



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

STØTTE OG BESLUTNINGER

En fenomenologisk analyse av lederskap i offentlige organisasjoner

Anette Korneliussen og Yvonne Andersen Bangsund

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse, BED-3906, juni 2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og kontekst.....	2
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.2.1	Hovedproblemstilling.....	3
1.2.2	Forskningsspørsmål.....	4
2	Litteraturreview og teori.....	6
2.1	Oppsigelse i offentlig sektor.....	6
2.2	Oppsigelse og kommunikasjon.....	9
2.3	William Richard Scott sine tre søyler.....	10
2.3.1	Regulativ søyle.....	11
2.3.2	Normativ søyle.....	12
2.3.3	Kulturelt kognitiv søyle.....	13
3	Forskningsdesign og metodevalg.....	14
3.1	Utvalg.....	15
3.2	Intervjuguide.....	16
3.3	Datainnsamlingsmetode.....	17
3.4	Dataanalyse.....	20
3.5	Forskningsetiske betraktninger.....	22
3.6	Refleksjoner rundt metode og forskningsprosess.....	22
4	Presentasjon av funn og analyse.....	26
4.1	Forskningsspørsmål 1.....	27
4.1.1	Organisasjonsstruktur.....	27
4.1.2	Bemanning.....	30
4.1.3	Støtteapparat (HR og juridisk).....	32
4.1.4	Økonomiske forhold.....	34
4.1.5	Tillitsvalgtapparat.....	35

4.1.6	Kultur og normer	37
4.1.7	Oppsummering	39
4.2	Forskningsspørsmål 2.....	42
4.2.1	Lederens berøringsangst.....	42
4.2.2	Tidlig intervensjon	47
4.2.3	Informasjonsforsinkelse	49
4.2.4	Oppsummering	51
4.3	Forskningsspørsmål 3.....	52
4.3.1	Lovverk	52
4.3.2	Tilretteleggingsplikt	55
4.3.3	Politisk press og offentlig negativ omtale	57
4.3.4	Oppsummering	58
5	Konklusjon	61
5.1	Implikasjoner for praksis.....	63
5.2	Implikasjoner for videre forskning.....	64
6	Referanser.....	65
	Vedlegg	68
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	68
	Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT	71
	Vedlegg 3 Samtykkeerklæring	72
	Vedlegg 4 Samarbeidserklæring	76

Forord

Masteroppgaven vår er avslutningen på en treårig erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Vårt studieløp har blitt gjennomført ved å kombinere jobb, familie og studier, noe som har vært krevende, men også veldig givende. Som ledere i det offentlige har vi begge hatt nytte av studiet, og er takknemlige for den kunnskapen og de ferdighetene vi har opparbeidet oss underveis.

Da vi valgte tema for oppgaven, ble dette styrt av vår interesse for lederskap i offentlige organisasjoner, særlig til oppsigelsesprosesser. Som ledere har vi sett både utfordringene og de komplekse dynamikkene som følger slike prosesser, og vi ville prøve å få en dypere forståelse for å kunne forbedre både praksis og en bedre håndtering av oppsigelser. Å jobbe sammen som par har vært lærerikt og spennende. Samarbeid, faglige refleksjoner og inngående drøftinger har gjort at vi har fått utforske ulike perspektiver, men også styrket hverandre gjennom arbeidet. Arbeidsfordelingen har vært balansert, og vi har arbeidet både selvstendig og koordinert gjennom Teams. Dette på grunn av lange avstander mellom oss. Det har gitt oss verdifulle erfaringer i både fjernarbeid og digitalt samarbeid.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder, Geir Hyrve, Førstelektor, ph.d. ved NTNU Handelshøyskolen. Din tro på vår forskning og evne til å lede oss i riktig retning har vært uvurderlig. Vi setter stor pris på din støtte og veiledning gjennom hele denne prosessen. Takk til våre informanter som stilte opp til intervju i forbindelse med forskningen. Villigheten til å dele både erfaringer og innsikter har vært grunnleggende for vårt prosjekt, og vi er dypt takknemlige for deres tid og innsats.

Vi ønsker også å takke alle våre nære og kjære for all støtte vi har fått underveis. Studietiden har vært en krevende periode hvor vi har måttet prioritere, og dette har ført til mindre tid til å være sammen. Dere skal vite at uten deres oppmuntring og tålmodighet ville det vært vanskelig å gjennomføre studiet.

Til slutt vil vi takke hverandre. Vi har sammen fått fram et produkt vi er stolte av. Tillit til hverandres styrker, drahjelp i krevende perioder, og heftige perioder med produksjon har vært nøkkelen til vår suksess.

1 Innledning

Ledelse i offentlige organisasjoner utgjør etter vårt skjønn en kritisk faktor for effektivitet og måloppnåelse. Vi ser at feltet i økende grad har fått oppmerksomhet på grunn av den stadig skiftende naturen av offentlig forvaltning, og behovet for en mer helhetlig tilnærming til styring av offentlige tjenester. Vi oppfatter at organisasjoner står overfor et presserende behov for å håndtere disse situasjonene på både en effektiv og human måte, samtidig som de må ivareta både organisatoriske og individuelle behov. På bakgrunn av dette ønsker vi gjennom vår forskning å se nærmere på lederskap i det offentlige. Vi vil gå frem fenomenologisk, noe som vil gi oss mulighet til å se lederskap fra ledernes egne øyne, og ikke bare via de tradisjonelle teoretiske rammene. Vi vil forsøke å avdekke mønstre i hvordan lederne selv opplever støttebehov i kontekst med beslutningstaking. Vi håper å avdekke mønstre som både kan ha nytteverdi for hvordan lederskap praktisk sett utøves, men også for å øke den teoretiske forståelsen.

Vår problemstilling vil føre til at vi kan undersøke hvordan ledere navigerer gjennom den komplekse dynamikken knyttet til oppsigelser, og hvordan både reelle erfaringer og ulike perspektiver kan bidra til å belyse og forbedre praksisen på dette området. Gjennom å ha en kvalitativ tilnærming, basert på dybdeintervjuer med ledere og tillitsvalgte, prøver vi å få innsikt i utfordringer, strategier og refleksjoner som preger informantenes arbeid med eventuelle oppsigelser.

Vi velger derfor å bruke en forskningsmetodologi som kombinerer teoretiske perspektiver fra flere forskere for å ha et sterkt analytisk rammeverk for å kunne hente ut mest mulig informasjon fra empirien. På denne måten vil vi få en dypere forståelse av fenomenet, men også mulighet til å utforske nye perspektiver rundt temaet og muligheter for endring av praksis. Som ledere er vi kjent med de komplekse utfordringene som preger dagens arbeidsliv, særlig i det offentlige, og derfor tar vi sikte på å levere et bidrag som kan være relevant og nyttig for både teori og praksis i fremtiden.

1.1 Bakgrunn og kontekst

Ledelse i offentlige organisasjoner har lenge vært et område av stor interesse og betydning (Byrkjeflot, 2008). Med stadig økende kompleksitet i samfunnet, og endringer i politiske, økonomiske og sosiale forhold, blir behovet for effektivt lederskap stadig større (Bolman & Deal, 2020). Vi utfordres av nye krav hele tiden, og forskningen tilpasser seg disse kravene. Effektiv ledelse beskrives gjennom visjonsutforming, fokus, tillit og relasjonsbygging (Bolman & Deal, 2020).

Faglitteraturen ramser opp en lang liste med egenskaper en god og effektiv leder bør ha, men kan ikke vise til et konkret bilde over hva en effektiv og god leder er, og hva det er denne lederen gjør (Bolman & Deal, 2020). Dette stemmer godt overens med våre undersøkelser før igangsettelse av forskningen. Vi hadde store utfordringer med å finne norsk teori om oppsigelse ved manglende arbeidsytelse på det området ønsker å belyse. Vi fant frem til studier og forskning fra USA blant annet, men ettersom Norge har et så strengt og regelstyrt arbeidsliv, kunne vi ikke se at studiene hadde reell overføringsverdi til vår forskning og norske forhold.

Offentlige organisasjoner spiller en viktig rolle i å levere tjenester og ivareta samfunnets behov i Norge, og effektivt lederskap er en sentral faktor for å sikre at organisasjonene fungerer best mulig (Byrkjeflot, 2008). Videre står samfunnet vårt overfor stadig mer komplekse utfordringer, som krever nye tilnærminger til både styring og ledelse (Kommunal- og distriktsdepartementet, u.å.). Vi mener oppsigelser er et eksempel på en slik utfordring, der ledere må finne en god balanse mellom organisasjonens behov og hensynet til de ansatte som blir berørt av beslutningene i andre enden. Ved å forstå hvordan ledere tenker og handler når de møter utfordringer knyttet til oppsigelser, kan vi kartlegge områder som kan utvikles for å få mer effektive ledelse. Forskningen vår kan derfor brukes som ledd i å informere beslutningstakere om beste praksis og eventuelle muligheter for forbedring.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

1.2.1 Hovedproblemstilling

Valg av problemstilling er en kritisk beslutning i alle forskningsprosesser (Tjora, 2023). Vi vil nå gjennomgå valget av problemstilling for besvarelsen, og begrunne valget. Vi mener problemstillingen vi landet på danner grunnlaget for forskningsprosessen på en solid måte. Formuleringen adresserer relevante utfordringer innen ledelsesforskningen, og vil kunne bidra til kunnskapsutvikling innen fagfeltet.

Problemstillingen vår lyder som følger:

“Hvilke faktorer påvirker ledere til å ta beslutningen om å igangsette oppsigelsesprosesser for ansatte med mangelfull arbeidsytelse?”.

Gjennom grundig analyse ønsker vi å forstå de komplekse dynamikkene som påvirker lederes beslutninger om oppsigelser.

Valget av problemstilling er basert på både manglende norsk/nordisk forskning, personlige erfaringer som ledere i offentlig sektor, og utfordringer knyttet til ledelsespraksis i denne sammenheng på bakgrunn av manglende empiri. Vi ønsker å bidra til påfyll av eksisterende litteratur når det gjelder lederes beslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse.

Valget av problemstillingen er av vesentlig betydning av flere grunner:

1. **Praktisk relevans:** Problemstillingen er relevant, spesielt innen offentlig sektor, hvor ansattes rettigheter og beskyttelse er i fokus (Christensen et al., 2021). Forståelsen av faktorer som påvirker lederes beslutninger kan forbedre beslutningsprosessen og ledelsespraksis (Engelsrud, 2022).
2. **Akademisk relevans:** Problemstillingen adresserer et gap i eksisterende forskning, spesielt når det gjelder lederes beslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse.

Valget av problemstilling er styrket av våre erfaringer som ledere i offentlig sektor. Vi har opplevd situasjoner der ansatte ikke har oppfylt forventningene til arbeidsytelse, og vi har sett at problemer fortsetter år etter år uten tilstrekkelig korrigerende. Dette har gjort oss undrende til årsakssammenhenger som kan betraktes som et paradoks innen arbeidslivet.

Målet med masteroppgaven er å gi innsikt i faktorene som påvirker lederes beslutninger om å igangsette oppsigelsesprosesser når ansatte viser mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor.

Oppgavens formål er:

1. Å forstå lederes perspektiver og erfaringer knyttet til oppsigelsesprosesser.
2. Å identifisere de faktorene som ledere opplever som styrende for deres beslutninger.
3. Å bidra til den eksisterende kunnskapen om ledelse av oppsigelsesprosesser.

Den nøye formulerte problemstillingen danner grunnlaget for denne masteroppgaven og veileder forskningsprosessen. De påfølgende kapitlene vil forklare metoden og datainnsamlingen, samt utføre en analyse og drøfting for å besvare forskningsspørsmålet grundig og systematisk.

1.2.2 Forskningsspørsmål

For å konkretisere utforskningen av hovedproblemstillingen, vil følgende spesifikke forskningsspørsmål bli adressert:

1. *Hvilke interne faktorer i organisasjonen påvirker ledelsesbeslutninger om å igangsette oppsigelsesprosesser ved mangelfull arbeidsytelse?*

Dette spørsmålet søker å identifisere organisatoriske elementer, som for eksempel bedriftskultur, arbeidsmiljø og intern politikk, som kan veie tungt i beslutningsprosessen for ledere.

2. *Hvilken rolle spiller individuelle lederegenskaper og erfaringer i vurderingen av ansattes mangelfulle arbeidsytelse?*

Gjennom dette spørsmålet ønsker vi å undersøke hvordan personlige egenskaper, lederstil og tidligere erfaringer påvirker lederes oppfatninger og handlinger i forbindelse med oppsigelsesprosesser.

3. *Hvordan påvirker eksterne faktorer, som lover, regler og offentlig oppfatning, ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse?*

Med dette spørsmålet ønsker vi å avdekke hvordan eksterne faktorer, inkludert juridiske rammer, forventninger i/fra samfunnet og det politiske klima, kan påvirke lederes handlinger og beslutninger.

Forskningsspørsmålene er formulert slik at de åpner for en grundig og systematisk analyse av faktorene som påvirker lederes beslutninger om oppsigelsesprosesser ved mangelfull arbeidsytelse.

2 Litteraturreview og teori

Et godt teoretisk fundament bidrar til å strukturere og gi mening til forskningsarbeidet, og det hjelper forskeren med å plassere studien innenfor eksisterende kunnskap og forskning på området (Tjora, 2023).

2.1 Oppsigelse i offentlig sektor

Definisjon på offentlig sektor fra forskningsrådet: «Statlige, regionale eller lokale myndigheter, offentligrettslige organer og sammenslutninger dannet av én eller flere slike myndigheter eller offentligrettslige organer» (Forskningsrådet, 2019).

Offentlig sektor i Norge inkluderer statlige, fylkeskommunale og kommunale organer, samt offentligrettslige organer og foretak (Forskningsrådet, 2019; Statistisk sentralbyrå, u.å.).

Denne sektoren leverer lovpålagte tjenester og forvalter samfunnets verdier, med nesten 540 000 ansatte (Statistisk sentralbyrå, u.å.).

Oppsigelsesprosesser i offentlig sektor reguleres av både lover og regler for å kunne sikre rettferdig behandling av arbeidstakerne:

- **Arbeidsmiljøloven (AML):** Dekker alle aspekter av arbeidsforhold, inkludert oppsigelsesprosedyrer og rettighetene til arbeidstakerne (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024).
- **Lov om statens ansatte (LSA):** Regulerer arbeidsforhold for ansatte i staten (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023).
- **Forvaltningsloven:** Angir regler for saksbehandling, inkludert oppsigelse av offentlige tjenestemenn (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022).

Disse lovene sikrer at oppsigelsesprosessen er formell og følger lovpålagte trinn for rettferdig behandling (Skarning, 2021).

Oppgaven begrenses til å omtale *mangelfull arbeidsytelse* som bakgrunn for oppsigelse, altså oppsigelse som er begrunnet i arbeidstakers forhold, (Arbeidsmiljøloven, 2024, §15-7).

Mangelfull arbeidsytelse viser til tilfeller der en arbeidstaker ikke oppfyller krav og forventninger til stillingen. Dette kan eksempelvis være lav produksjon, dårlig kvalitet på

arbeidet, manglende punktlighet, samarbeidsproblemer eller manglende kompetanse (Skarning et al., 2020).

Arbeidsgiver har et særlig ansvar for å sikre at en oppsigelsesprosess både er rettferdig og lovlig. Arbeidsgiver må derfor;

- Identifisere og dokumentere: Vise til konkrete eksempler på mangelfull arbeidsytelse.

(Skarning et al., 2020)

Arbeidsgiver må kunne dokumentere at arbeidstaker har mangelfull arbeidsytelse (Skarning et al., 2020). Det må vises til spesifikke, målbare og observerbare eksempler som tydelig viser på hvilken måte arbeidstakerens ytelse ikke oppfyller de fastsatte kravene til den aktuelle stillingen (Skarning et al., 2020). Som ledd i å sikre tilstrekkelig dokumentasjon, bør dette inkludere både skriftlige advarsler, evalueringer og annen dokumentasjon som kan være relevant for saken (Skarning et al., 2020). Arbeidsgiver må sørge for at dokumentasjonen er nøyaktig og detaljert, ettersom dette kan bli det som avgjør eventuelle juridiske tvister eller rettssaker (Skarning et al., 2020). Dokumentasjonen vil kunne sikre at alle parter er informert om de faktiske forholdene (Skarning et al., 2020).

- Gi tilbakemelding: Tilby tydelig og konstruktiv tilbakemelding.

(Skarning et al., 2020)

Tilbakemeldingen bør være konkret og påpeke hva som må forbedres (Skarning et al., 2020). Det er viktig at arbeidsgiver tydelig uttrykker hva som er forventet av arbeidstaker, hva som er mangelfullt, og hvilke endringer som må gjøres (Skarning et al., 2020). Arbeidsgiver må ha fokus på at dette gjøres på en respektfull og empatisk måte slik at arbeidstaker ønsker å forbedre sin ytelse (Skarning et al., 2020). Alternativt kan vi anta at konflikten kan eskalere, noe som ikke nødvendigvis er produktiv. Ved å ha både klar og åpen kommunikasjon, kan en bidra til å redusere misforståelser (Kveine & Erlie, 2019).

- Tilby støtte: Gi støtte, veiledning eller opplæring for å kunne forbedre seg.

Jevnlige og hyppige møter for å diskutere progresjon, opplæringsplaner for å bidra til økt kompetanse, tilrettelegginger av arbeidsmiljøet, eller veiledning fra erfarne kolleger, kan være eksempler på hensiktsmessige støttetiltak (Skarning et al., 2020). På denne måten viser

arbeidsgivere at de er opptatt av arbeidstakerens utvikling, og at de ønsker å gi dem en fair sjanse til å forbedre seg (Skarning et al., 2020).

- Oppfølging: Evaluere om det er gjort fremskritt etter iverksatte tiltak.

(Skarning et al., 2020)

Ved å ha tett oppfølging av den ansatte kan arbeidsgiveren overvåke effekten av tiltakene som er satt inn, og øke eller endre støtten om dette er nødvendig (Skarning et al., 2020). Dersom arbeidstakeren etter rimelig tid, og med tilstrekkelig støtte, fortsatt ikke klarer å møte arbeidsgivers forventninger, kan oppsigelse bli vurdert som siste utvei (Skarning et al., 2020). Både tidsaspektet og graden av oppfølging vil være avgjørende ved vurdering av om arbeidsgiver har gjort alt som er mulig for å hjelpe arbeidstakeren før en oppsigelse har blitt vurdert (Skarning, 2021).

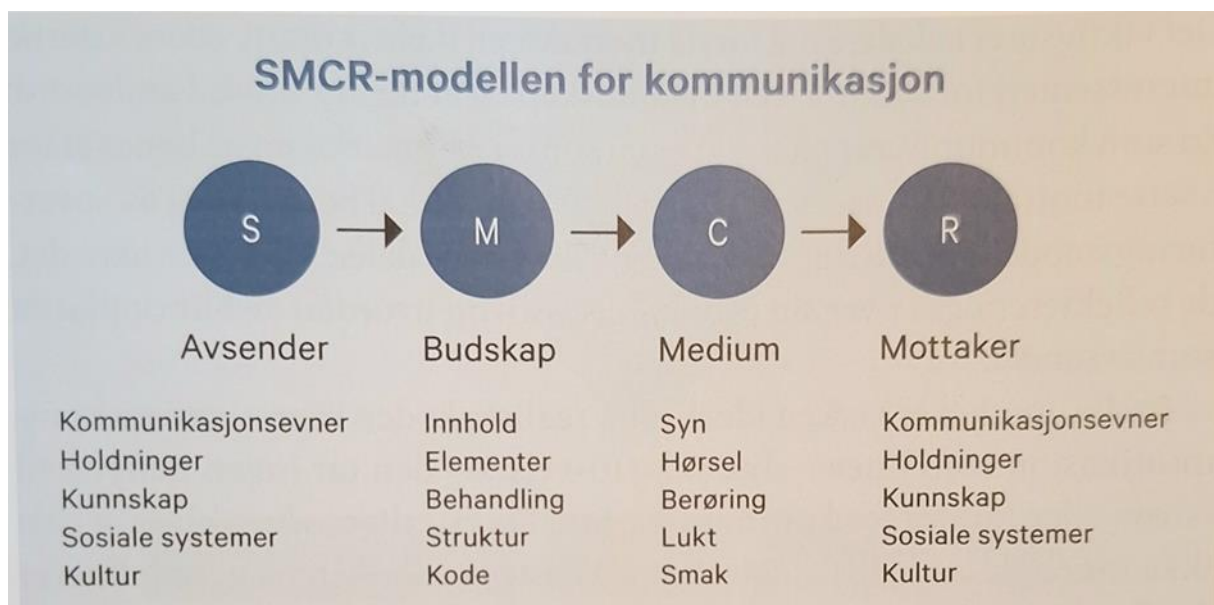
Oppsigelsesprosesser i offentlig sektor er omfattende, ettersom dette involverer både juridiske, organisatoriske og menneskelige faktorer (Skarning, 2021). Arbeidsgivere må jobbe ut fra et omfattende lovverk som stiller strenge krav til både prosess og dokumentasjon i arbeidslivet (Skarning, 2021).

Arbeidsgivere må i tillegg hensynta interne faktorer som bedriftskultur, arbeidsmiljø og intern politikk (Skarning, 2021). Alle faktorene vil kunne ha påvirkning på selve beslutningsprosessen (Christensen et al., 2021). I praksis vil dette etter vårt skjønn bety at vurderingene som gjøres i den enkelte sak, må balansere organisasjonens behov for effektivitet og måloppnåelse, med hensynet til den ansatte som omfattes av prosessen. For å gjennomføre oppsigelsesprosesser i offentlig sektor kan prosessen i forkant nødvendigvis ikke bare tilfredsstillende de juridiske og prosessuelle kravene, men bør også ha fokus på ivaretagelse av ansatte sett i lys av både menneskelige og organisatoriske dynamikker (Skarning, 2021).

En vellykket oppsigelsesprosess i offentlig sektor krever nøye planlegging, grundig dokumentasjon, og respektfull behandling av arbeidstakeren (Skarning, 2021). Gjennom hele prosessen er det særdeles viktig å følge både gjeldende lovgivning og gjeldende retningslinjer slik at oppsigelsen er både saklig begrunnet og rettferdig (Skarning, 2021).

