

Utøvd og opplevd personalledelse

En casestudie av Helse og velferd i Skien kommune

Frank Klette

Veileder

Morten Øgård og Linda Hye

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Masteroppgaven som utdanningsprosjekt begynte høsten 2011. Gjennom snart fire år med utdanning og et godt tilrettelagt opplegg, er jeg endelig i mål med arbeidet mot en mastergrad i ledelse. Det er mange støttespillere som fortjener en stor takk for at jeg nå står med «fotbladene» innenfor målstreken.

Først takk til de lederne i Helse og velferd som har bidratt positivt ved støtte økonomisk og faglig. Dere har gitt meg nok rom for å klare dette, noe som har vært utslagsgivende. Videre vil jeg takke dere ledere og ansatte som deltok i undersøkelsen og gjorde forskningsdelen mulig å gjennomføre.

En spesiell og stor takk til Linda Hye, Leder for etter- og videreutdanningen ved fakultet for samfunnsvitenskap og Morten Øgård, Professor ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag. Dere har veiledet meg på en glimrende måte gjennom oppgavens ulike faser. Dere har gitt motstand og medgang når det har vært riktig og i rette perioder. Dere har vært raus og ved godt humør hele tiden. Jeg er takknemlig og rørt over denne muligheten i mitt liv.

Til slutt kjære familien min! Uten dere med den varme, tålmodighet og kjærlighet hadde det vært utfordrende å få dette i mål. Studiereiser, eksamener, oppgaveskriving har noen ganger gått på bekostning av ektemann- og papparollen. I denne sammenhengen har det ikke vært mulig å registrere en eneste negativ reaksjon. Magali min fantastiske kone, du har et stort hjerte og har støttet meg hele tiden. Håvard 10 år og Julie 7 år. Tenk dere var 6 og 3 år når studiet startet. Dere blir symbolet på den forandring som har skjedd disse fire årene. Utvikling av kunnskap kjennes også til tider på kroppen. Skinnende barneøyne, barnelatter og små varme ord fra barnemunn har støttet meg mange ganger.

Så takk til dere alle sammen! Studiet har økt min bevissthet om ledelse i offentlig sektor. Måtte det også åpne nye dører inn til utvidet praksis av ledelsesdisiplinene.

Skien 2015

Frank Klette

Sammendrag

Temaet for oppgaven er forvaltning av menneskelige ressurser i offentlig sektor. Det er i flere tiår praktisert ledelsesprinsipper i det offentlige, hentet fra privat sektor gjennom New public management bølgen fra tidlig 80-tall. I de senere år har det vokst frem kunnskap om ledelse gjennom flere studier som setter spørsmål ved effekten av denne type ledelse.

Utnytter vi de menneskelige ressursene godt nok i det offentlige? Gjentatte omstillinger, kommuner på ROBEK-listen og en norsk økonomi under press er noe av det som fordrer norske kommuner til å, «trimme og slanke», organisasjonen. Den desidert største utgiftsposten i kommunen er personalkostnadene og det er naturlig å se på forvaltningen av de menneskelige ressursene.

Formålet med denne masteroppgaven har vært å bygge et teorirammeverk rundt personalledelse med «ledelse generelt», som forankring. Med dette rammeverket som utgangspunkt er det gjort en studie i Skien kommune og kommunalområde Helse og velferd. Studien hadde som formål å finne ut mer om ledelsen av de ansatte i kommunen. For å få til dette var det viktig å se på hvordan lederne i kommunen ledet de ansatte. Videre var det viktig å finne ut om de ansatte opplevde denne ledelsen på samme måte.

Problemstillingen som grunnlag for studien ble derfor todelt;

Hvordan utøves personalledelse blant Helse og velferds ledere i Skien kommune? Hvordan oppleves denne av det personalet som ledes?

