere trekker frem som viktige for at de



skal lykkes, men det er samtidig bare et fåtall av lederne tilkjennegir opptatthet av mer målrettet og systematisk lederutvikling eller utvikling av lederteamet.

Det er vanskelig å se noen bestemte eller tydelige mønster når det gjelder hva slags type personalpolitikk eller HR-tiltak som lederne mener er viktige for å få medarbeiderne til å levere ønsket atferd eller innsats. Dette virker å variere, og det synes også som det er mer opp til den enkelte leder å definere hva som viktige og tjenelige HR-tiltak, enn at det er noen uttalt og tydelig felles oppfatninger av dette i Bodø kommune. Det er dermed vanskelig å få et rent og tydelig bilde av hvorvidt og i hvilken grad lederne vektlegger myk eller hard HRM. Et hovedinntrykk er likevel at det legges mest vekt på myk HRM. Dette er for så vidt ikke uventet i en rimelig gjennomregulert sektor, men det er likevel positivt å registrere når NPM har så tydelig og tungt fokus i de overordnede lederes forventninger. Det er også et inntrykk at de ledere som er mest bevisst når det gjelder HRM, også er ledere som er opptatt av personalpolitikk og HR-tiltak som kan beskrives som myk HRM.

Det er samtidig mitt inntrykk at det virker å være liten bevissthet og forståelse for den betydning som hevdes å knytte seg til synlig, tydelig, tilpasset, konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk som virkemiddel for å nå strategiske mål eller prestere og levere gode resultater i virksomhetene. På spørsmål om hva lederne anser som viktige HR-tiltak for at de skal lykkes med å nå sine mål trekker lederne frem det de opplever er viktige HR-tiltak, uten å reflektere over betydningen av sammenhengen mellom ulike tiltak eller for den samlede portefølje av HR-tiltak som kan regnes som kommunens personalpolitikk. Mange av lederne synes å forholde seg til personalpolitikk og HR-tiltak som noe PO-kontoret stiller med, og som noe de som ledere i liten grad bør mene noe om eller har noe innflytelse på. I kommunale virksomheter er mange HR-tiltak innarbeidet over tid som rettigheter og etablerte ordninger. Jeg oppfatter dette som et kraftig signal om at kommunen har et personaladministrativt ståsted, og dermed som nok et uttrykk for manglende bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen.

#### ***4.8 Skolering av ledere og utvikling av lederteam***

Det kan i henhold til punkt 2.5 forventes opptatthet av HR og bevisst og gjennomtenkt HRM som det å se, verdsette og utvikle de menneskelige ressurser. Som følge av dette forventes en målrettet satsing på skolering av ledere og utvikling av lederteam. Når det gjelder vurdering av ledernes forutsetninger for å utøve god personalledelse, sier en av lederne blant annet:

*«... så har vi noen som ikke har noe bevissthetsforhold til dette i det hele tatt. Og da er det jo mer sånn at det humper og går. Og noen har jeg nå, holdt på å si, hatt inne på all verdens slags veiledninger. Og folk er jo litt forskjellig, sånn at, i miljøer hvor de er vant med å reflektere, gjennom utdanning og sånne ting, så er det jo lettere å få det her til. Du kan jo ha enkelte ledere, som ikke burde vært ledere.»*

Ledersamlinger og ledernetverket blir som nevnt fremholdt av omtrent halvparten av lederne som et viktig HR-tiltak. Det er likevel bare et lite fåtall av lederne som er opptatt av målrettet lederutvikling eller utvikling av lederteamet, slik denne lederen gir uttrykk for:

*«... i tillegg til at vi har deltatt i disse fellesprogrammene, så kjører vi en del sånne programmer på, eller oppfølgingstiltak da, for denne gruppen. For eksempel så, vi har jo bearbeidet, veldig mye, dette med, altså med å få en sånn felles forståelse av utfordringer. Og så kjører vi jo sånne ting som, kan du si, som teambuilding eller mer sånne tradisjonelle, både for å få frem ulike forutsetninger og hvordan få synergier av det istedenfor det motsatte da.»*

Jeg finner få tegn på systematisk og målrettet satsing på skolering av ledere. Kun en av de lederne jeg snakket med beskriver et slikt prosjekt:

*«... vi som skoleledere har fått et kompetanseløft som har gjort at vi, jeg føler meg veldig mye bedre i stand til å kunne stå i den jobben, og jeg har et mye tettere og bedre samarbeid med alle de andre skolelederne i kommunen. ... Jeg har fått en annen forståelse i forhold til dette med å kjøre prosess, større forståelse i forhold til skoleutvikling, hva er det som skal til, hva er det som påvirker norsk skole. Mye bedre i stand til å, jeg føler meg mer trygg i det med å ta valg og har en bedre og mer bevisst holdning til konsekvensene av de valgene jeg tar. ... Og jeg har utvidet veldig min kunnskap i forhold til alt det som omhandler skole, som gjør at jeg tror at jeg er bedre i stand nå enn jeg var for en 4-5 år siden til at det som jeg setter i gang nå, hvordan konsekvenser får det fram i tid, og ta de, starte de viktige prosessene istedenfor å starte med noe annet som kanskje ikke burde vært startet. Jeg har tro på at det har løftet meg, og løftet oss som skolekommune.»*

Om hvordan den enkelte vil beskrive seg selv som leder, sier fire av lederne blant annet:

*«... Og så er jeg litt for utydelig, eller jeg er litt for forsiktig enda, så jeg har et lite utviklingspotensial, men jeg har tro på dette med å få gruppedynamikk, eller å få med personalet i diskusjon, dialog og sørge for at det er slutt på dette at det er VI og DE. Det er vi i lag som skal få dette til.»*

*«... jeg er ikke så veldig opptatt av regelverk. Jeg er mer opptatt av at vi er en gjeng som skal prøve å få til noe, og det skal vi gjøre best mulig i lag.»*

*«... jeg er opptatt av faget, jeg er sterkt forankret i faget, og fagets utvikling, og det at vi klarer å håndtere den biten. Og jeg tror i alle fall at jeg er relativt sånn, jeg har godt oversikt over det som foregår, og sånn sett kan klare å ta grep i forhold til de situasjonene som oppstår, som jeg må håndtere.»*

*«Jeg er god til å kjenne mine medarbeidere fort, få en god følelse av hvor de er hen og hvor de skal støttes hen. Selv om jeg er tydelig, og alt det der, så har jeg fingerfornemmelsen for hvor folk er hen og hvilken styrke de skal ha det i, tror jeg.»*

Etablering av lederavtaler er en måte å sikre at forventningene til den enkelte leder uttrykkes systematisk og tydelig, og slike prestasjonskontrakter hevdes å gi mindre rom for å diskutere hva som egentlig ble forventet da avtalen ble inngått. Innføringen av lederavtaler kan betraktes som et tegn på at man i større grad enn tidligere ønsker å være tydelig på det som er felles forventninger til alle lederne i kommunen, men også at man ønsker å være tydelig på hvilke forventninger som rettes til den enkelte leder. Min hovedinntrykk er at det til tross for ledernettverk og ledersamlinger virker å være lite målrettet satsing på skolering av ledere innenfor området personalledelse, og at det i liten grad satses på utvikling av lederteam.

#### **4.9 Utvikling av organisasjonskultur**

HMR beskrives som opptatthet av å integrere virksomhetens HR-politikk med den strategiske planleggingen, og bruke personalpolitikken til å utvikle det som en fremstår som en hensiktsmessig organisasjonskultur. Ut fra dette er det som nevnt i punkt 2.5 naturlig å forvente at utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse

og at kjerneverdier formidles til ansatte gjennom personalpolitikken. Samtidig forventes liten opptatthet av å ta i bruk nye personalpolitiske virkemidler, idet kommuner hevdes å ikke være spesielt opptatt av lokal og strategisk arbeidsgiverpolitikk.