2.2 Oppsigelse og kommunikasjon

Det er av stor betydning for fremgangen til moderne organisasjoner å ha en velfungerende og effektiv kommunikasjon (Brønn, 2019). Effektiv kommunikasjon og sensitiv ledelse er etter vår mening kritisk under oppsigelsesprosesser, da ledere må håndtere både organisasjonens og de ansattes behov samtidig som de opptrer både profesjonelt og støttende. Effektiv ledelseskommunikasjon avhenger av flere faktorer, selv om man følger gode prinsipper for kommunikasjon, er det en fare for at det vi sier ikke blir oppfattet slik vi hadde ment hos mottaker (Brønn, 2019). SMCR-modellen viser tydelig at det er mye som skal klaffe for at budskapet skal fremkomme nøyaktig fra avsender til mottaker:



(Brønn, 2019, s. 59)

Oppsigelsesprosesser involverer ofte komplekse juridiske og organisatoriske aspekter, og effektiv kommunikasjon sikrer at arbeidstakeren forstår årsakene til oppsigelsen, prosessen som følges, og hvilke rettigheter og plikter de har (Kveine & Erlie, 2019). På denne måten kan leder minimere graden av misforståelser, og på bakgrunn av dette unngå eskalering og økt konfliktnivå (Kveine & Erlie, 2019). Arbeidsgiver bør åpne for mulighetene til å komme med innvendinger i saken, samt arbeidstakers rett til å benytte seg av rettsmidler (Skarning, 2021). Når arbeidstakeren opplever at de blir behandlet rettfærdig, kan det være lettere å akseptere situasjonen (Kveine & Erlie, 2019). Uansett hvilket konfliktnivå, er det viktig at arbeidsgiver bidrar til å opprettholde et nivå av tillit og respekt i relasjonen til arbeidstaker (Skarning et al., 2020). Gjennom å kommunisere på en respektfull og empatisk måte, kan arbeidsgiver vise omtanke for arbeidstakerens situasjon, noe som kan bidra til å dempe

negative følelser og opprettholde moralen blant gjenværende ansatte (Kveine & Erlie, 2019). Oppsigelser kan være svært belastende for den som blir sagt opp (Skarning, 2021). Gjennom effektiv kommunikasjon kan arbeidsgiver gi nødvendig støtte og informasjon om tilgjengelige ressurser, som karriererådgivning, opplæringsmuligheter og psykososial støtte (Kveine & Erlie, 2019). Dette kan hjelpe arbeidstakeren med å håndtere situasjonen bedre og forberede seg på fremtiden (Kveine & Erlie, 2019). Hvordan en bedrift håndterer oppsigelsesprosesser kan påvirke dens omdømme både internt og eksternt (Skarning et al., 2020).

De tillitsvalgte spiller en viktig rolle i å veilede og støtte medlemmer gjennom oppsigelsesprosesser (Kveine & Erlie, 2019). De sikrer at prosedyrene er i tråd med både lovmessige og avtalemessige rammer, og er til hjelp og støtte for den ansatte (Skarning et al., 2020). Å opprettholde god kommunikasjon mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte vil kunne bidra til en smidig og konfliktfri prosess (Kveine & Erlie, 2019).

2.3 William Richard Scott sine tre søyler

I oppgaven utforsker vi en rekke konsepter innen ledelsesforskning og organisasjonsatferd, med søkelys på hvordan organisatoriske beslutninger påvirkes av eksterne faktorer, struktur og kultur. Vi tar spesielt utgangspunkt i William R. Scott sin konseptuelle modell for organisasjonsmiljøavhengighet, og analyserer hvordan ledere i offentlig sektor navigerer i komplekse miljøer og tar beslutninger om oppsigelsesprosesser under påvirkning av interne og eksterne faktorer (Scott, 2013). Scotts modell, basert på tre søyler innen institusjonell teori - regulative, normative og kognitive søyler - vil være sentral i vår analyse av ledelsespraksiser i offentlig sektor. Vi vil undersøke hvordan disse søylene former beslutningene til ledere angående oppsigelser av ansatte som ikke oppfyller forventningene til sine stillinger.

Ved å trekke på innsikt fra våre syv informanter fra ulike institusjoner og organisasjoner i Norges offentlige sektor, vil vi se på hvordan kulturelle og erfaringsmessige faktorer påvirker lederes beslutninger. Vil vi klare å identifisere ulike perspektiver og tilnærminger som har sammenheng med de ulike organisasjonenes størrelse, eller på bakgrunn av leders kompetanse og erfaring? Funnene i intervjuene lar seg ikke generalisere på bakgrunn av det begrensede utvalget, men vi vil kunne identifisere enkelte mønstre, og vurdere perspektiver som kan inspirere fremtidig forskning (Tjora, 2023).

2.3.1 Regulativ søyle

Institusjonell teori: Scotts regulative søyle omhandler hvordan organisasjoner påvirkes av eksterne strukturer, regler og normer. Kategoriseringen er fordelt på tre søyler; regulative, normative og kognitive påvirkninger (Scott, 2013).

1. Regulative påvirkninger: Formelle regler, lover, forskrifter og statlige myndigheters kontrollmekanismer som styrer organisatorisk atferd. Dette inkluderer lover og reguleringer som pålegger organisasjoner visse krav og begrensninger. Regulative påvirkninger gir rammebetingelser og retningslinjer som organisasjoner må forholde seg til.

2. Normative påvirkninger: Forventninger og normer som eksisterer i samfunnet eller i organisasjonen. Disse påvirker organisatorisk atferd og praksis. Organisasjoner tilpasser seg ofte de normative forventningene for å bli akseptert og sett opp til av samfunnet.

3. Kognitive påvirkninger: Dypt rotfestede mentale modeller, forestillinger og paradigmer som har innvirkning på hvordan mennesker forstår og tolker virkeligheten. Kognitive påvirkninger ha innvirkning på strategiske beslutninger og adferd på et mer grunnleggende nivå.

(Scott, 2013).

Institusjonell teori i Scotts regulative søyle sier noe om hvordan organisasjonene tilpasser seg de institusjonelle påvirkningene. Han sier det kan føre til at organisasjoner gjør om på hvordan de er strukturert, hva de driver med, og hvilke normer de følger. De gjør dette for å overholde regler og lover, samt tilpasse seg samfunnets forventninger. (Scott, 2013).

Rasjonell valgteori: Fokuserer på hvordan organisasjoner handler rasjonelt for å maksimere interesser og oppnå mål innenfor institusjonelle rammebetingelser (Scott, 2013). Teorien understreker rasjonelle atferd og beslutningsprosesser, hvor organisasjoner søker å maksimere nytte basert på kost-nytte-analyser (Scott, 2013). Scott mener organisasjoner vurderer ulike alternativer og velger den løsningen som gir høyest nytte eller best resultat. Ifølge Scott tar rasjonell valgteori ikke alltid hensyn til kompleksitet eller begrensninger i beslutningsprosesser, men fokuserer på maksimal nytte innenfor gitte rammer (Scott, 2013).

Styringsteori: En tilnærming som setter søkelys på hvordan organisasjoner og institusjoner blir styrt og regulert av eksterne aktører, lover, regler og normer i samfunnet (Scott, 2013). Ifølge Scott utforsker teorien hvordan ulike former for styring og regulering påvirker

organisatorisk atferd og praksis. I denne konteksten mener han styringsteori bidrar til å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg og responderer på eksterne press og pålegg, samt hvordan de navigerer komplekse regulatoriske landskap. Videre sier han den også kan belyse hvordan organisasjoner søker å påvirke og forme disse styringsmekanismene for å fremme sine egne interesser og mål.

2.3.2 Normativ søyle

Sosial identitetsteori: Ser på hvordan både identitet og tilhørighet til en sosial gruppe kan påvirke atferd, oppfatninger og samhandling i en organisasjon (Scott, 2013). Scott mener denne teorien kan forklare hvordan tilhørighet til en gruppe har mulighet til å påvirke både holdninger, atferd og prestasjoner, samt dynamikken rundt gruppekonflikter, samarbeid og samhold (Scott, 2013). På et lavere nivå kan teorien hjelpe til å forstå hvordan organisasjonskultur, verdier og normer skapes og opprettholdes (Scott, 2013). I lys av dette kan vi se på hvordan ledere kan jobbe med en positiv sosial identitet blant ansatte for å styrke samhold og motivasjon (Scott, 2013).

Symbolisk interaksjonisme: Setter søkelys på hvordan mennesker konstruerer mening gjennom symbolisk interaksjon og sosialt samspill (Scott, 2013). Teorien tar utgangspunkt i at menneskelig atferd og oppfatninger formes av symboler, språk og sosiale interaksjoner (Scott, 2013). Scott forklarer at individene tolker og gir mening til symboler og handlinger i sine sosiale omgivelser, og i organisasjoner undersøkes hvordan ansatte deler mening om organisatoriske fenomener gjennom symbolisk interaksjon (Scott, 2013). Teorien går inn på hvordan både oppfatninger, verdier og normer kan formes i det daglige gjennom både kommunikasjon og samhandling i en organisasjon.

Etikkteori: Ser på hvordan moralske prinsipper, verdier og normer kan styre atferd og beslutninger i en organisasjon (Scott, 2013). Hva anses som rettferdig, moralsk og etisk forsvarlig? Eksempelvis kan dette være ansvarlig ledelse, rettferdig fordeling av ressurser, behandling av ansatte og samfunnsansvar (Scott, 2013). Teorien er med på å utvikle et rammeverk og noen retningslinjer som ledd i å kunne si noe om hvordan en organisasjon kan ledes i lys av moralske prinsipper (Scott, 2013). Om vi bruker etikkteori i studiene av organisasjoner, kan vi bedre forstå hvordan en bør fremme etisk ledelse, ansvarlig atferd og bærekraftig praksis, og dermed skape organisasjoner som er både effektive og moralsk ansvarlige (Scott, 2013).

2.3.3 Kulturelt kognitiv søyle

Institusjonell teori (kulturell variant): Ser på hvordan organisasjoner forener kulturelle normer og verdier i samfunnet (Scott, 2013). Altså hvordan organisasjoner adopterer kulturelle mønstre, symboler og praksiser i sine strukturer og rutiner (Scott, 2013). Et av teoriens mest sentrale begreper er isomorfisme, som viser til at organisasjoner kan være tilbøyelig til å adoptere strukturer på grunn av kulturelle påvirkninger og institusjonelt press (Scott, 2013). Ved å bruke teorien kan vi bedre forstå kulturene som former både organisasjonens atferd og praksis, og hvordan en kultur kan ha påvirkning på både ytelse, organisasjonenes tilpasningsevne og dens suksess (Scott, 2013).

Kulturell antropologi: Vektlegger forståelsen av atferden i en organisasjon og dens praksis sett i et antropologisk perspektiv (Scott, 2013). Denne måten å se organisasjonen på gjøres for å analysere organisasjoners kultur, symboler, ritualer og sosiale strukturer (Scott, 2013). Vi kan da se på hvordan kulturelle mønstre og betydninger formes, hvordan de utvikles og hvordan de videreføres i en organisatorisk sammenheng (Scott, 2013). Videre utforsker tilnærmingen hvordan organisasjoner forhandler om mening og verdier, samt hvordan de påvirkes av og former den kulturelle konteksten de opererer i (Scott, 2013).

Kognitiv psykologi: I denne teorien ser en på hvordan det enkelte menneskets mentale prosesser, som persepsjon, tenkning, læring og beslutningstaking, påvirker atferd og praksis (Scott, 2013). Teorien ser på hvordan mentale skjemaer skaper en felles forståelse av organisasjonens oppgaver og mål (Scott, 2013). Forskere undersøker hvordan kognitive prosesser påvirker oppfatninger av organisatoriske fenomener og former atferd og handlinger (Scott, 2013). Målet er å forstå hvordan kognitive strukturer og prosesser påvirker evnen til å tolke, forstå og handle i organisatoriske situasjoner, inkludert oppfattelse av risiko, usikkerhet og kompleksitet, og hvordan dette påvirker beslutningsprosesser (Scott, 2013).

3 Forskningsdesign og metodevalg

Dette kapitlet beskriver forskningsdesignet og metodebruken i vår masteroppgave med fokus på organisatoriske beslutningsprosesser i offentlig sektor. Vi har valgt en kvalitativ metode med dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, inspirert av fenomenologi for å forstå informantenes opplevelser og perspektiver (Thagaard, 2018).

Det legges vekt på subjektivitet og første-persons perspektivet, og tar sikte på å forstå fenomener i deres essens, slik de fremstår i menneskers umiddelbare erfaring (Thagaard, 2018). Fenomenologien ønsker å oppnå en forståelse av hvordan mennesker oppfatter, forstår og tolker verden rundt seg (Thagaard, 2018). I praksis involverer fenomenologi en metodisk prosess hvor forskeren setter sine egne forforståelser til side for å kunne nærme seg den rene essensen av opplevelsene til det som studeres (Thagaard, 2018). Fenomenologiens kunnskapssyn er basert på ideen om at all kunnskap er subjektiv og direkte relatert til individets opplevelse (Thagaard, 2018). For vår masteroppgave innebærer dette at forskningen ikke bare setter søkelys på objektive fakta, men også dyptgående på den individuelle opplevelsen og meningen bak disse opplevelsene. Dette hjelper til med å skape sammenheng mellom teori og erfaring, og fremhever hvordan teori kan opplyse praksis innenfor forskningsfeltet (Tjora, 2020). Fenomenologien legger til grunn at virkeligheten er slik folk oppfatter at den er, og denne forståelsen er sentral når det gjelder å tolke og analysere data i vår oppgave (Thagaard, 2018).

Som Tjora påpeker, reflekterer valget av forskningsmetode det man ønsker å finne ut (Tjora, 2023). Vi valgte derfor en kvalitativ tilnærming for å kunne gå i dybden og forstå de komplekse årsakene og prosessene knyttet til oppsigelser.

Ved å benytte oss av dybdeintervjuer, ønsket vi å gi informantene rom til å dele sine erfaringer og refleksjoner. Når vi ønsker å grave i et fenomen som oppsigelse i offentlig sektor og årsakene som ligger til grunn, så må vi direkte til den nærmeste kilden, vi må snakke med ledere, vi må snakke med tillitsvalgte, det er disse menneskene som er ute i felten og utøver denne formen for ledelse og støtte– vi er ute etter nyanser, refleksjoner og observasjoner (Tjora, 2023). Vi vil tett på! Vi vil snakke med dem selv, vi må invitere til en arena hvor informantene ønsker å fortelle, åpne seg og betro seg til oss. Tjora peker på det hensiktsmessige ved å legge datagenereringen tidlig i prosessen, dette på grunn av at forholdene ikke nødvendigvis er slik man forventet, og man ofte må justere både ideer og

handlinger underveis (Tjora, 2023). Vi startet derfor planleggingen allerede i september 2023, og var i gang med intervju i november. Vi vil gjøre rede for stegene og hvordan vi tenkte i de neste underkapitlene og begrunne valgene faglig, slik Tjora understreker er nødvendig for at arbeidet skal holde en akademisk skikkelighet (Tjora, 2023).

3.1 Utvalg

Studien fokuserer på mellomledere og tillitsvalgte innen offentlig sektor i Norge, som jobber innenfor ulike offentlige organisasjoner. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med syv informanter totalt. Gruppen er valgt på grunn av deres direkte involvering og erfaring med oppsigelsesprosesser, noe som gjør dem til nøkkelinformanter i å forstå dynamikken og beslutningsprosessene i disse situasjonene. Metode for utvelgelse av informanter ble nøye vurdert. Vi landet på en kriterieutvalgsmetode på bakgrunn av Tjora og hans SDI-metode, han peker på at det er problemstillingen som avgjør hvorvidt man går for kriterieutvalg eller casestudie (Tjora, 2023). Vår problemstilling søker å belyse hva ledere lar påvirke hvorvidt de går til oppsigelse av ansatte som ikke svarer til forventninger, og da forstår vi det slik at denne metoden er hensiktsmessig siden vi ønsker å forske på erfaringene og opplevelsene som er knyttet til deltakerne (Tjora, 2023). Slik kunne vi velge ut våre informanter basert på spesifikke kriterier for å belyse våre forskningsspørsmål, informanter med direkte relevans for forskningen vår.

Dersom vi fikk sikret oss et mangfoldig utvalg av informanter, ville vi i større grad kunne sikre et bredt spekter av både perspektiver og erfaringer. Utvalget bestod derfor av informanter med variert bakgrunn, både kvinner og menn, ulike aldersgrupper, yrker og organisatoriske nivåer. Alle informantene hadde direkte erfaring eller inngående kunnskap om temaet vårt, nemlig personalansvar og oppsigelser i offentlig sektor. De var enten ledere eller tillitsvalgte som hadde vært involvert i beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser. Organisasjonene som ble inkludert i studien, representert ved ledere og tillitsvalgte, ble valgt for å sikre et mangfold av perspektiver. Dette bidro til å gi oss en mer helhetlig forståelse av fenomenet vi studerte (Tjora, 2023).

Vi fant frem til at vi måtte ha informanter fra både kommune, fylkeskommune og stat for å få tilstrekkelig bredde i datagrunnlaget. Vi måtte ha informanter som var både ledere og tillitsvalgte for å få begge perspektivene på oppsigelser og prosessene rundt dette. Vi har utvalg fra både små kommuner, mellomstore kommuner og store byer. Utvalget består av alt fra leder i stat med opp mot tusen ansatte til ledere i små organisasjoner for så lite som seks

ansatte. I tillegg til dette har vi informanter fra nord, midt og sør i landet. Vi mener denne tilnærmingen gir oss et solid grunnlag for å utforske oppsigelsesfenomenet på en omfattende måte (Tjora, 2023). Dette gjør det mulig for oss å identifisere både generelle trekk og spesifikke særtrekk ved oppsigelsesprosesser i offentlig sektor (Tjora, 2023).

3.2 Intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden ønsket vi å få svar på hvordan ledere påvirkes av kompleksiteten rundt beslutningsprosesser ved oppsigelser. For å finne ut av dette utarbeidet vi en grundig og systematisk intervjuguide til mellomledere i offentlig sektor ved hjelp av strukturen fra Tjora (Tjora, 2023). Målet vårt med intervjuguiden var å få innsikt i de ulike faktorene og kriteriene som kan påvirke ledernes beslutninger, men også å forstå mer om deres erfaringer og perspektiver rundt temaet. Vi starter med å forsøke å etablere tillit og forståelse ved å introdusere formålet med undersøkelsen og forsikre dem om konfidensialitet. Dette tenkte vi at kunne skape en trygg atmosfære for deltakerne, noe som vi mener er avgjørende for å oppnå ærlige og åpne svar. Ifølge Tjora går et dybdeintervju igjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning, og en godt planlagt og utarbeidet intervjuguide vil hjelpe oss gjennom disse fasene på en måte som er hensiktsmessig både for oss og informantene (Tjora, 2023). Videre forklarer han at dybdeintervjuer ideelt sett skal være åpne og ikke styres av en intervjuguide, men at informantene ofte setter pris på en intervjuguide med ferdige spørsmål fordi det gir et inntrykk av seriøsitet og skaper en god atmosfære (Tjora, 2023). Med dette forstår vi at å bruke god tid på å utarbeide en intervjuguide er vel investert tid. Vi utformet intervjuguiden med ferdig formulerte og åpne spørsmål i flere deler:

I den første delen, "Bakgrunn og kontekst", ønsket vi å få et overblikk over deltakernes rolle og erfaring i organisasjonen. Slik kan vi bedre forstå konteksten og bakgrunnen for deres beslutninger.

I del to, "Påvirkningsfaktorer på beslutninger", går vi inn på de ulike faktorene som påvirker lederes beslutninger om å igangsette en oppsigelsesprosess. Her valgte vi å se på kriterier som er knyttet opp mot ansattes arbeidsytelse og oppførsel, samt organisasjonens overordnede mål og strategier. Vi ønsket å avdekke de komplekse dynamikkene som preger beslutningsprosessene.

Del tre, "Samhandling og ressursbruk", ga oss et bedre innblikk på hvordan ledere samarbeider med andre i organisasjonen og hvordan samarbeidet kan påvirke beslutningsprosesser.

I den fjerde delen, "Håndtering av støttebehov", så vi nærmere på hvilken type støtte lederne opplevde som nyttig eller nødvendig for å best mulig håndtere oppsigelsesprosesser. Dette var viktig for å forstå hvordan graden av ekstern støtte, fra for eksempel HR eller juridisk, kan påvirke beslutningsprosesser.

Del fem, "Læring og forbedring", åpner opp for å utforske hvordan lederne lærer av tidligere erfaringer og hvordan de bidrar til organisatorisk læring og forbedring. På bakgrunn av dette skal det være mulig å identifisere områder for utvikling og forbedring av praksis. Som avslutning åpnet vi opp for eventuelle innspill, spørsmål eller råd. Dette ga deltakerne mulighet til å dele ytterligere innsikt og refleksjoner som kunne være viktig for vår forskning.

Samlet sett var intervjuguiden utformet for å gi oss en grundig forståelse av hvordan mellomledere i offentlig sektor håndterer beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser. Ved å systematisk utforske ulike aspekter ved dette temaet, håpet vi å kunne bidra til både teoretisk forståelse og praktisk bruk av lederskap i offentlige organisasjoner. Intervjuguiden ligger som vedlegg.

3.3 Datainnsamlingsmetode

Før vi startet prosessen søkte vi om tillatelse til å forske hos Sikt, se vedlegg nummer 2. Vi valgte som tidligere nevnt dybdeintervjuer som metodologisk tilnærming, med en nøye gjennomtenkt tilnærming til etiske retningslinjer. Vi ønsket en dyp og meningsfull utforskning av deltakernes opplevelser, perspektiver og komplekse følelser knyttet til forskningstemaet. Ifølge Tjora skal man velge kvalitativ metode og dybdeintervju om man søker å belyse forståelse, heller enn en forklaring av et fenomen, og muligheten den gir oss forskere til å snakke direkte med informanter (Tjora, 2023). Vårt fokus lå på å prioritere konfidensialitet og anonymitet for å beskytte deltakernes integritet, da Tjora understreker at en etisk sans skal ligge til grunn for all forskning, dette innebærer blant annet at det er strenge krav til samfunnsforskningen på grunn av dens noe brutale innvirkning i informantenes arena (Tjora, 2023).