For å kunne sammenligne, ble det utarbeidet en spørreundersøkelse som ble utdelt til begge gruppene. Videre ble det gjort en GAP-analyse for å se på forskjellene mellom lederne og de ansatte. Underforstått ville et gap mellom ledere og ansatte avdekke et forbedringspotensial. Teoridelen tar for seg fire ulike HR-modeller som ble integrert i spørreundersøkelsen. Det ble funnet et større gap innenfor et av disse områdene. Dette ble utløsende for nærmere analyser med drøfting og forslag til tiltak for det gjeldende HR-modellen.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Tema: Forvaltning av menneskelige ressurser i offentlig sektor.	8
1.2	Problemstilling:.....	9
2	Skien kommune som case, bakgrunn, organisering, planer og strategier	11
3	Teori.....	14
3.1	Ledelse generelt som forankring for personalledelse.....	14
3.2	4 ulike modeller for håndtering av menneskelige ressurser	17
3.2.1	Personalforvaltning	19
3.2.2	Administrativ personalledelse.....	20
3.2.3	Strategisk personalledelse.....	28
3.2.4	Relasjonsbasert personalledelse	36
4	Metode	40
4.1	Forskningsdesign	40
4.2	Kvalitativ eller kvantitativ metode?	40
4.3	Datainnsamling.....	41
4.4	Analyse	42
4.5	Validitet og reliabilitet	43
5	Analyse og funn	45
5.1	Forutsetninger for analysen	45
5.1.1	Hvordan utøves personalledelse av lederne?	46
5.1.2	Hvordan oppleves personalledelsen av de ansatte?.....	47
5.1.3	GAP-analyse for de fire HR-modellene.....	48
5.1.4	Hvordan utøver lederne strategisk personalledelse?	49
5.1.5	Hvordan opplever de ansatte strategisk personalledelse?	50
5.1.6	GAP-analyse for strategisk personalledelse	51
6	Drøfting	52
6.1	Analyse og drøfting av måleindikatorer strategisk personalledelse	53
6.1.1	Kompetansemobilisering.....	53
6.1.2	Rolledefinering	54
6.1.3	Jobbrelatert mestringstro	56
6.1.4	Jobbautonomi.....	57

6.1.5	Mestringsorientert ledelse	59
6.1.6	Mestringsorientert støtte fra kolleger	60
6.2	Andre viktige funn til drøfting: Personaladministrasjon	62
6.3	Skien kommunes HR-strategi	63
7	Konklusjon	65

Figurliste:

Figur 1. Sammenheng mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater.....	side 13
Figur 2. Modell fra handlingsplan for 2013-2017 og plan for tiden 2014-2015 i Skien kommunes HR-strategi 2012-2022.....	side 13
Figur 3. Fra personalforvaltning til relasjonsbasert personalledelse, fire HR-modeller for håndtering av menneskelige ressurser.....	side 17
Figur 4. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 1. «Personalforvaltning».....	side 20
Figur 5. Belønningssystemer.....	side 26
Figur 6. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 2. «Administrativ personalledelse».....	side 28
Figur 7.1. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Kompetansemobilisering».....	side 31
Figur 7.2. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Rolledefinerings».....	side 32
Figur 7.3. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Jobbrelatert mestringstro».....	side 33
Figur 7.4. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Jobbautonomi».....	side 34
Figur 7.5. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Mestringsorientert ledelse».....	side 35
Figur 7.6. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Mestringsorientert støtte fra kolleger».....	side 36
Figur 8. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 4. «Relasjonsbasert personalledelse».....	side 39
Figur 9. Indekser for ledernes utøvelse av personalledelse innen de fire ulike HR-modellene.....	side 46
Figur 10. Indekser for ansattes opplevelse av personalledelse innen de fire ulike HR-modellene.....	side 47
Figur 11. Indekser for ledernes utøvelse av strategisk personalledelse.....	side 49
Figur 12. Indekser for ansattes opplevelse av strategisk personalledelse.....	side 50

Tabelliste:

Tabell 1. Antall respondenter i undersøkelsen og svarprosent.....	side 41
Tabell 2. GAP-analyse for de fire HR-modellen.....	side 48
Tabell 3. GAP-analyse strategisk personalledelse.....	side 51
Tabell 4. Analyse av måleindikatorer for Kompetansemobilisering.....	side 53
Tabell 5. Analyse av måleindikatorer for Rolledefinering.....	side 54
Tabell 6. Analyse av måleindikatorer for Jobbrelatert mestringstro.....	side 56
Tabell 7. Analyse av måleindikatorer for Jobbautonomi.....	side 57
Tabell 8. Analyse av måleindikatorer for Mestringsorientert ledelse.....	side 59
Tabell 9. Analyse av måleindikatorer for Mestringsorientert støtte fra kolleger.....	side 60

1 Innledning

1.1 Tema: Forvaltning av menneskelige ressurser i offentlig sektor.

Vi blir i økende grad utfordret på å bedre kvaliteten av tjenestene men samtidig bli mer effektive og bespare kostnader. Offentlig sektor med byråkrati, hierarki og samfunnsøkonomisk fokus har tidligere vært noe skjermet for dette. Profitt og produktivitet har tradisjonelt tilhørt privat sektor og markedet. Tidlig på 80-tallet gjorde markedskreftene sitt inntog i offentlig sektor med «New Public Management-konseptet». Tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll og bruker/borgerfokus i stede for hierarki med direkte autoritet er blant annet føringene for reformbølgen (Øgård, 2005, s 25-49). Øgård konkluderer med at det er mulig å trekke ut et effektivitets- eller produktivitetspotensial uten at det går på bekostning av kvaliteten (Øgård 2005, s 48).

Skiens kommunale organisasjon er hierarkisk organisert med flere ledernivåer og staber. Det vil si rådmann, kommunalsjefer, fagsjefer og enhetsledere. Det ligger et betydelig press på å drive mer effektivt og kommunen har vært gjenstand for store kostnadskutt hvor prosjekter og tjenester er blitt fjernet. Den største kostnadsdriveren i kommunen er personalkostnadene. Det dreier seg om et samlet budsjett på ca. 1,18 milliarder kroner for kommunalområdet Helse og velferd.

Vi må lykkes med å kutte kostnader, drive effektivt samtidig som personalet opprettholder motivasjonen, trives og utvikles.

Kvantitative, kalkulerende og businessorienterte prinsipper svarer seg ikke nødvendigvis på lang sikt. Det er forskjell på å lede personalet med «forpliktelsesbasert myk HR», kontra «kontrollorientert hard HR» (Kuvaas & Dysvik, 2012, s 21-30). Kuvaas mener klart og tydelig i sin artikkel; «Styr unna denne lederstilen», at en må droppe kontroll og styring. Følgene kan bli fravær, stress, angst og utbrenthet ved slik ledelse (Kuvaas, 2012).

Forvalter vi kommunens menneskelige ressurser riktig? Det valgte temaet er, «Forvaltning av menneskelige ressurser i offentlig sektor».

1.2 Problemstilling:

Tema tar for seg å drive økonomisk forsvarlig- og effektiv personalledelse uten å øke utbrenthet og fravær. Dagens situasjon i denne sektoren er et markant tempo-skifte hvor arbeidsmengden øker. Mange ansatte føler presset om å gjøre jobben raskere og mer effektivt. Omsorgsperspektivet og kvalitet kortes ned til fordel for kvantitet. Helse og velferd er helt avhengig av smarte løsninger og nøkler til god personalledelse for å klare å møte utfordringene uten økning av kvalitetsavvik.

