



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	19-04-2018 13:23	Termin:	2018 VÅR
Slutt dato:	03-05-2018 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2018 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 17

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Arbeidsgiverpolitikk i praksis - Målstyring, ledelse og motivasjon blant mellomledere i en kommune

Tro- og loverklæring *: Ja **Inneholder besvarelsen Nei**
konfidensiell materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 4

Andre medlemmer i 19
gruppen:

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Arbeidsgiverpolitikk i praksis

Målstyring, ledelse og motivasjon blant mellomledere i en kommune



Bacheloroppgave utført ved

Høgskulen på Vestlandet – studiested Haugesund, Økonomi og administrasjon

Av: Carolin Helene Wagner og Margrethe Fagerland Absalonsen

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HVL inntar ansvar for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund

2018

Bacheloroppgavens tittel: Arbeidsgiverpolitikk i praksis

Student 1

Student 2

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder:

Lene Jørgensen

Gradering: *Offentlig*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på det treårige bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Haugesund. Oppgaven tar for seg arbeidsgiverpolitikk i praksis, som vi har jobbet jevnt med siden semesterstart.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til organisasjonen som har stilt som vert for oss og alle de informantene som har tatt seg tid til å delta og svare på våre intervjuer. Hadde det ikke vært for dere så ville ikke denne oppgaven blitt gjennomført. Vi ønsker også å takke vår dyktige veileder Lene Jørgensen, for godt samarbeid og god veiledning underveis med oppgaven.

Videre ønsker vi å takke våre familier og venner for støtte og oppmuntring under arbeidet med oppgaven.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss økt kunnskap og forståelse, og vi vil ta med oss det vi har lært gjennom arbeidet med denne oppgaven ut i arbeidslivet.

Carolin Helene Wagner

Margrethe Fagerland Absalonsen

Haugesund, 02.05.2018

Abstract

The purpose of the assignment is to investigate whether the employer's policy in the municipality is carried out in practice and how this affects target-oriented management, leadership style and motivation. Our topic question is based on the interest in leadership and motivation, where our sample consists of four middle managers in a municipal economy department. We want to find out to what degree the employer policy is implemented and practiced as well as what leadership style the different managers utilize. Furthermore, we want to discuss how motivation is influenced by leadership style and what the leaders think about the motivation among their employees. Based on this, the research question reads "To what extent do middle managers in the municipality practice the employer policy and how does this affect management, leadership style and motivation?"

We have conducted four in-depth interviews in a municipality's economy department. The interviews pose a qualitative approach. This is because we are concerned with bringing the managers' attitudes and views into account when it comes to how management is exercised with regard to the goal-oriented management in the department. Furthermore, we want to discuss how this affects motivation for both the employees and the managers themselves.

Based on the analysis, we conclude that the document "Strategic Employer Policy" is not actively used in the department, despite the many features contained in this document, which are actively reflected in the interviews. We can also conclude that the leaders make use of different management styles in view of the current situation and that the meeting and the daily dialogue are set high in this department.

Sammendrag

Oppgavens formål er å undersøke hvordan arbeidsgiverpolitikken i kommunen utføres i praksis, og hvordan den påvirker målstyring, lederstil og motivasjon. Problemstillingen vår er utarbeidet med bakgrunn i interesse for ledelse og motivasjon. Vi ønsker å finne ut i hvilken grad den overordnede arbeidsgiverpolitikken blir fulgt opp og hvilken lederstil de ulike lederne benytter seg av for å motivere sine ansatte. Med utgangspunkt i dette har vi formulert problemstillingen «I hvilken grad praktiserer mellomledere i kommunen den overordnede arbeidsgiverpolitikken via målstyring, lederstil og motivasjon?»

Vi vil dermed benytte teorier fra anerkjente teoretikere innenfor temaene målstyring, ledelse og motivasjon.

Utvalget vårt består av fire mellomledere i en økonomiavdeling i en kommune, som vi har gjennomført fire dybdeintervjuer med. Disse intervjuene, samt dokumentet Strategisk arbeidsgiverpolitikk, er datagrunnlaget vårt. Problemstillingen legger opp til en kvalitativ tilnærming, da vi er opptatt av å få med oss lederens holdninger og synspunkter når det kommer til hvordan ledelse utøves med tanke på målstyringen i avdelingen, og hva dette har å si for motivasjonen til både lederne selv og de ansatte.

Ut fra analysen vil vi konkludere med at dokumentet «Strategisk arbeidsgiverpolitikk» ikke anvendes aktivt i avdelingen, men at det til tross for det er mange trekk i den overordnede arbeidsgiverpolitikken som praktiseres. Lederne har ikke klart å implementere dokumentet i avdelingen, og det er rimelig å tro at dokumentet brukes som et slags symbol for å tilfredsstille omgivelsene rundt avdelingen. Vi fant også ut at lederne benytter seg av forskjellige lederstiler med tanke på den aktuelle situasjonen og at samvær og den daglige dialogen settes høyt i denne avdelingen.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Abstract	4
Sammendrag	5
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Vertsorganisasjonen.....	10
1.3 Disposisjon.....	11
2. Teori	12
2.1 Målstyringsteorien.....	12
2.2 Ledelse og lederstil.....	14
2.2.2 Relasjonsorientert ledelse.....	15
2.2.3 Oppgaveorientert ledelse.....	16
2.2.4 Situasjonsbetinget ledelsesteori.....	17
2.3 Motivasjon.....	19
2.3.1 Ytre motivasjon.....	19
2.3.2 Indre motivasjon.....	20
2.3.3 Prososial motivasjon.....	20
2.3.4 Trivsel og mistriivsel.....	21
3. Metode	23
3.1 Forskningsdesign.....	23
3.2 Utvalg.....	24
3.3 Datainnsamling og dataanalyse.....	25
3.3.1 Intervju.....	25
3.3.2 Analyseprosessen.....	26
3.4 Kvalitetsvurdering.....	28
3.4.1 Validitet.....	28

3.4.2 Overførbarhet	29
3.4.3 Bekreftbarhet (Objektivitet)	30
4. Resultat	31
4.1 Strategisk arbeidsgiverpolitikk	31
4.2 Seksjonsansvarlig lønn	33
4.3 Seksjonsansvarlig kemnerkontoret	35
4.4 Seksjonsansvarlig budsjettavdelingen	37
4.5 Seksjonsansvarlig regnskapsavdelingen	38
5. Analyse	41
5.1 Målstyring - Strategisk arbeidsgiverpolitikk	41
5.2 Lederstil og ledelse	43
5.3 Motivasjon	45
6. Konklusjon og forslag til videre forskning	48
6.1 Konklusjon	48
6.2 Forslag til videre forskning	49
7. Vedlegg	51
7.1 Intervjuguide	51
8. Litteraturliste	53
9. Figurliste	54

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I dagens samfunn benytter ofte organisasjoner og virksomheter seg av interne styringsdokumenter. Dokumentene inneholder ofte overordnede rammer som hensikt, krav, konsept og ulike mål knyttet til organisasjonen. De beskriver også virksomhetens strategi og styringsgrunnlag.

Da vi finner innholdet i slike dokumenter interessant, kontaktet vi vertsorganisasjonen og fikk deres interne styringsdokument «Den strategiske arbeidsgiverpolitikken» tilsendt. Det var her grunnlaget for oppgaven vår startet. Dokumentet vi fikk tilsendt gjengav viktige mål for kommunen knyttet til HR og utøvelse av ledelse og motivasjon. Vi spurte oss selv om kommunen praktiserte det som står i dokumentet.

Vi hadde valgt temaene målstyring, ledelse og motivasjon på bakgrunn av personlig interesse. Dette er temaer vi finner interessante og gjerne ønsker å jobbe med i arbeidslivet.

Gjennom utdannelsen har vi fått innsyn i den teoretiske delen av disse temaene, og ønsket å koble dette opp mot realiteten. Det ble derfor et naturlig valg for oss å undersøke disse temaene i oppgaven.

Vi utarbeidet problemstillingen «I hvilken grad praktiserer mellomledere i kommunen den overordnede arbeidsgiverpolitikken via målstyring, lederstil og motivasjon?»

Vi valgte en kommune som case, fordi vi synes kommunen er en interessant virksomhet og ønsket å lære mer om den. Grunnen til at vi valgte denne er at det er en plass vi selv ønsker å kunne jobbe en dag. Siden det er fagfeltet økonomi vi studerer, ble det naturlig for oss å velge økonomiavdelingen. Vi har et inntrykk av at økonomiavdelinger ofte blir oppfattet som formelle og resultatorienterte, derfor var det også interessant for oss å undersøke om det var tilfellet.

Vi ønsket videre å undersøke hvilke lederstiler de ulike lederne praktiserte, og hvordan de motiverte seg selv og sine ansatte til å nå de organisatoriske målene som var satt. Høy grad av motivasjon fører ofte til økt arbeidsinnsats og høy trivsel på arbeidsplassen. Å få de ansatte til å realisere sine mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trivs i arbeidet sitt, er derfor ledelsens oppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ord som verdiskaping, lønnsomhet, og velferd ble av den grunn sentrale når vi snakket om motivasjon og ulike typer motivasjon. Vi

ville undersøke meninger, vurderinger, argumenter, tiltak og utviklingstrekk hos lederne som kunne bidra til å hjelpe oss å løse problemstillingen.

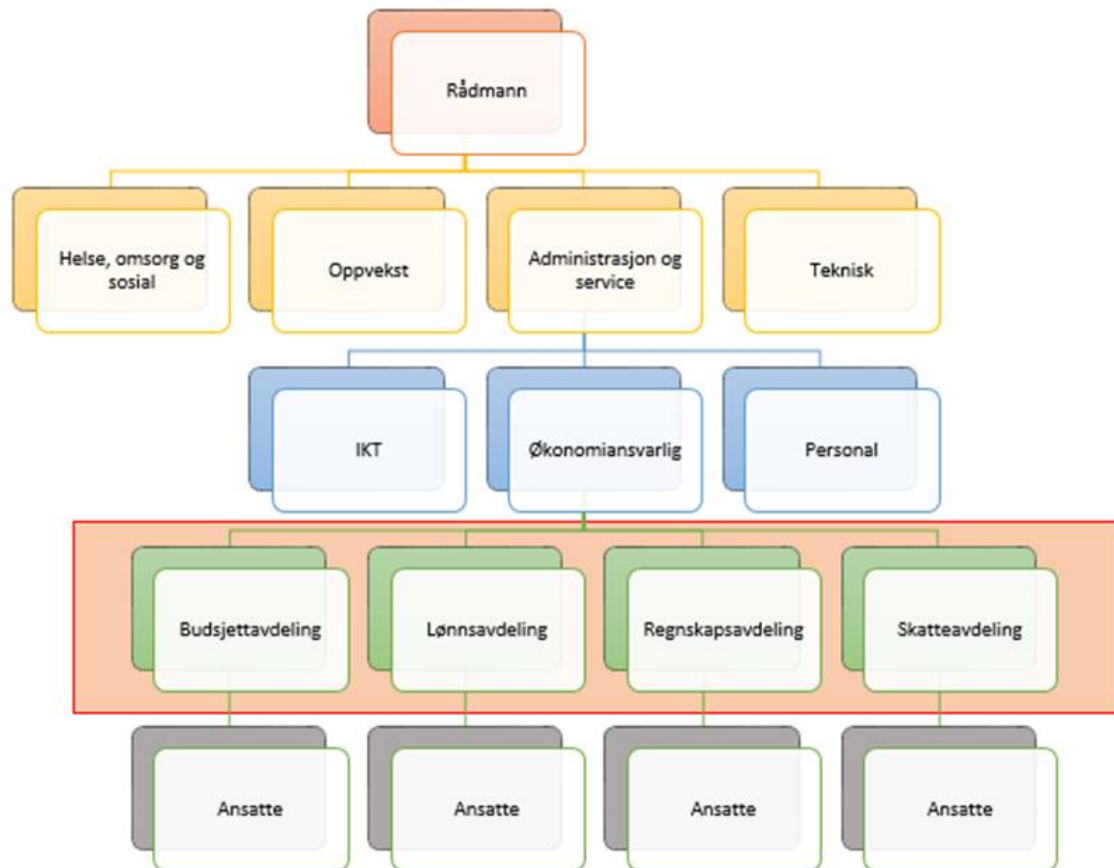
Begrepet motivasjon blir også relevant for oppgaven. Ulike begreper innen motivasjon blir derfor sentrale for oppgaven. Ledere som fremstår som indre motiverte kan gjerne vise til gode jobbrelevante prestasjoner. Vi tror også at ledere som selv er motiverte har lettere for å motivere og delta aktivt i de ansatte sin hverdag fordi de er opptatt av hvordan de har det på arbeidsplassen og om de når målene sine.

Denne problemstillingen legger opp til en kvalitativ tilnærming siden vi er interessert i ledernes oppfatninger, holdninger og synspunkter på målstyring, lederstil og motivasjon i den kommunale virksomheten. Med arbeidsgiverpolitikken i bakhode, vil vi få et dypt innblikk i lederens oppfatning av situasjonen i avdelingen.

Ut fra innholdet i den strategiske arbeidsgiverpolitikken vi fikk innsyn i, ville vi gjennom kvalitative intervjuer undersøke om ting gjennomføres slik de er beskrevet i dokumentet, i praksis.

1.2 Vertsorganisasjonen

Figur 1 viser et organisasjonskart for kommunen vi undersøker, der økonomiavdelingen er uthevet i rødt. Økonomiavdelingen består av fire underavdelinger som danner utvalget i vårt forskingsarbeid. Det er budsjett, lønn, regnskap og skatt. Som ledere på disse avdelingene har de alle et fag- og personalansvar, samt diverse oppgaver innen rapportering.