Som forventet virker det som lederne i Bodø kommune i liten grad er opptatt av organisasjonskultur, og det ser heller ikke ut til at lederne benytter integrert og internt konsistent HR-politikk for å formidle virksomhetens kjerneverdier. Som jeg var inne på i punkt 4.7, virker det i det hele tatt å være liten forståelse for og kunnskap om betydningen av konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk. Organisasjonskultur synes å være et begrep som i liten grad benyttes når lederne formidler hva de betrakter som overordnede utfordringer eller hvordan de prøver å jobbe for skape viktige resultater. Når det gjelder kultur, og forhold knyttet til utvikling eller utfordring av organisasjonskultur, gir to av lederne blant annet uttrykk for:

*«... det ene er at det er kultur, at man har ikke hatt kultur for kjapp endring over forholdsvis kort tid. Ting mer modnes og går seg til eller endrer seg i takt med et og annet ganske saktegående mønster. Og så er det det at de som er ute, og som føler tingene på kroppen, de er så belagt i det operative og har aldri vært verken kurset, eller opplært til, eller motivert til å tenke nytt.»*

*«... altså, være der og skyve dem på veien til å gjøre det som, gjøre annerledes enn de pleier, sånn at noen av de gamle mønstrene blir brutt, at man lar medarbeiderne gå og være halvsyk og halvfrisk i flere år, ikke sant, mens resten av de ansatte jobber seg halvt fordervet for å holde ...»*

Når det gjelder virksomhetens kjerneverdier, er det også bare noen svært få av lederne som i det hele tatt bruker begrepet verdier eller gir uttrykk for at det å formidle verdier ansees for å være en viktig og prioritert del av arbeidet for å oppfylle strategiene og for å utvikle en sterk og hensiktsmessig organisasjonskultur. Blant annet gir to av lederne uttrykk for at:

*«... det med verdier, og KOR, og alt det her, ikke sant, det er det som skal danne grunnlaget for det omdømmet som vi skal ha. ...»*

*«... i forhold til det med verdier, verdigrunnlag, og hvor man vil hen, sånn personalpolitisk, dra med seg personalet, medarbeiderskap og disse begrepene som er, så det er i hvert fall noe som er uttalt som ønsket personalpolitikk, i kommunen.»*

Som nevnt i punkt 4.1 er det ikke påvist tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM som felles kunnskap, perspektiv eller tenkesett hos lederne som inngår i rådmannens ledergruppe. Min forventning om at utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse innfris heller ikke. Mitt hovedinntrykk er at de fleste av lederne mangler både oppfatning og forståelse for betydningen av arbeid med organisasjonskultur, og jeg har ikke funnet tegn på at det er gjennom personalpolitikken lederne tenker at virksomhetens kjerneverdier skal formidles til de ansatte i Bodø kommune.

#### **4.10 Bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i Bodø kommune?**

Det er ikke påvist tilstedeværelse av bevisst og gjennomtenkt HRM som felles kunnskap, perspektiv eller tenkesett hos lederne som inngår i rådmannens ledergruppe. HR representerer en spesialistfunksjon basert på personaladministrativ tenkning og utviklingsstøtte. De fleste lederne jeg snakket med har tydelig fokus på resultater i egen virksomhet, og mange ledere er opptatt av kvalitet, faglighet og brukernes opplevelser av tjenestetilbudet. Samtidig rettes fokus mot forhold som trivsel og stabilitet hva gjelder ansatte. Som forventet fremkommer tydelige innslag av NPM i form av økonomistyring, krav om effektivitet og kostnadskontroll.

Mine data tyder på at det er begrenset utbredelse av kunnskap og et lite utviklet begrepsapparat knyttet til HRM blant lederne i Bodø kommune. Forståelsen av personalledelse knyttes til medarbeiderutvikling og hvordan man som leder jobber med relasjonelle og mellommenneskelige forhold. Samtidig trekker forholdsvis mange av linjelederne fram friskvernarbeid, og satsingen på å skape en helsefremmende og langtidsfrisk kommune, som en positiv mobilisering knyttet til faktorer og forhold som HRM også siktes inn mot. Det er et gjennomgående inntrykk at det i alle vesentlighet er personaladministrativ støtte som etterspørres fra HR-funksjonen.

Jeg mener det er grunnlag for å kunne trekke den konklusjon at noen av lederne fremstår med en større kunnskap og med større bevissthet og forståelse når det gjelder betydningen av HRM og effekten av gode HR-tiltak som virkemiddel for å skape gode resultater og få til

nødvendige endringer og forbedringer gjennom det daglige og praktiske ledelsesarbeid. Det synes også å være slik at dette er en bevissthet som de aktuelle lederne selv velger og tar ansvaret for. Jeg mener det dermed er grunnlag for å konkludere med at noe bevisst og gjennomtenkt HRM er innkapslet i enkelte celler i Bodø kommune. Når det gjelder hva lederne gir uttrykk for at deres ledere forventer av dem, svarer så svært mange av lederne «økonomi». Lederne tilkjenner også at det er stor fokus på økonomi, ressursutnyttelse og budsjett disiplin. I tillegg formidles forventninger om godt friskvernarbeid og lavere sykefravær. Forhold knyttet til HRM formidles i liten grad som forventning til de lederne jeg har snakket med. Ledernes forventninger minner mye om den «harde» HRM-versjonens «bunnlinjefilosofi», der ansatte sees som en kostnad på lik linje med andre kostnader i virksomheten.

De fleste lederne gir uttrykk for at de jobber med strategiske utfordringer eller overordnede satsingsområder som berører personalområdet, og som dermed vil kunne ha konsekvenser for hva som kan fremstå som gode HR-tiltak eller hensiktsmessig personalpolitikk. Ledernes strategibegrep er gjerne knyttet til langsiktige og overordnede planer, og mange virker i lite opptatt av strategisk beredskap og trening av evne til å rette blikket mot en ukjent fremtid. En god del av lederne fremholder forhold som planlegging, organisering av oppgaveløsningen, møtestruktur, forankring i mål og planverk og sikring av nødvendig fleksibilitet som viktige suksessfaktorer. Mange ledere hevder også at det er for mye fokus på drift, brannslukking og kortsiktige løsninger. En god del av lederne fremholder medarbeiderorientering og personalledelse som viktige suksessfaktorer i tilknytning til strategiske eller overordnede satsinger. Jeg tolker sistnevnte som tegn på bevisst og gjennomtenkt HRM hos de aktuelle linjeledere.

Det er lite som tyder på at rekruttering og utvelgelse betraktes som en av de mest sentrale HR-aktivitetene i Bodø kommune, og kun noen få av linjelederne trekker frem rekruttering som et viktig HR-tiltak for at de skal lykkes med å nå sine mål eller klare å mobilisere i forhold til strategiske utfordringer. Kompetanseutvikling er det HR-tiltaket som desidert flest ledere trekker frem som viktig for at de skal lykkes. Flere av lederne anser lønn og lønnspolitikk som et virkemiddel som nærmest ikke er tilgjengelig. Det er vanskelig å se noen bestemte eller tydelige mønstre når det gjelder hva slags type personalpolitikk eller HR-tiltak som lederne mener er viktige for å få medarbeiderne til å levere og prestere ønsket atferd eller innsats. Dette virker å variere, og det synes som det er mer opp til den enkelte leder å definere hva som viktige og tjenelige HR-tiltak, enn at det er noen uttalt og tydelig felles oppfatninger av dette i Bodø kommune. Et hovedinntrykk er likevel at det legges mest vekt på myk HRM.

Dette er for så vidt ikke uventet i en rimelig gjennomregulert sektor, men jeg synes dette er et interessant funn, spesielt når NPM har så tydelig og tungt fokus i de overordnede lederes forventninger. Det er samtidig et hovedinntrykk at de ledere som er mest opptatt av HR, også er ledere som er opptatt av HRM og HR-tiltak som kan beskrives som myk HRM.

Det virker å være liten bevissthet og forståelse for den betydning som hevdes å knytte seg til tilpasset, konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk som virkemiddel for å nå strategiske mål eller levere gode resultater i virksomhetene. Det kan synes som om mange av lederne forholder seg til personalpolitikk og HRM som noe PO-kontoret stiller med, og som noe de som ledere i liten grad bør mene noe om eller har noe innflytelse på. Jeg oppfatter det som et kraftig signal om at kommunen har et personaladministrativt ståsted, og dermed som nok et uttrykk for manglende bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen. Det er først og fremst et personaladministrativt støttestøtte som etterspørres fra HR-funksjonen. Selv om lederne gir uttrykk for at god HR er av stor betydning for hva det er mulig å oppnå av resultater innenfor eget resultatområde, synes det likevel ikke å være spesielle og fokuserte forventninger til HR-funksjonen ut over det som kan oppfattes som alminnelig god personaladministrasjon. Et spørsmål er om de funn som er gjort i denne undersøkelsen kan være uttrykk for at en ny og tydeligere lederrolle begynner å gjøre seg gjeldende og kreve sin plass i Bodø kommune. Begrep som tydelig, synlig, nærværende, tett på, utålmodig, direkte og uredde brukes av flere av lederne blant annet for å uttrykke ambisjoner og målsettinger om å skape noe annet enn det som er og det som har vært. Det kan komme til å innebære at nye og endrede forventninger etter hvert også kan komme til å bli rettet mot øvrige ledere i kommunen.

Det er mitt inntrykk er at de fleste av lederne mangler opptatthet og forståelse av betydning av arbeid med organisasjonskultur. Jeg har heller ikke funnet noen tegn som tyder på at det er gjennom personalpolitikken de fleste lederne tenker at virksomhetens kjerneverdier i praksis skal formidles til de ansatte. Et knapt mindretall av lederne kan oppfattes som umodne, rimelig ubevisste og uten særlig forståelse når det gjelder den betydningen som hevdes å knytte seg til HRM og synlig, tydelig, tilpasset, konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk som virkemiddel for å nå strategiske mål eller prestere og levere gode resultater i virksomhetene. Fire av ledernes synes å ha forståelse for HRM, mens 5 av lederne bruker slik kunnskap og forståelse såpass bevisst og gjennomtenkt at jeg mener det kan oppfattes som en tilstedeværende HRM-bevissthet.