Tidligere egne erfaringer med personalledelse i ulike prosjekter og fra ledelse i egen bedrift, er at en står mye alene. Personalledelse kan være utfordrende i konflikt- og forhandlingsituasjoner, det er viktig å ha god og rett kunnskap i bakhånd for at utgangene skal bli gode. Enhver leder kan utøve personalledelse etter boka, egen tro eller etter hva forskningen sier, men hvilken HR-modell er dominerende i Skien kommune? Hva er ledernes og personalets erfaringer og meninger om de ulike formene for HR? Er det mismatch mellom ledernes tro på personalledelse og hva medarbeiderne ønsker og opplever? Denne oppgavens problemstilling er:

Hvordan utøves personalledelse blant Helse og velferds ledere i Skien kommune? Hvordan oppleves denne av det personalet som ledes?

For å svare på problemstillingen velges kommunalområdet Helse og velferd i Skien kommune som case. Det utføres en spørreundersøkelse bygget på teorirammeverket med fire teoretiske HR-modeller. Overordnet vil undersøkelsen teste ut hvilke HR-modell som er dominerende og om funnene fra lederne og personalet matcher med hverandre. Hvis det avdekkes et gap betyr det at personalledelsen i Skien kommune kan stå ovenfor utfordringer eller at feltet har et utviklingspotensial som kan bedre driften i kommunen. Avdekkes det markante gap i noen av HR-modellene, drøftes de videre mot teorirammeverket for å se på tiltak eller løsninger. Formålet er å se om vi i større grad kan utnytte organisasjonens fulle potensial.

Problemstillingen og undersøkelsen avgrenses til kommunalområdet Helse og velferd. Dette er en skjønnsmessig avgrensning og utvalget blir representativt for Helse og velferd i Skien kommune. På grunn av begrensede muligheter for deltagelse i det tredje området, velges det

Emnekode: ORG 917

ut to av tre fagområder i kommunalområdet Helse og velferd (Hellevik, 2002, s 112-121;
Jacobsen, 2005, s 68-86).

2 Skien kommune som case, bakgrunn, organisering, planer og strategier

Historisk sett er Skien en gammel trelast og industriby. Fra midten av 1800-tallet ble det etablert industribedrifter innen trelast og vannkraft. Etter nedleggelsen av Skotfoss bruk (1986) og Union papirfabrikk (2006), fremstår Skien i dag hovedsakelig som Telemarks viktigste handels- og administrasjonsby. Selv om den gamle Skien industriby er svekket de siste årene drives det fortsatt stort i jordbruk, skogbruk, verksted- og annen industri (Store norske leksikon (2015)). Skien kommunes utdanningsnivå ligger generelt lavere enn landsgjennomsnittet. Det er dokumenterte sammenhenger mellom foreldrenes utdanningsnivå og hvorvidt barna fullfører videregående- og høyskoleutdanning. For at unge skal komme inn på arbeidsmarkedet, få heltidsstillinger og imøtekomme arbeidsmarkedets behov for kunnskap er det lagt betydelig vekt på dette området i Skiens kommunale planstrategi (Kommunal planstrategi 2015). Helse og velferds kompetanseplan (2011-2017) i Skien, avdekker stort behov for et kompetanseløft blant de ansatte i sektoren. Fakta er: 24 % av de ansatte er uten formell kompetanse, 46 % har fagutdanning og 30 % har 3-årig høyskole. Målet for planen er å redusere andel medarbeidere uten utdanning til 10 % og øke andel høyskoleutdannede til 45 %. Andel fagutdannede ansees som tilstrekkelig (Strategisk kompetanseplan Helse og velferd, 2015, s 10).

Skien kommune er organisert med en HR-stab plassert hos rådmannen. Den ivaretar og videreutvikler den overordnende arbeidsgiverfunksjonen i kommunen og fungerer som faglig støttefunksjon for kommunens ledere. Innholdet i disse to hovedfunksjonene er: Utvikling og oppfølging av HR-strategi, arbeidsgiverpolitikk, ulike retningslinjer og reglementer, organisasjons- og lederutvikling, HMS-system og introduksjonsrutiner. HR-stab representerer kommunen ovenfor arbeidstakerorganisasjonene i lønns- og tariffspørsmål og lønnsforhandlinger. Den er også et HR-faglig kompetansesenter for kommunens ledere innenfor lov- og avtaleverk samt retningslinjer og interne rutiner. Det er et tett samspill mellom linjeledelsen og HR-avdelingen. Kommunens felles visjon er «Skien den gode og inkluderende møteplass». Verdierne er: Løsningsorientering, helhetsfokus, åpenhet, kommunikasjon og delegering der delegering er spesielt ment for ledelse (Skien kommune ansattportal, 2014, s 2).