Figur 1: Organisasjonskart over kommunen

1.3 Disposisjon

Kapittel 1 som du nå leser i, inneholder presentasjon av oppgavens bakgrunn, vertsorganisasjonen og hvordan oppgaven er bygd opp.

Kapittel 2 tar for seg ulike teorier vi mener er mest relevant for å belyse vår problemstilling med tanke på målstyring, ledelse og motivasjon.

Kapittel 3 omhandler metode. Her begrunner vi valg av forskningsdesign, forskningsprosessen, datainnsamling, dataanalyse og vurdering av forskningskvalitet i oppgaven.

I kapittel 4 gjør vi rede for dokumentet «Strategisk arbeidsgiverpolitikk», som er et styrende dokument for utøvelse av ledelse og motivasjon i kommunen, og som danner grunnlaget for oppgaven. Vi presenterer også resultatene fra intervjuene i kapittel 4. Videre vil vi diskutere funn opp mot teori og det styrende dokumentet i kapittel 5. Konklusjon og forslag til videre forskning følger i kapittel 6.

2. Teori

2.1 Målstyringsteorien

Målstyringsteorien er utviklet av den amerikanske psykologen og pioneren innen målsettingsteori, Edwin Locke i samarbeid med Gary P. Latham (Martinsen, 2015). Latham er blant annet kjent som statssekretær og professor i organisatorisk effektivitet, professor i organisatorisk atferd og HR-ledelse for å nevne noen av hans titler. Målstyringsteorien kan betraktes som en variant av kognitiv forventningsteori, hvor det fokuseres på målets betydning som motivasjonsfaktor. Intensjonen om å jobbe mot konkrete mål er en helt sentral motivasjonskraft. Definisjonen av et mål, er noe som forteller oss hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som kreves for å komme dit (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ut i fra målstyringsteorien vil det være naturlig for organisasjoner av en viss størrelse å utarbeide strategiske dokumenter ut i fra de målene de har for HR området i sin virksomhet. Slike dokumenter forteller om viktige mål og hvordan det skal arbeides med ledelse for å sikre blant annet motiverte medarbeidere. Kjennskap til et slikt dokument blir derfor sentralt i veien mot målene.

Motivasjon oppnås gjennom å definere presise og krevende arbeidsmål, dette gjøres ofte i dialog mellom lederen og de ansatte. Målene bør etter hvert bli mer og mer krevende fra oppgave til oppgave, og hovedideen er at vanskelig oppnåelige mål fører til at de ansattes arbeid får en klar retning, hvor det kreves høy arbeidsintensitet over lengre tid (Martinsen, 2015). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 100) påpeker at de viktigste prinsippene her er at spesifikke mål bidrar til å fremme ytelse bedre enn det generelle mål gjør. Vanskelige mål regnes for å ha større motiverende effekt enn det lette mål har under forutsetning av at de blir akseptert. Tilbakemelding angående resultatene fører til større og bedre ytelse enn dersom tilbakemeldingen uteblir. Konkret tilbakemelding fremmer og danner derfor grunnlag for ny læring.

Blant målstyringsteorien sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at det er to betingelser som nyanserer de generelle prinsippene. Det første er at det er viktig å forsikre seg om at medarbeiderne aksepterer og forplikter seg på å oppnå målet som er satt, også kalt *commitment*. Det innebærer at den enkelte føler seg forpliktet til å jobbe aktivt og følge opp målsettingen, og ikke bestemmer seg på eget initiativ for å forandre eller forlate den. Den andre betingelsen er knyttet til individets subjektive mestringsevne, *self-efficacy*. Subjektiv

mestringsevne kan defineres som det et individ selv tror det kan klare å beherske med hensyn til en bestemt oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den subjektive mestringsevnen henger derfor sammen med målstyringsteorien og motivasjonen blant de ansatte, og er viktig for om personen føler målene som er satt er oppnåelige eller om de ikke føler at målene er overkommelige i det hele tatt. Dette vil i høy grad være relatert til både ledere og deres mål, i likhet med ansatte og deres mål som er utarbeidet i samarbeid med lederne. Den subjektive mestringsevnen vil også påvirke hvordan lederne ser på målene sine, hvor kompetent de føler seg i jobben sin og hvordan de utøver lederstilene som de benytter seg av. Dette er også relatert til begrepet motivasjon, hvor en person som føler den behersker arbeidsoppgavene og målene som er satt gjerne stimuleres til nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver. Da er det også lett å holde motivasjonen oppe, og søke til nye utfordringer. Har personen derimot lav grad av subjektiv mestringsevne vil personen synes arbeidsoppgavene er vanskelige og utfordrende. Det blir da vanskelig å holde motivasjonen oppe. Lav subjektiv mestringsevne fører ofte til at personen senker målene sine, eller har en tendens til å gi opp.

«Forskning viser at individets egen oppfatning av sin mestringsevne ofte kan være mer utslagsgivende enn dets rent objektive målbare evner. En person med høy subjektiv mestringsevne oppfatter seg selv som kompetent og dyktig i oppgavene sine, mens en person med lav subjektiv mestringsevne er usikker på seg selv og tviler på sin egen kompetanse» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.101).

Noe som er verdt å notere seg er at personer med høy subjektiv mestringsevne ofte reagerer positivt og offensivt på tilbakemeldinger, mens personer som med lav subjektiv mestringsevne ofte vil reagere negativt og defensivt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Under arbeidet med å motivere de ansatte til videre innsats vil det derfor være viktig å være bevisst på at de samme virkemidlene kan få motsatte konsekvenser for personer med ulik subjektiv mestringsevne. Dette fører til at situasjonsbestemt ledelse blir viktig for lederne. Det er også interessant å bemerke at forskning på dette området viser at egnede treningsprogrammer kan fremme individers subjektive mestringsevne i så stor grad at det er blitt registrert betydelige effekter når det kommer til forhold som sykefravær og mental helse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Et høyst aktuelt spørsmål som er blitt diskutert når det kommer til målsetting, er hvordan resultatene forbedres når hver enkelt får mulighet til å delta i målsettingsprosessen (Kaufmann

& Kaufmann, 2009). Generelt vil deltagelse i en slik prosess kunne øke graden for aksept av målene som blir satt.

I neste kapittel vil vi snakke om hvordan målstyring i bedrifter kan danne grunnlag for hvilken type lederstil lederne bestemmer seg for til å oppnå disse målene.

2.2 Ledelse og lederstil

Ut fra denne oppgavens problemstilling vil vi finne ut i hvilken grad mellomlederne praktiserer den overordnede arbeidsgiverpolitikken via lederstil. Hvordan en leder velger å praktisere ledelse har stor betydning for hvorvidt de ansatte følger målene og er motiverte. Det er derfor viktig for oss å finne ut hvordan lederne i avdelingen har valgt å praktisere ledelse. Dette knytter seg også til både målstyring og motivasjon som er en del av problemstillingen i denne oppgaven.

Ledelse defineres som evnen til å påvirke personer, enten i jobbsammenheng eller privat. En sentral definisjon på ledelse stammer fra forfatteren Yukl (2013) og lyder som følgende:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (Yukl, 2013, s. 23).

Denne definisjonen forklarer lederens unike rolle når det gjelder å forstå medarbeiderens behov, å tilrettelegge for sine ansatte, både individuelt og kollektivt, og det å faktisk kunne påvirke andres atferd.

En annen definisjon på ledelse som stammer fra teoretikeren Haukedal (2017) er at man oppnår resultater gjennom andre:

«Utførelse av funksjoner for effektivt å innhente, fordele, og utnytte menneskelige ytelse og materielle ressurser for å nå mål» (Haukedal, 2017, s.96).

Jacobsen og Thorsvik (2013) og Yukl (2013) deler ledelse opp i relasjons- og oppgaveorientert ledelse. I det følgende vil vi gjøre greie for hva relasjons- og oppgaveorientert ledelse er og hvordan disse begrepene kan knyttes til det som tidligere ble kalt transformasjons- og transaksjonsledelse.

2.2.2 Relasjonsorientert ledelse

Relasjon er et slags usynlig bånd vi knytter med de fleste rundt oss, noen har vi et sterkere bånd med enn andre. Medarbeidere er mer enn bare kollegaer, de betyr faktisk noe for hverandre. Trekker vi inn relasjoner i et ledelsesperspektiv handler ledelse dermed om mer enn bare styringsansvar. Mellommenneskelige faktorer settes høyt i et slikt perspektiv og sosiale prosesser kan forklare hvordan kollektiv atferd bidrar til måloppnåelse (Yukl, 2013). Relasjoner er dynamiske, noe som betyr at de stadig er i endringer. De kan endre seg både positivt og negativt, avhengig av personen selv, grupperingene og omgivelsene rundt. En endring i relasjonene vil kreve tilpasning, og kan resultere i endringer i det sosiale nettverket. Dette er faktorer som til slutt også kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon til å være på arbeidsplassen og deres motivasjon til å oppnå spesifikke mål. Gode relasjoner vil altså hjelpe lederen til å motivere sine ansatte, noe som videre kan ha en positiv effekt til å oppnå virksomhetens mål og ambisjoner (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Tidligere ble ordet transformasjonsledelse brukt for å forklare relasjonsorientert ledelse. En transformasjonsleder er opptatt av at de kan stryke de ansattes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring, gi dem utfordringer i jobben og at de ansatte behandles som kompetente voksne (Glasø og Thompson, 2013, s.16). Enten en bruker begrepet relasjonsorienterte ledere eller transformasjonsledere, vil de begge ha til felles at de er opptatt av relasjoner. Det vil si at de tilrettelegger og gir muligheter for medbestemmelse (autonomi) på arbeidsplassen. Jacobsen og Thorsvik (2013) og Glasø, Thompson (2013) deler oppfatning av at medarbeiderne får en en følelse av tilhørighet og bedre mulighet for selvutvikling når der har medbestemmelse i jobben. Ledere som utøver relasjonsorientert lederstil er opptatt av å øke motivasjon, gi intellektuell stimulering og gi individuell støtte for å kunne påvirke medarbeiderne til å oppnå ønskede mål.

Jacobsen, Thorsvik (2013) og Yukl (2013) deler omtrent lik oppfatning av hva relasjonsorientert ledelse går ut på. Ledere som benytter seg av denne lederstilen prøver aktivt å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette gjør de ved å være hensynfulle, oppmerksomme og støttende, noe som kan føre til at medarbeiderne aktivt involveres i beslutninger knyttet til jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En relasjonsorientert leder delegerer beslutningsmyndighet til medarbeiderne. Lederen oppmuntrer dem til å ta selvstendige valg, og lar de ansatte aktivt ta del i

beslutningsprosessen. Lederen er dermed mer opptatt av relasjonene og prosesser, enn å ha et sterkt fokus på oppgaver og resultater. Dette leder oss videre til neste tema, oppgaveorientert ledelse.

2.2.3 Oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse går ut på at lederen er mer opptatt av å fordele oppgaver, sette tidsfrister og gi klare retningslinjer for arbeidet, enn den relasjonsorienterte lederen gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederne tar selvstendige valg, uten å særlig inkludere medarbeiderne og deres meninger. Atferden til lederen baserer seg på makten som ligger i den formelle posisjonen og det å ha kontroll over belønningene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Begrepet oppgaveorientert ledelse er kommet i senere tid.

«Lederne som benytter seg av en slik stil, er mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.433).

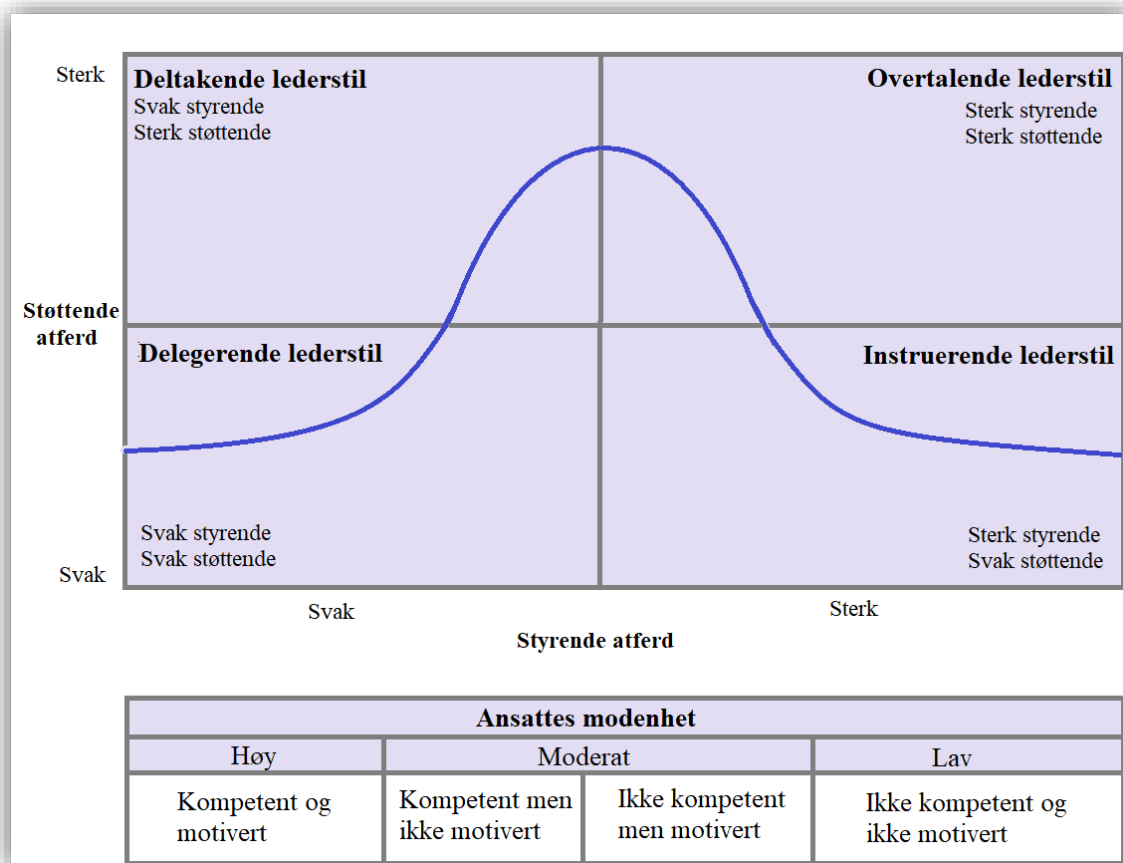
Oppgaveorientert ledelse stammer fra det som tidligere ble kalt transaksjonsledelse. Lederne her er ofte preget av et mer tradisjonelt syn på ledelse knyttet til mål- og regelstyring. Som ordet transaksjonsledelse også antyder, handler dette ofte om *«samspillet mellom ledere, kollegaer og underordnede og hvordan lederen diskuterer krav og forventninger med underordnede og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventningene»* (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). Både i transaksjonsledelse og oppgaveorientert ledelse fokuseres det altså mer på å gjennomføre de formelle oppgavene, enn det gjøres i relasjonsorientert ledelse. I den oppgaveorienterte ledelsen fokuseres det også på å handle ut fra formelle regler og instruksjer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Lederstilene utelukker ikke hverandre, tvert imot utøves det ofte en kombinasjon av det å være en relasjonsorientert leder og en oppgaveorientert leder, alt etter situasjonen lederen står ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette forklarer vi nærmere i det vi kaller situasjonsbestemt ledelse som kommer i avsnitt 2.2.4.