## 5.0 Analyse av sekundærdata

Kommunene påvirkes av tung HRM-inspirert retorikk bl.a. fra KS, ikke minst når det gjelder tidsriktig ledelse og arbeidsgiverpolitikk. Det forventes derfor som nevnt i punkt 2.5 en tydelig og sterk fokus på HRM i kommunens sentrale og strategiske planer. Jeg vil i det følgende analysere hvorvidt og eventuelt i hvilken grad bevisst og gjennomtenkt HRM synes å være til stede som kunnskap eller perspektiv i kommunens sentrale styringsdokumenter.

### 5.1 Perspektivmeldinger fra 2007, 2008, 2009 og 2010

I de langsiktige målene for kommunen vedtatt av bystyret i 2007 heter det at:

- Bodø kommune skal med utgangspunkt i egne fortrinn og særtrekk være en lokomotiv i utvikling og tilrettelegging av nye tjenester og funksjoner.
- Bodø kommune skal være en attraktiv kommune å bo og etablere seg i.
- Kommunens befolkning og tilreisende skal oppleve et allsidig kultur- og fritidstilbud med høy kvalitet.

I perspektivmeldingene fremheves forhold som er av vesentlig betydning for å nå de langsiktige målene. Som en hovedutfordring fremheves at *«kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft»*. Det understrekes i perspektivmeldingen fra 2007 at *«tidligere økonomiplandokumenter og perspektivmeldinger har i stor grad fokusert på en vurdering av kommunens økonomiske handlefrihet. I et framtidsscenario er det ikke tilgang på økonomiske ressurser som utgjør den største begrensningen, men tilgangen på arbeidskraft. Færre unge i forhold til antallet eldre utgjør en betydelig utfordring for å fylle morgendagens stillinger.»* Dette er også et sentralt tema i de senere perspektivmeldingene.

Det påpekes i perspektivmeldingen fra 2007 også at: *«I tillegg kommer utfordringen i å bli attraktiv for fremtidas arbeidssøkere, som kanskje vil stille andre krav til arbeidsgiver og den konkrete jobbutforming. Forskning viser at fremtidas arbeidstakere, dvs dagens ungdommer, blant annet vil kreve stor grad av personlig utvikling i jobben.»* For å følge opp den utfordringen *«skal det utarbeides en plan for å gjøre kommunene mer attraktiv som arbeidsgiver generelt og spesielt innenfor omsorgsyret.»* Dette budskapet gjentas også i senere perspektivmeldinger. Som oppfølging er det utarbeidet en Handlingsplan for rekruttering. Jeg vil komme tilbake til denne litt senere. Etter hva jeg har klart å bringe på det rene det enda ikke utarbeidet noen plan for å gjøre kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver.



De tiltak som nevnes i perspektivmeldingene synes å ha klare referanser til en numerisk tilnærming med hovedvekt på effektivisering og økonomiske virkemidler. I sum fremstår dette som hard HRM. Det uttrykkes lite eller ingenting som kan bære bud om hvordan kommunen skal lykkes med å motivere, utvikle og beholde den kompetanse og det potensialet som finnes hos de 3700 medarbeidere som i dag er ansatt. Et gjennomgående inntrykk er at Bodø kommune synes å mangle en klar og fokusert HR-dimensjon i virksomhetens strategiske og overordnede planer, der HR tar et tydelig medansvar for sentrale og overordnede mål, og der det etableres en integrert og konsistent HR-politikk som strategisk virkemiddel for å bidra til å møte definerte utfordringer og nå de langsiktige målene.

## **5.2 Arbeidsgiverpolitikk. Leder, ledelse, lederopplæring, lederevaluering.**

Bystyret ga i 2004 sin tilslutning til personal- og arbeidsgiverpolitikken på området leder, ledelse, lederopplæring og lederevaluering. Saken beskrives som *«første skritt på veien til å formulere en arbeidsgiverpolitikk i Bodø kommune på området ledelse. Den tar for seg definisjon av begrepet ledelse, definerer lederrollen, evaluering av lederfunksjonen samt hvilke tilbud arbeidsgiver har til lederne for å utvikle seg selv om ledere»*. I dokumentet uttrykkes ambisjoner om å *«beskrive lederadferd, ansvarsområder, brukerperspektivet, rolle som fag- og tjenesteanvarlig samt rollen som personalleder»*.

Dette første skritt på veien til å formulere en arbeidsgiverpolitikk legger til grunn en forståelse av lederatferd som synes å mangle et nødvendig grunnlag for å kunne vurdere hva som kan betraktes som hensiktsmessig ledelsesutøvelse. Dokumentet mangler referanse til hvilke utfordringer som fremstår som sentrale, hva man ønsker å oppnå og ikke minst hvem lederne skal lykkes sammen med. Med den kunnskap vi i dag har om vesentlige forskjeller når det gjelder hva ulike grupper av nåværende og potensielle ansatte opplever som forutsetninger for å velge, være motivert for og ville beholde arbeid innenfor kommunal virksomhet, blir de ønskede lederegenskaper og beskrivelse av personalledelse lett å oppfatte som teknikk snarere enn som hensiktsmessig og virkningsfull pedagogikk. Den valgte lederplattform synes tydelig og tungt inspirert av NPM, med kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, tjenestekvalitet, økonomistyring og utvikling som måleindikatorer for lederskap. Samtidig fremstår den foreslåtte lederopplæring som utilstrekkelig og underdimensjonert sett i forhold til den skolering og praktiske trening som må ansees som forutsetning for å kunne utøve god personalledelse.

### **5.3 Handlingsplan for rekruttering**

Handlingsplan for rekruttering understreker *«behov for en systematisk og helhetlig innstas for å gjøre Bodø kommune til en attraktiv arbeidsplass i stadig utvikling, som trekker til seg og beholder kompetent personell. Den fremlagte planen for rekrutteringsarbeidet presenterer en strategi for dette, den angir retningslinjer for det videre arbeidet, og den beskriver en rekke tiltak og satsinger som skal legge føringer på rekrutteringsarbeidet i perioden.»*

I planen presenteres visjonen: *«Bodø kommune er en helsefremmende og lærende organisasjon, vi skal være byens beste - og viktigste arbeidsplass!»* Det fremholdes at: *«Planen skal bidra til å øke bevisstheten rundt fremtidige utfordringer knyttet til kapasitet, kvalitet, og innhold i tjenestene.»* Og at: *«Det beste vi kan gjøre er å legge til rette for å gjøre kommunen til en attraktiv arbeidsgiver for å skaffe og beholde arbeidskraft i fremtida. Arbeidet med å sikre en god bemanning i årene fremover må føres i to spor, hvor det ene er å drive nødvendig nyrekruttering knyttet til utvidelse av/økning i tjenestetilbudet og "naturlig avgang", det andre er å beholde og videreutvikle eksisterende kompetanse.»* Det gis også uttrykk for at: *«... for å lykkes med å nå våre mål er det nødvendig at vi fornyer oss som arbeidsgiver. Dagens - og ikke minst morgendagens arbeidssøkere stiller andre krav, og har andre preferanser når det gjelder hva som er viktig i et arbeidsforhold enn tidligere generasjoner.»*

Når det kommer til handling og tiltak er det kun rekrutteringsspoet som gis oppmerksomhet. Dermed mangler fremdeles en integrert og konsistent arbeidsgiverpolitikk som beskriver hvordan kommunen vil gå frem for å «fornye seg» med sikte på å bli tilstrekkelig attraktiv som arbeidsgiver. Som jeg var inne på i kapittel 4 er det lite som tyder på at de kommunale lederne betrakter rekruttering som en av de mest sentrale HR-områdene. Dette synes ikke å stemme særlig godt med at det å skaffe og beholde arbeidskraft fremholdes som et av de viktigste satsningsområder for kommunen. I så måte kan det se ut til at ambisjonene om å sikre nødvendig bevissthet rundt disse utfordringer ikke har lyktes særlig godt.

### **5.4 En langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon**

Plan for "Bodø kommune - en langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon er etablert med bakgrunn i at: *«Det er behov for å redusere det sykefravær vi i dag har og ikke minst hindre at flere går ut i sykemelding. Dette er påkrevd for å kunne utføre de oppgaver og tilby de tje-*

*nester vi er satt for å gjøre.» Det fremholdes at «reduisert sykefravær er lønnsomt» samt at «god helse er vår største uutnyttede ressurs.» PO-sjef fikk i oppdrag fra rådmann å lage en plan for reduksjon av sykefraværet i Bodø kommune. «Overordnet mål for arbeidet er å forebygge sykefravær, redusere sykefravær, øke antallet langtidsfriske, øke jobbnærvær og hindre "utstøting" fra arbeidslivet samt bidra til at arbeidstakere blir lengre i jobben.»*

Arbeidet knyttet til en langtidsfrisk og helsefremmende kommune synes å fremstå som en grundig og forbilledlig innsats for å fremme god helse og følge opp ansatte som av ulike årsaker kan risikere å falle utenfor i arbeidslivet. Som jeg har vært inne på trekker også forholdsvis mange av lederne fram satsingen på å skape en helsefremmende og langtidsfrisk kommune, som en positiv mobilisering om mange av de faktorer og forhold som HRM også siktes inn mot. Planen fremstår som et viktig kapittel i kommunens arbeidsgiverpolitikk. Men fremdeles mangler en samlet, integrert og konsistent arbeidsgiverpolitikk som også beskriver hvordan kommunen vil gå frem for å «fornye seg» med sikte på å bli attraktiv som arbeidsgiver for å kunne møte de definerte utfordringer og oppfylle de langsiktige mål.