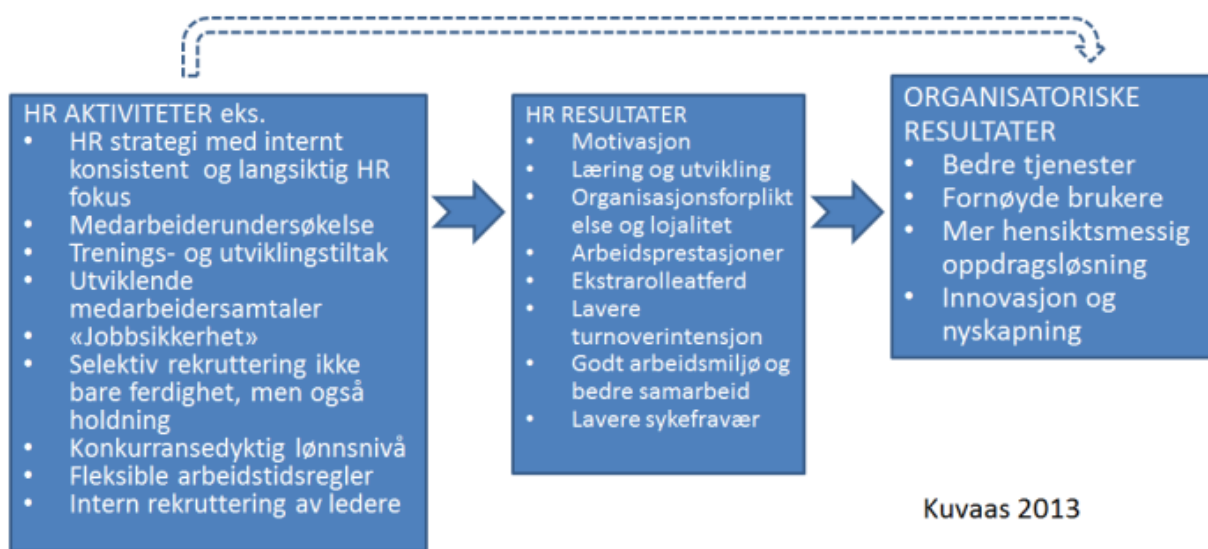
Visjonen omfatter alle ansatte, personalet og ledere, fremtidige ansatte, og kommunens borgere. Skien kommunes utfordringer for HR-avdelingen og lederne blir derfor komplekse. I tillegg er det politiske liv inkludert i dette. Med over 4000 ansatte og en HR-avdeling i rådmannens stab blir Skien kommune en stor case å forske i. Undersøkelsen av personalledelse skal utføres i kommunalområde Helse og velferd. Helse og velferd er et av fire kommunale områder og organisert med en kommunalsjef, tre fagsjefer og egen stab med ansatte. Under hver fagsjef/mellomleder er alle enhetslederne for de ulike tjenestene organisert sammen med de ansatte (Skien kommune, 2015; Skien kommune 2014, ansattportal).