2.2.4 Situasjonsbetinget ledelsesteori

En grunnleggende antakelse i denne teorien er at ulike situasjoner krever ulike former for lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En forskjell mellom denne ledelsesformen og de vi har nevnt ovenfor er at denne teorien tar for seg trekk ved situasjonen som påvirker hvilken lederstil lederen velger å benytte seg av. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan et eksempel på slike faktorer være arbeidsoppgavenes art eller de ansattes kompetanse og motivasjon. For å få et mest mulig effektivt resultat, ser vi at det ofte kreves ulik lederstil i ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er også rimelig å tenke at lederen må tilpasse lederstilen ut fra hvilke personlige egenskaper det er snakk om hos de ansatte.

Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013) handler om at *modenheten* til de ansatte er mest avgjørende når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest effektiv å benytte seg av. Modenheten til de ansatte refererer til i hvilken grad de ansatte er beredt til å løse arbeidsoppgavene. Den består av to faktorer; kompetanse og motivasjon. Modenheten deles inn i høy, moderat eller lav (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som *Figur 2* på side 18 illustrerer kan modenhet til de ansatte deles inn i fire forskjellige situasjoner. Det er situasjoner der medarbeiderne ikke er kompetente og ikke motiverte til å utføre arbeidsoppgavene. Dette kalles lav modenhet. Situasjoner der medarbeiderne er kompetente men ikke motiverte til å løse arbeidsoppgavene, og der medarbeiderne ikke er kompetente men motiverte til å løse arbeidsoppgavene, tilsier moderat modenhet. Når medarbeiderne er kompetente og motiverte til å løse arbeidsoppgavene tilsvarer det høy grad av modenhet. Basert på situasjonen som er aktuell for lederens medarbeider, tilpasser lederen sin lederstil deretter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2: Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438).

Kurven viser hvilke lederstiler som vil være effektiv ut i fra hvilken grad av modenhet den ansatte har. Ansatte med høy grad av modenhet vil som regel være mer kompetente og motiverte til å gjennomføre sitt arbeid enn det en person med lav modenhet vil være (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Personer med høy modenhet vil derfor trenge mindre «ledelse» og mer autonomi enn det en person med lav modenhet har, de vil som regel trenge sterkt styrende og svakt støttende ledere. Personer med moderat modenhet, vil trenge en deltagende lederstil eller en overtalende lederstil der lederen er enten svak styrende og sterk støttende eller sterk støttende og sterk styrende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er viktig å merke seg at modenhet er knyttet til oppgaver. Hver medarbeider kan ha ulik grad av modenhet knyttet til ulike oppgaver, livsfaser, om personen er nyansatt eller erfaren eller om personen er frisk eller syk. Modenheten til de ansatte avhenger mellom annet av motivasjonen, noe vi skal se nærmere på i neste tema 2.3.

2.3 Motivasjon

Motivasjon defineres ofte som den drivkraften som styrer og aktiverer handlinger og aktiviteter hos mennesker. Det sies også at motiverte medarbeidere kan være en av organisasjonenes beste ressurser.

«Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

Begrepet motivasjon er aktuelt for problemstillingen fordi motivasjonen til de ansatte i stor grad kan påvirkes av lederne. De ansattes motivasjon vil påvirke både arbeidsmiljø i bedriften og resultatene som de ansatte leverer. Lederne har i stor grad mulighet for innvirkning på de ansattes grad av motivasjon og det er derfor viktig at lederne tar hensyn til og tilrettelegger for at medarbeiderne skal oppnå høyest mulig grad av motivasjon. Vi vil nå se nærmere på tre typer motivasjon. Ytre motivasjon, indre motivasjon og prososial motivasjon.

2.3.1 Ytre motivasjon

Begrepet ytre motivasjon definerer en adferd hvor drivkraften til personen kommer i fra ytre belønninger som for eksempel ros, økonomiske goder eller andre godtgjørelser (Kuvaas & Dysvik, 2016). Et eksempel er en medarbeider som bidrar med ekstra god innsats for anerkjennelsen sin del, og det å oppnå positiv tilbakemelding fra andre medarbeidere eller fra ledelsen selv. Handlingens formål kan også være å oppnå de økonomiske godene som oppstår som følge av initiativet. Dette kan for eksempel være en person som sier ja til overtid på arbeidsplassen, fordi den ønsker å oppnå de økonomiske godene som følger av innsatsen. Hva som foretrekkes som belønning vil alltid være avhengig av hvert enkelt individ sine preferanser (Kuvaas & Dysvik, 2016).

«Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s.54).

De som drives av ytre motivasjon, jobber først og fremst for lønnen sin, og ikke nødvendigvis fordi de finner jobben de utfører interessant eller engasjerende. Dette kan ha sterk innvirkning på personens vilje til å jobbe for å nå de målene bedriften ønsker. Hvilken form for lederstil lederen praktiserer påvirker også motivasjonen til de ansatte. Dersom lederen er en oppgaveorientert leder, vil vedkommende være mest interessert i å styrke den ytre motivasjonen. En relasjonsorientert leder vil derimot typisk fremme den indre motivasjonen blant sine ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.3.2 Indre motivasjon

I følge Martinsen (2015, s. 274) kan indre motivasjon defineres som «en tilstand hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv».

«Indre jobbmotivasjon viser til jobbatferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, mening, interesse, glede eller velbehag knyttet til den jobben vi utfører» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 219).

Personer som drives av en slik motivasjon vil ofte kunne vise til bedre prestasjoner enn personer som drives av ytre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kuvaas og Dysvik (2016) mener at den indre formen for motivasjon er en av de viktigste pådriverne for personer som ønsker å oppnå gode, jobbrelaterte prestasjoner. Et viktig grunnlag for dette vil være at personer med indre motivasjon finner jobbene sine interessante, og drives av genuin interesse for jobben sin, og gleden ved å utføre de ulike arbeidsoppgavene.

Kuvaas & Dysvik (2016) mener at personer som er indre motiverte ikke bare har en lavere turnover-intensjon enn andre personer, men at de ofte kan vise til både lavere grad av fravær, bedre jobbprestasjoner, høyere organisasjonsforpliktelse og i større grad mer prososial motivasjon. Ledere bør dermed tilrettelegge og hjelpe de ansatte til å oppnå høyest mulig grad av motivasjon.

Et godt eksempel på personer som er drevet av indre motivasjon kan hentes fra bedrifter hvor kompetansenivå er viktig. Slike bedrifter har gjerne obligatoriske krav når det kommer til kurs og kompetanse. En del kurs kan også være frivillige. Noen personer «brenner» gjerne mer for kurs og utvikling av egen kompetanse enn det andre gjør, og vil derfor velge å delta på flest mulig kurs for å utvikle og styrke egen kompetanse på eget initiativ.

2.3.3 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon handler om det å yte mer enn det som er forventet og ligger i arbeidsoppgavene en har. Prososial motivasjon defineres gjerne som «et ønske om å gjøre innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger» (Kuvaas & Dysvik, 2016). Denne formen for motivasjon gir de ansatte en følelse av å bli ivaretatt på en god måte, og i gjengjeld føler de ansatte en forpliktelse til å gi noe tilbake til arbeidsgiveren sin. Når flere slike bytter blir gjentatt, påvirker det relasjonen de ansatte får til bedriften. I bedrifter hvor det er behov for samarbeid, nytenkning og kreativitet vil det å bygge og forsterke prososial motivasjon være spesielt viktig. Prososial motivasjon

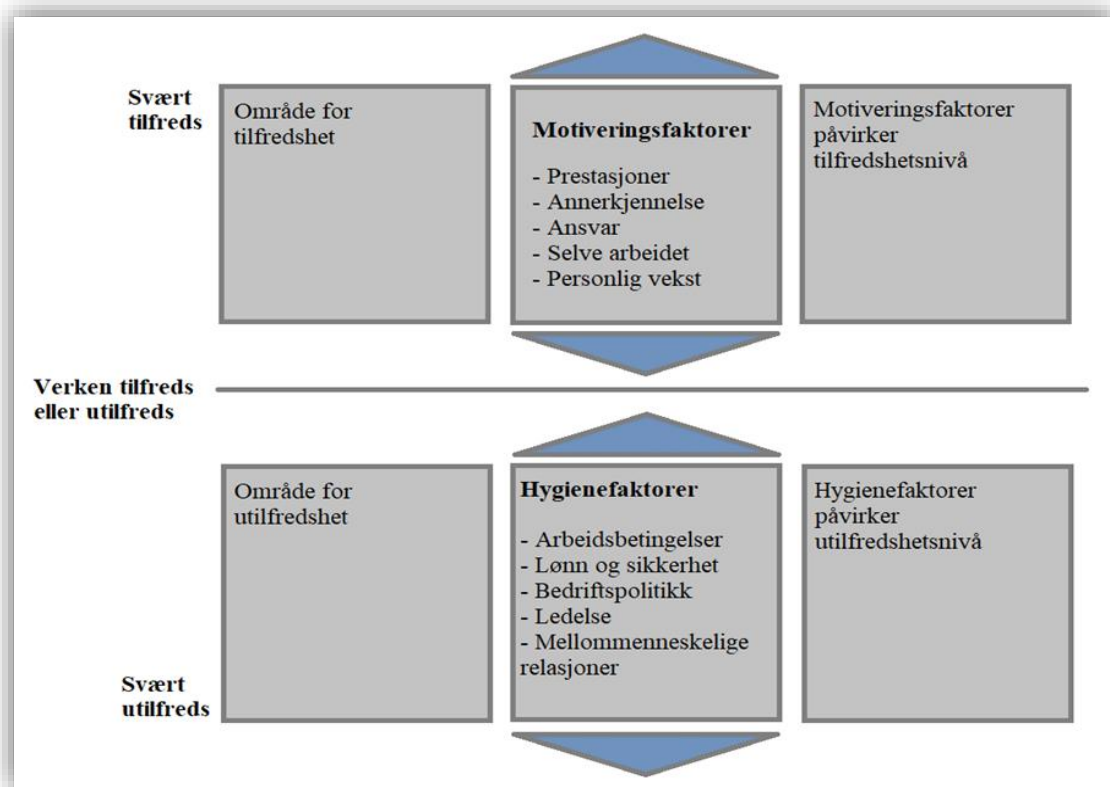
kan også bidra til å en høyere grad av indre motivasjon. Det å gi er en følelse som gjør godt for de fleste, og kan også styrke opplevelsen av glede mer enn det å bare hjelpe seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det å hjelpe hverandre er viktig på arbeidsplassen og prososial motivasjon kan derfor bidra til å styrke fellesskapet og tilhørigheten de ansatte har i bedriften, som igjen fører til en mer effektiv bedrift hvor de ansatte føler en stor grad av organisasjonsforpliktelse og tilhørighet.

2.3.4 Trivsel og mistrivsel

Herzbergs to-faktorteori vil være relevant for oss fordi vi ønsker å se på hvilke faktorer som er med på å motivere og skape tilfredshet, og hvilke faktorer som kan være med på å skape eventuell utilfredshet i avdelingen.

Det er Frederick Herzberg som står bak den hyppig brukte to-faktor teorien. Av navnet to-faktor, menes det at man ved denne teorien skiller mellom faktorer som er med på å skape mistrivsel kalt hygienefaktorer, og faktorer som skaper tilfredshet, kalt motivasjonsfaktorer (Kotler, 2015).

Det som anses som de viktigste hygienefaktorene er fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse hygienefaktorene anses som gode, vil mistrivsel ikke dukke opp blant de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



Figur 3: Herzbergs to-faktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Blant motiveringsfaktorene anses prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og vekst som viktige utviklingsmuligheter for motivasjonen til den enkelte. Dersom disse faktorene ikke er tilstede vil det føre til en nøytral tilstand. Er de derimot tilstede vil det kunne gi positivt utslag på både tilfredsheten og produktiviteten til de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen «I hvilken grad praktiserer mellomledere i kommunen den overordnede arbeidsgiverpolitikken via målstyring, lederstil og motivasjon?» la opp til et kvalitativt metodevalg. Vi valgte økonomiavdelingen i kommunen som case, fordi vi syns kommunen er en interessant virksomhet og ønsket å lære mer om den. Grunnen til at vi valgte akkurat økonomiavdelingen er at det er en plass vi selv ønsker å kunne jobbe en dag. Siden det er fagfeltet økonomi vi studerer, ble det naturlig for oss å velge denne avdelingen.