Alle informanter ble kontaktet via e-post, der vi presenterte vårt ønske om å intervju dem i forbindelse med vår mastergradsavhandling, i denne e-posten beskrev vi hensikten med

oppgaven, hva vi ønsket å snakke med dem om og at all informasjon kom til å forbli anonym. Vi utdypet også at vi ønsket å benytte oss av diktafon for lagring av data, med videre informasjon om hvordan denne kom til å bli lagret, når den skulle slettes og at de som informanter til enhver tid kunne trekke seg fra avtalen. Videre understreket vi at de hadde rett til å ikke besvare spørsmål som vi kunne komme til å stille. Intervjuguiden ble vedlagt, slik at de hadde så gode forutsetninger som mulig til å både begripe hva dybdeintervjuet skulle omhandle, og for at de skulle ha gode muligheter til å stille forberedt, dersom de skulle ønske det. Vi kom raskt i mål med antall informanter, og var heldige og mottok positive tilbakemeldinger fra alle vi kontaktet angående intervju. De som ikke kunne delta som informanter henviste oss vennlig videre til andre som var mer relevante for vårt prosjekt. De som høflig avsto, gjorde det på grunnlag av at de ikke hadde erfaring med oppsigelsesprosesser og dermed ikke passet til vår forskning. Før gjennomføringen av intervjuene, innhentet vi skriftlig samtykke fra hver deltaker, og vi forpliktet oss til å skape et trygt og åpent rom der deltakerne kunne uttrykke seg fritt og reflektere over sine erfaringer.

Vi var også oppmerksomme på at vår egen tilstedeværelse under intervjuene kunne påvirke deltakernes atferd, og derfor gjennomførte vi tiltak for å redusere mulig confirmation bias i dataene. Dette løste vi ved å diskutere intervjuereffekten og på hvilken måte vi kunne unngå at intervjuet og samtalen ble formet av oss som forskere. Effekten går ut på at man som intervjuer kan skape spesielle resultater ved sin tilstedeværelse (Jacobsen, 2022). Med dette forstår vi at vi må etterstrebe et så nøytralt samtaleklima som mulig, tatt i betraktning at vi åpenbart har en underliggende intensjon med intervjuet, basert på denne vissheten måtte vi iverksette tiltak for ikke å avsløre hvilke tilbakemeldinger og svar vi “ønsket oss”, “eller håpet på”. Dette løste vi ved å forholde oss så upartiske som mulig, og når det ble naturlig å komme med oppfølgingsspørsmål måtte vi formulere dem på en slik måte at vi ikke avslørte en ønsket retning svaret skulle ha.

Vi var opptatte av hvilket kroppsspråk vi utviste, både for å vise at vi var engasjerte og interesserte i det som ble sagt, og for å naturlig lede informantene i riktig retning når de snakket om et tema som var viktig for den videre forskningen vår, med bekræftende kommunikasjon og notatblokk og penn i fanget for å vise at vi registrerte spesielt viktige utsagn. Konteksteffekten har også vært oppe til diskusjon ettersom Jacobsen beskriver at denne kan skape spesielle resultater alt etter hvor intervjuet utføres (Jacobsen, 2022). Vi var derfor nøye med å la informantene bestemme både tid og sted for intervjuene og forsøkte å være tydelige på at vi tilpasset oss dem. Alle informanter valgte å gjennomføre intervjuet på

sin arbeidsplass, vi tilpasset oss dette og utførte både virtuelle og fysiske intervju. Til tross for at intervju ble utført i arbeidstiden til informantene, er vi positivt overrasket over hvor lite forstyrrelser som oppstod under intervjuene. Det var en og annen telefon som ringte, men disse ble enten avvist, eller besvart med kort beskjed om at de var opptatte. Selv hadde vi våre telefoner i flymodus, slik at vi ikke skulle forstyrre intervjuene.

Når det kommer til pålitelighet og forskerens posisjon er en fullstendig nøytralitet til forskningen man selv utfører ikke mulig (Tjora, 2023). Tolkningen av intervjudata ble derfor utført med bevissthet om vår egen forforståelse og vi forsøkte så godt det lot seg gjøre å justere denne underveis i prosessen. Vi har begge to en særinteresse i forskningen vi utfører, da den er basert på egne erfaringer og observasjoner, og søker å benytte denne kunnskapen til å redegjøre for hva som kommer fra datagereringen og hva som er egne analyser, slik Tjora argumenterer for at man med fordel kan gjøre (Tjora, 2023). Vi benyttet metoder som triangulering og medlemskontroll for å forbedre reliabilitet og validitet (Tjora, 2023). Trianguleringen ble utført ved å diskutere våre observasjoner/funn med veileder og to utvalgte medstudenter og kolleger hvor vi utvekslet våre ulike syn og meninger om tema, på denne måten fikk vi flere perspektiver enn kun våre egne, og på den måten avdekket vi eventuelle svakheter ved vår egen oppfatning.

Medlemskontrollen ble løst ved at alle informanter fikk tilbud om å lese den ferdige masteroppgaven, slik fikk de mulighet til å kontrollere at vi som samfunnsforskere ikke har misbrukt deres tillit, eller fremstilt deres informasjon på feilaktig eller urettmessig måte. På denne måten har informantene også mulighet til å vurdere om de kan stå inne for sitater som kan bli gjenkjent. Vi informerte om at de ikke hadde anledning til å gripe inn i analysen, men at de ville få mulighet til å foreslå forandringer i et muntlig språk, så lenge meningen med sitatene ikke ble endret. Siden vi benyttet diktafon, vet vi ordrett hva som har blitt sagt, mens for informantene kan det å sine utsagn svart på hvitt være vanskelig å akseptere. Vi har derfor som forskere et etisk ansvar for å fremstille informantene våre i et respektabelt lys, og gjør derfor endringer innenfor det vi mener er rimelighetens grenser.

Vi opprettholdt en systematisk tilnærming under datainnsamlingen samtidig som vi engasjerte oss dypt i materialet, ved bruk av SDI-metodens konkrete steg (Tjora, 2023). Alle intervju ble transkribert, for deretter å bli kodet. Transkripsjonen ble gjort på bakgrunn av spesifikke anbefalinger om arbeidet med dybdeintervju, da det er snakk om rikelig empirisk materiale om informanters perspektiver, og ønskelig å få lagret disse helt korrekt (Tjora, 2023).

Intervjuene ble normalisert ved transkriberingen, men vi utelot filler-ord og repetisjoner av enkeltord for å opprettholde fokus på innholdet og for å gjøre teksten mer lesbar. Unntakene var der det var tenkelig at dette hadde betydning for analysen, f.eks. der hvor vi merket at informantene var usikre og derfor måtte lete etter ord, eller ble ivrige. Vi innlemmet stemninger og observasjoner vi merket oss underveis i intervjuet i selve transkriberingen. Etter hver transkripsjon foretok vi en annotering av det vi anså som viktig data, dette for å enklere å finne tilbake til spesifikk informasjon.

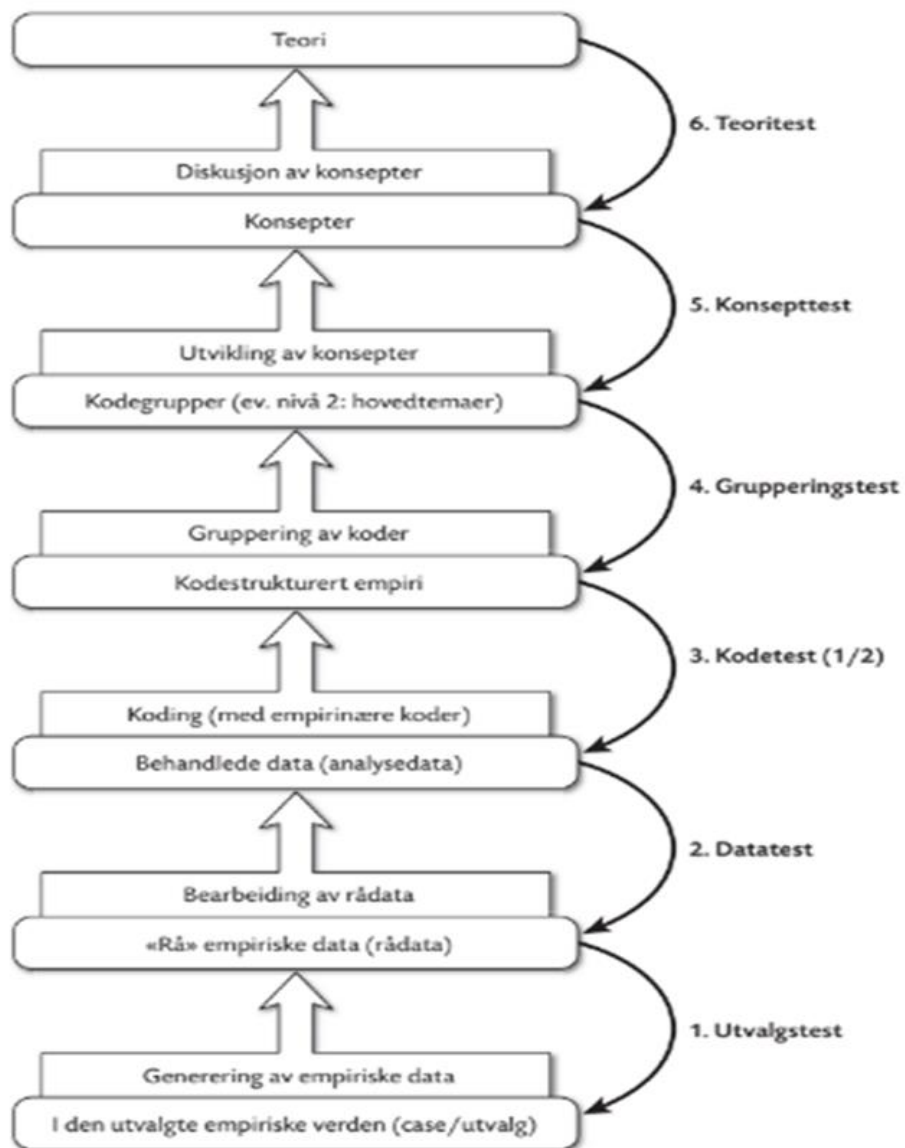
3.4 Dataanalyse

For å analysere våre data i denne oppgaven valgte vi å bruke stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) for å styrke både vår tolkning av empirisk materiale og som ledd i å utlede teori fra empiri (Tjora, 2023). Vi vil nå forklare hvordan metoden ble brukt i forskningsprosessen, og hvordan den sikret både grundig og systematisk tilnærming til analyseringen av våre kvalitative data.

Vi valgte bevisst å ikke ha en spesifikk teori som utgangspunkt. Det var viktig for oss å være åpne for nye perspektiver og la empirien lede analysen. SDI er en metodologisk tilnærming som ofte brukes i kvalitativ forskning slik at en har god systematikk i arbeidet. Ved å bruke en slik metode, kunne vi kombinere induktiv og deduktiv tenkning gjennom hele forskningsprosessen. (Tjora, 2023). I bruken av SDI-metoden jobbet vi oss trinnvis fra rådata/empiri til teoretisk forståelse (Tjora, 2023).

Forskningsprosessen startet induktivt, med empiri samlet og analysert uten forutinntatte teorier. Våre kodetestede koder ekstraherte essensen av materialet, reduserte volumet og la til rette for ide-generering. Vi utviklet ca. 100 helt empirinære koder, som ble gruppert basert på forskningsspørsmålene, og beveget oss fra empirisk til teoretisk analyse. Dette avdekket nøkkeltemaer som «organisatorisk støtte til ledere under oppsigelser». Nøkkeltemaene ble først identifisert gjennom den induktive fasen og senere grundig analysert gjennom deduktive strategier ved å anvende teorier om organisasjonskommunikasjon og ledelse. Dette illustrerer hvordan SDI-metoden effektivt integrerte empiriske funn med teoretisk innsikt. Deretter ble en deduktiv strategi anvendt, hvor de identifiserte temaene ble satt i forbindelse med og informert av eksisterende teoretiske rammeverk, noe som muliggjorde både teoretisk forankring og innovasjon. SDI-metodens iterative natur var sentral i forskningsarbeidet. Gjennom å navigere iterativt mellom analyse av empiri og teoretisk refleksjon, forbedret og utdypet denne prosessen forståelsen av både empiriske og teoretiske perspektiver. Dette var

særlig nyttig i utviklingen av en forståelsesramme for ledelsesbeslutninger i oppsigelsesprosesser, som kontinuerlig ble revidert og forbedret gjennom forskningsprosessen. Bruken av SDI var avgjørende for å sikre at forskningen var både empirisk fundert og teoretisk informativ. Like fullt ble utfordringer som metodens ressurskrevende natur og mulige subjektivitet i tolkningsprosessen anerkjent som begrensninger (Tjora, 2023). Disse ble imøtegått gjennom nøye planlegging og systematisk revisjon av både empiri og teoretiske perspektiver.



Figur 1 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2023, s. 21)

3.5 Forskningsetiske betraktninger

Vi sørget for rettferdig og upartisk forskning, uten å utnytte eller skade informantene. Dette var spesielt viktig siden oppsigelser ofte er et noe betent og vanskelig tema, samt at leder er underlagt taushetsplikt overfor ansatt. Noen ba om ikke å bli sitert på enkelte utsagn, og vi respekterte dette - selv om vi opplevde at informasjonen som ble gitt var spesielt interessant for forskningen vår og gjerne skulle inkludert den i presentasjonen av analysen.

En liten utfordring av liten betydning vi møtte, var ønsket om å dele hvilke organisasjoner vi hadde utført intervjuene på, siden noen av dem er spesielt spennende å fortelle om, men ved å navngi disse var faren for gjenkjenning stor, og vi måtte av forskningsetiske hensyn la organisasjonene forbli navnløse, da det i forskningsøyemed ikke har betydning.

Interessekonflikter og fordommer, ubehaget ved uventede funn, samt våre egne ønsker om å få bekreftet våre tidlige og personlige oppfatninger av problemstillingen har vært gjennomgående adressert hele prosessen.

Vi har behandlet den innsamlede empirien fra intervjuene med streng varsomhet. Lydopptak fra diktafon, transkripsjonsmaterialet og koder har kun vært tilgjengelig for forskningsteamet. Etter vi var ferdige med analysen ble materialet destruert.

3.6 Refleksjoner rundt metode og forskningsprosess

For å gjennomføre vår studie valgte vi å bruke kvalitative dybdeintervjuer for å se nærmere på ledelsesbeslutninger i oppsigelsesprosesser innen offentlig sektor. Dybdeintervjuer gir oss bedre sjanser for å oppnå dypere innsikt og få detaljerte personlige perspektiver, men innebærer også utfordringer som kan påvirke studiens overførbarhet og validitet (Tjora, 2023). Vi må være kritiske til både subjektiviteten til informantene, og valget vårt av organisasjoner for datainnsamling (Tjora, 2023).

Subjektivitet hos informantene er en iboende del av kvalitative studier og påvirker datatolkningen (Tjora, 2023). Informantenes personlige oppfatninger og erfaringer kan farge deres beskrivelser, noe som kan gi en skjevhet i dataene. For å motvirke dette ble teknikker som triangulering og medlemskontroll brukt, men disse eliminerer ikke fullstendig risikoen for subjektiv påvirkning (Tjora, 2023).

Organisasjonene som ble valgt kan ha unike kulturer og strukturer som ikke nødvendigvis er representative for hele offentlig sektor, og derfor ikke nødvendigvis ha direkte overførbarhet.

Deres tilnæringer til oppsigelser kan være formet av lokale faktorer som økonomiske forhold og lederskapstilnæringer. For å adressere dette er det viktig å klargjøre i hvilken grad funnene kan anses som generaliserbare (Tjora, 2023).

Kvalitativ forskning har spesifikke styrker og svakheter som påvirker validiteten og påliteligheten av funnene (Tjora, 2023). En av styrkene er den solide interne gyldigheten og relevansen for de studerte organisasjonene (Jacobsen, 2022). Med kvalitativ forskning kan vi dykke dypere inn i komplekse fenomener som kanskje ikke kan måles eller telles (Tjora, 2023). Gjennom tett samhandling med våre informanter kan vi etablere tillit, noe som gir godt grunnlag for åpenhet og ærlige svar (Tjora, 2023). Det gir også rom for fleksibilitet og dybde i datainnsamlingen, da vi kunne utforske temaer underveis mye grundigere, og følge opp interessante spor (Tjora, 2023). Vi fikk altså se emnene fra ulike perspektiver.

Begrensningene ved kvalitativ forskning inkluderer ressurs- og tidskrav, samt utfordringer med å oppnå høy ekstern gyldighet og generalisering av funnene (Jacobsen, 2022). Videre står vi overfor utfordringer knyttet til objektivitet, ettersom forskerens tolkninger kan påvirke resultatene. Det er også risiko for at kildene ikke gir fullstendig eller sannferdig informasjon (Jacobsen, 2022).

Inkludering av tillitsvalgte i studien har vært viktig. De tillitsvalgte representerer de ansattes interesser i en organisasjon, og de har verdifulle perspektiver som vi ønsket å få fram (Kveine & Erlie, 2019). Deres deltakelse sikrer at forskningen tar hensyn til ulike synspunkter, noe som fører til at vi får funn som kan beskrives som mer nyanserte (Tjora, 2023).

Vi vil understreke at det er viktig å utvise forsiktighet, og ikke trekke for brede konklusjoner fra studien, samtidig som resultatet fra studien åpner for videre forskning (Tjora, 2023). Videre forskning bør også vurdere kvantitative metoder for å bygge på våre funn og så teste overførbarheten.

I hele forskningsprosessen har vi fokusert på hvordan vi kan sikre at studiens funn er pålitelige, gyldige og etisk forsvarlige. For å sikre høy reliabilitet har vi planlagt alt grundig, og sørget for god gjennomføring av datainnsamling (Tjora, 2023). Vi skrev intervjuguiden med klare, ikke-ledende spørsmål for å ha lavest mulig risiko for at informantenes ble påvirket av spørsmålsformuleringen. For å prøve ut hvordan spørsmålene fungerte før gjennomføring av intervjuene ble de pilot-testet på noen informanter fra samme målgruppe. På denne måten kunne vi identifisere og endre på spørsmål og formuleringer før

hovedundersøkelsen ble gjennomført. Vi mener dette var viktig slik at vi i størst mulig grad unngikk misforståelser og doble betydninger. Dette er med på å styrke reliabiliteten i svarene (Tjora, 2023).

Intern validitet ble sikret gjennom nøye kriterieutvalg av deltakere og ved at datainnsamlingen tillot oss å gå i dybden av temaet om oppsigelsesprosesser i offentlig sektor. Vi inkluderte informanter fra ulike nivåer og funksjoner innenfor offentlig sektor for å få en bred forståelse av problemstillingene knyttet til oppsigelser.

For å forbedre eksternt validitet og mulighet for å generalisere, samlet vi data fra en rekke offentlige organisasjoner over hele landet, selv om vi er klar over at hver organisasjon har unike aspekter som kan påvirke overførbarheten av våre funn.

Vi utførte intervjuene hver for oss, dette førte til at intervjuene ble gjennomført på forskjellige måter. Vi hadde ikke avtalt på forhånd hvordan disse skulle gjennomføres, og praktiserte dermed en noe ulik tilnærming i selve intervjufasen. Dette kan ha skapt en ulikhet i svarene fra informantene. En av oss hadde fokus på å drive intervjuet målrettet og effektivt fremover, etter hvert som den oppfattet at spørsmålet var tilfredsstillende besvart, gikk den systematisk videre til neste steg i intervjuguiden. Denne fremgangsmåten kan bidra til å unngå at informantene går for langt off-topic, eller at intervjuet blir for langvarig, og at man da slipper å sitte med en omfattende mengde empirisk materiale som må behandles. Den andre hadde en mer lyttende fremgangsmåte og lot informantene fullføre sine tanker mer uavbrutt, før den gikk videre til neste spørsmål i intervjuguiden. Den mer lyttende tilnærmingen kan gi informantene mer frihet til å uttrykke seg og dele sine tanker og opplevelser mer åpent, dette kan gi dypere refleksjoner og innsikter og svarene kan bli mer utfyllende. Begge tilnærmingene kan være nyttige for å få et helhetlig bilde av informantenes perspektiver, samtidig er det slik at den ulike tilnærmingen kan ha ført til noe ulike svar/funn (Tjora, 2023). Vi observerte en variasjon i lengden på intervjuene, der den som hadde en mer lyttende tilnærming hadde betydelig lengre varighet i intervjuene sammenlignet med som hadde en mer strategisk og fremoverrettet tilnærming.

En av oss hadde en mer bevisst tilnærming til formuleringen av oppfølgingsspørsmål, med mål om å opprettholde en åpen og nøytral tilnærming uten å avsløre en ønsket retning for svaret fra informanten. Den andre hadde derimot en mer avslappet holdning til dette aspektet, og la mindre vekt på å skjule en bestemt hensikt i oppfølgingsspørsmålene. Begge

tilnærmingene har sine fordeler og ulemper. Fordelen med en mest mulig nøytral retning i oppfølgingsspørsmålene er at man sannsynligvis ikke får like mange svar fra informantene som de tror at man ønsker å høre, mens ulempen er en mulighet for at informantene ikke helt forstår hva man eksakt ønsker svar på og kanskje forteller om noe som er mindre viktig for empirien. Fordelen med en mer styrende struktur på oppfølgingsspørsmålene er at man kan få mer spissede svar og dermed mer relevant empiri, mens ulempen er at man kan få svar fra informantene som er mer det de tror vi ønsker å høre, og dermed ikke helt genuine refleksjoner.

Vi ser i ettertid at vi kunne avtalt en lik tilnærming under intervjuene.