HR-Avdelingen er sterkt involvert i ledernes utførelse av personalledelse og ivaretar alle strategiske funksjoner på overordnet nivå. HR-sjefen sitter i rådmannens ledergruppe sammen med kommunalsjefene. Det teoretiske rammeverket og kommunens HR-struktur vil danne grunnlaget for utarbeidelse av spørreskjema til undersøkelsen. På denne måten er det mulig å sikre en god analyse av undersøkelsen og knytte sammen teori og empiri for å utlede til en konklusjon. Skien kommunes HR-strategi er utarbeidet for 2012-2022. Med denne strategien som bakteppe er det laget en handlingsplan for 2013-2017. Planen omfatter tre satsingsområder med en rekke ulike HR-tiltak. Satsingsområdene for denne perioden er i prioritert rekkefølge: Ledelse, kompetanse, kultur og identitet. Planen for tiden 2014-2015 har som hensikt å arbeide målrettet med ledelse. For å utvikle Skien kommune som arbeidsplass fremover antas ledelse å ha størst effekt. Med utgangspunkt i Kuvaas & Dysvik sin modell som viser sammenhenger mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater, arbeider Skien kommune for at alle HR-aktiviteter skal bygge opp under kommunens strategiske mål (Skien kommune, 2014, HR-strategi; Skien kommune, 2014, handlingsplan; Skien kommune 2014, ansattportal).

Figur 1. Sammenheng mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012, s 30).



Figur 2. Modell fra handlingsplan for 2013-2017 og plan for tiden 2014-2015 i Skien kommunes HR-strategi 2012-2022 (Skien kommune 2014, s 6, ansattportal).



Ved å sammenligne figur 1. og 2. ser en at kommunens strategi korresponderer direkte med en større del av valgt teori i oppgaven. Skien kommune har brukt denne modellen og lagt inn egne HR-aktiviteter med forventede HR-resultater og videre organisatoriske resultater (Skien kommune, 2014, HR-strategi; Skien kommune 2014, ansattportal; Kuvaas & Dysvik, 2012, s 30).

3 Teori

3.1 Ledelse generelt som forankring for personalledelse

Dette kapitlet tar for seg ledelse og personalledelse som er hovedfokuset i problemstillingen og teoridelen i oppgaven. Northhouse definerer lederskap som:

Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal (Northhouse, 2012). Lederskap eller ledelse er en prosess hvor et enkeltindivid påvirker en gruppe mennesker til og nå et felles mål (Northhouse, 2012).

Ledelse er en sammensatt aktivitet og en valgt teoretisk tilnærming er «Adizes`s» PAIE-modell. PAIE er forkortelsen for fire ulike funksjoner som ivaretas i en organisasjon: Produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Ledelse etter funksjon omtales som en av de modellene som blir brukt mye i Norden og i offentlig sektor. Mye av grunnen er at offentlig sektor er sammensatt med ulike fagområder som, administrasjon, politikk og privat-offentlig samarbeid. Paie-modellens fire funksjoner ivaretar organisasjonens ulike utfordringer. Produksjonsfunksjonen handler om å holde hjulene i gang, målsette seg og få mest mulig ut av ressursene. Produksjon er rettet mot ytre forhold i organisasjonen og stabilitet. Administrasjonsfunksjonen handler i store trekk om kontroll, interne regler og rutiner. Denne funksjonen er rettet mot indre forhold i organisasjonen og stabilitet. Entreprenørskapet beskrives som forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. Lederoppgavene handler om tilpasning til endringer i omgivelsene, nybrottsarbeid og finne prosjekter. Funksjonen er rettet mot ytre forhold og endringer i organisasjonen. Valgt tema og fokus i denne oppgaven er å forvalte menneskelige ressurser og personalledelse. Den siste funksjonen i PAIE-modellen er den som passer best inn i dette fokuset. Integrasjonsfunksjonen handler nettopp om hvordan en arbeider med menneskene i organisasjonen eller personalet. Dag Øyvind Lotsberg i boken «Det kommunale laboratorium», definerer funksjonen følgende:

Integrasjon vil si å skape oppslutning blant medarbeiderne om felles mål, støtte og inspirere dem og tilrettelegge samarbeidsforhold og arbeidsmiljø i organisasjonen (Lotsberg, 2005, s 143).

Funksjonen rettes mot indre forhold i en organisasjon og endring (Lotsberg, 2012, s 142-144; Strand, 2007, s 328-331).