### **5.5 Lønnspolitisk plan**

Lønnspolitisk plan ble vedtatt i 2008. Her slås det fast at: «Lønnspolitikken skal være en del av den overordnede arbeidsgiverpolitikken og den skal bidra til ønsket aktivitet og avspeile innsats, kompetanse, resultater og det ansvar den enkelte har. Planen skal være retningsgivende for prosessen med å fastsette lønn i Bodø kommune, og være et hjelpemiddel i den daglige drift. Selve planen beskriver arbeidsgivers langsiktige mål for den lokale lønnspolitikken, praktisk gjennomføring av lokale forhandlinger, generelle prinsipper og utfordringer i forhold til lokal lønnsfastsettelse. Arbeidsgiver ønsker en sterkere kobling mellom den enkeltes innsats og lønnsutvikling, slik at lønn kan brukes strategisk i arbeidsgiverpolitikken.» Som overordnede mål for lønnspolitikken fremholdes at: «Bodø kommunes lønnspolitikk bidrar til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte medarbeidere og ønsket kompetanse i konkurranse med andre arbeidsgivere. Lønnspolitikken bidrar til å skape og opprettholde motivasjon hos de ansatte. Lønnspolitikken bidrar til at Bodø kommune har kompetente ledere med utviklingsfokus.» Det uttrykkes at: «planen har en dreining mot mer bruk av individuell lønn enn tidligere.» Dette minner mye om KS' retorikk, som uttrykker et sterkt behov for brudd med gamle kommunale tarifftradisjoner, og i stedet ta i bruk fleksible og individuelt baserte lønnsystemer for å rekruttere og beholde ansatte, og for å fremme det en kaller mer effektiv tjenesteyting (jfr. Rødvei 2006). Som jeg tidligere har vært inne på trekker lederne frem for-

hold knyttet til lønn og lokal lønnspolitikk som et HR-virkemiddel som nærmest ikke er tilgjengelig. De gir blant annet uttrykk for at individuell avlønning er noe man ser lite av i praksis, og at det er en sterk kultur i kommunen for at alle skal lønnes likt. Dermed synes det i liten grad å være arbeidsgivers ambisjoner om dreining mot mer bruk av individuell lønn som får gjennomslag når det kommer til praktiske lønnspolitiske handlinger.

### **5.6 Strategisk kompetanseplan**

Strategisk kompetanseplan ble utarbeidet av PO-avdelingen i 2009. I planen heter det at: *«Bodø kommune har store utfordringer når det gjelder å sikre tilstrekkelig arbeidskraft til fremtidens tjenesteyting. Bodø kommune må være attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft, der systematisk og kontinuerlig kompetanseheving er et av flere virkemidler. Mulighet for utvikling gjennom opplæring og faglig støtte er et viktig insitament for rekruttering.»* Samtidig uttrykkes at: *«Kompetanseutvikling skal bidra til å rekruttere, beholde og videreutvikle kompetente arbeidstakere kommunen.»* Når det kommer til de overordnede mål og føringer, synes ambisjonene å være redusert til å sikre kvalitet i tjenestene, fortsette utviklingen med å være en helsefremmende organisasjon samt å sikre at seniorenne gis muligheter for påfyll for å beholde verdifull kompetanse. Strategisk kompetanseplan framstår som tradisjonell kompetanseplanlegging der hovedfokus synes å ligge på drift og forvaltning, godt arbeid med HMS og sikring av nødvendige forutsetninger for opprettholdelse av tjenestekvalitet. Planen kan på ingen måte sies å følge opp de uttrykte ambisjoner om at Bodø kommune gjennom fag- og kompetanseutvikling skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i kampen om den kompetente arbeidskraften.

### **5.7 Oppsummering av funn i sekundærdata**

I perspektivmeldingene fremheves som en hovedutfordring at kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft. Tiltakene synes å ha klare referanser til en numerisk tilnærming med hovedvekt på effektivisering og bruk av økonomiske virkemidler. Det er et gjennomgående inntrykk at Bodø kommune mangler en klar HR-dimensjon i strategiske og overordnede planer. Arbeidsgiverpolitikken på området leder, ledelse, lederopplæring og lederevaluering beskrives som «første skritt på veien til å formulere en arbeidsgiverpolitikk i Bodø kommune på området ledelse. Den valgte lederplattform er tungt inspirert av NPM. Den foreslåtte lederopplæring synes utilstrekkelig

og underdimensjonert i forhold til den skoling og trening som må til for å kunne utøve god personaledelse.

I Handlingsplan for rekruttering fremholdes at arbeidet med å sikre en god bemanning i årene fremover må føres i to spor, hvor det ene er å drive nødvendig nyrekruttering og det andre er å beholde og videreutvikle eksisterende kompetanse. Når det kommer til tiltak er det kun rekrutteringssporet som får oppmerksomhet i planen. Det mangler fremdeles en arbeidsgiverpolitikk som beskriver hvordan kommunen vil gå frem for å «fornye seg» med sikte på å bli tilstrekkelig attraktiv som arbeidsgiver. Arbeidet knyttet til en langtidsfrisk og helsefremmende kommune fremstår som en forbilledlig innsats for å fremme god helse og følge opp ansatte som av ulike grunner kan risikere å falle utenfor i arbeidslivet. Mange ledere trekker fram friskvernarbeidet som en positiv mobilisering om forhold som også HRM siktes inn mot. Lønnspolitisk plan beskriver arbeidsgivers langsiktige mål for den lokale lønnspolitikken, praktisk gjennomføring av lokale forhandlinger, generelle prinsipper og utfordringer i forhold til lokal lønnsfastsettelse. Planen minner mye om KS' retorikk som uttrykker et sterkt behov for brudd med gamle kommunale tarifftradisjoner, og i stedet ta i bruk fleksible og individuelt baserte lønssystemer. De fremholdte ambisjoner stemmer dårlig med det lederne beskriver som opplevd praksis. Strategisk kompetanseplan framstår som tradisjonell kompetanseplanlegging med fokus på drift og forvaltning, godt arbeid med HMS og opprettholdelse av tjenestekvalitet. Planen kan på ingen måte sies å følge opp de uttrykte ambisjoner om at Bodø kommune gjennom fag- og kompetanseutvikling skal fremstå som en attraktiv og konkurransedyktig arbeidsgiver i kampen om den kompetente arbeidskraften.

De sentrale og strategiske planer inneholder en gjennomgående retorikk om at kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft. Tiltak som beskrives synes å være rettet mot effektivisering og bruk av økonomiske virkemidler. Det uttrykkes lite som kan bære bud om hvordan kommunen skal lykkes med å motivere, utvikle og beholde den kompetanse og det potensialet som finnes hos de 3700 medarbeidere som i dag er ansatt.

## **6.0 Avslutning**

Jeg vil avslutte oppgaven med en oppsummering av de viktigste funn, gi en sammenfatning av denne undersøkelsen og komme med noen avsluttende betraktninger.

### **6.1 De viktigste funn**

Jeg har fortløpende forsøkt å se mine funn opp mot problemstillingen og forventningene som fremgår av punkt 2.5. Disse vurderingene er utfyllende oppsummert i punkt 4.10 og 5.7. For å unngå kjedelige gjentakelser vil jeg avslutningsvis begrense meg til å peke på noen tydelige og åpenbare funn. Det er ikke påvist noen tilstedeværelse av strategisk personalledelse, og det synes klart at HRM ikke er tilstede som felles kunnskap, perspektiv eller tenkesett hos lederne som inngår i rådmannens ledergruppe. HR synes i denne sammenheng å representere en spesialistfunksjon basert på personaladministrativ tenkning og utviklingsstøtte. De sentrale og strategiske planer bygger på en gjennomgående retorikk om at kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft. De tiltak som beskrives synes i stor grad å være rette mot effektivisering og bruk av økonomiske virkemidler. Det uttrykkes lite eller ingenting som kan bære bud om hvordan kommunen skal lykkes med å beholde, motivere og utvikle den kompetanse og det potensialet som finnes hos de 3700 medarbeidere som i dag er ansatt.