«Når det gjelder det å gjennomføre en undersøkelse, så må det gjøres mange beslutninger og valg. Særlig i en tidlig fase må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan denne undersøkelsen skal gjennomføres. Dette er det som i forskning betegnes som design, nærmere bestemt forskningsdesign» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Når vi valgte forskningsdesignet har vi tatt hensyn til tidsperspektivet. Vi har vurdert om kvalitativ eller kvantitativ metode ville passe best til å besvare problemstillingen. Vi bestemte oss derfor for å benytte oss av kvalitativ metode. Det at informantene kan formulere svarene slik de ønsker vil gi oss større grad av rom for tolkning og et bedre inntrykk av situasjonen i virksomheten ifra lederne sine perspektiv.

Innsamlingen av dataene tar utgangspunkt i såkalte «myke» data som i dette tilfellet betyr at dataene foreligger i form av tekst og ikke tall. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver, kan undersøkelser gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller over lengre perioder. Dette kan være kortere perioder eller det kan være over flere år. På grunn av begrensninger når det kommer til tid og ressurser er vår undersøkelse gjennomført på ett bestemt tidspunkt, noe som kalles en enkeltstående tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2011). Tverrsnittsundersøkelser benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2011). Denne undersøkelsesformen gir et inntrykk av fenomenet vi studerer i det aktuelle øyeblikket, og kan gi oss informasjon om hvordan fenomenet varierer på det aktuelle tidspunktet. Det er også mulighet for å si noe om sammenhengen mellom fenomenene på dette tidspunktet, selv om det kan endre seg senere. Det er derfor svært viktig at vi ikke trekker konklusjoner som forteller oss noe om utvikling over tid når vi behandler disse dataene (Johannessen et al., 2011).

Først samlet vi ulike mål relatert til målstyring, ledelse og motivasjon fra dokumentet i en tekst for å få frem det viktigste relatert til disse temaene. Deretter bearbeidet og diskuterte vi innholdet i dokumentet og utformet intervjuguiden ved hjelp av teorien som vi har presentert i kapittel 2. Denne intervjuguiden mente vi skulle være relevant og god for å belyse og løse problemstillingen.

Dataene er hentet fra et bestemt tidspunkt, noe som gjør at konklusjonen vi har trukket har utspring i situasjonen slik den fremstod på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Endringer kan imidlertid ha blitt innført i etterkant av tidspunktet vi gjennomførte undersøkelsen.

3.2 Utvalg

For å undersøke problemstillingen kontaktet vi en kommune med hensikt i å intervju mellomledelsen. Med utgangspunkt i problemstillingen valgte vi intervju som datainnsamlingsmetode for undersøkelsen. Det ville bidra til at vi kunne fange opp erfaringer og forståelser av hvordan lederne utøver sin lederstil og bidrar til å motivere de ansatte. Dokumentet «Strategisk Arbeidsgiverpolitikk» er en del av datagrunnlaget og utvalget i undersøkelsen. Dette fikk vi tilsendt fra personalavdelingen og ikke økonomiavdelingen, noe som gjorde det ekstra interessant og spennende å undersøke akkurat økonomiavdelingen og se om dokumentet brukes aktivt der. Den strategiske arbeidsgiverpolitikken har vært et viktig verktøy for oss i arbeidet med å utforme intervjuguiden og hvilke spørsmål vi har valgt å ha i den.

Grunnen for at vi valgte denne kommunen med spesielt økonomiavdelingen, er at vi har inntrykk av at økonomiavdelinger ofte kan oppfattes som oppgaveorienterte, noe som vi synes hadde vært interessant å finne ut om er tilfellet. Når det gjelder målstyring kan vi tenke oss at målene til lederne var mer rettet til økonomi og tidsfrister, enn til personlige mål blant de ansatte og seg selv. Spørsmålene hentet vi med utgangspunkt i målstyringen som er beskrevet i den overordnede arbeidsgiverpolitikken.

Vårt utvalg begrenses av størrelsen på enheten vi ønsket å undersøke. Ledelsen er de som vi vil snakke med for å belyse problemstillingen. Økonomiavdelingen består av fire underavdelinger og derfor begrenses også utvalget til fire ledere vi kunne hente data fra. Det er flere ansatte enn ledere på avdelingene men det var hos lederne vi ønsket å finne svarene på problemstillingen.

De fire lederne vi har intervjuet er alle ansatt i økonomiavdelingen. De har ansvar for hver sine underavdelinger til enheten og har arbeidsoppgaver som går ut på både budsjettering, regnskapsføring, lønnsføring og skatterelaterte arbeidsoppgaver. Dette er nedfelt i *Figur 1: Organisasjonskart over kommunen* på side 10. De har også et fag- og resultatansvar, samt et personalansvar.

3.3 Datainnsamling og dataanalyse

3.3.1 Intervju

Intervjuene ble gjennomført individuelt og semistrukturert. Lederne vi intervjuet hadde rett til at personopplysninger ble behandlet på en sikker og god måte. Svarene vi fikk skulle ikke kunne kobles direkte til en person eller til hvilken kommune vi har hentet informasjonen fra. Vi valgte derfor å anonymisere lederne og kommunen for å få mest mulig ærlige svar. Før intervjuene ble lederne informert om anonymiteten.

«Et semistrukturert, eller delvis strukturert intervju, har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres» (Johannessen et al., 2011, s. 145).

Grunnen til at vi valgte å benytte oss av denne intervjuformen er fordi det gav oss muligheten til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden etter behov. Spørsmålene i kvalitative intervju er stort sett åpne, noe som tillater et mer utfyllende svar enn det ferdig formulerte svaralternativer gjør (Johannessen et al., 2011). At informantene kan formulere svarene slik de ønsker vil gi oss større grad av rom for tolkning og et bedre inntrykk av situasjonen i virksomheten, sett ifra lederne sine perspektiv. Selv synes vi spørsmålene i intervjuene var gode.

Vi har benyttet oss av en intervjuguide, der spørsmålene ble standardisert slik at alle informantene har fått de samme spørsmålene. Intervjuguiden er vedlagt i kapittel 7. Grunnen til at vi gjorde det slik var fordi vi ville ha likt sammenlikningsgrunnlag. Vi startet med introduksjonsspørsmål for å få avklart stilling, arbeidsoppgaver, og annen grunnleggende informasjon om lederne. Dette gjorde vi for å få et innblikk i hvor lenge de hadde jobbet på avdelingene, hva jobben deres gikk ut på og hvilke ansvarsområder de hadde. Videre stilte vi spørsmålene fra intervjuguiden som vi hadde utarbeidet med utgangspunkt i den overordnede arbeidsgiverpolitikken i forbindelse med temaene mål, ledelse og motivasjon. Siden vi benyttet oss av semistrukturert intervju, hadde vi mulighet til å stille oppfølgende spørsmål

der vi følte det ble relevant, heller enn hvor de stod i intervjuguiden. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene, som et ledd i kvalitetssikring av våre data. Alle lederne ble informert om dette og samtykket til opptaket. Lederne ble også informert om at lydopptakene bare skulle benyttes i forskningen og at de vil bli slettet etter oppgaven er ferdigstilt.

3.3.2 Analyseprosessen

I analyseprosessen har vi tatt de viktigste momentene fra intervjuene og Den strategiske arbeidsgiverpolitikken i betraktning. Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i dokumentet Strategisk arbeidsgiverpolitikk samt teorien som ble presentert i kapittel 2. Dokumentet Strategisk arbeidsgiverpolitikk er en del av datagrunnlaget vårt og blir gjort rede for i kapittel 4 (resultat).

Momenter i intervjuguiden handlet mye om hvilke mål lederne har satt seg selv i jobben, hva de krevde av sine ansatte og hvordan de selv oppfattet målstyringen i bedriften. Her tok vi også med spørsmål om hvorvidt de kjente til Den strategiske arbeidsgiverpolitikken i virksomheten og om de aktivt følger målene som kommunen har fastsatt. Vi fikk også frem i samtalen hvordan lederne mente en god leder bør fremstå, hvordan de selv mente de opptrer, hva de mente er motivasjon og motiverende faktorer, og hva de selv aktivt gjorde for å motivere de ansatte.

Etter intervjuene ble fullført og tatt opp ble disse opptakene gjennomarbeidet og skrevet om til tekst, der resultatene fra hver enkelt leder ble notert i et eget dokument. Slik kunne vi være sikker på at viktig informasjon ble tatt med og data som vi ikke hadde bruk for med tanke på teori og målstyringsdokumentet kunne siles ut etterpå.

Når disse var skrevet ned, startet vi analyseprosessen der vi behandlet funnene og koblet disse opp mot teori og dokumentet Strategisk arbeidsgiverpolitikk. Sitat fra både intervjuene og dokumentet ble lagt til i analysedelen i oppgaven, for å få frem konkrete meninger fra lederne. Trekk fra hver enkel leder ble koblet opp mot teorier som har vært relevant for vår forskning og nedfelt i en sammenhengende tekst for hver del av problemstillingen; målstyring, lederstil og motivasjon. Vi har laget teoretiske indikatorer på lederstil som skulle hjelpe oss til å finne trekk hos lederne fra oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse, som vi videre kunne koble opp mot målstyring og motivasjon.

Teoretisk Begrep	Teoretisk Definisjon	Teoretisk Indikator
Oppgaveorientert Ledelse	Lederne som benytter seg av en slik stil er mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål.	Ytre belønning, resultatorientert, fokus på formelle mål.
Relasjonsorientert Ledelse	Mellommenneskelige faktorer settes høyt i et slikt perspektiv og sosiale prosesser kan forklare hvordan kollektiv atferd bidrar til måloppnåelse	Indre belønning, inspirerende, gir rom for autonomi, respekt, daglig dialog, relasjoner, mål satt i samarbeid.
Situasjonsbestemt Ledelse	Ulike situasjoner krever ulike former for lederstil. En forskjell mellom denne ledelsesformen og de vi har nevnt ovenfor er at denne teorien tar for seg trekk ved situasjonen som påvirker hvilken lederstil lederen velger å benytte seg av.	Skifter lederstil ut fra situasjon med tanke på modenhet til de ansatte (motivasjon og kompetanse).

Figur 4: Teoretiske indikatorer for lederstil

Basert på disse koblingene formulerte vi i kapittel 6 en konklusjon som blir vårt endelige svar på oppgavens problemstilling.

Etter formuleringen av konklusjonen rettet vi et kritisk blikk på oppgaven. Her kom vi med forslag til forbedringer og tanker om videre forskning. Vi kom inn på forbedringer knyttet til utformingen av intervjuguiden og hvordan intervjuene ble gjennomført. Forslag til videre forskning har vi også tatt i betraktning, der vi syntes at det kunne vært interessant å sett

samme problemstilling fra en annen avdeling, fra de ansatte eller en organisasjon i privat sektor.

3.4 Kvalitetsvurdering

Kvalitetsvurdering er også kalt *reliabilitet* i metodefaget (Johannessen et al., 2011). Hvor pålitelig er resultatet som fremkommer av forskningen? Reliabiliteten kan knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken type data som er brukt, hvordan de er blitt samlet inn og på hvilken måte de bearbeides. Enhver kvalitativ undersøkelse bør derfor vurderes om den har tilstrekkelig kvalitet. Ikke bare bør det stilles spørsmål om undersøkelsens reliabilitet, men også dens validitet, altså hvor relevant dataen vi samler inn er for undersøkelsen vår. I det følgende skal vi vurdere ulike sider ved vår forskningsprosess knyttet til validitet og reliabilitet (Johannessen et al., 2011).

Vi fikk enkelte korte og upresise svar på spørsmål i intervjuene. Til tross for at vi ofte stilte oppfølgingsspørsmål, virket det som om spørsmålene av og til var formulert på en litt for komplisert måte. Først ved avskrift fra lydopptakene oppdaget vi dette. En forbedring i dette kunne vært at vi etter hvert tema kom med en oppsummering på hva hver enkelt leder svarte når det gjaldt aktuelt tema. På denne måten ville lederne fått mulighet til å tilføre noe som ikke ble sagt når vi stilte spørsmålene.

Vi har fått et dypt innsyn i hvordan lederne oppfatter avdelingen, og vi har også funnet en del trekk som stemmer overens med både teori og innholdet i Den strategiske arbeidsgiverpolitikken.

I ettertid stiller vi spørsmål om vi hadde fått andre resultater dersom vi også hadde undersøkt personalavdelingen i tillegg til økonomiavdelingen, da det er de som har produsert dokumentet «Strategisk arbeidsgiverpolitikk». Det kunne også vært interessant å sett resultatene fra begge avdelingene opp imot hverandre.

3.4.1 Validitet

Spørsmålet i vårt arbeid har vært; Måler vi det vi ønsker å måle? Hvor godt representerer dataene fenomenet vi undersøker? Er dataene relevante for det vi undersøker?

I arbeidet vårt benyttet vi oss av dokumentanalyse og intervju. Lydopptak ble gjort for å kvalitetssikre dataene fra intervjuene. For å styrke validiteten i intervjuene stilte vi oppfølgingsspørsmål. Vi burde også stilt oppsummeringsspørsmål til det som var blitt sagt for

hvert tema, som en måte å bekrefte svarene på. Da hadde gjerne lederne fått mulighet til å tilføye ekstra informasjon. Dette ble ikke gjort og svekker dermed validiteten.

Vi fikk inntrykk av at lederne hadde meget god kunnskap om mål, ledelse og motivasjon. Oppgaven belyser kun fenomenet sett i fra ledernes perspektiv, og det er en svakhet i oppgaven at de ansatte ikke er inkludert i undersøkelsen. Vi kan derfor ikke uttale oss om den faktiske situasjonen sett fra de ansattes synspunkt, noe som svekker validiteten til oppgaven.