Generiske ledelsesteorier er utledet fra studie av flere ulike ledelsesteorier for å finne en helhetlig ledelsesteori. En generisk ledelsesteori fremstår som anvendelig og rettet mot offentlig sektor: «Leadership in public organizations» av Montgomery Van Wart (Van Wart, 2008). Det vil ikke bli utredet hele teorigrunnet til denne, men det plukkes ut deler som et grunnlag og supplement til de ulike teoriene for personalledelse.

Van Warts «Leadership Action Cycle» sammenligner ulike ledelsesteorier med ti blinde indianeres forsøk på å forklare hva en elefant er. De alle utforsket dyret de ikke hadde begrep om i utgangspunktet og fant følgende: En på hver sin side følte på elefanten og mente det måtte være en vegg. Fire av dem følte på hvert sitt ben og mente dette måtte være et tre. En følte snabelen og mente det måtte være en slange, mens en annen som hadde halen konkluderte med at det var et rep. Ulike teorier og forsøk på å forklare lederskap blir på denne måten belyst som partielle fremstøt. Leders styrke, hurtighet, utholdenhet og andre spesielle kvaliteter gjenspeiler individnivå. Kanskje finnes det ingen oppskrift for hvordan ledelse skal utføres best (Van Wart, 2008, s 29). Teoretikeren bruker videre et rammeverk for å finne ut hvilke lederstil eller atferd (behavior variables), under hvilke forhold (contingency factors), har tendens til å oppnå målene ved ulike prioriteringer (performance goals)? Ved en komparativ studie av ulike teorier med rammeverket utledes ni ulike lederstiler: «*Laissez faire*» (*la det skure*), hvor lederen er passiv og likegyldig til ansatte han leder og oppgavene i området. «*Den dirigerende lederen*», som setter klare forventninger til de ansatte ved å oppfordre til å følge regler og prosedyrer samt koordinere og overvåke aktivitetene i organisasjonen. «*Den støttende lederen*», tar hensyn til de ansattes behov, lytter, er vennlig og motiverer den enkelte. Her har vi teambyggeren og konfliktløseren. «*Den deltagende lederstilen*», utøver litt mer avstand enn i den støttende, men lederen tar fortsatt hensyn til de ansattes meninger og gir råd. På denne måten etableres det et vennlig og kreativt arbeidsmiljø. «*Den delegerende stilen*», utelater i større grad instruksjoner og daglig overvåkning. Den handler for det meste om egne beslutninger hvor lederen delegerer for å utvikle og motivere personalet. «*Den målorienterte lederstilen*», setter utfordrende mål, søker å utvikle oppgavene og gir tillit til at de ansatte presterer bra. Dette er den typiske entreprenøren som er innovativ og utviser stor kreativitet for å nå målene. «*Den inspirerende lederen*», bruker intellektuell stimulans for å utvikle nye ideer og prosesser. Lederen har karisma og leder innovasjon gjennom god kartlegging og

strategisk planlegging. «*Ekstern lederstil*», har fokus på organisatoriske forhold og ytre kontekst. Lederen bruker strategisk planlegging og synliggjøring av visjoner gjennom nettverk og ulike partnere. Fokus er beslutningstaking og ledelse av organisatoriske endringer. Den siste er den såkalte «*kombinasjonsstilen*». Lederen bruker to eller flere av de ulike foregående stilene, til eksempel dikotomisk ved overvåkende og støttende lederatferd (Van Wart, 2008, s 33-45). Selve «Leadership Action Cycle» forklares ved følgende: Lederens oppgaver og vurderinger er å kartlegge alle sider ved organisasjonen, miljø, muligheter og begrensninger. Kartlegging av kontekst er også viktig i tillegg til å sette personlige og organisatoriske mål. Leder bruker sine egenskaper og lederstil i spennet mellom «laissez faire» og «ekstern lederstilen». Lederens atferd utøves i tre ulike områder: oppgaver, mennesker og i organisasjonen. Kontinuerlig evalueres resultater og måloppnåelse som igjen fører til lederutvikling og nye målsettinger (Van Wart, 2008, s 116).