4 Presentasjon av funn og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra vår undersøkelse om hvordan ulike faktorer påvirker ledelsesbeslutninger knyttet til oppsigelsesprosesser ved mangelfull arbeidsytelse. Når vi ser nærmere på både interne og eksterne påvirkninger, samt individuelle lederkvaliteter, håper vi å oppnå økt forståelse av det sammensatte landskapet som bidrar til å forme ledelsesavgjørelsene i organisasjoner. Vi redegjør nå for de sentrale funnene i studien, og gjør en analyse av vår forståelse om hvordan disse samhandler for å påvirke lederatferd og beslutningstaking.

Det første forskningsspørsmålet vi ser nærmere på omhandler de interne faktorene som kan påvirke ledelsesbeslutninger om å igangsette oppsigelsesprosesser. Vi ser på organisasjonens struktur, kultur og interne politikk, og hvordan slike faktorer påvirker både lederens vurderinger og beslutninger. Deretter ser vi på viktigheten av individuelle lederegenskaper og erfaringer, og hvordan dette påvirker vurderingen av ansattes arbeidsytelse. Til slutt vil vi undersøke eksterne faktorer som offentlig oppfatning, lover og regler, og hvordan de påvirker, eller kanskje styrer ledelsesbeslutningene om oppsigelser.

Gjennom en tematisk analyse av datamaterialet prøver vi å belyse hvordan disse faktorene spiller sammen og påvirker hverandre. Sitatene fra våre informanter er anonymiserte, og brukes for å underbygge de praktiske implikasjonene av våre funn. Vi ønsker med dette å vise til en nyansert forståelse av hvordan ledelsesbeslutninger tas i komplekse og ofte utfordrende situasjoner.

Det teoretiske rammeverket som brukes i drøftingene i dette kapittelet er i stor grad hentet fra Scotts teorier om de tre institusjonelle søylene: regulative, normative og kulturell-kognitive søyler (Scott, 2013).

4.1 Forskningsspørsmål 1

Hvilke interne faktorer i organisasjonen påvirker ledelsesbeslutninger om å igangsette oppsigelsesprosesser ved mangelfull arbeidsytelse?

Scott (2013) ser på de interne faktorene innenfor en organisasjon, som noe som påvirker driften, kulturen og beslutningene som tas der, og hvor godt den presterer generelt. Han sier at disse faktorene er noe organisasjonen selv har kontroll over, og som de selv kan justere for at de skal bli mer effektive og for å nå sine mål. Han mener at disse faktorene er viktige for hvordan hver organisasjon fungerer og hvordan de lykkes. Ved å finne frem til og forbedre svakheter innad i organisasjonen, kan man ifølge Scott styrke sin konkurransevne og evne til å oppnå sine mål (Scott, 2013).

Vi har i våre undersøkelser sett på hvordan sider som tilstrekkelig bemanning, støtteapparat (HR og juridisk), gode interne rutiner, økonomiske forhold, tillitsvalgtapparatet, samt kultur og normer påvirker beslutningsprosessene. Vi vil gå gjennom hver av disse faktorene med eksempler og sitater fra intervjuene våre, som viser dynamikkene og utfordringene som ledere i offentlig sektor kan møte.

4.1.1 Organisasjonsstruktur

Vi har avdekket flere viktige faktorer som ser ut til å påvirke ledere når de vurderer oppsigelse, basert på Tjoras SDI-metode (2023).

En av de viktigste faktorene vi har sett på, er hvordan størrelsen på organisasjonen påvirker håndteringen av oppsigelser. Større organisasjoner, som departementer og store offentlige etater, har ofte komplekse strukturer med flere nivåer av beslutningstaking og byråkrati. En av informantene forklarte for eksempel at arbeid i et departement innebærer svært regelorienterte og vanskelige prosesser, noe som gjør oppsigelser utfordrende:

«Når du jobber i et departement så blir det også veldig sånn regelorientert på en måte»

Svaret fra informantene underbygger vårt funn om at store organisasjoner har mer omfattende regelverk og prosedyrer, og dermed mulig mer tidkrevende prosesser knyttet til oppsigelse. Vi kan knytte funnet vårt opp mot Scotts (2013) regulative søyle, som legger vekt på viktigheten av formelle regler og prosedyrer i organisasjoner. I store organisasjoner forstår vi at det ofte er mer strenge og formelle strukturer som er ment å sikre at alle prosedyrer blir fulgt nøye for å unngå juridiske konsekvenser. I kontrast ser vi at mindre avdelinger ofte har

en mer oversiktlig oppbygging som vi ser kan gjøre det lettere for ledere å følge opp ansatte tett og håndtere problemer før de eskalerer. En av informantene fremhevet fordelene ved mindre avdelinger. I mindre avdelinger kan leder ha en nærmere og mer direkte dialog med sine ansatte. Denne nærheten kan tenkes å bidra til en mer effektiv håndtering av ytelsesproblemer, og antagelig muliggjør en tettere oppfølging av ansatte. Her kan vi se en forbindelse til Scotts kulturell-kognitive søyle, som fremhever hvordan delte oppfatninger og vaner innen organisasjonen påvirker hvordan prosedyrer utføres (Scott, 2013).

I arbeidet vårt ser vi også at størrelsen på organisasjonen kan påvirke hvordan oppsigelsesprosesser gjennomføres. I store organisasjoner forstår vi det kan være nødvendig å gå gjennom flere beslutningsnivåer, noe som gjør prosessen lang og tidkrevende. Informantene sier det ofte skyldes et større regelverk og at flere parter må konsulteres før beslutningen kan tas. På den annen side, i mindre avdelinger, ser vi at ledere i større grad har muligheten til å ta mer effektive avgjørelser. Fem av syv informanter påpeker nettopp hvordan en hierarkisk struktur kan påvirke hvor effektiv en prosess er, inkludert oppsigelser. En av informantene viser til at prosesser involverer flere ledernivåer i sin organisasjon. Beskrivelsen kan være et bilde på hvordan beslutninger ofte må forankres på ulike nivåer innen organisasjonen, noe vi ser kan føre til forsinkelser og øke kompleksiteten i prosessen. Hierarki innen en organisasjon kan både være en styrke og en utfordring (Scott, 2013). På den ene siden mener vi at flere ledernivåer er med på å sikre at beslutningene er gjennomtenkte og vurdert fra flere sider. En kan da ha større kontroll i arbeidet med å sikre både rettferdighet og overholdelse av prosedyrer. Dette er i tråd med Scotts normative søyle, som fokuserer på normer og verdier som påvirker organisasjonens atferd. Hierarkiske strukturer reflekterer ofte organisasjonens verdier om grundighet og rettferdighet, men kan også medføre normative begrensninger som forsinker beslutningsprosesser (Scott, 2013).

Effektivt samarbeid mellom avdelinger beskrives flere ganger av informantene som en viktig faktor for å håndtere oppsigelsesprosesser på en god måte. Manglende samarbeid kan føre til misforståelser, forsinkelser og ineffektivitet (Kveine & Erlien, 2019). Fire av syv informanter peker på et stort behov for koordinert innsats mellom ledelse, HR og juridisk avdeling. Dersom en skal få gjennomført en oppsigelse, viser funnene våre at ulike avdelinger, som HR, juridisk avdeling og ledelse, må arbeide sammen. God kommunikasjon og koordinering mellom avdelingene kan bidra til færre misforståelser, og i større grad sikre at alle aspekter av oppsigelsen gjøres riktig (Brønn, 2022). Når samarbeidet fungerer godt, kan det bidra til en mer smidig og effektiv prosess (Brønn, 2022). Om kommunikasjonen og samarbeidet ikke

fungerer godt, kan dette føre til forsinkelser og feil i prosessen, som kan ha alvorlige konsekvenser for både organisasjonen og den ansatte (Brønn, 2022). I Scotts kulturell-kognitive søyle, understrekes viktigheten av delte oppfatninger og mentale modeller i organisatorisk beslutningstaking (Scott, 2013). Vi mener et godt samarbeid mellom avdelinger krever at det eksisterer en felles forståelse og en samlet koordinering som bygges på delte verdier og normer.

Oppdeling i avdelinger, og spesialiserte avdelinger kan også påvirke oppsigelsesprosesser. En slik oppdeling kan føre til at de opererer med ulike prosedyrer, og da har ulike krav som må følges. Dette ble nevnt av tre av syv informanter, og vil etter vårt syn kreve en god forståelse av de ulike prosedyrene og en effektiv koordinering mellom avdelingene for å sikre at prosessen gjennomføres riktig og likt. Manglende harmonisering av prosedyrer mellom avdelinger kan føre til ineffektivitet og risiko for feil (Bolman & Deal, 2020). Dette samsvarer med Scotts regulative søyle, som understreker viktigheten av formelle regler og prosedyrer. Funnet er også i tråd med teorien om institusjonell isomorfisme, som sier at organisasjoner tilpasser seg formelle strukturer og prosedyrer for å oppnå legitimitet og redusere usikkerhet (DiMaggio & Powell, 1983).

Tre av syv informanter nevner at endringsledelse og motstand mot endringer er viktige faktorer som påvirkes av organisasjonsstrukturen. Strukturerte prosesser innad i organisasjonene, som involverer konkret dialog og oppfølging, fremmes som avgjørende for å håndtere slike utfordringer.

«Søker råd når det er vanskelig vi får laget en strukturert dialog ikke sant, med konkrete milepæler med konkrete diskusjoner med liksom konkrete tiltak for å sørge for at denne personen klarer å levere, oppfølging hvis dette ikke skjer, sånn at du får en strukturert prosess...»

Endringer i organisasjonen kan ofte møtes med motstand fra de ansatte, og kanskje særlig i organisasjoner der de har en sterk kollektiv kultur, og hvor lojalitet og langvarige ansettelsesforhold er verdsatt (Hennestad & Revang, 2020). En bevisst tilnærming til endringsledelse, med klare kommunikasjonsstrategier og konkret oppfølging, er utrolig viktig for å overvinne motstanden (Hennestad & Revang, 2020). Ledelsen må være tydelig på hvorfor endringen er nødvendig og hvordan den vil bli gjennomført (Hennestad & Revang, 2020). Her kan vi også trekke inn Scotts (2013) normative søyle, som fremhever hvordan

normer og verdier i en organisasjon styrer atferden. Endringsledelse betyr at ledere må finne måter å gjennomføre nødvendige tiltak som de ansatte kan være med på å akseptere (Hennestad & Revang, 2020).

Vi ser altså tegn på at organisasjonsstrukturen, inkludert størrelse, hierarki, avdelingsstruktur og samarbeid på tvers av avdelinger, kan ha innvirkning på hvordan ledelsesbeslutninger om oppsigelsesprosesser tas. Jo større organisasjoner, jo mer sammensatte strukturer, dess større risiko for forsinkelser og utfordringer i å navigere for leder. På den andre siden kan det se ut til at mindre, mer direkte strukturer har mulighet til å tillate raskere og mer effektiv håndtering av ytelsesproblemer. Når vi så tolker dette mener vi å se at man bør se nærmere på hvordan organisatoriske faktorer spiller inn på ledelsesbeslutninger, men også viktigheten av god koordinering og kommunikasjon i oppsigelsesprosesser. Om vi da bruker Scotts (2013) tre søyler – regulative, normative og kulturell-kognitive – forstår vi bedre hvordan ulike dimensjoner av institusjonell påvirkning former ledelsesbeslutninger. Dette rammeverket gir en helhetlig forståelse av de komplekse dynamikkene som påvirker oppsigelsesprosesser i offentlig sektor (Scott, 2013).

4.1.2 Bemanning

Gjennom intervjuene avdekket vi flere interessante utfordringer knyttet til bemanningssituasjonen, spesielt i sektorer som stadig sliter med personalmangel, som utdanning og helsevesen. Hvordan kan ledere opprettholde tilstrekkelig bemanning mens de vurderer oppsigelser for mangelfull arbeidsytelse? Dette er en gjennomgående bekymring. Mangelen på kvalifisert personale er en gjentakende utfordring som ser ut til å påvirke beslutningsprosesser på flere måter.

Flere informanter beskrev hvordan personalmangel og en krevende bemanningssituasjon ofte fører til at oppsigelsestanker kommer i andre rekke. De forteller om utfordringer med å finne nok folk til å dekke opp tjenesten de skal levere. En leder sa:

«Ja, det er klart at hvis du sitter hver dag og leter etter vikarer, så er det jo ikke fremst i panna at du skal si opp noen.»

Denne uttalelsen illustrerer hvordan det konstante presset med å finne vikarer og sikre driften kan avlede lederes oppmerksomhet fra nødvendige oppsigelsesprosesser. Ledernes primære fokus blir å sikre at tjenestene fortsetter å fungere, noe som kan gjøre det utfordrende å adressere ytelsesproblemer hos ansatte.

Dette kan knyttes til Scotts (2013) regulative søyle, som vektlegger hvordan formelle strukturer og krav påvirker organisatoriske prosesser. Her innebærer de regulative elementene nødvendigheten av å opprettholde bemanningsnivåer for å sikre kontinuitet i tjenestene. Når ledere står overfor juridiske og administrative krav om bemanning, blir beslutningen om oppsigelser enda mer komplisert, til tross for mangelfull arbeidsytelse. Hvordan kan en balansere behovet for å kunne tilby gode tjenester opp mot det å ta tak i ansatte med dårlig ytelse? Dette er en veldig vanskelig problemstilling som vil kreve grundig krever refleksjon og vurdering til enhver tid. Hvordan påvirker egentlig personalunderskudd kvaliteten på de tjenestene som tilbys, og hvilke vanskelige valg må ledere ofte gjøre mellom å opprettholde bemanningen og ta tak i ytelsesproblemer? Flere informanter fremhevet dette, noe som virkelig understreker hvor vanskelig og omfattende beslutningstakingen rundt oppsigelser er (Johnsen, 2007).

Vi fikk også påpekt hvor viktig fleksibilitet og tilpasning i bemanningsstrategier er for å håndtere oppsigelser effektivt. Hvordan kan en klar strategi for midlertidig bemanning og vikarbruk hjelpe i disse situasjonene? En informant fremhevet behovet for fleksible løsninger:

«Vi må ha fleksible løsninger og vikarordninger på plass for å kunne håndtere situasjoner der vi må si opp noen.»

Her ser vi et godt eksempel på at fleksible bemanningsløsninger kan bidra til å opprettholde tjenestekvaliteten samtidig som man håndterer ytelsesproblemer hos ansatte. Kan ledere føle seg tryggere på å gjennomføre nødvendige oppsigelser uten å kompromittere driften ved å ha på plass beredskap for midlertidig bemanning?

Scotts (2013) kulturell-kognitive søyle kan kanskje forklare dette til en viss grad. Han mener dette innebærer delte mentale modeller og kulturelle praksiser som støtter fleksibilitet i bemanningsstrategier (Scott, 2013). Kan denne delte forståelsen være nøkkelen til å balansere behovet for kontinuitet og ytelse i en utfordrende bemanningssituasjon?

Selv om personalunderskudd påvirker mange ledere, finnes det unntak. To av syv ledere i vår studie lar ikke hensynet til personalmangel påvirke beslutninger de fatter i når det kommer til oppsigelser. En av informantene uttalte:

«Lar overhodet ikke hensyn som personalmangel påvirke»

Vi ser her at noen ledere holder fast ved et prinsipp om å opprettholde høye standarder uavhengig av bemanningsutfordringer. Hvordan kan de prioritere kvalitet og effektivitet ved å ta nødvendige oppsigelsesbeslutninger, selv om det kan føre til midlertidige bemanningsproblemer?

Basert på våre funn, er det verdt å utforske videre om faktorer som personalmangel påvirker ledelsesbeslutninger om oppsigelsesprosesser i offentlig sektor. Mangelen på kvalifisert personale, behovet for å balansere kontinuitet i tjenestene, og fleksibilitet i bemanningsstrategier er viktige elementer som ledere må vurdere hele tiden. Hvordan kan underskudd på personell gjøre at en ikke gjennomfører nødvendige oppsigelser? Funn vi nå har gjort tyder på at fleksible løsninger og prinsippfasthet hos noen ledere kan bidra til å opprettholde kvalitetsstandarder og effektivitet i organisasjonen.

Fleksibilitet og tilpasning i bemanningsstrategier ser ut til å være viktige for å håndtere disse utfordringene på en effektiv måte. Hvordan interagerer teori om regulative, normative og kulturell-kognitive elementer for å påvirke beslutningsprosesser i offentlig sektor (Scott, 2013)? Ved å forstå og navigere disse elementene kan ledere kanskje ta mer informerte og balanserte beslutninger i oppsigelsesprosesser. Kan det være at prinsippfasthet og fleksibilitet sammen skaper en hensiktsmessig tilnærming til ledelse under utfordrende bemanningsforhold?

4.1.3 Støtteapparat (HR og juridisk)

Vi var spesielt nysgjerrige på om støtteapparat ville være viktig for forståelsen av påvirkningsfaktorer når det kommer til oppsigelser. Og gjennom intervjuene mener vi nå å ha avdekket viktige innsikter om hvordan støtteapparatet, inkludert HR og juridiske avdelinger kan påvirke beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser. Støtte fra HR trekkes frem som viktig av fem av syv informanter. Flere av informantene viser til at denne støtten gir trygghet for at alle formelle krav blir oppfylt, selv om prosessene kan være ubehagelige. En av informantene sa det slik:

«Viktigheten av å få den riktige støttepersonen i HR som på en måte kunne jussen, kunne det formelle, som var tydelig, ikke ufin, med altså tydelig og direkte»

Her ser vi at informanten viser til et behov for kompetent HR-støtte, og at denne støtten kan sikre at alle juridiske og formelle aspekter ved en oppsigelsesprosess blir håndtert korrekt.

Dette kan knyttes til Scotts regulative søyle, som vektlegger betydningen av formelle regler, lover og prosedyrer for å styre organisasjoners atferd (Scott, 2013).

Fire av syv informanter forklarer at HR fungerer som en faglig sparringspartner og at de sikrer at prosessene som skal tas tak i følger regelverket. De forteller også at dette gir dem større trygghet til å gjennomføre oppsigelser på en lovlig og rettferdig måte. Hvor viktig er det med tidlig involvering av HR for å sikre en god prosess? Vi kan se i empirien at tidlig dialog og et godt samarbeid med HR kan bidra til å hindre at for eksempel konfliktnivået eskalerer og at saken blir vanskeligere å håndtere senere. Kan dette øke mulighetene for å unngå fallgruver som kan oppstå hvis prosessen ikke er godt planlagt fra begynnelsen?

Juridisk støtte er en av de viktige faktorene ledere har behov for når de står overfor mulige oppsigelsesprosesser. Å ha tilgang til juridisk rådgivning kan gi lederne sikkerhet om at de følger riktig prosedyre og oppfyller alle lovkrav. Fem av syv informanter trakk frem dette som meget viktig:

«Når du har kommet dit at du har fått advokat, at du ja, så lytter du. Det er jo folk som kan dette. Det vil jo påvirke helt klart.»

Denne uttalelsen fremhever viktigheten juridisk rådgivning som ledd i å sikre at alle aspekter av en oppsigelsesprosess er juridisk holdbare. De sier også at det er et behov for juridisk støtte for at de kan vite at handlingene de foretar seg vil tåle juridisk granskning. Her ser vi også normative elementer fra Scotts (2013) teori. De normative søylene viser hvordan organisasjonens verdier og etiske standarder påvirker beslutningene om oppsigelser (Scott, 2013). Ved å sikre at alle juridiske krav og prosedyrer følges, opprettholder organisasjonen sine etiske standarder, noe som er viktig for å bevare tilliten fra ansatte og offentligheten (Scott, 2013).

Et godt samarbeid med andre sentrale parter, som tillitsvalgte og verneombud, er også viktig for å håndtere oppsigelsesprosesser på en god måte (Kveine & Erlien, 2019). Hvordan kan samarbeid på tvers av ulike roller og parter bidra til å løse konflikter og støtte en god prosess? Våre intervjuer viser at tillitsvalgte kan bidra til å utjevne maktforholdet og sikre en rettferdig prosess. Scotts kulturell-kognitive søyle kan forklare hvordan delte oppfatninger og samfunnsnormer påvirker beslutningene om oppsigelser (Scott, 2013). Når tillitsvalgte involveres, bidrar det til å skape en felles forståelse og legitimitet rundt prosessen (Kveine &

Erlien, 2019). Kan dette bidra til at oppsigelser håndteres på en måte som er akseptabel for både ledelse og ansatte, og som opprettholder organisasjonens omdømme?

Til tross for tilgjengelig støtte, nevner flere ledere at det er praktiske utfordringer knyttet til å få nødvendig hjelp i tide og for å sikre at alle formelle krav er oppfylt. En informant beskrev hvordan mangelen på støtte fra HR kan være en utfordring:

«Når vi så kommer til saken hvor de sitter og gråter på andre siden av bordet, og sier at det her er et eller annet som er problemet, så blir HR-medarbeideren veldig myk.»

Dette sitatet viser hvordan inkonsekvent støtte fra HR kan skape usikkerhet for ledere i vanskelige prosesser som oppsigelse. Kan ledere oppleve forsinkelser hvis de ikke får nødvendig støtte raskt nok, og hvordan kan dette komplisere prosessen ytterligere?

Våre funn antyder at støtteapparatet, inkludert HR og juridisk støtte, spiller en avgjørende rolle i ledelsesbeslutninger om oppsigelsesprosesser. Tidlig involvering av HR, juridisk rådgivning og samarbeid med andre involverte trekkes frem av informantene som veldig viktige faktorer for å sikre en korrekt og rettferdig prosess. Samtidig opplever ledere praktiske utfordringer knyttet til å få nødvendig støtte i tide og inkonsekvent støtte fra HR. Kan funnene understreke viktigheten av et sterkt støtteapparat som kan veilede og støtte ledere gjennom komplekse og ofte utfordrende oppsigelsesprosesser? Scotts teori om de tre søylene gir oss en omfattende ramme for å forstå hvordan regulative, normative og kulturell-kognitive elementer interagerer og påvirker disse prosessene.

4.1.4 Økonomiske forhold

Fire av syv informanter nevner at økonomiske konsekvenser spiller en rolle i beslutninger om oppsigelser. Hva skjer når økonomiske faktorer veier tungt? Vi ser at ineffektiv arbeidsytelse ifølge informantene kan føre til både økonomiske tap og til redusert effektivitet, noe som kan påvirke beslutninger om å gå til oppsigelse i verste fall.