Det kom ikke tydelig nok frem i svarene fra lederne i undersøkelsen at det var mål knyttet til seg selv som leder vi ønsket å hente informasjon om. Det kom frem mer mål knyttet til arbeidsoppgaver og resultater i avdelingen, enn mål for lederen i seg selv. Dette kan skyldes dårlig formulert spørsmål fra vår side og er en nok en svakhet i oppgaven.

Intervjuguiden var basert på teorien vi synes var relevant for dette temaet. Den ble utformet med utgangspunkt i den overordnede arbeidsgiverpolitikken. Vi har brukt anerkjente teoretikere som Dysvik, Jacobsen, Kaufmann og Kaufmann, Kotler, Kuvaas, Thorsvik og Yukl og brukt deres teorier til å utvikle empiriske indikatorer for å så systematisk analysere disse i empirien.

Helhetlig sett mener vi den indre validiteten er å anse som moderat, da vi i etterkant har oppdaget svakheter i undersøkelsen. Det er forbedringsmuligheter både når det kommer til utarbeidelsen av spørsmålene og gjennomføringen av intervjuene. Forbedringer, mer presise formuleringer og oppsummeringss spørsmål underveis kunne nok ført til klarere svar i undersøkelsen.

3.4.2 Overførbarhet

Denne indikatoren måler den eksterne validiteten, heretter presentert ved begrepet overførbarhet (Johannessen et al., 2011). Kan resultatene fra vårt forskningsprosjekt overføres til lignende fenomener? Kan resultatene fra vår studie av mellomledelsen i kommunen overføres til mellomledelsen i annen offentlig virksomhet eller til mellomledelsen i privat sektor?

Vårt utvalg består av fire informanter i en enkelt avdeling. Det kan ikke påstås at funnene våre kan overføres til verken andre avdelinger, andre offentlige virksomheter eller andre sektorer. Vi har fått et detaljert men smalt informasjonsgrunnlag.

Det er i midlertid viktig å huske på at vi bare undersøkte en av mange avdelinger i denne kommunen. Vi kan dermed ikke generalisere funnene, noe som heller ikke var målet i denne kvalitative studien.

3.4.3 Bekreftbarhet (Objektivitet)

Objektivitet henviser til pålitelig kunnskap som er etterprøvd og kontrollert, upåvirket av personlige holdninger og fordommer (Kvale & Brinkmann, 2010).

«Bekreftbarhet i kvalitativ forskning går ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser av hva han/hun har fått fra sine informanter angående fenomenet som studeres» (Mehmetoglu, 2004, s.147).

Vi har valgt å bruke samme intervjuguiden for alle lederne, fordi vi ønsket å ha likt svargrunnlag. Vi mener selv at informasjonen vi har fått kan kobles direkte til det lederne har påstått i intervjuene. Dette har vi sikret ved å bruke direkte sitater fra lydopptakene i oppgaven. Sitatene har vi analysert nøye før de ble brukt, slik at informantene holdes anonyme og sensitive opplysninger ikke kommer frem. Alle lydfiler skal også slettes ved oppgavens slutt. På denne måten sikret vi oppgavens objektivitet.

4. Resultat

4.1 Strategisk arbeidsgiverpolitikk

Kommunen vi har undersøkt har gitt oss tilgang til dokumentet «Strategisk Arbeidsgiverpolitikk 2011-2020». Dette dokumentet forteller om mål, visjoner, etikk, ledelse, formål, identitet, omdømme, arbeidsmiljø, konkurransedyktige betingelser og strategiske mål for kommunen i perioden 2011 til 2020. Dokumentet «Strategisk arbeidsgiverpolitikk» har hatt stor betydning for denne oppgaven med tanke på problemstillingen vår. Dette er et dokument som er utarbeidet for intern bruk i kommunen. Dokumentet skal brukes for målstyring av ledelse og motivasjonsarbeid i vertsorganisasjonen.

«Strategisk arbeidsgiverpolitikk» er et målstyringsdokument som beskriver kommunens mål for hvordan de ønsker at ledelsen skal utøves og hvor motiverte de ønsker at kommunens ansatte skal være. Dokumentet forteller oss at kommunen ønsker at alle de ansatte skal akseptere, jobbe mot og handle ut i fra målene som kommunen har satt seg. For at hver enkelt skal kunne bidra til dette og jobbe aktivt for å nå disse målene, kreves det også at ledelsen legger frem tydelig formulerte mål for de ansatte, som skal være med på å styrke standarden til tjenestene som kommunen leverer. «*Felles innsats mot felles mål gir tjenester av høy standard*» står det i dokumentet (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). For kommunen er det nedfelt i den strategiske arbeidsgiverpolitikken at; alle skal aktivt delta i oppnåelsen av målene som er fastsatt i kommunen. Dette forteller oss indirekte at det er viktig at alle de ansatte er motivert og innforstått med hvorfor det er viktig for organisasjonen å oppnå målene som er satt. Det innebærer også at de ansatte føler målene er oppnåelige, og at de handler på grunnlag av de målene som er satt i kommunen. Den strategiske arbeidsgiverpolitikken sier også at; lederne skal utøve en demokratisk lederatferd og være rollemodell for de ansatte, i tillegg til at de skal tilrettelegge for innovasjon og medbestemmelse. Lederne skal også motivere, utfordre og stille krav til pliktoppfyllelse, ansvarlighet og selvstendighet blant de ansatte. Disse målene er en forutsetning for at kommunen skal levere tjenester av høy kvalitet og standard, at medarbeiderne skal være kreative, trygge og kompetente i arbeidet de gjennomfører (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Den strategiske arbeidsgiverpolitikken har som mål at de ansatte skal være motiverte og kompetente, noe vi mener blir lettere å påvirke og tilrettelegge for om lederne har en indre motivasjon. I den strategiske arbeidsgiverpolitikken står det at lederne skal motivere og utfordre, samt stille gjensidige krav til pliktoppfyllelse, selvstendighet og ansvarlighet hos

medarbeiderne sine (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). Derfor blir motivasjon et viktig begrep. Hvordan sørger lederne for at de ansatte på avdelingen faktisk er motiverte? Og hvordan håndterer lederne det dersom de ansatte ikke er motiverte?

«Arbeidsgiverpolitikk kan defineres som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag» (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Virksomheten skal sørge for å være en attraktiv arbeidsplass med et godt omdømme og tydelig ledelse i alle ledd. Målet er å være en arbeidsgiver som ivaretar sine medarbeidere på en god måte. «Ledelse skaper trygghet, inspirer til innovasjon, stiller krav og tilrettelegger for utvikling». En forutsetning for at kommunen leverer tjenester av høy kvalitet og standard, er at medarbeiderne er kreative, trygge og kompetente i arbeidet de gjennomfører, står det i dokumentet.

«Felles innsats mot felles mål gir tjenester av høy standard» (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Handlingene til personene som jobber i kommunen skal preges av verdiene åpenhet, ærlighet og troverdighet. Disse verdiene skal praktiseres i alle ledd, både eksternt og internt. Når det gjelder de ansatte i kommunen er det viktig at de deler kompetanse og kunnskap, samtidig som de viser høy tillit og respekt for hverandre, og i møte med byens innbyggere. For at kommunen skal kunne opprettholde høy standard i tjenestene de leverer og innenfor de økonomiske rammene så kreves det at kommunen (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

- Er en serviceinnstilt og effektiv organisasjon
- Praktiserer høy etisk standard og tar samfunnsansvar
- Har attraktive, inspirerende og utviklende arbeidsplasser med gode fagmiljøer
- Utvikler trygge og sikre arbeidsmiljøer for de ansatte
- Utøver og fremmer likestilling, mangfold og inkluderende holdninger
- Tilbyr faglig utvikling og kompetanseheving

Inkludering, likeverd og mangfold skal sikres i hele organisasjonen, noe som videre fører til at alle ansatte blir inkludert, selv om de har ulik kultur eller ulik funksjonsevne. Det skal være gode informasjonsrutiner som bidrar til at visjonen holdes levende. Videre skal alle som jobber i kommunen til enhver tid bidra til å nå de målene som virksomheten har fastsatt.

«Ved hjelp av arbeidsgiverpolitikken arbeider kommunen kontinuerlig med å videreutvikle en felles identitet» (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Når det kommer til mål, visjon og verdier, er det viktig at dette er vedkjent blant alle i organisasjonen, slik at alle ansatte får et eierforhold. Dette letter rekrutteringen og kommunen får ansatte som er stolte av arbeidsplassen sin. Et sentralt punkt i dokumentet er at ansatte skal føle tilhørighet til arbeidsplassen. Mangfold, likeverd og identitet på arbeidsplassen er positive element for å oppnå et godt omdømme.

«Det er en viktig lederoppgave å se hver medarbeider, følge opp og gi tilbakemeldinger i det daglige. Lojalitet mellom ansatte og mellom arbeidsgiver og ansatte, skaper samhold og trivsel» (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Etter arbeidsmiljøloven § 4-2.a skal det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid (Lovdata, 2018). Med utgangspunkt i den har kommunen et mål i dokumentet om å ha kompetente og selvstendige medarbeidere, som skal levere tjenester av høy kvalitet.

Mobilisering, kompetanse, utvikling og rekruttering er viktige punkter i kommunen sin arbeidsgiverpolitikk, noe som gjenspeiler seg i at virksomheten leverer tjenester til innbyggerne som holder høy standard. Medarbeiderne skal aktivt bruke sin kompetanse og skal selv være i stand til å ta gode og selvstendige valg i krevende situasjoner. Gjennom etter- og videreutdanning utvikler de ansatte god kompetanse og det legges til rette for at de ansatte gis mulighet til videre personlig utvikling gjennom arbeidet sitt.

Lederne sin oppgave baserer seg på å være en rollemodell og å tilrettelegge for innovasjon og medarbeiderinnflytelse. De skal også motivere, utfordre og stille krav til pliktoppfyllelse, ansvarlighet og selvstendighet blant de ansatte. Lederne skal også ha tilbud om etter- og videreutdanning, støtte og tilgang på verktøy. De ansatte skal oppleve medbestemmelse og medinnflytelse på arbeidsplassen sin. Dette skal komme fram gjennom god dialog og involvering mellom lederne og de ansatte (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

4.2 Seksjonsansvarlig lønn

Ola er seksjonsansvarlig for lønnsavdelingen og startet i jobben i 2013. Arbeidsoppgavene består av faglig ansvar for lønn og det å ha et uformelt personalansvar. Et uformelt personalansvar vil si at ansvaret ikke er knyttet til stillingsbeskrivelsen, men at Ola har et

ansvar likevel, tildelt fra nærmeste leder. I avdelingen jobber det syv personer inkludert han selv, det vil si at han totalt har ansvar for seks medarbeidere. Ola har utdanning som diplomøkonom ved Handelshøyskolen BI. Han begynte å jobbe i kommunen uten at han fikk noe lederopplæring. Selv om han hadde jobbet som leder før, følte han at det hadde vært behov for lederopplæring.

4.2.1 Mål

Ola har hørt om den strategiske arbeidsgiverpolitikken, men han har aldri lest den og kan ikke si han benytter seg av dokumentet. Lederen sitt ansvar er at lønnen betales ut på rett tid. En av målene han selv har satt seg er at alle gjør den jobben de skal og at alle har det greit mens de er på jobb. Det er viktig at alle har den kompetansen som kreves i daglig bruk. De ansatte reiser på kurs i lag, noe som knytter båndene enda tettere. Relasjonen mellom Ola og han ansatte mener han er svært god. Kursing er noe som er frivillig å delta i på denne avdelingen.

4.2.2 Lederstil

Noe av de viktigste faktorene han selv mener er viktig for å være en god leder er å høre kollegaene sine og at man er inkluderende. Ola ser seg selv som likestilt med de ansatte, noe han selv mener er viktig for å knytte nære relasjoner med kollegaene sine. Han er spesielt opptatt av å være imøtekommende, hjelpe der det trengs, være ærlig og at han går foran som et godt eksempel. På grunn av et fåtall ansatte, føler han at han har et ganske personlig forhold til dem. Det finnes mange sosiale aktiviteter; mellom annet at de på avdelingen møtes på fritiden også.

Selve klimaet på jobb vil han beskrive som uformelt og åpent. Gjennom den daglige kontakten og medarbeidersamtalen som gjennomføres hvert år, føler han at han følger opp de ansatte i henhold til trivsel og kompetansebruk på en god måte.

Når vi spurte Ola om han behandler sine ansatte likt, svarte han at han behandler alle likt med tanke på høflighet, mens han samtidig tenker at noen trenger mer tilrettelegging enn andre. Dette gjør at han ikke behandler alle likt, men at han tilrettelegger for hver enkelt når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver alt etter livssituasjon og individuelle egenskaper.

4.2.3 Motivasjon

Ola beskriver ordet motivasjon som følgende: *«Jeg tenker det at en har lyst til å prestere og gjør jobben sin, dersom en klarer og skape den følelsen der så har vi klart å motivere».*

Han jobber stadig med å motivere sine ansatte gjennom den daglige dialogen på arbeidsplassen, og han mener at det merkes fort i miljøet når noen ikke er motivert nok. Da setter han opp møter og prøver å ordne opp så fort som mulig, blant annet med å sette nye mål og motivere den ansatte. Når det gjelder belønning på arbeidsplassen syns han at det er viktig å gi tilbakemeldinger.

«Innimellom kjøper jeg kanskje en kake eller ordner lunsj, det er mer for det sosiale, ikke alltid for å belønne nødvendigvis». Han syns det er viktig med belønning, men ikke i form av fysiske ting, men heller at man er sosial og gir oppmerksomhet til hele gjengen når ting har gått bra og alle har stått på. Lederen sier at han belønner hele gjengen, i stedet for å belønne personer individuelt. Det å ha et tett bånd til hverandre, syns han er mest motivasjonsskapende. Selv om han sier at kakeinnkjøp ikke alltid er for å belønne medarbeiderne, så anses dette som en form for sosial belønning for medarbeiderne.