Et knapt mindretall av lederne kan oppfattes som rimelig ubevisste og uten særlig forståelse når det gjelder det som hevdes å være betydningen av HRM og synlig, tydelig, tilpasset, konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk som virkemiddel for å nå strategiske mål eller levere gode resultater i virksomhetene. Den HRM-bevissthet som kan påvises synes å være en bevissthet som de aktuelle lederne selv velger og tar ansvaret for. Forhold knyttet til HRM formidles i liten grad som forventning fra nærmeste leder. Ledernes forventninger minner mye om NPM og den «harde» HRM-versjonens «bunnlinjefilosofi», der ansatte sees som en kostnad på linje med andre kostnader i virksomheten. Det synes som det er mye opp til den enkelte leder å definere hva som viktig og tjenelig personalledelse, snarere enn at det er noen uttalt og tydelig felles oppfatninger av dette. Jeg finner likevel at det er grunnlag for å konkludere med at noe HRM-bevissthet synes å være innkapslet i enkelte celler i Bodø kommune.

Når det gjelder vurdering av Bodø kommune i forhold til de retorisk-ideologisk faser i KS' arbeidsgivertenkning som beskrives av Dahl. m. fl. (2000), synes jeg å møte en blanding av

strategisk planleggingsfokus og brukerfokus (NPM). Samtidig finner jeg støtte for Øgård (2000), som hevder at det ikke er grunn til å tro «personalforvaltningstradisjonene» er avgått ved døden. Jeg finner også tegn som peker i retning av det Rødvei (2006) beskriver som en «mekanisk arbeidsgiverpolitikk», og det synes å være få virkemidler og liten tradisjon for å drive responderende og verdsettende arbeidsgiverpolitikk i Bodø kommune. Når det kommer til lønnspolitikken blir dette spesielt tydelig. Det fremholdes å være en sterk kultur i kommunen for at alle skal lønnes likt, og individuell avlønning regnes nærmest som en illusjon. Jeg finner heller ikke særlig støtte for Kuvaas (2009), som hevder at internt konsistent HR-politikk står sentralt i HRM. Lederne virker gjennomgående å være lite opptatt av personalpolitikk, og det virker å være liten opptatthet av synlig, tydelig, tilpasset, konsistent og gjensidig forsterkende HR-politikk som beskrives som viktige virkemiddel for å nå strategiske mål eller prestere og levere gode resultater i virksomhetene.

Om HRM er retorikk eller realiteter drøftes inngående av Legge (2005). Med bakgrunn i de funn som er gjort i denne undersøkelsen, mener jeg at det grunnlag for å konkludere med at HRM er mer retorikk enn realitet i Bodø kommune. Jeg finner for eksempel ingen støtte for at utvikling av organisasjonskultur vektlegges som sentral aktivitet for kommunens toppledelse. Legge (2005) hevder at HRM er rettet mot ledere og fokuserer spesielt på utvikling av lederteamet. Slik fokus og praksis støttes ikke av de funn som er gjort i denne undersøkelsen, og til tross for tydelige formuleringer i retning av HRM i flere av de strategiske styringsdokumenter, formidles forhold knyttet til HRM i svært liten grad som forventning til lederne.

Med bakgrunn i ovenstående er det grunn til å spørre om det kan være teorien som ikke holder mål. Kan det være noe galt med retorikken når HRM kan oppfattes å være så vanskelig å implementere i praksis? Spørsmålet er ikke minst relevant på bakgrunn av de forventningene som listes opp i punkt 2.5. I sum fremstår nok disse forventningene som urimelig store i forhold til hva en kan forvente at ledere skal kunne leve opp til i praksis. Teorien beskriver idealer som i liten grad finnes igjen som praksis i en kommune som flagger HRM høyt i overordnede styringsdokumenter. Det blir naturlig å konkludere med at det ikke nødvendigvis er teoribyggingen som er feil, men at det snarere er summen av disse forventningene som det synes å være vanskelig eller umulig for ledere å leve opp til i praksis.

## **6.2 Sammenfatning**

I motsetning til den lave prioritering som en del ledere gir personaladministrativt arbeid, hevdes det at HRM har fått stor oppmerksomhet og fremstår som tidsriktig og moderne satsing på ledelse og medarbeiderorientert arbeidsgiverpolitikk. Samtidig blir det hevdet at mange kommuner har en sentralisert og formalisert arbeidsgiverpolitikk med et sterkt forvaltningspreg. Problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven stiller spørsmål om i hvilken grad HRM er tilstede som bevissthet og perspektiv i kommunens øverste ledelse, i sentrale styringsdokumenter og hos kommunale linjeledere, og bygger på forventninger om at HRM og HR-politikk har en økende oppmerksomhet også i kommunale virksomheter. Det er særlig grunn til å forvente bevisst og gjennomtenkt HRM i linjen i en kommune som flagger dette høyt i overordnede styringsdokumenter. Jeg har i oppgaven benyttet et forskningsdesign basert på kvalitative intervju for å belyse problemstillingen. Oppgaven bygger i hovedsak på primærdata, i form av transkriberte dybdeintervju av i alt 16 linjeledere. Jeg har valgt å forsterke forskningen metodisk ved å benytte sekundærdata, og mener dette også bidrar til å belyse Bodø kommune enda bedre som case.

Det synes å være et klart funn at HRM ikke tilstede som felles kunnskap, perspektiv eller tenkesett hos lederne som inngår i rådmannens ledergruppe. De sentrale og strategiske planer bygger på en gjennomgående retorikk om at kommunen må fremstå som attraktiv for å kunne hevde seg i kampen om kompetent arbeidskraft, men det uttrykkes lite eller ingenting som kan bære bud om hvordan kommunen skal lykkes med å beholde, motivere og utvikle den kompetanse og det potensialet som finns hos de 3700 medarbeidere som i dag er ansatt. Det kan synes som det er mye opp til den enkelte leder å definere hva som viktig og tjenelig personalledelse, snarere enn at det er noen uttalt og tydelig felles oppfatninger av dette. Jeg finner likevel at det er grunnlag for å konkludere med at noe HRM-bevissthet synes å være innkapslet i enkelte celler i Bodø kommune. Jeg mener det på bakgrunn av undersøkelsen er grunnlag for å konkludere med at HRM er mer retorikk enn realitet i Bodø kommune, og jeg finner mange tegn som peker i retning av en «mekanisk arbeidsgiverpolitikk». Det synes å være få virkemidler og liten tradisjon for å drive responderende og verdsettende arbeidsgiverpolitikk. Jeg finner heller ikke støtte for at integrert og internt konsistent HR-politikk kan sies å stå særlig sentralt i Bodø kommune. Teorien beskriver idealer som i liten grad finnes igjen som praksis, og summen av de forventningene som knytter seg til HRM kan synes være vanskelig eller umulig for ledere å leve opp til i praksis.



### **6.3 Avsluttende betraktninger**

Det hevdes at radikale endringer i samfunn og arbeidsliv stiller nye krav til organisering og utøvelse av ledelse. Norske kommuner har over tid vært utsatt for tung og autoritær påvirkning når det gjelder tidsriktig og moderne satsing på ledelse og medarbeiderorientert arbeidsgiverpolitikk. Gjennomgangsmelodien har vært at en må bort fra den byråkratiske faglederen og heller dyrke den lederskolerte personallederen. Til tross for kraftig påvirkning og store endringsambisjoner, tyder funnene i denne undersøkelsen på at HRM kan være vanskelig å implementere i praksis. Kommunene har liten tradisjon og få virkemidler for å praktisere responderende og verdsettende arbeidsgiverpolitikk, og dette synes også å gjelde Bodø kommune. Gjennom oppgaven påvises spredt satsing på kvalitet, fag- og kompetanseutvikling, medarbeiderskap og en stedvis mobilisering i forhold til tydelig og medarbeiderorientert ledelse, men satsingen fremstår nok mer som tidsriktig og moderne personalpolitikk enn som valgte strategiske virkemidler for å nå definerte strategiske mål.

Som nevnt handler generalisering om i hvilken grad en kan bruke forskningsresultatet på andre situasjoner eller grupper enn det som resultatet er hentet fra, og det har ikke vært mitt mål å oppnå et utvalg med statistisk representativitet med tanke på generalisering fra utvalg til populasjon. Det er likevel slik at jeg ikke finner at Bodø kommune på noen måte kan sies å være spesiell, eller at Bodø kan sies å skille seg nevneverdig fra andre kommuner med rimelig tilsvarende størrelse eller beliggenhet. Rødvei (2006) drøfter forskjeller mellom distriktskommunene og mer sentralt beliggende kommuner når det gjelder arbeidsgiverpolitikk, og peker på at det i distriktene blant annet synliggjøres behov for større fagmiljø, fagutvikling og muligheten til å være del av et større arbeidsmarked. Slike uttrykk kan for eksempel bety at krav og forventninger fra ulike grupper av ansatte over tid har resultert i en større bevissthet når det gjelder HRM og betydningen av en mer medarbeiderorientert arbeidsgiverpolitikk i distriktskommunene. Samtidig vil nok erfaringer med at høyt utdannet arbeidskraft i mindre grad blir værende i distriktene på grunn av små og lite attraktive fagmiljøer, og at distriktskommuner gjerne har mindre faglig ambisjoner enn mer sentralt beliggende kommuner, kunne ha en motsatt effekt.