«Dette ser vi kan være en faktor som påvirker beslutningen om å gå til oppsigelse, i verste fall.»

Sitatet over underbygger hvordan økonomiske hensyn kan presse ledere til å ta tøffe beslutninger. Scotts regulative søyle kan forklare hvordan formelle regler og prosedyrer, inkludert økonomiske hensyn, styrer organisasjoners atferd. Ifølge Scott (2013) sikrer formelle regler at organisasjonens beslutninger er i tråd med økonomiske realiteter og

juridiske krav. Når ledere vurderer oppsigelser på grunn av økonomiske konsekvenser, ser vi hvordan regulative mekanismer påvirker beslutningstakingen (Scott, 2013).

Bruken av økonomiske insentiver og sluttpakker som verktøy for å håndtere oppsigelser ble nevnt av tre av syv informanter. Kan økonomiske insentiver lette overgangen og oppmuntre til frivillige oppsigelser? Sluttpakker og etterlønn kan kanskje gjøre det enklere for ansatte å akseptere oppsigelser, noe som kan være grunn til at tiltak som dette fortsatt er i bruk. Her ser vi også normative elementer fra Scotts teori, som fremhever hvordan organisasjonens verdier og etiske standarder styrer atferd (Scott, 2013). Bruken av økonomiske insentiver kan være en form for å vise omsorg for den ansatte, der en oppmuntres til å forlate organisasjonen under verdige forhold.

Til tross for bruk av økonomiske insentiver, sier noen av lederne at det er praktiske utfordringer med å håndtere økonomiske aspekter ved oppsigelser. Dette ble nevnt av to av syv informanter. Hvordan påvirker andre organisatoriske faktorer eller politiske føringer disse økonomiske beslutningene? Selv om lederne forstår nødvendigheten av økonomisk bærekraft, kan tøffe beslutninger om oppsigelser være uunngåelige når en ansatt ikke presterer tilfredsstillende. Disse utfordringene kan også sees i lys av Scotts kulturell-kognitive søyle, som setter søkelys på delte oppfatninger og mentale modeller innenfor organisasjonen (Scott, 2013). Når ledere vurderer å tilby sluttpakker, må de finne en balanse mellom økonomiske hensyn og de kulturelle normene og forventningene til både ansatte og samfunnet som sådan.

Funnene peker altså på at økonomiske forhold har innvirkning på beslutningsprosesser ved oppsigelser i offentlig sektor. Hvordan balanserer ledere økonomi med organisasjonens behov og med politiske føringer? Økonomiske insentiver kan lette prosessen med oppsigelser, men informantene beskriver praktiske utfordringer knyttet til å håndtere dette effektivt.

4.1.5 Tillitsvalgtapparat

Både samarbeid og involvering av tillitsvalgte virker å spille en betydelig rolle i oppsigelsesprosesser. Dette ble nevnt av fem av syv informanter. En av informantene la vekt på hvordan tillitsvalgte kan være en ressurs for ledere i slike vanskelige prosesser, og understreket at ledere ikke bør frykte, men involvere tillitsvalgte.

Hva skjer når tillitsvalgte bidrar positivt til prosessen ved å gi støtte og sikre at oppsigelsen håndteres på en rettferdig og korrekt måte? Kan tidlig involvering av tillitsvalgte gi verdifulle innspill som kan forhindre misforståelser og konflikter senere i prosessen? Scotts normative

søyle forklarer hvordan normer og verdier innen organisasjonen påvirker beslutningsprosessene (Scott, 2013). Tillitsvalgte representerer et sett med verdier og normer som vektlegger rettferdighet, åpenhet og støtte til de ansatte (Bergslid, 2021; Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023). Ved å samarbeide med tillitsvalgte, mener vi svarene fra informantene viser at de setter normene høyt, noe som igjen kan styrke tilliten mellom ledelsen og de ansatte.

Flere informanter påpekte viktigheten av tidlig involvering av tillitsvalgte. En av dem, som også har rollen som tillitsvalgt, bemerket:

«En god prosess er at ledere kommer så tidlig som mulig til oss og forteller at de er tenkt til å gjøre noe slik at vi kan gi innspill.»

Dersom en involverer de tillitsvalgte tidlig, hvordan kan dette bidra til å sikre at prosessen er gjennomiktig og rettferdig fra starten av? Bør de tillitsvalgte i større grad få muligheten til å bidra med konstruktive løsninger før situasjonen eskalerer? Dette er i tråd med Scotts normative søyle, som understreker viktigheten av etiske standarder og rettferdighet i organisasjonens praksis (Scott, 2013).

Fire av syv informanter fremhever hvordan tillitsvalgte ofte gir mest støtte til ansatte som står overfor oppsigelser. En av dem viste til en situasjon hvor involveringen av tillitsvalgte faktisk påvirket utfallet av prosessen ved å til slutt forhindre oppsigelse. Er dette et eksempel på hvordan tillitsvalgte kan spille en avgjørende rolle i å sikre at ansatte får en rettferdig behandling og muligheter til å forbedre sin situasjon, noe som i enkelte tilfeller kan resultere i alternative løsninger til oppsigelse? Er dette et eksempel på at de tillitsvalgte faktisk er til hinder for at ansatte med mangelfull arbeidsytelse blir oppsagt, til tross for at de er en mulig belastning for organisasjonen?

Tre av syv informanter nevner at tillitsvalgte bidrar til å håndtere konflikter og opprettholde dialog mellom ledelsen og ansatte. En av dem beskrev sin rolle som tillitsvalgt slik:

«Jeg har alltid tenkt som tillitsvalgt at jeg er en opposisjon til makta.»

Hvordan kan tillitsvalgte fungere som en motvekt til ledelsen og bidra til å balansere maktforholdet, noe som kan føre til mer rettferdige prosesser? Scotts kulturell-kognitive søyle belyser hvordan delte oppfatninger og mentale modeller innen en organisasjon påvirker atferd og beslutninger (Scott, 2013). Til tross for den viktige rollen tillitsvalgte spiller, nevner to av

syv ledere også praktiske utfordringer knyttet til samarbeid med tillitsvalgte. En av disse peker på utfordringer med at de tillitsvalgte ofte er bedre og tidligere informert enn ledere. Kan dette tyde på at det kan oppstå situasjoner hvor tillitsvalgte har tilgang til informasjon før ledelsen, noe som kan skape utfordringer i samarbeidet og beslutningsprosessen? Scotts regulative søyle kan kaste lys over disse utfordringene, da formelle strukturer og prosedyrer kan være nødvendige for å sikre at informasjon flyter jevnt og rettferdig mellom ledelse og tillitsvalgte (Scott, 2013). Kan etablering av klare retningslinjer for informasjonsdeling øke forutsetningene for å unngå konflikter og dermed sikre en mer harmonisk samarbeidsprosess?

Våre funn peker på hvordan tillitsvalgtapparatet spiller en viktig rolle i beslutningsprosesser ved oppsigelser i offentlig sektor. Hvordan kan et godt samarbeid og tidlig involvering av tillitsvalgte bidra til en god prosess og sikre at ansatte føler seg trygge? Tillitsvalgte kan bidra til konflikthåndtering ved å opprettholde dialog mellom ledelsen og ansatte, noe som kan bidra til å oppnå rettferdige og balanserte løsninger. Samtidig ser vi at det kan være praktiske utfordringer knyttet til samarbeid med tillitsvalgte, spesielt når det gjelder informasjonsflyt og maktbalanse. Disse funnene gir et nyansert bilde av betydningen av tillitsvalgtapparatet i oppsigelsesprosesser og understreker behovet for god kommunikasjon og samarbeid for å sikre en rettferdig og effektiv prosess.

4.1.6 Kultur og normer

I intervjuene kommer det tydelig frem hvordan kultur og normer kan påvirke beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser. Fem av syv informanter nevner at en sterk eksisterende kultur kan føre til motstand mot endringer. En av dem beskrev hvordan en langvarig kultur kan motarbeide endringer:

«Hvis det ikke er kultur, hvis det har vært sånn at det aldri har vært endringer, eller en kultur for at man skal ikke gjøre endringer så er man jo veldig lite endringsrobust»

Denne uttalelsen viser hvordan en stabil og uendret kultur kan gjøre det vanskelig for organisasjoner å tilpasse seg nye situasjoner eller gjennomføre nødvendige endringer, inkludert oppsigelser. Hva skjer når ansatte er vant til en bestemt måte å gjøre ting på, og hvordan kan dette føre til betydelig motstand mot nye prosedyrer som strengere oppfølgingsprosedyrer og mer konsekvent håndheving av ytelsesstandarder (Hennestad & Revang, 2020)? Scotts kulturell-kognitive søyle er relevant her, da denne setter søkelys på hvordan delte oppfatninger og felles forståelser i organisasjonen kan forme atferd og praksis

(Scott, 2013). I en organisasjon hvor en bestemt kultur har vært rådende over lang tid, kan de felles mentale modellene og vanene være så inngrodd at de motarbeider endringsinitiativ (Hennestad & Revang, 2020).

Fire av syv informanter peker på betydningen av ledelsens rolle i å forme og opprettholde organisasjonskulturen. En av dem trekker frem viktigheten av at leder er tilgjengelig og involvert, samt viktigheten av lederens menneskelige egenskaper. Hvordan kan ledere, gjennom sin tilgjengelighet og personlige engasjement, påvirke og forme organisasjonskulturen? Ledere som aktivt engasjerer seg med sine ansatte og viser ekte omsorg og forståelse, kan skape en mer positiv og produktiv arbeidskultur (Einarsen & Skogstad, 2015). Dette er viktig for å kunne gjennomføre nødvendige endringer, inkludert oppsigelser, på en måte som er rettferdig og akseptert av de ansatte (Einarsen & Skogstad, 2015). Scotts normative søyle, som ser på normer og verdier, kan forklare denne dynamikken. Ledernes rolle i å opprettholde og forme organisasjonskulturen innebærer å etablere og forsterke normer som fremmer åpenhet, trygghet og respekt (Scott, 2013).

Tre av syv informanter peker også på hvordan en kultur som jobber aktivt med tilrettelegging og støtte, kan påvirke beslutningsprosesser. En leder pekte på at dersom fokuset på tilrettelegging blir for stort, så kan dette føre til at problemer ikke håndteres effektivt. Hvis ansatte opplever at de kan forvente ubegrenset støtte uten krav om forbedring, kan det redusere lederes evne til å ta nødvendige beslutninger (Einarsen & Skogstad, 2015). Kan en balanse mellom støtte og krav til ytelse være sentralt for best mulig å opprettholde en effektiv og rettferdig arbeidsplass? Igjen er Scotts normative søyle relevant. Den understreker viktigheten av balanserte normer som både støtter ansatte og stiller krav til ytelse (Scott, 2013).

Tre av syv informanter påpeker viktigheten av en åpen kultur hvor konflikter håndteres på en konstruktiv måte. En av informantene understreket nødvendigheten av å ta den «vanskelige samtalen»:

«Alle ledere må ha kompetanse i å ta den vanskelige samtalen, og den vanskelige samtalen kan jo være hva som helst slags tema. Hva som helst slags problemstilling. Hvis man ikke griper fatt i ting så blir det jo aldri bedre, det blir jo kanskje verre.»

Hvordan kan åpen og ærlig kommunikasjon bidra til å forebygge eskalering av problemer og sikre en mer konstruktiv og produktiv arbeidskultur? Dette mener vi er spesielt viktig i

sammenheng med oppsigelser, hvor klar og empatisk kommunikasjon kan bidra til å redusere motstand og misforståelser (Rongved & Sæther, 2023). Scotts kulturell-kognitive søyle, som omtaler hvordan delte oppfatninger og kognitive kartlegginger kan påvirke beslutningsprosesser, kan forklare hvordan en kultur der åpen kommunikasjon og konflikthåndtering, hjelper organisasjoner med å håndtere utfordringer mer effektivt (Rongved & Sæther, 2023).

Til tross for en bevissthet om viktigheten av kultur, opplever to av syv informanter praktiske utfordringer knyttet til å endre eller opprettholde en ønsket kultur. En av dem viste til utfordringene med å håndtere saker på riktig tidspunkt og behovet for å være strategisk som leder. Hvordan kan kulturendringer kreve strategisk planlegging og timing? Å bygge en ønsket kultur kan være spesielt utfordrende i perioder med stor omstilling eller når mange nye ansatte skal innlemmes i organisasjonen (Hennestad & Revang, 2020). Scotts teori om institusjonell endring kan kaste lys over disse utfordringene. Ifølge Scott krever endring i etablerte kulturelle og kognitive mønstre en strategisk tilnærming som inkluderer både formelle og uformelle tiltak for å påvirke oppfatninger og atferd (Scott, 2013).

Vi mener våre funn viser at kultur og normer har en betydelig innvirkning på beslutningsprosesser ved oppsigelser i offentlig sektor. Hvordan påvirker motstand mot endringer, ledelsens rolle i kulturbygging, en kultur for tilrettelegging og støtte, og viktigheten av åpenhet og konflikthåndtering beslutningene? Samtidig ser vi at ledere opplever praktiske utfordringer knyttet til å endre eller opprettholde en ønsket kultur. Vi mener disse funnene gir et nyansert bilde av betydningen av kultur og normer i oppsigelsesprosesser og understreker behovet for strategisk ledelse for å navigere disse kompleksitetene effektivt.

4.1.7 Oppsummering

Funnene vi har gjort her, belyst gjennom Scotts tre søyler (Scott, 2013), viser hvordan ulike interne faktorer kan påvirke ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse hos våre informanter (Scott, 2013).

Vi ser at i større organisasjoner med komplekse strukturer og omfattende regelverk kan oppsigelsesprosesser ofte bli lange og kompliserte, noe som reflekterer Scotts regulative søyle, som vektlegger viktigheten av formelle regler og prosedyrer. Kan mindre avdelinger dra nytte av at de har en mer oversiktlig struktur som tillater tettere oppfølging av ansatte?

Dette knyttes til Scotts kulturell-kognitive søyle, hvor delte oppfatninger og vaner innen organisasjonen gjør det lettere å håndtere ytelsesproblemer raskt og effektivt. Hierarkiske strukturer kan sikre grundige beslutninger gjennom flere ledernivåer, men kan også forsinke prosesser. Dette reflekterer Scotts normative søyle, hvor normer og verdier påvirker beslutningsprosesser. I tillegg kan dette knyttes til DiMaggio og Powells teori om institusjonell isomorfisme, hvor organisasjoner tilpasser seg lignende strukturer og prosedyrer for å oppnå legitimitet og redusere usikkerhet (DiMaggio & Powell, 1983).

Hvordan påvirker bemanningsutfordringer ledelsesbeslutninger om oppsigelser? Mangelen på kvalifisert personale kan føre til at ledere vegrer seg for å si opp ansatte på grunn av frykten for å ikke kunne erstatte dem. Dette er et eksempel på hvordan regulative elementer kan påvirke beslutningstaking ved å kreve opprettholdelse av bemanningsnivåer for å sikre kontinuitet i tjenestene. Når ledere står overfor juridiske og administrative krav om bemanning, kan dette komplisere beslutningen om oppsigelser, til tross for mangelfull arbeidsytelse. Fleksible bemanningsstrategier tilpasset hver organisasjon kan være viktige for å håndtere oppsigelser uten å kompromittere driften, noe som kan forklares gjennom den kulturell-kognitive søylen som understreker delte oppfatninger og evnen til å tilpasse seg (Scott, 2013).

Hvilken rolle spiller HR og juridisk støtte i oppsigelsesprosesser? Våre funn peker på at HR og juridisk støtte spiller en kritisk rolle ved å sikre at alle juridiske og formelle aspekter håndteres korrekt. Dette understøttes av Scotts regulative søyle, som vektlegger betydningen av formelle regler og prosedyrer. Når HR involveres tidlig, kan dette være en faktor som vil bidra til å forhindre at problemer eskaleres og sikre at prosedyrene følges på riktig måte. Med juridisk støtte kan ledere føle seg tryggere på at deres handlinger tåler juridisk granskning, noe som eventuelt kan bidra til å unngå rettssaker. Samarbeid med tillitsvalgte kan bidra til å balansere maktforholdet og sikre en mer rettferdig prosess, noe som reflekterer normative søyler, hvor verdier og etiske standarder styrer atferden (Scott, 2013). Ifølge DiMaggio og Powell kan dette sees som en form for institusjonell isomorfisme, hvor organisasjoner etterligner hverandre for å sikre legitimitet og opprettholde standarder (DiMaggio & Powell, 1983).

Hva med de økonomiske konsekvensene? Vi fant at økonomiske konsekvenser spiller en betydelig rolle i beslutninger om oppsigelser. Ineffektiv arbeidsytelse kan føre til økonomiske tap, noe som kan føre til at ledere må vurdere oppsigelser for å opprettholde økonomisk

balanse. Dette kan forklares gjennom Scotts regulative søyle, som viser hvordan formelle regler og prosedyrer styrer atferden i lys av økonomiske realiteter (2013). Bruk av økonomiske insentiver og sluttpakker kan også reflektere normative elementer, hvor organisasjonens verdier om rettferdighet og omsorg for ansatte kommer til uttrykk. DiMaggio og Powells teori om institusjonell isomorfisme viser hvordan slike økonomiske insentiver og prosedyrer kan standardiseres på tvers av organisasjoner for å oppnå legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983).

Hvordan påvirker samarbeid og tidlig involvering av tillitsvalgte oppsigelsesprosesser?

Samarbeid og tidlig involvering av tillitsvalgte ser i våre undersøkelser ut til å spille en viktig rolle i oppsigelsesprosesser. Tillitsvalgte kan gi støtte og sikre rettferdig behandling, noe som reflekterer normative søyler, hvor normer og verdier styrer organisasjonens praksis. Tidlig involvering av tillitsvalgte kan bygge tillit mellom ledelse og ansatte, og forhindre konflikter (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023). Scotts kulturell-kognitive søyle forklarer hvordan delte oppfatninger og samfunnsnormer påvirker beslutningsprosessene (Scott, 2013). Involvering av tillitsvalgte bidrar til å skape en felles forståelse og legitimitet rundt prosessen (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2023). DiMaggio og Powell peker på hvordan institusjonell isomorfisme kan påvirke disse prosessene ved å standardisere samarbeidet med tillitsvalgte på tvers av organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983).

Hvordan påvirker kultur og normer beslutningsprosesser ved oppsigelser? En sterk eksisterende kultur kan føre til motstand mot endringer, som forklart gjennom Scotts kulturell-kognitive søyle. Ledelsens rolle i å forme og opprettholde organisasjonskulturen er avgjørende for å kunne gjennomføre nødvendige endringer på en måte som er akseptert av de ansatte (Bang, 2008). Normative søyler understreker hvordan etiske standarder og verdier styrer beslutningsprosesser (Scott, 2013). En kultur som vektlegger tilrettelegging og støtte må balanseres med krav til ytelse for å opprettholde en effektiv arbeidsplass (Bang, 2008). DiMaggio og Powells teori om institusjonell isomorfisme viser hvordan kulturelle normer kan standardiseres innen en sektor for å oppnå legitimitet og overlevelse (DiMaggio & Powell, 1983).

Våre funn viser at interne faktorer som påvirker ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse inkluderer en kombinasjon av regulative, normative og kulturell-kognitive elementer. Formelle prosedyrer og juridiske krav sikrer at prosessene er gyldige og rettferdige (Skarning et al., 2020). Etiske normer og organisatoriske verdier veileder ledernes

beslutninger, mens kulturelle vaner og mentale modeller former hvordan oppfølgingsarbeidet utføres (Scott, 2013). Samlet sett mener vi at disse interne faktorene kan bidra til å skape en grundig og rettferdig oppsigelsesprosess som balanserer behovet for organisatorisk effektivitet med hensynet til de ansatte, som beskrevet av Scott (2013). Teorien om institusjonell isomorfisme underbygger denne forståelsen ytterligere ved å vise hvordan organisasjoner etterligner hverandre for å oppnå legitimitet, noe som også påvirker oppsigelsesprosesser (DiMaggio & Powell, 1983).

4.2 Forskningsspørsmål 2

Hvilken rolle spiller individuelle lederegenskaper og erfaringer i vurderingen av ansattes mangelfulle arbeidsytelse?

Allerede før den systematiske kodingen av intervjuene, oppdaget vi gjennom våre interne diskusjoner at samtlige ledere fokuserte på individuelle lederegenskaper. Dette var en gjennomgående tematikk som alle informantene fremhevet som kritisk i vurderingen av ansattes mangelfulle arbeidsytelse. Videre avdekket vi gjennom den systematiske kodingen andre sammenhenger som kunne knyttes til disse individuelle lederegenskapene. Disse sammenhengene kan forklare hvordan ulike fenomen påvirker hverandre, og dermed hemmer lederens mulighet til å følge opp prosesser på en adekvat måte.

I dette kapittelet vil vi begynne med å presentere det mest åpenbare funnet: lederens berøringsangst. Vi vil deretter utforske andre sammenhenger som understøtter hovedfunnet og som vi mener bidrar til å øke kompleksiteten i oppsigelsesprosesser. Gjennom denne analysen håper vi å kaste lys over hvordan individuelle lederegenskaper og erfaringer spiller en avgjørende rolle i vurderingen av ansattes mangelfulle arbeidsytelse, og hvordan disse egenskapene kan forbedres for å sikre mer effektive og rettferdige prosesser.

4.2.1 Lederens berøringsangst

Vårt mest fremtredende funn er at alle våre informanter, syv av syv, beskrev en form for berøringsangst blant ledere. De forklarer at ledere ofte kvier seg for å gå inn i den vanskelige samtalen, ofte på grunn av et komplisert lov- og regelverk for den ansattes rettigheter. Dette mener vi kan knyttes direkte til individuelle egenskaper hos ledere, og betydningen av å ha nødvendige ferdigheter og kunnskaper på plass. I siste forskningsspørsmål vil vi komplettere ytterligere aspekter som påvirker denne berøringsangsten, med fokus på lovverket.