«De har ikke noe problem med å si fra om det skulle være noe heller». De ansatte er i hans øyer åpne om problemene. Ved hjelp av den daglige kontakten med hverandre kan mangel på motivasjon fort rettes opp, mener han. Om ettermiddagen har avdelingen det de kaller for 15 minutters kaffe der alle møtes og prates om hvordan dagen har vært, og han merker fort om noen ikke er motiverte. Ellers finner de på avdelingen på mye på fritiden.

4.3 Seksjonsansvarlig kemnerkontoret

Hans er ansatt som ansvarlig for kemnerkontoret i kommunen, hvor han startet i jobben i 2011. Arbeidsoppgavene hans består av saksbehandling og han har et personalansvar. Per i dag har avdelingen syv ansatte. Han er selv utdannet jurist og han fikk ingen lederopplæring når han begynte i jobben.

4.3.1 Mål

Når det kommer til den strategiske arbeidsgiverpolitikken sier Hans at det er et dokument han ikke kan si han har brukt noe særlig med tid på. Han er klar over at det eksisterer, men han benytter seg ikke av det.

Hans mener han har en veldig målstyrt jobb, men selve målene er fastsatt av skatteetaten. *«Jobben min er veldig tallstyrt»* sier han. Det finnes faste krav, som sier noe om hvor mange kontroller du skal ha gjennomført og hvor mange prosent av sakene du skal ha innkrevd på et bestemt tidspunkt. Selv mener han at det er klart definerte mål på denne jobben, så han og de andre ansatte vet tydelig hva de skal gjøre. Han mener at man sammenlikner med hvordan

man jobbet året før, og det mener han er drivkraften bak jobben han gjør. I samtalen kom det ikke tydelig frem at han hadde mål på hvordan han selv skulle være på jobben og heller ikke noe om hva han hadde satt seg som mål for de ansatte.

I hvilken grad de ansatte får brukt kompetansen sin, sier Hans at det finnes kontinuerlig tilbud om kompetanseutvikling, noe som han synes blir tatt i bruk. «*Det er jo noen kurs vi reiser på i løpet av året, og litt konferanser og slikt. Det er mer frivillig enn et krav*». På grunn av begrenset økonomi til videreutvikling er det mer etterspørsel enn det er midler til.

4.3.2 Lederstil

Hans nevner «tillit» som en de viktigste faktorene til å kunne være en god leder. «*Jeg tenker det å vise sine ansatte tillit*.» Han ser seg selv på som rollemodell for de ansatte, noe som betyr at det du gjør selv, vil jo andre følger etter, så det er viktig å gå foran og vise hvordan ting skal gjøres. Hans kaller seg en tilhenger av en nokså flat struktur, noe som gjør at ting blir uformelle. Henvendelser blir tatt imot direkte og han mener det er mye kontakt med de ansatte daglig.

Ved hjelp av medarbeidersamtaler og oppfølgingsplaner følger han opp sine ansatte i henhold til trivsel og kompetansebruk på jobben. Den daglige kontakten og praten underveis utgjør mye for han, og han har inntrykk av at medarbeiderne synes han er lett tilgjengelig til enhver tid.

Når det gjelder om han behandler sine ansatte likt, sier Hans at det alltid vil være forskjellige synspunkter på det. «*Den evnen til å kunne se en sak fra to sider kan være grei å ha med seg av og til*.» Han mener selv at han vil holde seg nøytralt på de fleste måter, noe som vil si at han prøver å behandle alle nokså likt. Når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver mener lederen at han ofte går ut fra hva de ansatte ønsker. Han mener at folk er forskjellige, ut fra kompetanse og personlighet, noe som han tar hensyn til i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver. Selv mener han at de ansatte er stort sett veldig selvgående i jobben.

4.3.3 Motivasjon

«*Motivasjon handler om drivkraften din i jobben*». Hans mener at det er veldig individuelt hva folk blir motivert av, alt etter hva de selv synes er kjekt med jobben og hvorfor de vil være her. Gjennom medarbeidersamtalene som gjennomføres en gang i året, forsikrer Hans seg om at alle er motivert. Han mener at det ikke er mye belønning i avdelingen med tanke på penger og andre fysiske belønninger, men at det å få lov å reise på kurs og videreutvikle seg er

belønning i seg selv. Fleksitid er også noe han mener kan være belønning i seg selv, at man får lov å bestemme litt selv over jobben. Når de har vært i krevende situasjoner, har det gått veldig fint, da han alltid har en åpen dør og at folk kan komme og ta en prat med ham.

4.4 Seksjonsansvarlig budsjettavdelingen

Thomas er ansatt som budsjettansvarlig og er relativt ny i denne stillingen. Han startet i denne jobben i 2017 og har fire ansatte. Thomas har utdanning fra høgskole innen økonomi, administrasjon og revisjon. Han har ikke fått noen typisk lederopplæring i organisasjonen, men mener det kunne vært interessant og at det hadde nok ikke skadet å få opplæring innen ledelse. Arbeidsoppgavene hans går ut på å ha et overordnet ansvar for at budsjettene blir fremlagt etter gjeldende lovverk, ha ansvar for ulike modeller og tilskuddsberegninger som de har, samt beregninger som ressursmodeller, tildelinger til skoler osv. Thomas forteller oss at han har sett den strategiske arbeidsgiverpolitikken for lenge siden, så han vet at den eksisterer, men han aldri har åpnet og sett i dokumentet. Han sier at han ikke kan gjengi noe av det som står i dokumentet.

4.4.1 Mål

Thomas er opptatt av at avdelingen har en fin arbeidsgiverpolitikk, noe som mellom annet går ut på at lederen skal være støttende, hjelpende og motiverende ovenfor de ansatte. Med fin arbeidsgiverpolitikk mener han at avdelingen synliggjør verdier, holdninger og handlinger som arbeidsgiveren praktiserer ovenfor medarbeiderne. Han synes det er viktig at det er ryddige forhold på arbeidsplassen og at den sentrale linjen følges.

Han forteller oss at han har en rutinert stab som har god kompetanse og ikke så mye behov for videre veiledning. Videre ønsker han selvfølgelig at han å være en god leder for sine ansatte.

4.4.2 Lederstil

Thomas mener en typisk norsk lederstil hvor det er en flat struktur er viktig for å være en god leder. Han representerer en typisk åpen lederstil, hvor en alltid er klar for å høre på innspill fra medarbeiderne og forslag til endringer som kan gjennomføres. «*Vi har en uformell tone*». Han mener det er viktig å høre på de ansatte, inkludere dem i diskusjoner, selv om det alltid er en person som må ha det avgjørende ordet. Han kan fortelle oss at det overordnede personalansvaret ligger hos hans enhetsleder. Avdelingen er liten, og Thomas sier «*Vi kjenner hverandre godt, men vi henger ikke på fritiden*».

Han mener stillingen hans ikke krever så mye ledelse som andre typer lederstillinger kanskje gjør. De ansatte på hans avdeling har god kompetanse, og han sørger for at de får utnyttet den godt i deres arbeid. Han mener de ansatte er motiverte, og at de ønsker å benytte seg av ulike tilbud som for eksempel kompetanseheving, dersom det blir mulighet for det. Thomas er opptatt av at alle i utgangspunktet skal behandles likt, men er åpen for at dersom det dukker opp behov for tilrettelegging, så er det rom for det. Han er også opptatt av at arbeidsmengden er jevnt fordelt blant sine ansatte, og det er viktig at ingen sitter og tvinner tommeltotter, mens andre jobber til langt på kveld. Han forteller oss at de ansatte er veldig selvstendige, flinke til å komme med nye ideer og innspill, og synes det er kjekt at det er slik en åpen dialog på avdelingen.

4.4.3 Motivasjon

Thomas syns meningsfulle arbeidsoppgaver er viktig. Det at dokumentene som avdelingen produserer er til nytte og god hjelp for de forskjellige enhetene som skal benytte seg av dem. Han liker å produsere dokumenter og rapporter som alle kan tolke og benytte seg av når det kommer til beslutninger. Thomas representerer en leder som liker det å kunne gi noe tilbake til bedriften, og for å sørge for at dette målet nås så fører han ukentlige møter med sine ansatte, hvor de går gjennom arbeidsuken som er gått, og den som ligger foran dem. På denne måten forsikrer han seg at hans ansatte er motiverte og det er åpen dialog for å høre hvordan ting ligger an. Han mener også at det er viktig for de ansattes motivasjon at de har meningsfylte arbeidsoppgaver og at de trives med rutinene som organisasjonen har. Hans ansatte trigges gjerne av nye og spennende arbeidsoppgaver, som kan bestå i å analysere ting som de ikke har gjort før for å se om det er rom for forbedringer eller andre innslag der.

4.5 Seksjonsansvarlig regnskapsavdelingen

Lederen Per er ansatt som regnskapsansvarlig hvor han har vært ansatt i stillingen siden 2013. Han har universitetsgrad i sosialøkonomi, administrasjon og organisasjon i tillegg til utdanning fra BI. Arbeidsoppgavene til Per består av å føre regnskapet for kommunen, og å lede de 11 medarbeiderne som han har under seg. Per sier avdelingen hans har veldig mange forskjellige oppgaver. Han har deltatt på del forskjellige kurs, og i tillegg har han noe skolegang innen kommunalt regnskap. Han har ikke fått noen lederopplæring innenfor organisasjonen, men er blitt ansatt på grunn av sin relevante og gode erfaring. Han mener likevel at han godt kunne fått litt mer leder opplæring når han var nyansatt. For å være en god leder syns Per at det er viktig med personlige relasjoner, åpenhet og motivasjon på

arbeidsplassen. Per forteller oss at han har kjennskap til dokumentet som inneholder den strategiske arbeidsgiverpolitikken, men at han aldri har lest i det selv.

4.5.1 Mål

Per sin avdeling har ganske klare mål. De skal levere et regnskap som er i tråd med gjeldende lover og regler. I tillegg så er det forskjellige oppgaver knyttet til lovpålagte oppgaver for kommunen. Avdelingen driver innkreving og må forholde seg til lover og regler innenfor det, det er også en del arbeid med moms og momskompensasjon. Avdelingen er styrt av regelverket og må forholde seg til det og sørge for at alt blir utført korrekt. *«Vi har mye lover og regler som vi må forholde oss til.»*

Målene med hensyn til personalet er at alle skal trives og gjøre en god jobb. Han har også noen mål som han ønsker å oppnå med hensyn til mer informasjonsarbeid i forbindelse med ulike felter som de opererer på. *«Videre så utfører vi medarbeiderundersøkelser hvert år, vi har månedsrapportering i forbindelse med regnskap, kvartalsrapporter, årsmeldinger, utarbeidelse av budsjetter, og så har vi månedlige rapporteringer av sykefravær.»*

Per mener de fleste medarbeiderne får utnyttet kompetansen og potensialet sitt, men tror likevel det er noen som ikke føler de får utnyttet potensialet sitt helt. Han forteller oss at avdelingen har mye varierte oppgaver og at der er ingen som sitter med det samme, samtidig som han påpeker at han har en veldig selvstendig stab i forhold til arbeidsoppgaver. Han ønsker det kan bli større tilbud av videreutdanning og relevante kurs for hans medarbeidere.

4.5.2 Lederstil

Per mener de viktigste faktorene for å være en god leder er å se de ansatte, vise interesse for dem som personer når det kommer både til jobb og privat. *«Det å se de ansatte og være interessert, både når det gjelder arbeidsmessig og utenom»*, mener han er de viktigste faktorene for å være en god leder.

Per synes personlige relasjoner er viktig og siden mange av de ansatte har jobbet i lag i mange år så kjenner de hverandre ganske godt etter hvert. Han syns ikke dette er et problem for nye medarbeidere, og etter hans mening finner alle seg godt til rette og trives godt på avdelingen hans. Det er viktig for Per å være åpen og å ha gode dialoger og relasjoner til sine medarbeidere. Per benytter seg av medarbeidsamtaler, i tillegg til at de ansatte kan komme til åpen dør til enhver tid. Det er ikke formelt, slik at en trenger en avtale for å komme å snakke

med Per og det kan sies at avdelingen har en uformell tone. Per liker å møte sine ansatte med en åpen og positiv holdning, han liker å skryte og oppmuntre der det er mulighet for det.

Det er viktig for Per å komme med konstruktive tilbakemeldinger til sine ansatte når det er mulighet for det. Hans medarbeidere tar gjerne opp saker de ønsker under løpende kontakt, og han synes det er viktig at han forsøker å behandle alle likt selv om noen er roligere og mer beskjedne enn andre. Når det kommer til fordeling av arbeidsoppgaver benytter han seg av de fire faktorene kompetanse, kunnskap, vilje og tid. Han sier «*Det er mer hva sakene angår som avgjør hvem som får ansvaret for det*». Per synes at hans medarbeidere er veldig selvstyrte og dyktige i jobben sin, at de tar ansvar og viser selvstendighet.

4.5.3 Motivasjon

Når Per snakker om motivasjon, synes han det er viktig at en har lyst å holde på med jobben en gjør og å bidra så godt som en kan. «*Ofte kan det være oppgavene i seg selv, at de er kjekke og fordi de ansatte liker seg på avdelingen. Det henger litt sammen med trivsel, mistrivs en på jobb så mistrivs en med oppgavene*». Når vi spør hva han legger i begrepet motivasjon svarer han «*det å ha lyst til å kunne gjøre så godt du kan. Å ha lyst til å holde på med jobben du gjør. Men hva som motiverer en kan jo være oppgavene i seg selv, eller det kan være ja, så mye som motiverer en*».