Det skulle med bakgrunn i ovenstående være grunn til å tro at de funn som er gjort i denne undersøkelsene også vil kunne vise seg å være relevante for andre norske kommuner. Det ville i så fall kunne bety at HRM-bevisstheten i norske kommuner er rimelig lav, til tross for nesten 20 år med kraftige forsøk på påvirkning fra KS, og at KS' mål om etablering av en ny

«arbeidsgiverpolitiske plattform» fremdeles ikke er nådd. Samtidig kan det bety at norske kommuner fremdeles står rimelig dårlig rustet når det gjelder evne til å konkurrere om den kvalifiserte arbeidskraften, og at kommunene står overfor betydelige utfordringer når det gjelder å klare å fylle morgendagens stillinger. Det kan vise seg å bli en alvorlig situasjon, ikke minst når en tar i betraktning de utfordringene som hevdes å knytte seg til Samhandlingsreformen som i følge Stortingsmelding nr. 47 (2008–2009) skal iverksettes fra 1. januar 2012. Her legges det blant annet til grunn at den forventede veksten i behov i en samlet helsetjeneste i størst mulig grad må finne sin løsning i kommunene.

Jeg håper flere vil gjennomføre liknende undersøkelser og bygge videre på de funn og den kunnskap som denne oppgaven bidrar med. Med utgangspunkt i drøftingen knyttet til generallisering ovenfor, vil det være interessant om andre gjør tilsvarende studier i andre kommuner. Det kan for eksempel være spennende å studere om det synes å være forskjeller på HRM-bevissthet hvis en sammenlikner distriktskommuner med sentrale kommuner. Jeg mener at denne oppgaven også kan være et utgangspunkt for å formulere hypoteser som kan testes ut gjennom mer beskrivende forskning. For eksempel er det interessant dersom det kan dokumenteres at det er systematiske forskjeller i HRM-bevissthet mellom linjeleder innenfor ulike virksomhetsområder, eller langs akser som kjønn, alder, utdanningstype eller utdanningsnivå. Det kan ikke minst være spennende med nærmere studier av den HRM-bevissthet som synes å være innkapslet i enkelte celler i Bodø kommune. Hvor kommer de viktigste inspirasjoner til slik HRM-bevissthet fra, og hvordan opplever de aktuelle ledere selv en slik innkapsling? Det kan også være spennende å følge opp om de funn som er gjort i denne undersøkelsen kan være uttrykk for at en ny og tydeligere lederrolle begynner å gjøre seg gjeldende i Bodø kommune, og om dette er svar på gjennomgående forventninger som rettes mot alle lederne i kommunen. Det kan også være interessant med nærmere studier av hvordan ansatte i Bodø kommune opplever forhold knyttet til HRM og HR-politikk, og om de ansatte opplever at dette har betydning for forhold som motivasjon, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, individuell jobbeffektivitet eller turnoverintensjon.

Det er mitt håp at den kunnskap som kommer til uttrykk gjennom denne oppgaven kan representere en inspirasjon som vil bidra til bedre effektivitet når det gjelder å oppnå ønskeverdige resultater i kommunale virksomheter både i Bodø og andre steder.

## Litteraturliste

- Argyris, Chris og Donald A. Schön (1978). *Organizational Learning. A theory of action perspective*. Mass: Addison Wesley
- Amundsen, Oscar og Trond Kongsvik (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal.
- Colbjørnsen, Tom (1999). *Nytt millennium - nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Innstilling fra Arbeidslivsutvalget: utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon av 19. mars 1999, avgitt til Kommunal- og regionaldepartementet 2. desember 1999. NOU 1999/ 34.
- Colbjørnsen, Tom (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahl, Thomas, Nils Finstad og Tone Opdahl Mo (red) (2000). *Tid for forandring?* Oslo: Kommuneforlaget.
- Dysvik, Anders (2009). *Trenings- og utviklingstiltak*. I: Bård Kuvaas, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- EGGE, Marit og Leif. E. Moland (2000). *Kommunal sektor - bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Rapport 337, Fafo.
- Engan, Erlend Nordal (1997). *Problemløserne eller agenter for endring? En studie av enheter for personal og organisasjonssaker i kommunene*. Hovedoppgave, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Fürth, Thomas (2003). *Dagens unge – morgendagens arbeidskraft – om värderingar och värderingsskiften*. Nordisk Tidsskrift for Spesialpedagogikk, nr 2/2003.
- Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Grimsrud, Bjørne (2007). *Medvirkning og verdiskapning*. I: Benedicte Brøgger, red., *Å tjene på samarbeid*. Oslo: Gyldendal.
- Grimsø, Rigmor E. (2000). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann (2008). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hennestad, Bjørn W., Øivind Revang og Fred H. Strønen (2006). *Endringsledelse og ledelse-sending*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hjertø, Kjell B. (2009). *Teamarbeid*. I Bård Kuvaas, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano
- Kuvaas, Bård (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Legge, Karen (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Martinsen, Øyvind L. (2009). *Rekruttering*. I Bård Kuvaas, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nordhaug, Odd (1998). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Olsen, Johan P. og B. Guy Peters (1996). *Lessons from Experience. Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Rødvei, Per-Harald (2003). *Arbeidsgiverpolitikk mellom byråkrati og individualisering*. I N. Finstad og N. Aarsæther, red., *Utviklingskommunen*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Rødvei, Per-Harald (2006). *Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte krav og forventninger*. Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner, trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Sennett, Richard (1998). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W Norton.
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Torp, Hege (2005). *Det nye arbeidslivet: Forklaringer og konsekvenser*. I *Søkelys på arbeidsmarkedet 1/2005* årg. 22 Institutt for samfunnsforskning.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC: Sage Publications.
- Øgård, Morten (2000). *New Public Management – marked som redningsplanke?* I: H. Baldersheim og L. E. Rose, red., *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.

Øian, Hogne (1998). *Arbeidsfri og fritidsløs - om unge arbeidsledige i Oslo og deres møte med det etterindustrielle lønnsarbeiderregimes krav om lineære karrierer*. Avhandling til dr. polit. graden, Universitetet i Oslo.

### **Offentlige planer og dokumenter**

Bodø kommune (2004). *Arbeidsgiverpolitikk. Leder, ledelse, lederopplæring, lederevaluering*.

Bodø kommune (2007). *Handlingsplan for rekruttering*

Bodø kommune (2007). *Perspektivmelding 2008-2020 Innspill til kommuneplanen*.

Bodø kommune (2007). *Plan for "Bodø kommune - En langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon"*

Bodø kommune (2008). *Lønnspolitisk plan*

Bodø kommune (2008). *Perspektivmelding. Utfordringer og handlingsplan for 2009-2012*.

Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet.

Bodø kommune (2009). *Perspektivmelding 2010-2019. Prognoser og rammebetingelser for økonomiplan 2010-2013*.

Bodø kommune (2009). *Strategisk kompetanseplan*

Bodø kommune (2010). *Perspektivmelding 2011-2020. Føringer for utvikling og drift*.

Bodø kommune (2011): <http://www.bodo.kommune.no/index.php?ID=2150&tabID=376>

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Kvittering på melding om behandling av personvernopplysninger

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Per-Harald Rødvei  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Høgskolen i Bodø  
Mørkvedtråkket 30  
8049 BODØ

Vår dato: 03.01.2011

Vår ref: 25630 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

#### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.11.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25630	HR-modenhet i linjen
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Bodø, ved institusjonens overste leder
Daglig ansvarlig	Per-Harald Rødvei
Student	Hans Martin Dalhaug

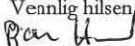
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen  
  
Bjørn Henrichsen

  
Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Hans Martin Dalhaug, Klokkerveien 50, 8074 BODØ

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

**Personvernombudet for forskning**



**Prosjektvurdering - Kommentar**

---

Prosjektnr: 25630

Vi legger til grunn at undersøkelsen er klarert med aktuell kommune.

Førstegangskontakt med utvalget opprettes av studenten. Ombudet forutsetter at utvalget informeres om følgende:

- formålet med undersøkelsen
- hva data skal brukes til
- hvordan data innhentes
- at deltakelse er frivillig og at man kan trekke seg uten begrunnelse
- kontaktopplysninger til student og veileder
- prosjektslutt og hva som vil skje med data ved prosjektslutt

Prosjektslutt er 31.05.2011. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Opptak og koblingsnøkkel slettes.

### ***Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse i undersøkelsen***

**Fra:** Eirik Lie  
**Sendt:** 3. desember 2010 12:47  
**Til:**  
**Emne:** VS: Masteroppgave HR-modenhet i linjen

Hei.

Du mottar denne e-posten som en av flere ledere i Bodø kommune, som en forespørsel om å bidra til en undersøkelse. Se under.

Ta gjerne kontakt med Hans Martin Dalhaug eller undertegnede for ytterligere informasjon.

Jeg formidler kontaktinformasjon i slutten av neste uke, deretter tar Dalhaug kontakt direkte med deg dersom du "trekkes ut".

Jeg håper dette ser greit ut, men hvis du ønsker å reservere deg fra deltakelse ber jeg om slik tilbakemelding i løpet av onsdag neste uke (8/12).

Mvh.