Berøringsangsten ble omtalt av informantene både i form av at de selv hadde vært rammet av den på et tidligere punkt i karrieren, og/eller at de opplevde dette blant lederkolleger eller hos sine egne ledere. Samtlige ledere har snakket om ubehaget ved å adressere denne typen budskap, og de tillitsvalgte forteller om sine erfaringer med ledere som er rammet av dette, og anser det som et problem i organisasjonen. Scott (2013) sin teori om den regulative søylen setter søkelys på hvordan formelle regler og prosedyrer påvirker organisasjoners atferd. Kan ledere oppleve berøringsangst på grunn av de strenge regulative strukturene og kompleksiteten i lovverket som beskytter ansattes rettigheter? Og kan dette skape en følelse av usikkerhet og frykt for å gjøre feil, samt hindre dem i å ta nødvendige grep?

En av informantene våre, som har lang fartstid innenfor ledelsesspekteret, og som har jobbet både i departement og nå i en organisasjon av en betydelig størrelse sier dette til spørsmål om berøringsangst:

«M-m, noen har det, helt klart. Og det er ikke nødvendigvis koblet på nivået leder du er på, det er det ikke. Det finnes jo ledere på høyt nivå som ikke orker å gå i sånne typer ting, det er det.»

Sitatet mener vi kan indikere at berøringsangsten ikke bare rammer ledere i små avdelinger med mindre krav til kompetanse; denne typen ledere finnes på alle nivåer. Vårt utvalg består av informanter fra hele landet, fra hovedstad til mellomstore og mindre kommuner, stat og et bredt spekter av organisasjonstyper, slik at vi ser dette kan forekomme overalt. Dette funnet mener vi understreker at berøringsangst er en utbredt utfordring på tvers av ulike organisasjonskulturer og geografiske områder.

Informantene beskrev et ubehag eller en vegring mot å gå inn i vanskelige situasjoner, og at de kunne oppleve kollegaer og/eller ledere rundt seg som konfliktskyer. Hvis mulig, kunne de også bevitne at de styrte unna problematikken. En informant sa at man noen ganger som leder lot det gå for langt, fordi man synes samtalen var så ubehagelig å ta, både på grunn av et ønske om å "vil vel" for sine ansatte og mangel på riktig kompetanse for å håndtere situasjonen. Kan dette antyde at ledere blir handlingslammet av deres eget ubehag, noe som igjen kan føre til at problemene forverres over tid? Dette støttes av Rongved og Sæther (2023). Dette kan også forklares ved hjelp av Scotts kulturell-kognitive søyle, som setter søkelys på hvordan delte oppfatninger og kognitive kart påvirker atferd i organisasjoner

(2013). Ledere kan ha en felles oppfatning om at det er bedre å unngå konflikter og vanskelige samtaler, noe som forsterker berøringsangsten (Scott, 2013).

Flere informanter forteller at det å være leder ikke nødvendigvis betyr at ledelsen som praktiseres er av god kvalitet. Flere nevnte at det ikke nødvendigvis var krav til lederutdanning for å bli ledere hos dem. I flere av avdelingene i organisasjonene kunne ansatte med lang fartstid og/eller høy utdanning innenfor faget bli forfremmet til ledere, men som en informant forklarte, var ikke alle som fikk prøve seg "upolerte juveler." Vi mener dette funnet peker på at formell utdanning og kontinuerlig utvikling kan være av betydning av for å sikre effektiv ledelse.

Lederne vi dybdeintervjuet framstod som mennesker med et ønske om å ivareta sine ansatte på best mulig måte, det å strekke seg langt for å finne løsninger var naturlig, men også fordi stillingsvernet er strengt og at man som arbeidsgiver har en tilretteleggingsplikt og en omsorgsplikt. Slik som denne informanten sier:

“Man skal jo selvfølgelig prøve å hjelpe disse menneskene som står i fare for å bli sagt opp. Det har vi jo plikt til, selv om vi går til oppsigelse.”

Dette sitatet mener vi belyser lederens bevissthet om deres juridiske og etiske ansvar overfor ansatte, og hvordan dette kan bidra til berøringsangst ved at de føler en sterk forpliktelse til å tilrettelegge for ansatte selv når oppsigelse er en reell nødvendighet. Dette kan ses i lys av Scotts (2013) normative søyle, som understreker viktigheten av normer og verdier i organisasjoner, hvor lederne føler en sterk forpliktelse til å handle i samsvar med normative forventninger om omsorg og støtte til ansatte, noe som kan bidra til berøringsangst.

Informantene snakket om at komplekst lovverk og regler, kombinert med for liten tid til ledelse, på toppen av berøringsangst, var utløsende faktorer for "skure-og-gå"-prinsippet. De forklarer at de fleste ledere ønsker det beste for sine ansatte, at de skal fungere i sine stillinger og trives i jobben. Utfordringen blir da å få tatt tak i dette på en adekvat måte.

«For det å gå til oppsigelse er jo ubehagelig for alle, og det er jo ikke noe man egentlig ønsker, men samtidig så er det noe med at man må være, jeg mener at man er altfor snill, man er altfor tålmodig og prøver så himla lenge før man går til det skrittet hvor en sier at nå er det nok.»

Dette sitatet illustrerer hvordan ledere ofte er for tålmodige og venter for lenge før de tar nødvendige grep, noe vi mener kan føre til at problemer eskalerer og blir vanskeligere å løse. Det skaper økende frustrasjon i en organisasjon blant ansatte når kolleger ikke blir korrigert av leder (Rongved & Sæther, 2023). Korrigering av uønsket atferd betraktes som en ordre når det kommer fra leder (Rongved & Sæther, 2023).

Fire av syv informanter adresserte at tilretteleggingen noen ganger går for langt. Det trekkes fram at det kan skyldes at ledere ikke er gode nok på prosessen for omplassering eller oppsigelse, noe som derfor resulterer i at ansatte blir gående for lenge i stillinger de ikke mestrer. Dette skaper frustrasjon blant kollegaene og kan hemme arbeidsmiljøet, dette er heller ikke til fordel for den aktuelle ansatte. Både berøringsangst og manglende kjennskap til lov- og regelverk ser vi bidrar til dette. Grensene for hva som kan aksepteres av opptreden og atferd i en organisasjon har sitt utspring i flere grener, og krever konkrete kunnskaper for navigering av lederne (Rongved & Sæther, 2023). En informant uttrykker at organisasjonene skaper såkalte arbeidsmiljøbomber ved å omplassere og tilrettelegge i stor skala, noe som ikke gagnar organisasjonen og påvirker både ansatte og kolleger negativt.

Alle informantene har en unison formening om at man ikke kan være konfliktsky som leder, da oppfyller du ikke kravene til ledergjernen. To informanter forteller at man som leder ikke kan regne med å få være en del av gjengen, man må tåle at det blir stilt i rommet når du kommer inn – og at man ikke kan forvente å være populær i en slik rolle. Videre sier de at man må ta de vanskelige samtalene, de upopulære avgjørelsene, og stå i det, ofte alene. Dette mener vi viser at ledere må være forberedt på å stå alene i vanskelige beslutninger og tåle upopulære avgjørelser for å sikre organisasjonens og medarbeidernes beste.

En av de to tillitsvalgte vi dybdeintervjuet forteller om ansatte som kontakter ham fordi de ikke forstår hvorfor de ikke oppnår forventede lønnsøkninger. De sitter med inntrykket av at lederen er fornøyd nok med leveransene på jobben, da de ikke har hørt noe annet. På utviklingssamtaler har de ikke fått klare tilbakemeldinger om misnøye. Når den tillitsvalgte snakker med lederen, viser det seg at årsaken eksempelvis kan være sene leveranser eller at kvaliteten på arbeidet ikke er god nok, noe som har holdt tilbake lønnsøkningen. Dette er også samsvarende erfaringer fra flere store organisasjoner i studien. Ledere som ikke evner å være direkte og adressere ubehagelige tema kan gjøre det vanskelig for ansatte å forstå at de ikke leverer som forventet. Ofte viser det seg at ledere unngår denne typen ubehagelige samtaler (Rongved & Sæther, 2023). En annen informant forteller om ledere som bruker en uformell

tone til en ansatt som stadig kommer for sent, med humoristiske undertoner uten å understreke alvor. Dette er verken til fordel for den ansatte eller organisasjonen (Rongved & Sæther, 2023). Den samme informanten forteller om en oppsigelse der den ansatte kom på jobb neste dag, uten å ha forstått at hen var oppsagt. Dette mener vi peker på hvor kritisk tydelig og tilpasset kommunikasjon er i slike prosesser.

Berøringsangst blant ledere kan ha flere negative implikasjoner for både ansatte og organisasjonen som helhet. Når ledere unngår konfrontasjoner, kan problemer bli større og dette kan gjøre slik at de ansattes moral synker (Rongved & Sæther, 2023). Kan vi ende opp med en kultur der ineffektivitet og manglende ytelse tolereres, som igjen kan ha en dominoeffekt på organisasjonens produktivitet? På den andre side er det viktig at vi også anerkjenner det informantene sier, at ledernes berøringsangst ofte stammer fra et genuint ønske om å beskytte den ansatte fra stress og upopulære beslutninger. Noen ledere kan kanskje feilaktig tro at dersom en ikke tar tak i vanskelig emner, og at man unngår å ta opp ting, beskytter den ansattes. Denne tilnærmingen kan ofte føre til større utfordringer på lang sikt, noe som både inkluderer tillit og åpenhet innenfor organisasjonen (Rongved & Sæther, 2023). For å være en effektiv leder kreves en balanse mellom det å være støttende og direkte (Einarsen & Skogstad, 2015). Ifølge Rongved & Sæther (2023) bør ledere jobbe med sine evner i gjennomføring av vanskelige samtaler på en konstruktiv og tydelig måte. Dette inkluderer ferdigheter i empatisk kommunikasjon, hvor lederen kan formidle kritiske tilbakemeldinger uten å virke avvisende eller demotiverende. Kan organisasjonskulturen spille en viktig rolle i hvordan berøringsangst blir håndtert? En kultur som verdsetter åpenhet og ærlighet, kan oppmuntre ledere til å adressere problemer direkte (Rongved & Sæther, 2023). Kan en kultur som straffer feil, eller hvor feil ikke kan diskuteres åpent, forsterke berøringsangst og hindre nødvendig kommunikasjon.

For å adressere utfordringene knyttet til berøringsangst effektivt, mener vi organisasjoner bør anerkjenne at lederskap krever mer enn bare faglig kompetanse. Det krever evnen til å navigere i komplekse menneskelige relasjoner og håndtere konflikter på en sunn og produktiv måte (Rongved & Sæther, 2023). Kan våre funn peke på at en investering i lederskapsutvikling, spesielt i aspekter av kommunikasjon og konflikthåndtering, redusere berøringsangst og med det kanskje fremme en mer engasjert, motivert og produktiv arbeidsstokk? Dette mener vi kan styrke både individuelle ledere og organisasjonens generelle robusthet og tilpasningsevne.

4.2.2 Tidlig intervensjon

Kan tidlig intervensjon være nøkkelen til effektiv ledelse? Seks av syv informanter understreker viktigheten av å handle tidlig i prosesser der oppsigelse kan bli aktuelt. Tidlig intervensjon ser ut til å være viktig for å håndtere problemer før de eskalerer og blir vanskeligere å løse.

Scott (2013) beskriver dette gjennom den kulturell-kognitive søylen, som viser hvordan delte oppfatninger og felles forståelser påvirker ledelsesatferd. Ved å fremme en kultur hvor tidlig intervensjon verdsettes, kan organisasjonen styrke sin evne til å identifisere og løse problemer før de vokser seg for store (Bang, 2008). En informant sier:

«Jeg bærer vel litt preg av at jeg aldri har stått i en reell oppsigelsesprosess og vet at du kan få til veldig mye med å være tidlig ute med å prøve å lirke ting litt til, slik jeg har sagt mange ganger nå med å legge til rette og bytte og alt det her.»

Dette peker på at proaktiv tilnærming og tidlig tilrettelegging kan løse mange problemer uten oppsigelse. Informanten nevner at organisasjonen har et godt samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte, noe som antyder at sterk organisatorisk kultur og gode samarbeidsstrukturer kan redusere behovet for oppsigelser. Scotts normative søyle (2013) vektlegger betydningen av verdier og normer i organisasjonen. Godt samarbeid og høy organisasjonsgrad kan indikere sterke normer for samarbeid og problemløsning.

En annen informant hevder at dersom en leder når punktet hvor oppsigelse er nødvendig, har lederen ikke gjort jobben sin godt nok. Da har lederen mest sannsynlig hatt manglende eller dårlig dialog med den ansatte og/eller utilstrekkelig oppfølging. Dette synspunktet mener vi fremhever viktigheten av tett oppfølging og tydelig og god kommunikasjon for å unngå at problemer eskalerer til oppsigelse.

Til tross for personalmangel, påpeker en informant viktigheten av å starte tidkrevende forarbeid tidlig for å sikre en korrekt prosess. En må sørge for grundig dokumentasjon og oppfølging for å sikre at alle krav og prosedyrer følges. Scott (2013) sin regulative søyle understøtter dette ved å fokusere på hvordan formelle regler og prosedyrer påvirker organisatorisk atferd.

Det vises også til at ansatte trenger å bli sett av lederen, og at ledere må bruke tid på dette. Tett oppfølging og prioritering av den enkelte ansatte blir også påpekt som en kritisk faktor.

Bør ledere prioritere høyere å være proaktive og ha kontinuerlig oppfølging for bedre å identifisere og løse problemer tidlig? Mange informanter forklarer at ledere ofte ikke har tid til personalledelse på grunn av mye administrativt arbeid. En annen informant beskriver at ved for sen involvering blir situasjonen som å stoppe et tog i fart. Vi mener tidlig intervensjon kan være med å forhindre eskalering av problemer, mens sen intervensjon kan kreve mer omfattende og kostbar juridisk bistand. Vi ser behovet for å komme tidlig på banen som mer enn bare et middel for å unngå oppsigelser; det handler om å fremme en kultur av åpenhet og kontinuerlig forbedring. Når en leder er proaktiv kan de oppdage og løse problemer før de eventuelt blir for store. Dette mener vi kan føre til at folk trives bedre på jobb, at de skaper et bedre arbeidsmiljø og reduserer hvor mange som slutter. Ved å gripe inn tidlig mener vi ledere kan forhindre at små problemer vokser seg store. Men dette krever oppmerksomhet fra lederen, at leder er tilgjengelig, og at de velger å bruke tid på den enkelte ansatte. Videre mener vi regelmessige samtaler og innsjekkinger kan fange opp tegn på misnøye tidlig.

Organisasjonskulturen spiller en kritisk rolle i hvor godt tidlig intervensjon fungerer (Bang, 2008). Vi mener derfor at en kultur som verdsetter åpen kommunikasjon og kontinuerlig forbedring sannsynligvis vil støtte ledere i deres proaktive innsats. En slik kultur kan også fremme tillit mellom ledelse og ansatte, noe som gjør det lettere å ta opp og løse problemer raskt (Bang, 2008). En av de største utfordringene vi ser med tidlig intervensjon er tidsmangel blant ledere. Administrativt arbeid tar opp mye av tiden, noe som gir mindre rom for personalledelse og tett oppfølging, dette mener vi kan være en barriere for å implementere tidlige tiltak effektivt. Kan det å komme tidlig på banen være avgjørende for å håndtere ansattes prestasjoner på en effektiv måte? Kan investering i lederutvikling som fokuserer på disse aspektene styrke ledernes evne til å håndtere utfordringer på en konstruktiv måte og dermed bidra til en mer robust og tilpasningsdyktig organisasjon?

Samlet sett peker våre funn på tidlig intervensjon som kritisk for effektiv ledelse, noe som kan forhindre mange problemer før de eskalerer. Ved å anvende Scott (2013) sin teori om de tre søylene – regulative, normative, og kulturell-kognitive – kan vi forstå hvordan formelle regler, verdier og delte oppfatninger bidrar til å forme ledernes evne til å håndtere problemer tidlig og effektivt. Rammeverket til Scott (2013) gir en helhetlig forståelse av de komplekse dynamikkene som påvirker tidlig intervensjon og ledelsesatferd i organisasjoner.

4.2.3 Informasjonsforsinkelse

Informasjonsforsinkelse blant ledere kan være en stor utfordring i organisasjoner, og er en av faktorene vi har sett gjennom studien. Tre av syv informanter påpekte at ledere ofte er de siste som får informasjon om uro og misnøye. Dette ble illustrert av en av informantene:

«Fordi at vi ledere er ofte de siste som får vite noe, så ting kan jo pågå ganske lenge uten at vi vet noe.»

Her ser vi et konkret eksempel på problemet med informasjonsforsinkelse. Når ledere ikke får kjennskap til problemer tidlig, kan situasjoner forverre seg før lederen har mulighet til å gripe inn. Ifølge Scott (2013), kan denne forsinkelsen i informasjon forklares som et resultat av delte oppfatninger og mentale modeller som hindrer tidlig kommunikasjon av problemer. Kanskje ansatte ikke har psykologisk trygghet nok til at de føler det er trygt eller akseptabelt å dele problemer med ledelsen?

Vi ser at informasjonsforsinkelse kan ha betydelige negative konsekvenser for organisasjonen. Ved at ledere ikke blir informert om misnøye eller problemer tidlig, kan det ifølge informantene skape en situasjon hvor problemer får utvikle seg og forverres før de blir tatt tak i. Dette sier de kan føre til lavere arbeidsmoral, økt fravær og høyere turnover, noe som igjen kan påvirke organisasjonens generelle effektivitet og produktivitet (Kveine & Erlie, 2019). Scott (2013) sin normative søyle kan forklare hvordan normer og verdier i organisasjonen påvirker åpenheten og viljen til å dele informasjon. Vi mener en kultur preget av frykt eller manglende tillit kan hindre ansatte i å bringe opp problemer, muligens på grunn av tidligere negative erfaringer eller en generell oppfatning av at ledelsen ikke vil ta problemene på alvor.

Det kan tenkes at det er flere årsaker til at ledere ofte er de siste som får vite om uro og misnøye. Organisasjonen kan bære preg av en fryktkultur eller manglende tillit, hvor ansatte er redde for å ta opp problemer med ledelsen. Dette knyttes til Scotts (2013) regulative søyle, som beskriver hvordan formelle regler og strukturer kan påvirke atferd. Hvis det ikke er formelle mekanismer eller prosesser på plass for å sikre åpen kommunikasjon, kan dette føre til informasjonsforsinkelse (Kveine & Erlie, 2019). Dette kan for eksempel skyldes tidligere negative erfaringer, frykt for represalier, eller en generell oppfatning av at ledelsen ikke vil ta problemene på alvor uansett.

Utfordringen er her å bygge en kultur av åpenhet og tillit. Kan regelmessige møter og tilbakemeldingsrunder, hvor ansatte oppfordres til å dele sine bekymringer uten frykt for negative konsekvenser være med på dette? Vi mener ledere med fordel kan være proaktive i å oppsøke tilbakemeldinger og vise at de tar dem på alvor ved å ta tak i dem. Scott (2013) sin kulturell-kognitive søyle understøtter viktigheten av delte oppfatninger og felles forståelser i å fremme en kultur av åpenhet og tillit.

En arbeidsplass som ønsker å ha åpen kommunikasjon og stor grad av tillit mellom ledelse og ansatte, kan være avgjørende for å forhindre informasjonsforsinkelse. Vi mener at ansatte, ved å føle seg trygge på å dele sine bekymringer, kan være med å bidra til at ledere får vite om problemer tidlig og dermed kan gripe inn før de eskalerer. Scott (2013) sin normative søyle understreker hvordan normer og verdier styrer organisasjoners atferd, noe som er essensielt for å bygge en kultur av åpenhet.

Berøringsangst, behovet for tidlig intervensjon, og informasjonsforsinkelse kan utgjøre en sammensatt utfordring i oppsigelsesprosesser. Hvordan skal ledere som har berøringsangst klare å komme tidlig på banen når de ofte er de siste som får vite om uro og misnøye i organisasjonen? Dette er et sentralt spørsmål som nok krever en helhetlig tilnærming for å løses effektivt.

Informasjonsforsinkelse vil føre til betydelige utfordringer som kan forverre situasjoner med uro og misnøye i organisasjonen. Derfor må organisasjonene arbeide med å bygge en kultur av åpenhet og tillit, hvor ansatte føler seg trygge på å dele sine bekymringer. Ved å kombinere tiltak for å redusere berøringsangst og fremme tidlig intervensjon for å forhindre informasjonsforsinkelse, kan organisasjoner bedre håndtere utfordringer og med det skape et mer positivt og produktivt arbeidsmiljø. Dette kan kreve investering i lederutvikling, med fokus på kommunikasjon, konflikthåndtering og kulturbygging, for å sikre at ledere er i stand til å takle problemer effektivt og raskt.

Scott (2013) sin teori om de tre søylene gir en helhetlig forståelse av hvordan formelle regler (regulative), normer og verdier (normative), og delte oppfatninger og kognitive kartlegginger (kulturell-kognitive) kan bidra til å forme organisasjonsatferd. Ved å adressere utfordringer innenfor disse tre dimensjonene, kan organisasjoner skape en mer åpen, tillitsfull og effektiv arbeidskultur.

4.2.4 Oppsummering

Vi mener våre funn viser at individuelle lederegenskaper er avgjørende i vurderingen av ansattes mangelfulle arbeidsytelse. Mange ledere står overfor utfordringer knyttet til berøringsangst, behov for tidlig intervensjon, og informasjonsforsinkelser. Disse utfordringene kan belyses gjennom Scott (2013) sin teori om de tre søylene: regulative, normative og kulturell-kognitive strukturer. Alle informantene rapporterte om berøringsangst, hvor ledere kvier seg for å ta vanskelige samtaler om mangelfull arbeidsytelse. Dette kan knyttes til Scotts regulative søyle, som viser hvordan strenge regler skaper usikkerhet og frykt for feil. Den kulturell-kognitive søylen forklarer hvordan delte oppfatninger om å unngå konflikter forsterker denne angsten (Scott, 2013).