Det svekker selvsagt motivasjonen om en person ikke trives på jobben, men Per mener ikke det er et problem på hans avdeling. Her gir de ansatte uttrykk for å være motiverte og trivs godt på arbeidsplassen. Motivasjon er et punkt i medarbeidersamtalen, hvor det tas opp hvordan trivselen er på arbeidsplassen. Videre prøver Per å gi gode tilbakemeldinger på jobben som de ansatte gjør, og synes også at det er viktig at de ansatte hjelper hverandre dersom det skulle oppstå krevende arbeidsoppgaver.

5. Analyse

Kommunen vi har undersøkt i denne oppgaven, er en hierarkisk oppbygd organisasjon der alle har sine egne ansvarsområder. Avdelingen vi undersøkte preges mye av strukturering, arbeidsfordeling og den enkeltes posisjon og oppgaver, men vi har også fått inntrykk av at avdelingen er et sammenhengende, sosialt nettverk der mennesker samhandler og har gode relasjoner til hverandre. I det følgende vil vi diskutere funn i oppgaven og koble disse opp mot teori og Den strategiske arbeidsgiverpolitikken.

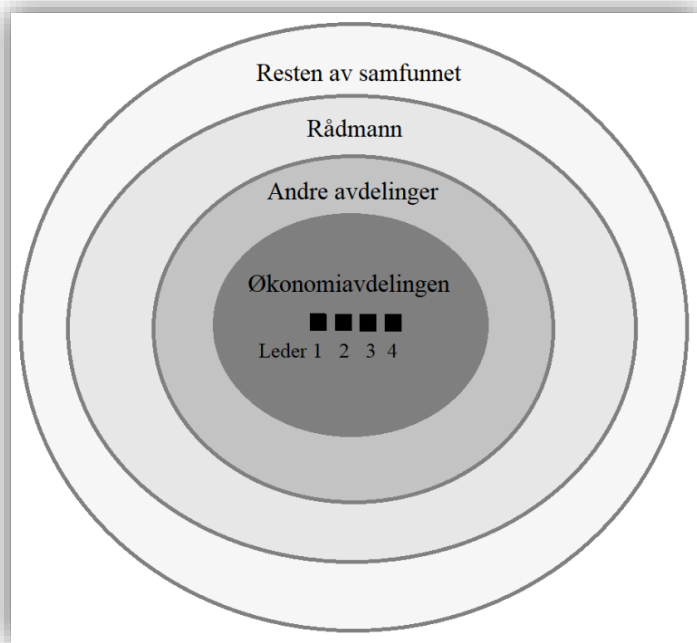
5.1 Målstyring - Strategisk arbeidsgiverpolitikk

Etter intervjuene var gjennomført stilte vi et avsluttende spørsmål om vedkommende hadde kjennskap til dokumentet «Strategisk arbeidsgiverpolitikk» i kommunen. Svarene vi fikk var nokså like. Noen av dem hadde litt kjennskap til dokumentet, mens andre aldri hadde hørt om det. Vi kan konkludere med at ingen av lederne kunne si de brukte dokumentet aktivt. Det er i midlertid slik at en stor del av spørsmålene vi stilte i intervjuet stammet fra mål som stod nedfelt i dokumentet, og svarene vi fikk kunne kobles til mye av det som står i dette skrevet.

I *Figur 4* ser vi «omgivelsene» til økonomiavdelingen.

Organisasjoner kan ofte bruke dokumenter for å vise til en strategi eller væremåte som faktisk ikke blir utført i praksis. Grunnen kan være at organisasjoner vil tilfredsstillere de institusjonelle omgivelsene med tanke på legitimitet og oppfatning av andre avdelinger rundt dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I vårt tilfelle tror vi

at økonomiavdelingen bruker dokumentet som et slags symbol for å tilfredsstillere de interne omgivelsene rundt dem. Toppledelsen har ikke klart å implementere selve dokumentet som et styringsverktøy i aktiv bruk, men mye av innholdet blir likevel praktisert. Vi har funnet en del koblinger mellom det som har blitt sagt i intervjuene og det som står i dokumentet, selv om



Figur 5: Avdelingens omgivelser

dokumentet av de fleste lederne ikke har blitt lest. Årsaker til dette kan være at lederne i økonomiavdelingen bruker innholdet i dokumentet uten å være klar over det selv. Det kan være andre kilder til informasjon som de har benyttet seg av for å finne ut hvordan de skal lede, for eksempel i møter, den daglige kontakten eller stillingsbeskrivelsen i seg selv.

Dokumentet skal brukes i hele kommunen og skal dermed også brukes aktivt i alle avdelinger. Det kan tenkes at kommunen har tatt i bruk denne type målstyring fordi det i våre dager oppfattes som rett og moderne, men dokumentet har altså ikke blitt implementert i den avdelingen vi undersøkte. Hva som gjelder i de andre avdelingene kan vi ikke uttale oss om da vi ikke har undersøkt de.

En annen teori om strategier for å håndtere omgivelser er selve måten avdelingen oppfattes på (Jabobsen & Thorsvik, 2013). I dag forventes det at bedrifter tar vare på sine medarbeidere og det finnes mange systemer eller prosedyrer som organisasjoner kan ta i bruk for å sikre dette. Kommunen kan ha opprettet og tatt i bruk dokumentet for å nettopp tilfredsstille disse kravene, noe som forventes av den. Det kan altså tenkes at avdelingen bruker dette dokumentet som et slags symbol, for å tilfredsstille både de interne omgivelsene og eksterne omgivelsene. Dokumentet er altså noe *synlig* som de kan vise til omgivelsene, selv om dokumentet ikke er noe lederne forholder seg til i praksis som et aktivt styringsverktøy. Med tanke på dokumentet og målene som står i det, kan vi dra inn målstyringsteorien, som vi presenterte i kapittel 2.

Målstyringsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2009) forteller oss hvor viktig det er at medarbeiderne er innforstått med målene til kommunen og at de aktivt jobber for å nå disse målene. Informantene våre hevder at de sørger for dette ved å benytte seg av daglig kontakt og medarbeidersamtaler med de ansatte. Det er derfor viktig for dem at de ansatte er med på å sette seg mål i medarbeidersamtalene. Dersom noen fremstår som umotiverte, sørger lederne for at de tar en samtale med de ansatte hvor de i lag setter nye mål, gjerne mer krevende mål. Det gjør de for at de ansatte skal opprettholde interessen i arbeidsoppgavene og holde på motivasjonen. Medarbeidersamtalene blir også viktige verktøy for lederne hvor de avdekker hvilke mål medarbeiderne har satt seg i jobben sin og hvilke verktøy de trenger for å oppnå disse. Medarbeidersamtaler fremstår også som viktig i den strategiske arbeidsgiverpolitikken (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018).

Lederne har gitt uttrykk for at det er mindre tilbud om kompetanseutvikling og kursing på økonomiavdelingen enn det som kanskje kan forekomme på andre avdelinger. Dette er noe lederne selv påpeker, og som de ønsket forbedringer innen på avdelingen. Lederne gir inntrykk av at medarbeiderne deres er kompetente og dyktige i jobben sin og at de i stor grad tar ansvar for gjennomførelsen og beslutninger i arbeidet sitt. Det kan tenkes at tilbudet til kompetanseutvikling er lavt i denne avdelingen fordi medarbeiderne allerede har den kunnskapen og kompetansen på plass som trengs for å utføre arbeidet sitt med høy kvalitet. Det kan også tenkes at det kan være begrensede økonomiske rammer som gjør dette tilbudet lavt på avdelingen.

5.2 Lederstil og ledelse

Økonomiavdelinger i kommuner oppfattes ofte gjerne som tallstyrte og formelle, noe som også kom frem i undersøkelsen da vi spurte hva jobben til lederne gikk ut på. Likevel har vi funnet ut at lederne vi snakket med også var opptatt av andre mål enn bare det som var nedskrevet i form av tall eller dokumenter.

I Den strategiske arbeidsgiverpolitikken står det at kommunen har et mål om at lederne skal utøve en demokratisk lederatferd og fremstå som rollemodeller for de ansatte (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver demokratisk lederatferd som et annet ord for relasjonsorientert ledelse. Lederne fortalte at de er opptatt av den daglige dialogen med de ansatte og at de benytter seg av daglige og ukentlige møter. Dette for å sørge for at medarbeiderne er motiverte og jobber aktivt for å nå målene som kommunen har.

Det at lederne skal være rollemodeller og utøve demokratisk lederatferd stemmer overens med teorien om relasjonsorientert lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne teorien spiller den daglige kontakten en stor rolle. Det at lederne vektlegger den daglige kontakten og dialogen kom tydelig frem under intervjuene.

Spesielt seksjonslederen i lønnsavdelingen påpekte at han regnet seg selv som likestilt med de andre medarbeiderne, noe han synes var viktig for å kunne knytte tette relasjoner med dem.

«Jeg tenker det at en må være inkluderende, må høre på kollegaene sine. For min egen del så ser jeg på meg selv som likestilt med de andre, jeg gjør samme jobben som de men jeg har et overordnet ansvar i forhold til fag». I spørsmålene om hvorvidt de ansatte selv tok ansvar når det gjaldt utførelse av arbeidsoppgaver kom det også frem at lederne mente alle tok ansvar selv, og fikk hjelp og støtte når det skulle være behov for det. Basert på dette kan vi si at alle

fire lederne hadde trekk fra en relasjonsorientert lederstil, men også at de tilpasset lederstilen alt etter situasjonen de var i.

Alle lederne fikk spørsmål om de synes de behandler sine medarbeidere likt, og tre av dem svarte at de tok individuelle hensyn når det kommer til situasjonen i seg selv og kompetansen, livssituasjon og alder til medarbeiderne. Lederen i skatteavdelingen svarte at han prøver å behandle alle likt, men at han også prøver å ta individuelle hensyn alt etter hvilke personer det er snakk om. «*De behandles likt, men også individuelt i forhold til livssituasjon, kompetanse og alder ...*». Lederen i skatteavdelingen var også lederen der vi fikk med oss mest trekk fra det vi kaller oppgaveorientert ledelse. Når det gjelder mål han hadde satt seg selv i jobben, mente han at et av målene hans var å overholde tidsfrister, noe som kan ses som et trekk for en oppgaveorientert leder. Likevel kom det videre frem at han også hadde en del trekk fra en relasjonsorientert leder, som for eksempel at medarbeiderne hadde mulighet for å selv ta ansvar i utførelsen av arbeidsoppgaver. Det at lederen ser an situasjonen de befinner seg i og oppgavene som gjelder, kan videre relateres til Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Medarbeiderne har høy grad av medbestemmelse, noe som kan tenkes å styrke modenheten deres i form av kompetanse og motivasjon. Medbestemmelse i jobben kan føre til at man blir mer kompetent i utførelsen av oppgaver noe som videre kan føre til økt motivasjon, og dermed høy modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Høy grad av modenhet krever lite støtte fra lederen. Vi kan derfor gå ut fra at alle lederne tar hensyn til situasjonen og videre praktiserer lederstilen sin ut i fra den aktuelle situasjonen hos hver enkelt medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dersom vi ser på kompetansen og motivasjonen lederne har gitt uttrykk for at medarbeiderne har, kan vi plassere alle fire lederne i en delegerende lederstil. Den delegerende lederstilen brukes i situasjoner hvor medarbeiderne er svært kompetente og høyt motiverte til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. Dette resulterer i at lederne er svakt styrende (noe som ikke kreves når de ansatte er høyt motiverte og kompetente) og svakt støttende (noe som heller ikke trengs når medarbeiderne er såpass selvstendige og motiverte i jobben sin) (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det ble stilt spørsmål om lederne har vært i krevende situasjoner og hvordan de håndterte disse. De fleste bekreftet at krevende situasjoner hadde oppstått på jobben, men at de alltid fant en løsning på det. I følge den situasjonsbestemte ledelsesteorien fra Hersey og Blanchard (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kan det i slike situasjoner tenkes at lederne tilpasset lederstilen

sin ut fra oppgavene det gjaldt og hvilken situasjon de var i. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpekte at det i vanskelige situasjoner kan føre til at medarbeidere føler seg mindre kompetente til de spesifikke oppgavene, noe som i noen tilfeller kan føre til lav motivasjon (lav modenhet). Ifølge modellen nedfelt i *Figur 2* på side 18, kan det i slike situasjoner tenkes at lederne bruker en mer støttende og styrende lederstil. Dette kommer frem av hvordan lederne har forklart at de har håndtert vanskelige situasjoner tidligere.

5.3 Motivasjon

Hvordan ledelse praktiseres har betydning for motivasjonen til de ansatte. Det er ledelsens oppgave å legge til rette for at de motiverende faktorene er høye på arbeidsplassen (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). Fra ledernes synspunkt har vi fått inntrykk av at høyt motiverte medarbeidere presterer godt, er selvstendige og i stor grad tar ansvar når det kommer til gjennomføringen av arbeidsoppgavene deres. Den strategiske arbeidsgiverpolitikken kommunen har sier at *«Det er en viktig lederoppgave å se hver medarbeider, følge opp og gi tilbakemeldinger i det daglige. Lojaliteten mellom ansatte og mellom arbeidsgiver og ansatte, skaper samhold og trivsel»*. Tilbakemeldinger og den daglige dialogen skal sikre at medarbeiderne er motiverte, noe som får dem til å føle seg kompetente og dyktige i jobben de utfører (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). Dette er ikke bare et mål i dokumentet, men noe lederne også praktiserer. Lederne mener at de fort merker det i den daglige dialogen om noen av medarbeiderne er umotiverte. Åpenhet og god relasjon til lederen, skal sikre at de ansatte ikke frykter å oppsøke lederen om det er noe de lurer på, eller om de trenger hjelp til noe. Om det skulle oppstå problem eller ubehagelige situasjoner er lederne lett tilgjengelige og *«døren er alltid åpen»* som de sier.