**Eirik Lie**  
org. rådgiver  
PO-kontoret  
tlf. 75 55 50 37

---

**Fra:** Liss Eberg  
**Sendt:** 3. desember 2010 09:28  
**Til:** Eirik Lie  
**Emne:** VS: Masteroppgave HR-modenhet i linjen

Til dere ledere som får forespørselen !

Det er fint hvis dere blir med på denne undersøkelsen - da det vil være et viktig bidrag til hvordan vi skal jobbe videre med HRM i Bodø kommune.  
Det er ønskelig å bli sett på med eksternt blikk.

Som organisasjon ønsker vi også nærmere samarbeid med Høgskolen i Bodø/Universitetet i Nordland.

Vennlig hilsen Liss Eberg  
Personal- og organisasjonssjef  
Bodø kommune

---

**Fra:** Hans Martin Dalhaug [mailto:hans\_martin\_dalhaug@msn.com]  
**Sendt:** 2. desember 2010 12:49  
**Til:** Liss Eberg  
**Emne:** Masteroppgave HR-modenhet i linjen

## Prosjekt HR-modenhet i linjen



Jeg viser til tidligere tilbakemelding og positiv bekreftelse på spørsmål om å få bruke Bodø kommune som case i forbindelse med avsluttende masteroppgave i forbindelse med masterstudie i Personalledelse (Human Resource Management) ved Høgskolen i Bodø.

Mitt utgangspunkt for oppgaven er følgende: Human Resource Management (HRM) er oftere retorikk enn realitet. HRM er vanskelig å implementere. Det er samtidig helt avgjørende for å skape gode resultater at man kan få til god HRM i praksis. Min interesse er å lære mer om hvorvidt, eventuelt i hvilken grad og hvordan HRM er tilstede som perspektiv eller kunnskap i linjelederes bevissthet, både i forbindelse med mer strategiske eller overordnede vurderinger og når det gjelder handlinger og valg i daglig ledelsesutøvelse.

Utvalget er linjeledere i Bodø kommune. Prosjektet har dermed karakter av å være en casestudie, som hele tiden har fokus på en virksomhet.

Planen er i første omgang å gjøre en kvalitativ studie med intervju av noen ledere fra ulike deler av organisasjonen. Jeg vil underveis vurdere om jeg skal styrke forskningen ved å gjennomføre flere intervju, eller gjennomføre en liten survey for å teste ut noen utvalgte hypoteser på en større gruppe ledere. Det kan i denne sammenheng også være aktuelt å undersøke om det er forskjeller i HR-modenhet på ulike nivå i organisasjonen, i ulike avdelinger, på bakgrunn av utdanningsnivå eller langs andre interessante skillelinjer.

Det er frivillig å være med. Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Innsamlede data i form av skriftlige notater, lydopptak eller utskrifter av intervju vil slettes/makuleres når prosjektet avsluttes (etter planen innen utgangen av mai 2011).

Prosjektet er innmeldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS.

Veileder på prosjektet er førsteamanuensis Per-Harald Rødvei ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Høgskolen i Bodø.

Har du spørsmål eller ønsker mer informasjon kan du ringe meg på tlf. 917 65 835 eller sende en e-post til [hans.martin.dalhaug@msn.com](mailto:hans.martin.dalhaug@msn.com).

Med vennlig hilsen  
Hans Martin Dalhaug  
Klokkerveien 50  
8074 Bodø

#### *Vedlegg 4: Prosjekt HR-modenhet i linjen i Bodø kommune*

## Prosjekt HR-modenhet i linjen i Bodø kommune

Prosjektet er avsluttende masteroppgave i forbindelse med masterstudie i Personalledelse (Human Resource Management) ved Universitetet i Nordland (tidl. Høgskolen i Bodø).

Formålet med prosjektet: Mitt utgangspunkt for oppgaven er at Human Resource Management (HRM) oftere er retorikk enn realitet. HRM er vanskelig å implementere. Det er samtidig helt avgjørende for å skape gode resultater at man kan få til god HRM i praksis. Min interesse er å lære mer om hvorvidt, eventuelt i hvilken grad og hvordan HRM er tilstede som perspektiv eller kunnskap i linjelederes bevissthet, både i forbindelse med mer strategiske eller overordnede vurderinger og når det gjelder handlinger og valg i daglig ledelsesutøvelse.

Planen er å gjøre en kvalitativ studie med intervju av noen linjeledere fra ulike nivå og fra ulike avdelinger/sektorer i Bodø kommune.

Utvalget er linjeledere i Bodø kommune. Prosjektet har dermed karakter av å være en casestudie, som hele tiden har fokus på en virksomhet.

Det er frivillig å være med og informanten kan når som helst trekke seg uten begrunnelse. Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Innsamlede data i form av skriftlige notater, lydopptak eller utskrifter av intervju vil slettes/makuleres når prosjektet avsluttes (etter planen innen utgangen av mai 2011).

Prosjektet er innmeldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS.

Veileder er førsteamanuensis Per-Harald Rødvei ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Universitetet i Nordland som kan kontaktes på e-post [Per-Harald.Roedvei@hibo.no](mailto:Per-Harald.Roedvei@hibo.no) eller tlf. 416 27 222.

Har du spørsmål eller ønsker mer informasjon kan du kontakte meg på tlf. 917 65 835 eller sende en e-post til [hans.martin.dalhaug@msn.com](mailto:hans.martin.dalhaug@msn.com).

Med vennlig hilsen  
Hans Martin Dalhaug  
Klokkerveien 50  
8074 Bodø

## HR-modenhet i linjen – guide for intervju av informanter

---

### **Innledning**

#### **Prosjekt HR-modenhet i linjen**

Avsluttende masteroppgave ifm. master i Personalledelse (HRM) ved Universitetet i Nordland.

#### Presentasjon av problemstilling

HRM er ofte retorikk og ikke realitet. HRM er vanskelig å implementere. Det er samtidig helt avgjørende for å skape gode organisatoriske resultater at man kan få til god HRM i praksis. Det er derfor svært interessant å lære mer om hvorvidt, eventuelt i hvilken grad og hvordan HRM er tilstede som perspektiv eller kunnskap i linjeledernes bevissthet, både i forbindelse med mer strategiske eller overordnede vurderinger og når det gjelder handlinger og valg i daglig ledelsesutøvelse.

#### Kvalitativ og eventuell kvantitativ studie

- Utvalget er linjeledere i Bodø kommune (case) - intervjuer noen ledere fra ulike deler av organisasjonen.
- Søke å finne frem til de riktige og viktige indikatorene som kan danne grunnlag for å formulere hypoteser og spørsmål som kan testes ut på flere ledere gjennom en liten kvantitativ spørreundersøkelse.
- Eventuelt undersøke om det kan være forskjeller i HR-modenhet på ulike nivå i organisasjonen, i ulike avdelinger, på bakgrunn av utdanningsnivå eller langs andre interessante skillelinjer.

#### Informert samtykke

- Det er frivillig å være med - man kan trekkes seg uten begrunnelse.
- Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Innsamlede data i form av skriftlige notater, lydopptak eller utskrifter av intervju vil slettes/makuleres når prosjektet avsluttes (etter planen innen utgangen av mai 2011).
- Prosjektet er innmeldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS.
- Veileder på prosjektet er førstemanuensis Per-Harald Rødvei ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Universitetet i Nordland.

## Spørsmål

Er det noen strategiske utfordringer eller satsingsområder som dere for tiden jobber spesielt med?

Berører denne satsingen personalområdet eller har den noen konsekvenser for hva som kan være hensiktsmessig personalpolitikk?

Hva vil du trekke frem som de viktigste resultatene som skapes i virksomheten?

Hva vil du trekke frem som de viktigste tingene som din leder forventer av deg?

Hvordan jobber dere for prøve å løse de tidligere nevnte strategiske utfordringene eller nå viktige resultater i virksomheten?

Hvilke ytelser eller prestasjoner fra medarbeidere vil du trekke frem som de mest vesentlig for å nå strategiske mål eller skape viktige resultater i virksomheten?

Hva gjør du som leder for å fremme slike ytelser eller prestasjoner hos dine medarbeidere?

Hvilken personalpolitiske virkemidler eller HR-aktiviteter er viktig som bidrag til å fremme de ønskede ytelser eller prestasjoner hos dine medarbeiderne?

Hva opplever du er de viktigste personalpolitiske virkemidler eller HR-aktiviteter i Bodø kommune?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hva er du opptatt av som leder i ditt daglige ledelsesarbeid?

Hva forstår du med begrepet personalledelse eller HRM?

Hvilke forventninger har du som leder i Bodø kommune til HR-funksjonen (PO-kontoret)?

---

**Avslutning**

Gjenta at svarene vil være anonymisert (i den grad ting blir brukt i oppgaven) – ingen skal kunne være gjenkjennbare.

Avklare om jeg evt. kan få lov til å ta kontakt dersom det er noe som er uklart eller det er behov for å utdype noe.

Takk for bidraget!