Tidlig intervensjon ble av informantene fremhevet som kritisk for å håndtere problemer før de eskalerer. Ifølge den kulturell-kognitive søylen til Scott kan en organisasjonskultur som verdsetter tidlig intervensjon forbedre ledelsens evne til å løse problemer tidlig. Scotts normative søyle understreker hvordan verdier og normer for samarbeid og problemløsning bidrar til en proaktiv ledelsesstil (Scott, 2013).

Flere informanter sier at ledere ofte er de siste som får vite om problemer, noe vi ser kan forverre situasjonen. Dette kan forklares gjennom den kulturell-kognitive søylen til Scott (2013), som viser hvordan delte oppfatninger hindrer tidlig kommunikasjon. Normative søylen belyser hvordan en kultur av frykt eller manglende tillit hindrer ansatte i å dele bekymringer (Scott, 2013).

Ved å kombinere tiltak som fremmer åpenhet, lederutvikling og proaktiv ledelse, tror vi at organisasjoner kan bygge en mer hardfør og tilpasningsdyktig arbeidskultur. Kanskje dette kan redusere behovet for oppsigelser og fremme et positivt arbeidsmiljø hvor både ansatte og ledere trives og yter sitt beste. Dette mener vi styrker både enkeltledere og evnen organisasjonene har til å håndtere utfordringer på en god måte.

4.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan påvirker eksterne faktorer, som lover, regler og offentlig oppfatning, ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse?

Når vi snakker om eksterne faktorer, så viser dette til faktorer utenfor en organisasjon som kan påvirke drift, beslutningsprosesser og overordnede ytelse. Dette er for eksempel lover og regler, økonomiske forhold, politiske påvirkninger, og oppfatninger generelt i samfunnet. Vi vil nå presentere hva vi har gjort av funn gjennom intervjuene våre, faktisk kan påvirke beslutningsprosessene i offentlig sektor. Vi kommer til å bruke både eksempler og sitater for å vise hvilke utfordringer og dynamikker ledere står overfor i sine beslutninger om oppsigelser.

4.3.1 Lovverk

I offentlig sektor er ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse betydelig påvirket av et omfattende og detaljert lovverk (Skarning et al., 2020). Lovene setter strenge krav til saksbehandling og dokumentasjon, og danner et nøye regelverk som lederne må følge for å unngå juridiske feilskjær som kan gjøre oppsigelser ugyldige (Skarning et al., 2020). Disse prosessene oppleves ofte både komplekse og tidkrevende. Basert på våre intervjuer understreker fem av syv informanter hvor viktige og omfattende disse juridiske kravene er. Et eksempel på dette kommer fra en informant som understreker nødvendigheten av korrekt og grundig saksbehandling:

"Det er ekstremt viktig at saksbehandlingen og måten man gjør ting og at man gjør det i rett rekkefølge og alt det her er overholdt. For hvis ikke så mister man det og da vil de vinne i en eventuell rettsak også".

Her ser vi hvor viktig det er å overholde fastsatte prosedyrer, ikke bare for å oppfylle juridiske krav, men også for at organisasjonen skal bli ansett som en organisasjon med høy integritet, og for å unngå negative utfall i eventuelle rettsaker. Dette kan knyttes til Scotts regulative søyle, som vektlegger viktigheten av formelle regler og prosedyrer i organisasjoner (Scott, 2013). I offentlig sektor er det i dag et omfattende lovverk som fungerer som en regulativ mekanisme som sikrer at alle oppsigelsesprosesser er i samsvar med juridiske standarder (Skarning et al., 2020). Dette regelverket er laget som ledd i å beskytte både arbeidsgiver og arbeidstaker, og sørge for at oppsigelser kun gjennomføres når alle formelle krav er oppfylt (Skarning et al., 2020). Den regulative søylen forklarer hvordan disse formelle reglene og

prosedyrer styrer organisasjoners atferd og sikrer at beslutningsprosesser er transparente og rettferdige (Scott, 2013).

Informantene våre trekker frem hvor viktig alle formelle regler i til prosess er i offentlig sektor i dag. Fra våre intervjuer kom det frem at alle de syv informantene er opptatte av betydningen av å følge etablerte formelle prosedyrer. Vi ser altså antydning til at det foreligger en universell anerkjennelse blant de spurte angående hvor viktig det er å sikre at alle trinn i oppsigelsesprosessen er nøye dokumentert og gjennomført i tråd med gjeldende lovverk. En informant illustrerer denne tankegangen:

"Alt må være på plass fra begynnelse til slutt. Vi må sikre at alle trinn i prosessen er dokumentert og gjennomført i tråd med lovverket."

Sitatet belyser hvordan formalitet i prosesshåndteringen fungerer som en ryggrad i oppsigelsesprosessen. Formaliteten sikrer ikke bare at prosessen er juridisk forsvarlig, men også at den er transparent og rettferdig for alle parter involvert (Skarning et al. 2020).

Denne formaliteten kan også sees i lys av Scotts normative søyle, som fremhever hvordan normer og verdier styrer organisasjonens atferd (Scott, 2013). De strenge kravene til dokumentasjon og korrekt saksbehandling reflekterer en normativ forventning om rettferdighet og grundighet i offentlig sektor. Dette er i tråd med DiMaggio og Powell (1983) sitt konsept om institusjonell isomorfisme, hvor organisasjoner tilpasser seg formelle strukturer og prosedyrer for å oppnå legitimitet og redusere usikkerhet.

Den omfattende dokumentasjonen og den formelle tilnærmingen er designet for å minimere risikoen for feil og potensielle etterfølgende rettslige utfordringer (Skarning et al., 2020). Videre pekte informantene på behovet for struktur og formaliteter i prosesshåndteringen, og viktigheten av å konsultere med juridiske eksperter for å sikre at alle krav er oppfylt. Dette gjenspeiles i en annen kommentar fra en av informantene:

"Jeg ville konferert med jurister om at jeg gjorde de riktige tingene. Jeg sitter ikke på det hele juridiske perspektivet."

Denne tilnærmingen hvor man søker råd og bekreftelse fra juridiske eksperter, understreker den høye graden av ansvarlighet og nødvendigheten av juridisk korrekthet i håndteringen av oppsigelser i offentlig sektor. Sammendraget av informantenes tilbakemeldinger viser tydelig hvor integrert formaliteten er i prosesshåndteringen av oppsigelser (Skarning et al., 2020).

Denne strenge tilnærmingen er kritisk for å opprettholde integriteten til både prosessene og institusjonene, og for å beskytte både arbeidsgivers og arbeidstakers rettigheter og interesser i sensitive oppsigelsessaker. Formaliteten garanterer at oppsigelser håndteres med den høyeste grad av profesjonalitet og rettferdighet (Skarning et al., 2020). I tillegg er dokumentasjon et kjerneelement i oppsigelsesprosesser (Skarning et al., 2020). Vår forskning viser at det å dokumentere både problemer og de tiltakene som er satt i gang er essensielt. Dette mener vi reflekterer hvordan dokumentasjon fungerer som en sikkerhetsmekanisme både for arbeidsgiver og arbeidstaker, og sikrer at oppsigelser utføres rettferdig og etter boken.

Stillingsvernet i offentlig sektor er et sentralt element som påvirker ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024). I Stillingsvernet er ikke bare juridisk forankret i arbeidsmiljøloven, men også i diverse spesifikke regler og regelverk som gjelder for offentlige ansatte som for eksempel IA-avtalen (Inkluderende arbeidsliv, 2023).

Stillingsvernet er ment å sikre at oppsigelser og avskjedigelser gjennomføres på en rettferdig og saklig måte, og det legger store krav på ledere om å utføre en meget grundig og rettferdig prosess før noen beslutning om oppsigelse tas (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024). En av informantene uttrykker dette slik:

"Og så har du da noen i offentlig sektor som har noen reguleringer da som tjenestemannsloven som på en måte beskytter, du har et veldig sterkt stillingsvern."

På mange måter kan sitatet over sikte til at stillingsvernet fungerer som en beskyttelsesmekanisme for de ansatte, noe som kan være både en styrke og en utfordring for ledere. På den ene siden sikrer det at oppsigelser kun skjer som en siste utvei og under strengt regulerte forhold, men på den andre siden kan det også gjøre det mer komplisert og tidkrevende å håndtere saker der en ansatt ikke leverer arbeidsprestasjoner som er tilfredsstillende. Den strenge reguleringen og det sterke stillingsvernet fører også til at ledere må være ekstra oppmerksomme og nøye med å dokumentere alt i prosessen (Skarning et al., 2020). En annen informant forklarer viktigheten av å være grundig:

"Det er ofte vanskelig å gå til oppsigelse på grunn av det sterke stillingsvernet vi har. Vi må være ekstremt grundige i alt vi gjør."

Dette mener vi understreker behovet for å sikre at alle prosedyrer følges til punkt og prikke og at alt er godt dokumentert. Denne nøye tilnærmingen er essensiell for å beskytte både organisasjonen og de ansatte mot mulige fremtidige rettslige utfordringer (Skarning et al., 2020). Samlet sett bidrar stillingsvernet til å forme en kultur hvor rettferdighet og grundighet er nødvendig i behandlingen av oppsigelser (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024). Dette ser vi stiller høye krav til ledernes kompetanse og deres evne til å håndtere komplekse menneskelige og juridiske problemstillinger på en ansvarlig måte.

Våre funn viser at lovverket setter strenge rammer for ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor. Krav til dokumentasjon, stillingsvern og formell prosesshåndtering ser vi er sentrale elementer som påvirker hvordan ledere må håndtere slike saker. Dette er i tråd med Scotts (2013) teori om de tre søylene – regulative, normative og kulturell-kognitive – som gir en helhetlig forståelse av hvordan ulike dimensjoner av institusjonell påvirkning former ledelsesbeslutninger. Den regulative søylen forklarer de formelle kravene og prosedyrer som styrer oppsigelsesprosesser, mens den normative søylen belyser hvordan organisasjonens verdier og normer påvirker beslutningene (Scott, 2013). Kulturell-kognitive elementer forklarer hvordan delte oppfatninger og mentale modeller påvirker ledernes tilnærming til oppsigelser (Scott, 2013). Samlet sett viser våre funn at eksterne faktorer som lovverk, regler og offentlig oppfatning har en betydelig innvirkning på ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor.

4.3.2 Tilretteleggingsplikt

Vi har gjort funn vedrørende en meget viktig faktor gjennom våre intervjuer, nemlig tilretteleggingsplikten under IA-avtalen (Inkluderende arbeidsliv , 2023). Denne avtalen, og tilretteleggingsplikten, ser ut til å spille en sentral rolle i å forme ledernes tilnærming til oppsigelsesprosesser.

Tilretteleggingsplikten krever at arbeidsgiveren må gjøre tilpasninger for å hjelpe alle de ansatte til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte (Inkluderende arbeidsliv , 2023). Dette betyr at før oppsigelse vurderes, så skal det gjøres meget grundige forsøk på å tilpasse arbeidsforholdene til den ansattes behov; (Arbeidstilsynet, u.å.). Denne plikten er et eksempel på formelle regler som faller inn under Scotts regulative søyle, som fokuserer på hvordan formelle regler og lover styrer organisasjoners atferd (Scott, 2013). I

våre intervjuer understreket fire av syv informanter hvor viktig denne plikten faktisk er. I ett av intervjuene ble dette sagt:

"Arbeidsgiver har en tilretteleggelsesplikt. Og det er viktig at den er ivaretatt. Så når du da først skal gå til det steget å si noen opp så synes jeg ikke det er mer enn rett og rimelig at arbeidsgiver faktisk må legg litt kalorier i å dokumentere prosessen for å vise at den ansatte ikke har gjort jobben sin."

Dette sitatet reflekterer den etiske og juridiske nødvendigheten av å dokumentere at tilretteleggingsplikten er oppfylt før en oppsigelse kan gjennomføres.

IA-avtalen er utformet for å fremme inkludering og forebygge utstøting fra arbeidslivet (Inkluderende arbeidsliv, 2023). Våre funn viser at denne avtalen bidrar til en systematisk tilnærming hvor tilrettelegging og støtte er prioritert, og oppsigelse ses som en siste utvei. Scotts normative søyle understreker hvordan normer og verdier påvirker organisasjoners atferd (Scott, 2013). Vi ser at denne avtalen bidrar til å etablere normer som fremmer en kultur av støtte og inkludering i arbeidslivet. Fem av syv informanter nevnte IA-avtalens rolle i å strukturere tilretteleggingsprosesser. En annen informant gir et eksempel på hvordan dette praktiseres:

"Du skal jo så langt som mulig legge til rette og da er jo IA oppdraget innbakt i det da. Hva er det som skyldes at personen ikke kan produsere og yte maks? Kan hjelpemidler hjelpe til? Du må følge den loven, du må prøve å legge til rette."

Dette viser hvordan IA-avtalen veileder arbeidsgivere i å utforske alle mulige tilretteleggingsalternativer før de vurderer oppsigelse. Denne normative tilnærmingen sikrer at organisasjonene handler i tråd med samfunnets verdier om inkludering og støtte til ansatte (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024).

Grundig dokumentasjon av denne prosessen er avgjørende, ettersom manglende eller utilstrekkelig dokumentasjon kan føre til at oppsigelser blir kjent ugyldige i retten (Skarning et al., 2020). Dette aspektet kan forstås gjennom Scotts kulturell-kognitive søyle, som vektlegger hvordan delte oppfatninger og kognitive kartlegginger påvirker beslutningsprosesser (Scott, 2013)

Våre funn tydeliggjør hvordan lovverk, spesifikt IA-avtalen og tilretteleggingsplikten, setter en høy standard for dokumentasjon og prosesshåndtering i oppsigelsessaker ved mangelfull

arbeidsytelse (Skarning et al., 2020). Ved å dokumentere at alle mulige tilretteleggingsalternativer er utforsket, beskytter arbeidsgiveren både seg selv juridisk og opprettholder en kultur av rettferdighet og grundighet (Skarning et al., 2020).

Funnene våre viser at IA-avtalen og tilretteleggingsplikten fremmer en rettferdig tilnærming der oppsigelse er siste utvei. Dette peker på hvordan lovverket påvirker ledelsesbeslutninger ved å sette juridiske, normative og kulturell-kognitive standarder som må oppfylles før oppsigelse. Rammeverket understreker viktigheten av juridiske og etiske krav før oppsigelser (Skarning et al., 2020).

4.3.3 Politisk press og offentlig negativ omtale

Våre funn indikerer at politisk press og frykt for offentlig negativ omtale er betydelige faktorer som påvirker ledelsesbeslutninger om oppsigelser i offentlig sektor. Disse faktorene ble spesielt fremhevet av fire av syv informanter i våre intervjuer, som kan tyde på at dette er en utbredt bekymring blant ledere i denne sektoren.

Politisk press viser til det forventningspresset og de krav som politiske ledere og andre politiske aktører kan utøve overfor ledere i offentlig sektor. Dette kan ofte innebære en forventning om å unngå kontroverser eller oppsigelser som kan vekke offentlig oppmerksomhet og dermed politisk støy. Ifølge Scott (2013) fokuserer den regulative søylen på hvordan formelle regler og lover påvirker organisasjoners atferd. I dette tilfellet kan politiske direktiver og lover som regulerer offentlig forvaltning påvirke ledernes beslutninger om oppsigelser. En informant beskriver hvordan et politisk ønske om å unngå "støy", direkte kan påvirke hvordan en velger å håndtere oppsigelser:

"Politikerne ønsker ikke at det skal være alt for mye støy rundt vår etat på den type ting akkurat nå."

Dette sitatet understreker hvordan politiske hensyn kan føre til at ledere i offentlig sektor nedprioriterer eller utsetter nødvendige, men potensielt kontroversielle, oppsigelser. Denne tendensen mener vi kan føre til at ikke-optimale situasjoner i arbeidsstyrken vedvarer fordi ledere ønsker å unngå politisk bakvaskelse eller fordi de føler seg presset til å opprettholde en rolig fasade.

Frykt for offentlig negativ omtale omhandler bekymringer ledere har om hvordan oppsigelser kan oppfattes av offentligheten. Dette inkluderer hvordan media kan dekke saken, samt den

generelle offentlige reaksjonen. Ifølge Scotts normative søyle (2013), spiller normer og verdier en kritisk rolle i å forme organisasjoners handlinger. Ledere kan være tilbakeholdne med å gjennomføre oppsigelser på grunn av normative forventninger om å opprettholde et godt offentlig image og unngå negativ medieomtale. En informant refererer til dette når hen sier:

"Kommunene er litt feig fordi at de er redd for oppsigelser. Så i begge de her 2 sakene som er nevnt nå, så endte det med at dem fikk lov å si opp selv."

Dette eksemplet viser hvordan offentlig sektor kan være tilbøyelig til å la ansatte trekke seg frivillig i stedet for å gå gjennom en formell oppsigelsesprosess, noe som kan anses som en måte å håndtere eller omgå mulig skadelig offentlig eksponering på. Denne tilnærmingen kan bidra til å bevare organisasjonens offentlige image, men kan samtidig føre til at ineffektive eller problematiske arbeidsforhold ikke adresseres tilstrekkelig.

Samlet sett viser våre funn at både politisk press og frykt for offentlig negativ omtale kan føre til at ledere i offentlig sektor nøler med å gjennomføre oppsigelser, selv når disse er berettigede basert på arbeidsprestasjoner. Scotts kulturell-kognitive søyle (2013) forklarer hvordan delte oppfatninger og felles forståelser innen organisasjonen påvirker atferd.

Våre funn viser at politisk press og frykt for negativ omtale i media er viktige faktorer som påvirker beslutninger om oppsigelser i offentlig sektor. Ved å bruke Scotts tre søyler – regulative, normative og kulturell-kognitive – ser vi mer presist hvordan avgjørelsene lett kan påvirkes (Scott, 2013). Vi får økt forståelse for hvor viktig det er for ledere å balansere juridiske, etiske og kulturelle hensyn når de navigerer i dette kompliserte landskapet.

4.3.4 Oppsummering

Våre funn, belyst gjennom Scotts tre søyler (Scott, 2013), viser hvordan eksterne faktorer som lover, regler og offentlig oppfatning spiller en betydelig rolle i ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor.

Lovverket i offentlig sektor setter strenge krav til saksbehandling og dokumentasjon, som ledere må følge nøye for å unngå juridiske feil som kan ugyldiggjøre oppsigelser (Skarning et al., 2020). Disse kravene gjør prosessene både komplekse og tidkrevende. De regulative mekanismene, som omfatter formelle regler og prosedyrer, er essensielle for å sikre at oppsigelser er juridisk forsvarlige og gjennomføres i tråd med gjeldende standarder (Skarning

et al., 2020). Scotts regulative søyle understreker viktigheten av formelle regler og prosedyrer i organisasjoner, og er med på å underbygge våre funn (Scott, 2013).

Alle kravene til det formelle i forbindelse med slike prosesser viser til normative forventninger om rettferdighet og grundighet i det offentlige (Christensen et al., 2021). På bakgrunn av dette må vi sikre at prosessen dokumenteres nøye, og at det derfor kan bli nødvendig å rådføre seg med juridiske eksperter for å sikre at alle de formelle kravene oppfylles. På denne måten får vi garantert en høy grad av ansvarlighet og juridisk korrekthet i håndteringen av oppsigelser, og vi sikrer oss at prosessene er både åpne og rettferdige for alle som er involverte (Skarning et al., 2020). Slik ser vi konkret hvordan normative søyler, som vektlegger normer og verdier, styrer organisasjoners atferd (Scott, 2013).

Tilretteleggingsplikten under IA-avtalen stiller krav til at arbeidsgivere gjør tilpasninger slik at medarbeiderne kan få anledning til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte (Inkluderende arbeidsliv, 2023). Før oppsigelser vurderes, skal det gjøres inngående forsøk tilpasninger av arbeidsforholdene til den ansattes behov (Skarning et al., 2020). Denne plikten er en del av de formelle reglene som faller inn under Scotts regulative søyle, som fokuserer på hvordan formelle regler og lover styrer organisasjoners atferd (Scott, 2013). Oppfatningen informantene våre har fremmet angående til denne avtalen er at den bidrar til en systematisk tilnærming der tilrettelegging og støtte er prioritert, og oppsigelse ses som en siste utvei.

IA-avtalen spiller også inn ved å fremme og etablere normer som skaper en kultur for støtte og inkludering i arbeidslivet, som gjenspeiler Scotts normative søyle. En ønsker at organisasjonene handler i tråd med samfunnets verdier om inkludering og støtte til ansatte. Lederne har et ansvar for å dokumentere hva som er gjort i denne tilretteleggingsfasen, fordi manglende eller utilstrekkelig dokumentasjon kan føre til at oppsigelser blir kjent ugyldige i retten (Skarning et al., 2020). Dette aspektet kan forstås gjennom Scotts kulturell-kognitive søyle, som vektlegger hvordan delte oppfatninger og kognitive kartlegginger påvirker beslutningsprosesser (Scott, 2013).

Politisk press og frykt for offentlig negativ omtale er også viktige faktorer vi ser som påvirker ledelsesbeslutninger i offentlig sektor. Politisk press kan innebære forventninger fra politiske aktører om å unngå kontroverser eller oppsigelser som kan vekke offentlig oppmerksomhet og politisk støy. Ifølge Scott (2013) fokuserer den regulative søylen på hvordan formelle

regler og lover påvirker organisasjoners atferd. I dette tilfellet kan politiske direktiver og lover som regulerer offentlig forvaltning påvirke ledernes beslutninger om oppsigelser.

Frykt for offentlig negativ omtale inkluderer bekymringer om hvordan oppsigelser vil bli oppfattet av offentligheten, inkludert media og den generelle offentlige reaksjonen. Ifølge Scotts normative søyle (2013) spiller normer og verdier en kritisk rolle i å forme organisasjoners handlinger. Ledere kan være tilbakeholdne med å gjennomføre oppsigelser på grunn av normative forventninger om å opprettholde et godt offentlig image og unngå negativ medieomtale.