Lederne gir oss inntrykk av at det allerede stimuleres til både indre og ytre motivasjon hos de ansatte. Vi ser at alle lederne legger stor vekt på indre motivasjon, noe som kommer klart frem i form av rom for kompetanseutvikling og autonomi blant medarbeiderne. Da vi spurte om de ansatte fikk tilbud om kompetanseutvikling og om de selv tok ansvar i utførelsen av arbeidsoppgaver var svarene nokså like. De ansatte fikk tilbud om kompetanseheving gjennom diverse kurs, hvor noen av de var obligatoriske og noen frivillige. Lederne ga uttrykk for at de ansatte tok imot og benyttet seg av disse tilbudene, selv om det ikke var obligatorisk å delta. *«Ja, jeg føler de fleste vil være med å lære mer. Ofte er ønsket større om å delta enn det som det er midler til»*. Dette kan være et tegn på at de ansatte er indre motiverte og har ønsker om å utvikle og forbedre sin egen kompetanse. At enkelte av

arbeidsoppgavene er spennende og annerledes er noe lederne fremlegger som noe av det de ansatte setter pris på og motiveres av.

Når vi spurte om hva lederne legger i ordet motivasjon, kom det frem en del forskjellige svar. Trekk ved svarene kunne relateres til indre motivasjon. «*Det at en har lyst til å prestere godt i jobben sin*» var et av svarene. Lederen som svarte dette satset på å fremme indre motivasjon ved å få medarbeiderne til å prestere best mulig på jobb. Dette gjorde han ved å stadig sette nye mål til sine medarbeidere. Dette relateres til indre motivasjon fordi konkrete mål fører til at de ansatte ønsker å prestere bedre i jobben og trives med arbeidsoppgavene for å nå målene. Ønsket om indre belønninger i form av tilfredshet, mening, interesse eller glede knyttet til arbeidsoppgavene som utføres settes høyt hos informantene. Lederne har gitt oss inntrykk av at de fleste medarbeiderne deres i stor grad tar ansvar og er selvstendige i jobben de utfører. Vi sitter derfor igjen med et inntrykk av at medarbeiderne i denne avdelingen er motiverte og i moderat grad har mulighet til å påvirke sin egen arbeidsdag. Dette kan også relateres til relasjonsorientert ledelse, der de ansatte har mulighet for selvbestemmelse når det gjelder utførelsen av arbeidsoppgaver.

De ansatte skal blant annet motta konkurransedyktig lønn, gode pensjonsordninger og gode forsikringsordninger som ytre belønninger (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018), noe som styrker den ytre motivasjonen. Ansatte som er styrt av ytre motivasjon er ofte ikke interessert i jobben fordi oppgavene er interessante, men mer i resultatene som følger av oppgavene. Det er typisk for en oppgaveorientert leder å styrke den ytre motivasjonen hos ansatte, og dermed også styrke ytre belønning (Kuvaas & Dysvik, 2016). Konkurransedyktig lønn, gode pensjonsordninger og gode forsikringsordninger har derfor større effekt for ledere som benytter seg av ytre belønninger. Lederne får dermed medarbeidere som er drevet av ytre belønninger.

«*Men du vet jo at det som kan trigge motivasjonen litt ekstra kan være nye og spennende arbeidsoppgaver*». Det fokuseres også på at de ansatte får spennende og annerledes arbeidsoppgaver, et godt arbeidsmiljø og gode karrieremuligheter som kan styrke mestringsfølelsen. Dette skal bidra til økt motivasjon som indre belønning.

At virksomheten skal tilby gode betingelser som konkurransedyktig lønn, gode pensjonsordninger, gode forsikringsordninger og god ledelse i virksomheten, kan relateres til Herzbergs to-faktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne teorien sier at

hygienefaktorene bør være gode i virksomheten for at motivasjon skal kunne styrkes hos de ansatte. Hadde disse vært dårlige, ville det nok vært stor sannsynlighet for at lederne og de ansatte hadde mistriivs med situasjonen på arbeidsplassen sin. Vi har ikke fått inntrykk av at dette er tilfellet i denne virksomheten. For oss fremstår det som at lederne er motiverte og trives på arbeidsplassen sin. Vi har ikke undersøkt om lønns- og pensjonsbetingelsene (hygienefaktorene) stemmer overens med innholdet i dokumentet.

Når det kommer til motiveringsfaktorene ser vi rom for forbedringer. Her fokuseres det på personlig vekst, anerkjennelse, prestasjoner og selve arbeidet i seg selv (Strategisk arbeidsgiverpolitikk, 2018). Ved å tilby flere muligheter for kompetanseutvikling av medarbeiderne på økonomiavdelingen kan kommunen forbedre motivasjonsfaktorene. De fleste lederne mener at etterspørselen på kurs og faglig utvikling er der og at tilbudet burde vært større for medarbeiderne.

6. Konklusjon og forslag til videre forskning

6.1 Konklusjon

Målet med denne oppgaven var å finne ut av «I hvilken grad praktiserer mellomledere i kommunen den overordnede arbeidsgiverpolitikken gjennom målstyring, lederstil og motivasjon?»

Da spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i det som står i dokumentet, var det egentlig ikke rart at lederne av og til synes det var vanskelig å besvare spørsmålene våre. Undersøkelsen vår viste at de hadde hørt om dokumentet, men at de ikke brukte det aktivt. Det at lederne ikke benytter seg av dette dokumentet aktivt ser vi på som et funn i forskningen vår. Hvorfor eksisterer dette dokumentet når det ikke brukes? Her kommer bruken av symbol ovenfor omgivelsene inn. For oss kan den strategiske arbeidsgiverpolitikken forstås som et symbol som er produsert for at avdelingen skal ha noe konkret å vise til ovenfor omgivelsene. Vi har gjort oss en tanke om at innholdet i dokumentet kan være nedfelt i andre dokumenter, muligens i ledernes stillingsinstrukser eller lignende siden noe av innholdet i dokumentet stemmer overens med hva som blir praktisert i kommunen. Kanskje kan dette skyldes tilfeldigheter eller uskrevne normer i virksomheten også.

De ansatte oppnår en form for indre motivasjon, når selvrealisering oppnås (Kuvaas og Dysvik, 2016). Inntrykket vi sitter igjen med etter å ha snakket med lederne av økonomiavdelingen er at medarbeiderne trives og at de har det sosialt og gøy på arbeidsplassen sin. Ut ifra hva lederne gav oss inntrykk av, fremstår ikke mangel på motivasjon som et problem i denne avdelingen. Dette er kun sett i fra lederens perspektiv, og det kunne vært interessant å høre hva de ansatte selv mente.

Avdelingene har også ganske klart formulerte mål som skal oppnås, noe som gjør det enklere for medarbeiderne å forstå hva som er forventet av dem. Når lederne snakker om hva som er motiverende faktorer hos de ansatte så mener de at de ansatte må føle tilhørighet og trivsel på arbeidsplassen. Dette kan også relateres til våre funn når det kommer til lederstil, hvor en relasjonsorientert lederstil fremmer den indre motivasjonen, og den oppgaveorienterte lederstilen fokuserer på den ytre motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I punkt 5.2 belyser vi at det ser ut som at lederne benytter seg av situasjonsbestemt ledelse. Det at de benytter denne ledelsesformen tilsier en kombinasjon av både oppgave- og relasjonsorienterte

trekk. At lederne tilpasser situasjonen og måten å lede på etter hver enkelt medarbeiders kompetanse og motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene, er et sentralt trekk i Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det fokuseres også mye på det sosiale i avdelingen blant lederne, noe som i seg selv er en form for kollektiv belønning til medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette fremstår som en handling for å styrke medarbeidernes motivasjon til fellesskapet og deres forståelse av hvordan fellesskapet kan gjøre en forskjell. Det å bidra til å oppnå målene som er satt blir derfor en belønning til alle på avdelingen, fremfor bare en selv.

Ut i fra vår gjennomgang av innsamlede data finner vi at dokumentet ikke benyttes av lederne. Dette fremkommer ved at dokumentet ikke er lest av lederne. Samtidig fant vi ut at noe av innholdet i dokumentet virker kjent og blir praktisert av lederne. Bruken tilsier at innholdet i dokumentet er gjort kjent for lederne gjennom andre kanaler. Økonomiavdelingen fremstår for oss som en enhet med felles enighet om hvilke strategier som praktiseres i underavdelingene. Det kan muligens tilskrives at toppledelsen har implementert innholdet i dokumenter andre steder.

6.2 Forslag til videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har det kommet frem en del punkt der det var rom for forbedring. Oppgavens problemstilling har blant annet kun undersøkt et lite utvalg i kommunen, noe som påvirker forskningen med at vi ikke kan si noe om de andre avdelingene eller kommunen på et generelt nivå. Med andre ord kunne det vært interessant å undersøke problemstillingen på et mer omfattende nivå ved å undersøke flere mellomledere eller flere avdelinger.

Det kunne også vært interessant å belyse samme fokus i oppgaven med enda et perspektiv ved å undersøke hvordan de ansatte oppfatter lederne sine ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse. Det kunne også blitt gjennomført undersøkelser blant toppledelsen for å se hvordan de utøver målstyring, ledelse og motivasjon på et høyere nivå.

Det å utføre en slik undersøkelse blant mellomledere i privat sektor kunne også vært interessant. Dette for å se forskjellene mellom sektorene og måten de velger å motivere og belønne sine ansatte på. Her vil det trolig kunne være ulikheter knyttet til belønningssystemene, siden den kommunale virksomheten er statlig eid, og den private sektoren vil ha friere tøyler når det kommer til belønninger og andre faktorer.

Vi har lært mye av arbeidet med denne oppgaven, ikke minst hvordan kvalitative undersøkelser planlegges og gjennomføres, og hvordan dataene skal behandles i ettertid. Vi har også lært mer om kvalitetsvurdering av kvalitative undersøkelser.

Når det kommer til begrepene målstyring, ledelse og motivasjon har vi lært mye mer om sammenhengen mellom begrepene og viktighetsgraden til de ulike begrepene.

Dersom vi skulle gjort noe annerledes nå, ville vi nok ha brukt mer tid på formuleringen av spørsmålene i intervjuene for å ha sikret oss bedre svar. Vår oppgave har også noen svakheter som for eksempel det at utvalget vårt var lite siden det bare bestod av fire informanter. Oppgaven har også en svakhet ved at vi ikke har undersøkt medarbeiderne under mellomlederne, og at vi derfor heller ikke kan si noe om den faktiske motivasjonen og oppfatningen til de ansatte.

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Introduksjon

- Hvilken stilling er du ansatt i?
- Når begynte du i jobben din?
- Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til din stilling?
- Hvor mange ansatte er det i din avdeling?
- Hva er din utdannelsesbakgrunn?
 - Hvilke kurs har du deltatt i?
- Hvilken type lederopplæring har du fått?
 - Var det noen form for kompetanse eller opplæring du savnet?

Målstyring

- Hva er det du som leder skal/bør oppnå i henhold til arbeidsgiverpolitikken i kommunen?
 - Føler du at dette er klart avklart? Hvordan er det i så fall avklart?
 - Kan du beskrive prosessen for å jobbe mot dette?
- Hvilke mål har du satt deg selv i jobben din, og hvor aktivt jobber du mot å nå de?
- Hva blir du som leder målt på/må rapportere om?
- I hvor stor grad tror du de ansatte får utnyttet sin kompetanse?
 - Får de ansatte tilbud om kompetanse?
- Finnes det tilbud om kompetanseutvikling blant medarbeiderne?
 - Hvis ja, føler du at det blir tatt i bruk?

Lederstil

- Hva mener du er de viktigste faktorene for å være en god leder?
- Hvordan følger du opp dine ansatte i henhold til trivsel og kompetansebruk på arbeidsplassen?

- Får du som leder tilbakemelding på jobben du gjør? I så fall, hvordan?
- Hvordan sikrer du at du får tilbakemeldinger fra dine ansatte?
- Behandler du dine ansatte likt?
- Hvordan fordeler du arbeidsoppgavene til dine ansatte?
- Hva legger du i ordet «rettferdig» når det gjelder fordeling av arbeidsoppgaver?
- Hvordan ville du beskrive fordelingen av arbeidsoppgaver med tanke på kompetansebruk?
- Hvilke faktorer legger du vekt på med tanke på fordeling av arbeidsoppgaver?
- Hvorvidt føler du at dine ansatte selv tar ansvar i utførelse av arbeidsoppgaver?

Motivasjon

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hvordan går du frem for å forsikre deg om at dine ansatte er motivert?
 - Hvilke former for belønning benytter du deg av?
- Hva mener du er mest motivasjonsskapende i forhold til belønning blant dine ansatte?
- Hvordan håndterer du mangel på motivasjon hos dine ansatte?
 - Eventuelt, hvilke tiltak benytter du deg av?
- Hvordan vil du beskrive atferden til dine ansatte i møte med krevende arbeidsoppgaver?

Avsluttende spørsmål

- Har du kjennskap til dokumentet som kalles Strategisk Arbeidsgiverpolitikk i organisasjonen?

8. Litteraturliste

- Anonym kommune (2018). *Strategisk arbeidsgiverpolitikk 2011-2020*.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Haukedal, W.B. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen A., Christoffersen L., & Tufte A. P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Knudsen, H. & Flåten, B. (2015). *Strategisk ledelse*. (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kotler, P. (2015). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal
- Lovdata (2018). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet 14. april 2018 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#KAPITTEL_5
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (red.). (2014). *Strategisk HRM 2*. Cappelen Damm Akademisk.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm

9. Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over kommunen	10
Figur 2: Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438).....	18
Figur 3: Herzbergs to-faktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009).....	22
Figur 4: Teoretiske indikatorer for lederstil	27
Figur 5: Avdelingens omgivelser	41