*Vedlegg 6: Data og analysegrunnlag*

**HR-modenhet i linjen i Bodø kommune – data og analysegrunnlag**

HR-tema / område	Informanter															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Strategisk fokus		1-2	1-2		1-2	1-2		1-2	1-2		1-2	1-2	1-2	1-6	1-2	1-2
Resultatfokus		2-3	1-4	2-1	1-6	1-6	3-2	2-2	1-8	3-1	2-1	--	2-6	4-5	3-6	3-2
Strategi / koblet til HR		7-1			1-4	1-4		1-4	2-2		1-4	1-4	2-2	2-7	3-6	1-6
HR som businesspartner								164				11-2				
Mobilisering / ny lederrolle		2-9						5-1	7-1		3-8	4-4		6-2		3-6
Kvalitet / kunde / utvikling		2-3	1X				4-2	7-4			1-6	2-X		1-6	8-4	3-6
Konsistent HRM								11-3								
Organisasjonskultur								11-3	6-4			3-6		1-4		5-2
<b>Leders forventninger:</b>																
- klarer produksjonskrav	2-9			3-5						3-2						
- effektiv produksjon				3-6				15-2						5-2		
- drifte faglig forsvarlig								3-2								
- stabil drift									2-2							
- økonomi		2-9	2-2		4-2			15-2		3-2	3-2	6-6	3-4	5-2		3-4
- er lojal							3-10								5-4	
- er konstruktiv							3-10									
- gode politiske utredninger															5-4	
- levere kvalitet		2-9	2-2					3-2				9-2	3-4	5-2		
- oppfølging ift. KOR					4-2											
- brukertilfredshet													3-4			
- gode resultater					4-2					3-2						
- lavere sykefravær				3-4	4-2	2-2		3-2								3-4
- godt friskvernarbeid												3-2				
- god ledelse		2-9				2-2						9-2			5-4	
- utviklingsmål for lederen						7-1										
- innovasjon / utvikling / OU									2-2			3-2				
- tidlig intervensjon						2-2										3-4
- tar tak i utfordringene																3-4
- jobber selvstendig							3-10								5-4	3-4
- personalmessige hensyn								3-2								
- motivator			2-2													
- medarbeidertilfredshet													3-4			
- godt rekrutteringsarbeid												3-2				
- bruke/utvikle kompetanse												3-2				
<b>Strategi ift. utfordringer:</b>																
- organisere oppgaveløsningen	3-3			2-3						4-8						
- fleksibilitet / hjelper hverandre				4-2												
- forankring i mål og planverk					2-4		5-6		3-4			6-6	5-4		3-6	

- møtestruktur						4-4			5-2						
- ta i bruk ny teknologi			2-7						1-4						
- oppfølging ift. budsjett											5-4	4-5			
- tjenesteutvikling / kvalitet							8-7			2-9	3-2		1-6		
- ta tak i problemer / tidlig innsats															1-4
- skjerpe internt faglighet															1-8
- friskvemarbeid											3-2		7-6		
- engasjerte medarbeidere		2-11				2-6		4-2							
- trivsel		3-1	6-3	8-2				8-11	4-6		9-2			4-5	
- skape følelse av tilhørighet			6-1					5-6							
- tilslutning / oppslutning		7-1	2-6		2-2	2-6		5-6						3-6	6-12
- dedikasjon								9-11							
- felles forståelse av utfordringer												6-4		3-6	6-12
- gjennomgående fokus					2-4					5-6	6-6				
- rekruttering / utvalgelse										2-2		3-2		2-9	6-10
- stimulere til å ta initiativ / prøve									3-4						
- utvikle og utnytte kompetanse								4-2	5-6	5-2	2-9	3-2		3-2	3-6
- veiledningsgrupper															1-6
- selvstendige / trygge medarb.								4-2	7-1		3-8			7-6	
- organisasjonsutvikling												3-2			
- forventning om god HR / HRM								16-1							
<b>Få ansatte til å prestere:</b>															
- planlegge									3-4	7-2					3-6
- avtale oppgaver / ansvar						4-2			7-1				7-4		
- konkretisere (jobbe med)					5-4										6-2
- fleksibilitet				4-2		3-4								5-4	
- uttrykke forventninger		6-1	4-4		5-4	3-8		5-6			9-6			3-2	2-2
- sette fokusområder		3-3			5-4							6-6		3-2	1-8
- prioritere de viktigste tingene											10-4				
- medarbeidersamtale	4-4	3-1	4-6		2-4	4-2	7-3	3-11	8-4		14-2	7-6	6-4		
- gi støtte					6-1										
- få løftet alle frem														7-2	
- følge opp / gi tilbakemelding			4-4				7-1				9-6		7-6		4-2 1-8
- kompetanseutvikling	4-4	4-1		5-2			4-2	4-2	5-6			3-2		3-2	3-6 1-6
- stimulere til refleksjon			4-4		5-4						2-9	6-6			6-2
- dele erfaringer														6-2	6-2 1-8
- forstår hvorfor					4-4									1-4	3-6
- rolleforståelse									3-4						
- teamsammensetning			3-2												
- teamutvikling									8-6						
- nytt blod / nyansettelse									4-4						
- utnytte forskjellighet													6-4	6-2	
- utvikle lederteamet		3-3									5-6		6-4		
- involvere/delegere		4-3	2-6		5-4	3-2		5-6							

- tilslutning / oppslutning		7-1	2-6		4-4	3-2		5-6				11-2				
- deltakelse / medvirkning				4-4		3-2				3-10			6-2			
- engasjert/nærværende/synlig		6-1	3-2		5-4	3-8	6-6	13-1		4-2	4-4		6-2	4-2	2-2	
- lærings-/utviklingsorientert					4-4			5-6	7-1		1-6		5-4	3-4		
<b>HR-politikk / HR-tiltak</b>	6-8			7-1				5-8							7-6	
- arbeidstidsordninger													7-6			
- redusert deltid													7-6			
- perm. / pensjon / seniorpolitikk									7-7							
- lønn / lønnspolitikk						7-5		4-2			3-6	9-4	9-6			
- friskvern / jobbnærvær		5-6		7-5		4-2				8-1	3-2		7-6			
- karriereplanlegging	5-3										7-4	9-4				
- prestasjonsvurdering														8-2		
- tilbakemelding												7-6			1-8	
- synliggjøre ansatte								4-2		9-6			7-6			
- lederavtaler	(84)	1-2		10-2	4-2		5-6			3-3	14-2	7-6	1-2		3-6	1-8
- ledersamlinger / -nettverk	7-5	8-3	8-2	10-2		4-4	9-2					2-4	6-4			
- lederutvikling / OU						4-2		16-4			5-6	3-2	6-4			9-1
- tid / kapasitet til ledelse		9-9				4-6					4-4		8-4	2-9	4-2	
- forebygge turnover										8-6		7-4		4-5	6-2	
- rekruttering /utvelgelse									5-2	2-2		3-2		2-9		6-10
- beholde dyktige medarbeidere															6-2	
- jobbdesign		5-4						6-7	4-2							
- det fremmede prinsipp						4-2	9-4					1-2				
- medvirkning / -bestemmelse						4-2	5-6				3-10					
- kompetanseutvikling		4-1	7-9		7-5	7-8	7-9	6-2	5-6		8-1	3-6		3-2	6-2	1-6
- kollegaveiledning / læring						4-2		3-11			2-9	6-6		6-2	1-6	
- utviklende fagmiljø								8-1				6-6				
- samarbeid / kollektive bidrag															8-4	
- kunde-/brukerorientering																8-1
<b>Personalledelse / HRM</b>								11-3				10-4				
- medarbeiderutvikling	10-2	4-4	10-2		11-2	6-2			8-6			10-4		9-2	10-4	
- deltakelse / medvirkning					11-2	6-2	10-7									
- involvering / ansvar		6-4	10-2			6-2										
- det mellommenneskelige				8-4		6-2						10-4	12-2	9-2		
- stille krav / ha tillit											13-2					
- psykososialt fellesskap												10-4				
- faglig utvikling		4-2							8-6			10-4		9-2		
- teamutvikling									8-6							
- strategisk personalledelse									9-2					9-6	10-4	
<b>Forventninger til HR</b>																
- pers. adm. støtte	11-1		10-6	8-6	12-2		10-9	13-3	11-6	11-12			13-2		10-6	
- rutiner, retningslinjer	11-1			8-6											10-6	
- temakurs / felles utvikling	6-8	8-3		8-6			11-4				14-4		13-2		10-6	
- bistand i konkrete saker		8-3	10-6	8-6		8-6	10-9	13-3	11-4		14-4		13-2	11-4	10-6	9-9



- bistand til rekruttering										10-4				11-4	10-6	
- ha et kvalifisert personale												9-2				
- håndtere personalledelse												9-2				
- strategisk personalledelse									11-4			8-7				
<b>Andre ønsker til HR</b>																
- mentorordning		9-2														
- aktiv støtte på HRM								13-6								
- koordinering HRM															11-2	
- brukerfokus (ledere)																12-5
<b>Tids-/modenhetslinje</b>																
- umoden / ubevisst	x			x			x			x			x			
- kan begreper					x									x		
- har forståelse			x			x			x						x	
- bruker aktivt		x						x			x					x
- moden / bevisst												x				