Effekten kan enten være at lederen lar være å foreta seg noe overfor den ansatte, eller at leder lar den ansatte trekke seg frivillig. Vi kan vurdere dette som en måte å omgå mulig negativ offentlig eksponering på. Ved gjennomgang av våre funn har vi klart å identifisere at både politisk press og frykt for offentlig negativ omtale kan føre til at ledere i offentlig sektor nøler med å gjennomføre oppsigelser, også når disse er berettigede basert på dårlige arbeidsprestasjoner. Scotts kulturell-kognitive søyle (2013) forklarer hvordan delte oppfatninger og felles forståelser innen organisasjonen påvirker atferd. Dette kan ha langvarige konsekvenser for organisasjonens effektivitet og omdømme, og understreker behovet for ledere i offentlig sektor til å finne balansen mellom å være ansvarlige og transparente ledere, samtidig som de må navigere i et komplekst landskap av politiske og offentlige forventninger.

Samlet sett viser våre funn at eksterne faktorer som lovverk, regler og offentlig oppfatning har en betydelig innvirkning på ledelsesbeslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor. Scotts (2013) tre søyler – regulative, normative og kulturell-kognitive – gir en helhetlig forståelse av hvordan disse faktorene interagerer og påvirker beslutningsprosessene. Den regulative søylen forklarer de formelle kravene og prosedyrer som styrer oppsigelsesprosesser, mens den normative søylen belyser hvordan organisasjonens verdier og normer påvirker beslutningene (Scott, 2013). Kulturell-kognitive elementer forklarer hvordan delte oppfatninger og mentale modeller påvirker ledernes tilnærming til oppsigelser (Scott, 2013). Dette rammeverket mener vi understreker betydningen av å oppfylle juridiske og etiske krav før drastiske tiltak som oppsigelse iverksettes, og sikrer at prosessene er både rettferdige og grundige.

5 Konklusjon

Studien undersøkte faktorer som påvirker lederes beslutninger om oppsigelser ved mangelfull arbeidsytelse i offentlig sektor. Gjennom fenomenologiske dybdeintervjuer med ledere og tillitsvalgte identifiserte vi sentrale faktorer. Vi oppsummerer hovedfunnene, implikasjoner for praksis og behov for videre forskning.

Gjennom vår forskning har vi klart å belyse en forståelse av fenomenet oppsigelse ved å avdekke mange av de komplekse dynamikkene som påvirker lederes beslutninger. Funnene våre viser at oppsigelsesprosesser ikke kun handler om juss, men at prosessen også inkluderer organisatoriske, sosiale og kulturelle faktorer. Lederne har så mange regler og hensyn og ta, at en oppsigelsesprosess er meget krevende å gjennomføre. Vårt arbeid med oppgaven har ført til at vi har fått dypere innsikt i hvordan ledere opplever og håndterer disse prosessene, og det har dermed økt vår forståelse av de mangefasetterte aspektene ved oppsigelser.

Hvilke faktorer påvirker ledere til å ta beslutningen om å igangsette oppsigelsesprosesser for ansatte med mangelfull arbeidsytelse?

Vi ser at beslutningen om å igangsette oppsigelsesprosesser for ansatte med mangelfull arbeidsytelse er omfattende og tidkrevende, og at denne avgjørelsen påvirkes av en rekke faktorer. Vi vil presentere det vi anser som de viktigste identifiserte faktorene som påvirker disse beslutningene, inkludert organisatoriske, juridiske, økonomiske og kulturelle aspekter.

Funnene viste oss at organisasjonsstruktur og størrelse spiller en avgjørende rolle for hvordan oppsigelsesprosesser håndteres. I større organisasjoner med komplekse strukturer og omfattende regelverk blir prosessene ofte lange og kompliserte. Mindre organisasjoner med en mer oversiktlig struktur tillater tettere oppfølging av ansatte, noe som gjør håndteringen av ytelsesproblemer enklere. Samtidig kan støttesystemene for ledere i store organisasjoner ofte være bedre, da de har egne HR avdelinger, jurister etc., mens det i mindre organisasjoner er mer tilfeldig hvilken kompetanse som er tilgjengelig for lederne.

Videre påvirker bemanningssituasjonen beslutningene; mangel på kvalifisert personale kan føre til at ledere vegrer seg for å si opp ansatte av frykt for ikke å kunne erstatte dem.

Helsesektoren er et eksempel på et område som ofte har vansker med å rekruttere fagpersonell, og ute i distrikt kan dette i særlig grad være krevende. Dette kan altså føre til at

ledere vegrer seg for å gå til oppsigelser da det vil føre til uheldige konsekvenser internt i etterkant grunnet mangel på folk i stillingene.

Strengt juridiske krav til dokumentasjon og formelle prosedyrer er avgjørende for å sikre rettferdige og lovlige oppsigelsesprosesser. Lovverk som Arbeidsmiljøloven og Lov om statens ansatte stiller krav til saksbehandling, dokumentasjon og begrunnelse, noe som kan gjøre prosessen tidkrevende og juridisk kompleks. Tilretteleggingsplikten under IA-avtalen krever at arbeidsgivere gjør rimelige tilpasninger for å hjelpe ansatte med å utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte før oppsigelse vurderes.

Offentlig oppfatning og politisk press kan påvirke lederes beslutninger. Frykt for negativ omtale i media og politisk press kan gjøre ledere mer forsiktige med å igangsette oppsigelser, selv når disse er berettigede. Normative forventninger og organisatoriske verdier veileder lederens beslutninger, mens kulturelle vaner og mentale modeller former hvordan oppfølgingsarbeidet utføres.

Berøringsangst blant ledere viser seg å være en betydelig utfordring som påvirker effektiviteten og kvaliteten på oppsigelsesprosesser. Vår forskning avdekket at denne angsten ofte stammer fra en kombinasjon av strenge regulative strukturer, kulturelle normer og individuelle egenskaper hos ledere. Scott (2013) sin teori om de tre søylene gir en nyttig ramme for å forstå hvordan disse faktorene samhandler og skaper barrierer for proaktiv ledelse. Lederens berøringsangst manifesterer seg i en vegring mot å gå inn i vanskelige samtaler på grunn av frykt for juridiske konsekvenser, et ønske om å unngå konflikt, og et forsøk på å beskytte ansattes velvære, selv når dette kan føre til større problemer på lang sikt.

Vårt forskningsfelt viser seg å være veldig dårlig belyst i norsk og nordisk forskning. Det finnes lite eller ingen spesifikk forskning som tar for seg lederens opplevelser og utfordringer med oppsigelsesprosesser i offentlig sektor i land som er sammenlignbare med Norge og Norden. Vi har altså identifisert at det er et stort behov for utfyllende og supplerende studier innen emnet i fremtiden. Om vi skal få bedre forståelse og bedre praksis, bør fremtidige studier undersøke forskjellige sider og aspekter av oppsigelsesprosesser, inkludert de psykologiske og sosiale faktorene som påvirker ledere når de skal ta store beslutninger.

Forskningen som er gjort her, sett i lys av teoriene til Scott, demonstrerer at oppsigelser ikke kan sees på som bare juss. Når vi har gått gjennom funn i lys av Scotts tre institusjonelle søyler – regulative, normative og kulturell-kognitive – viser det oss at beslutningsprosessene

påvirkes av et komplisert samspill mellom lover og reguleringer, etiske normer og kulturelle vaner. I tillegg til å se på de juridiske sidene av prosessen, så må vi altså også se på organisatoriske, sosiale og kulturelle perspektiver for å gi et helhetlig bilde. Vi må altså erkjenne at ledere i dag må orientere seg i et mye mer sammensatt landskap ved beslutninger over sine ansatte. På denne måten kan vi i større grad enn i dag utvikle bedre ledelsespraksis og økt organisatorisk effektivitet. Studien vi nå har gjort er med på å belyse dette vanskelige temaet og understreker behovet for videre forskning og utvikling av praksis innen ledelse og oppsigelser i offentlig sektor.

Studien vår viser tydelig at feltet vi forsker på er dårlig, og det finnes lite spesifikk forskning som tar for seg lederes opplevelser og utfordringer med oppsigelsesprosesser i offentlig sektor. Dette viser at det er et stort behov for utfyllende og supplerende studier innen emnet. Vår forskning, i lys av teoriene til Scott, demonstrerer at oppsigelser ikke kan sees på som kun et juridisk tema, men at de er sammensatte og krever en forståelse som går utover juridiske rammer. For å sikre rettferdige og effektive oppsigelsesprosesser må vi inkludere organisatoriske, sosiale og kulturelle perspektiver ettersom ledere jobber i et grensesnitt som krever balanse mellom juridiske krav, organisatoriske behov og menneskelige hensyn. Ved økt forståelse for grensesnittet, kan fremtidens ledere bedre balansere sitt arbeid med ansatte i forbindelse med oppsigelser. Funnene vi har gjort viser at det i fremtiden må forskes videre på og utvikles praksis innenfor feltet ledelse og oppsigelser i offentlig sektor.

5.1 Implikasjoner for praksis

1. Forbedring av støttesystemer for ledere (HR/jur): Kan gi trening i korrekt håndtering, oppfylle dokumentasjonskrav, oppfylle juridiske og formelle krav. Vil sikre korrekt og rettferdig håndtering, hindre juridiske etterspill.
2. Gode opplæringsprogrammer: Kan gi økt kompetanse, utvikle ferdigheter. Fokus på kommunikasjon, konflikthåndtering og beslutningstaking under komplekse forhold. Vil kunne bidra til å redusere berøringsangst, øke lederes selvtillit, sikre mer effektiv håndtering av ansatte med ytelsesproblemer.
3. Se på oppsigelsesprosesser i et helhetsperspektiv: Organisatorisk, juridisk, etisk og menneskelig. De må utvikle klare retningslinjer og prosedyrer utover de juridiske kravene, inkludert sosiale- og psykologiske sider ved oppsigelser. Vil kunne bidra til mer humane og rettferdige prosesser som både tar vare på behovene til organisasjonen og til de ansatte.

4. Klare kommunikasjonskanaler og gode praksiser: Vil kunne sikre at alle parter er godt informert om både prosesser og begrunnelser for beslutningene som tas.
5. Legge vekt på eksplisitt kommunikasjon som en del av oppsigelsesprosesser: Vil da bedre kunne sikre at ansatte føler seg respektert og informert.

5.2 Implikasjoner for videre forskning

Vi anbefaler at det forskes videre på om faktorer som organisatorisk kultur, forskjeller mellom ulike sektorer og geografiske forskjeller, påvirker lederes beslutningsprosesser. Vi kan da bedre forstå hvordan miljøer og rammebetingelser påvirker håndteringen av ytelsesproblemer og eventuelle oppsigelser.

Longitudinelle studier av emnet vil kunne føre til større forståelse av langsiktige effekter av oppsigelsesprosesser både for den enkelte organisasjon og for de ansatte.

Selv om vi har vist til at forskning fra andre land har lav overføringsverdi for vår studie, så ser vi at det kan være nyttig å sammenligne både praksis og prosesser med ulike rammer. På denne måten kan vi få kunnskap om gode praksiser, og evt. muligheter.

Det bør forskes på både sosial og psykologisk påvirkning under oppsigelsesprosesser. Slike vanskelige prosesser påvirker både ledere og ansatte, og det vil være hensiktsmessig å identifisere hva som kan bidra til å redusere negative effekter.

6 Referanser

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2024, 01 01). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet fra Lovdata:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arbeidstilsynet. (u.å.). *Arbeidstilsynet*. Hentet fra www.arbeidstilsynet.no:

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>

Bang, H. (2008). *Organisasjonskultur*. Otta: TANO.

Bergslid, A. T. (2021, 4 27). *Slik skal de ansatte ha et ord med i laget*. Hentet fra

Arbeidslivet: <https://www.arbeidslivet.no/lonn/bedriftsdemokrati/slik-skal-de-ansatte-ha-et-ord-med-i-laget>

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Brønn, P. S. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). (J. K. Arnulf, Red.) Bergen: Fagbokforlaget.

Byrkjeflot, H. (2008). *Rapport til Kommunenes Sentralforbund*. Bergen: Kommunenes Sentralforbund.

Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023, 04 01). *Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023, 8 22). *Åpenhet og tillit*. Hentet fra

Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/apenhet-og-tillit/id2612413/>

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2024). *Statens personalhåndbok 2024*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2024>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, 4). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, ss. 147-160.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Engelsrud, G. (2022). *Styrig og vern, Arbeidsrett i offentlig sektor* (7. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Forskningsrådet. (2019, 03 18). *Forskningsrådet*. Hentet 05 25, 2024 fra Definisjon på offentlig sektor: <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/definisjon-pa-offentlig-sektor/>
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2020). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Inkluderende arbeidsliv . (2023, 11 14). *IA-avtalen 2019-2024*. Hentet 05 11, 2024 fra Regjeringen: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192024/id2623741/
- Jacobsen, D. I. (2019). *Mellomledelse - en spesiell form for ledelse?* Hentet fra Magma: <https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4. utg.). Oslo: Cappelen damm akademisk.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2022, 12 20). *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10?q=forvaltningsloven>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kommunal- og distriktsdepartementet. (u.å.). *Meld. St. 30 (2019–2020). En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Hentet fra Regjeringen:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Kveine, R., & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marshall, C., Rossman, G. B., & Blanco, G. L. (2021). *Designing qualitative research* (7. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rongved, E., & Sæther, K. O. (2023). *Konflikter på arbeidsplassen*. Oslo: Hegnar Media.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities* (4. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Skarning, N. (2021). *Oppsigelse ved mangelfull arbeidsytelse eller illojalitet. Styringsretten, bevisinnhenting, råd, maler og sjekklister. En praktisk håndbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skarning, N., Brusdal, P., McIntyre, C., & Kvale advokatfirma. (2020). *Oppsigelser skritt for skritt*. Oslo: Hegnar Media.
- Statistisk sentralbyrå. (u.å.). *Sysselsetting, registerbasert*. Hentet 05 25, 2024 fra SSB:
<https://www.ssb.no/statbank/table/13472>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thurèn, T. (2021). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Tjora, A. (2020). *Kvalitativt forskningsdesign*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2023). *Kvalitative forskningmetoder* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide for mellomledere og tillitsvalgte i offentlig sektor - Påvirkningsfaktorer på beslutningsprosesser ved oppsigelser

Innledning: Takk for at du deltar i denne undersøkelsen. Vi ønsker å forstå hvilke faktorer som påvirker dine beslutninger og hvordan du håndterer situasjoner der oppsigelser av ansatte kan være aktuelt. Dine synspunkter vil bidra til å gi innsikt i kompleksiteten rundt slike beslutningsprosesser. Alle svarene dine vil behandles konfidensielt, anonymiseres og så slettes etter ferdigstilling av oppgaven. Du kan når som helst trekke deg fra denne forskningen, dette kan du gi beskjed om per e-post, muntlig eller ved sms eller andre kommunikasjonsverktøy.

Del 1: Bakgrunn og Kontekst

1. Kan du gi en kort beskrivelse av din nåværende rolle og ansvar som mellomleder i offentlig sektor?
2. Hvor lenge har du vært i denne posisjonen, og hva er din erfaring med beslutninger knyttet til oppsigelser av ansatte?
3. Kan du dele litt om de spesifikke utfordringene og situasjonene som har ført til at oppsigelser av ansatte har blitt vurdert i din enhet eller organisasjon?

Del 2: Påvirkningsfaktorer på Beslutninger

1. Hvilke faktorer og kriterier påvirker dine beslutninger om å igangsette en oppsigelsesprosess for en ansatt som ikke fungerer som forventet.
 - a. Hvordan vurderer du ansattes arbeidsytelse, oppførsel og bidrag til organisasjonen når du vurderer en oppsigelse?

b. Hvordan kan organisasjonens overordnede mål og strategier påvirke dine beslutninger om oppsigelser?

c. Har eksterne faktorer, som politiske eller økonomiske forhold, noen gang påvirket dine beslutninger om oppsigelser?

Del 3: Samhandling og Ressursbruk

1. Hvordan samarbeider du med andre i organisasjonen når du vurderer en oppsigelse?

a. Hvordan påvirker samarbeidet med HR-avdelingen dine beslutninger om oppsigelser?

b. Har du erfaring med å konsultere med tillitsvalgte eller fagforeninger når du vurderer en oppsigelse? Hvordan påvirker dette dine beslutninger?

2. Hvordan vurderer du tilgjengelige ressurser, både menneskelige og økonomiske, når du vurderer oppsigelsesprosesser?

Del 4: Håndtering av Støttebehov

1. Hvilke former for støtte, enten fra organisasjonen eller eksternt, opplever du som nyttige eller nødvendige når du håndterer en oppsigelsesprosess?

a. Hvordan har støtte fra HR eller juridiske ressurser påvirket dine beslutninger og håndtering av oppsigelser?

b. Påvirker tidligere erfaringer med lignende situasjoner dine valg når det gjelder å tilby støtte til ansatte som kan bli sagt opp?

Del 5: Læring og Forbedring

1. Har du gjort endringer i dine beslutningsprosesser basert på tidligere erfaringer eller tilbakemeldinger? Kan du gi eksempler på hvordan du har tilpasset din tilnærming til oppsigelsesprosesser?

2. Hvordan bidrar du til organisatorisk læring og forbedring når det gjelder beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser?

Del 6: Avslutning

1. Er det noe annet du ønsker å legge til eller dele om dine erfaringer med påvirkningsfaktorer på beslutningsprosesser og håndtering av oppsigelser i offentlig sektor?
2. Til slutt, har du noen råd eller innsikt når det gjelder å håndtere beslutningsprosesser knyttet til oppsigelser og samarbeid med HR, tillitsvalgte eller andre relevante parter i slike situasjoner?

Takk igjen for at du deltar i denne undersøkelsen. Dine bidrag er svært

Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT



Norsk ▾ Yvonne Andersen Bangsund ▾

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave om oppsigelse i offentlig...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

24.11.2023 ▾

Referansenummer

368265

Vurderingstype

Automatisk

Dato

24.11.2023

Tittel

Masteroppgave om oppsigelse i offentlig sektor

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Geir Odd Hyrve

Student

Yvonne Andersen Bangsund

Prosjektperiode

30.11.2023 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

STØTTE OG BESLUTNINGER

En fenomenologisk analyse av lederskap i offentlige organisasjoner

Formålet med prosjektet

Vi heter [Navn], to masterstudenter ved UIT – Norges arktiske universitet, som arbeider med et spennende forskningsprosjekt innenfor offentlig sektor. Jeg tar kontakt fordi vi søker deltakere som har verdifull innsikt og erfaring i ledelsesbeslutninger knyttet til oppsigelsesprosesser.

Formålet med vår forskning er å dykke dypt inn i kompleksiteten og de ulike faktorene som påvirker mellomlederens beslutninger når det gjelder å igangsette eller unngå oppsigelsesprosesser i offentlig sektor. Vårt mål er å forstå utfordringene og mulighetene som lederne står overfor, samt identifisere beste praksis for å håndtere slike situasjoner. Resultatene fra denne forskningen vil kunne bidra til bedre beslutningsprosesser og praksiser innenfor dette viktige området.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din unike innsikt og erfaring som [Rolle] i offentlig sektor er uvurderlig for å kaste lys over dette emnet. Dine perspektiver vil bidra til å danne en mer helhetlig forståelse av påvirkningsfaktorene som lederne står overfor, og vil hjelpe oss med å utvikle anbefalinger som kan være til nytte for organisasjoner og ledere i fremtiden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Vår veileder, Geir Hyrve, ved NTNU, vil være vår støtte gjennom denne prosessen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du kan når som helst trekke deg ved å gi oss beskjed om dette enten skriftlig eller muntlig.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta, vil vi be om din deltakelse i et dybdeintervju hvor du vil få muligheten til å dele dine tanker, erfaringer og perspektiver om dette temaet. Intervjuet vil bli gjennomført på en tid og et sted som er praktisk for deg, og vil ta omtrent [antall minutter] å fullføre. Vi vil benytte lydopptak i prosessen for å sikre korrekt gjengivelse av dataene. Alle svarene dine vil bli behandlet konfidensielt, og ditt navn eller andre personlige opplysninger vil ikke bli delt i forskningsresultatene. Du vil være anonymisert i oppgaven, og svarene vil slettes etter endt prosjekt.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under*.

Med vennlig hilsen

Yvonne A. Bangsund og Anette Korneliussen

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Kun studenter og veileder vil ha tilgang til dine opplysninger/intervjumaterialet.
- Notater oppbevares i krypterte filer.
- Dine svar vil ikke gjøres identifiserbare i publisert oppgave.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i juni 2024

Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Yvonne A. Bangsund, yvonne.andersen@outlook.com, 41160881
- Veileder: Geir Odd Hyrve, geir.hyrve@ntnu.no, 73558916

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, Støtte og beslutninger, en fenomenologisk analyse av lederskap i offentlige organisasjoner og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at Yvonne A. Bangsund og Anette Korneliussen kan gi opplysninger om meg til prosjektet.
- at mine personopplysninger slettes etter prosjektslutt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Signatur

Vedlegg 4 Samarbeidserklæring

Erklæring om samarbeidet mellom Anette Korneliussen og Yvonne Andersen Bangsund i skrivingen av masteroppgave i BED-3906, Erfaringsbasert ledelse ved UiT

Vi, Anette Korneliussen og Yvonne Andersen Bangsund, erklærer herved vår aksept av samarbeidet som har funnet sted under skrivingen av vår masteroppgave i BED-3906, Erfaringsbasert ledelse ved UiT, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet.

Vår arbeidsmetode har bestått av samskriving i samme dokument, der vi har utforsket og formulert innholdet i fellesskap. Vi har ikke forhåndsfordelt kapitler eller tekstseksjoner mellom oss, men i stedet delt ansvar for å initiere ulike kapitler. Deretter har den andre part supplert og redigert det initierte arbeidet, før vi har gått sammen om å diskutere og finpusse det endelige resultatet. Fordelingen av arbeidsoppgaver har vært noe tilfeldig, men vi har begge bidratt på like vilkår gjennom hele prosessen. Vi betrakter oss som å ha delt likeverdig ansvar for hele oppgaven og står samlet ansvarlig for utarbeidelsen av hvert enkelt kapittel.

Denne erklæringen fremlegges i tråd med universitetets krav om ærlighet og samarbeid, og vi bekrefter vår felles innsats og likestilte deltakelse gjennom hele skriveprosessen.

Yvonne A. Bangsund og Anette Korneliussen