Oppsummert er det nevnt 10 ulike lederstiler fra «Van Wart. Et sentralt punkt som er berørt er kontekstbegrepet. Ledelse defineres ut fra konteksten en leder, eller ut fra det nivået en leder på. Ledelse generelt har et mangfold av definisjoner og det er viktig å finne definisjoner som passer teorivalgene. På denne måten blir definisjoner et «anker» for ledelse som kan brukes generelt, individuelt og kontekstuel. Strands definisjon går inn i alle nivåer:

Ledelse best kan forstås i sammenheng med organisasjonsformen, sektoren og den kulturen lederen arbeider i (Strand, 2007, s 28).

Dette er svært viktig med tanke på kommunalområdet Helse og velferd som hovedsakelig arbeider med pleie og omsorg. Personalet i sektoren er ofte sterkt faglig fokuserte og kan ha vanskelig for å forstå innsparinger, endringer og nedleggelse av tiltak. Derfor bør ledelse henge sammen med hvordan organisasjonen fungerer. Sektoren er preget av tett samhold mellom personalet, sterkt faglig fokus og høy form for etikk i forhold til fagprofesjonene. Dette setter krav til balansegang, evne til å bygge relasjoner og god kultur (Strand, 2007, s 28; Van Wart, 2008).

Med utgangspunkt i PAIE-modellen, gjøres et verdivalg hvor den mest nærliggende funksjonen til personalledelse blir fokuset. Dette er integrasjonsfunksjonen som handler om å arbeide med, inspirere og utvikle menneskene eller personalet i organisasjonen. Uten å bli for kategorisk er det nærliggende å tro at lederstilene som korresponderer med

integrasjonsfunksjonen i PAIE-modellen vil være viktig å fokusere på. Til eksempel er dette den støttende og den inspirerende lederen. Men med tanke på konteksten kan det være mer formålstjenlig å legge vekt på den deltagende eller en kombinasjonsstil i et sterkt fagmiljø med høyt utdannet personalet. Skal man lede gjennom enhetsledere som mellomleder, kan til eksempel den delegerende være rett (Strand, 2007, s 28; Van Wart, 2008).

3.2 4 ulike modeller for håndtering av menneskelige ressurser

Ved utarbeidelse av teorirammeverket innen personalledelse er det plukket ut tre norske teoretikere. Den nasjonale tilnærmingen er for å få et mest mulig oppdatert bilde av personalledelse i Norge. Deres teorier er også bygget på internasjonal forskning. Ved behov trekkes også inn andre bøker fra studiet innen ledelse, rapporter, publikasjoner eller søk på nett. Odd Nordhaug beskriver en modell med tre nivåer i sin bok «Strategisk personalledelse»: Nivå 1. Personalforvaltning. Nivå 2. Personaladministrasjon. Nivå 3. Strategisk personalledelse. Modellen er beskrevet som progressiv, det vil si at nivå 1. Personalforvaltning må dekkes i organisasjonen før den kan bevege seg opp i et høyereliggende nivå (Nordhaug, 2002, s 23-24). Med denne modellen som utgangspunkt er det laget en figur for teorirammeverket i oppgaven. Denne figuren skisserer fire ulike HR-modeller til bruk for håndtering av menneskelige ressurser.

Figur 3. Fra personalforvaltning til relasjonsbasert personalledelse, fire HR-modeller for håndtering av menneskelige ressurser.

HR-modell 1. Personal forvaltning	Utvalgte kjennetegn: Rekruttering, avvikling, registrering av arbeidstid, avlønning, kontroll av de ansatte.
---	--

<p>HR-modell 2.</p> <p style="text-align: center;">Administrativ personalledelse</p>	<p>Utvalgte kjennetegn: Utvikling av lønssystemer, systemer for arbeidsvurdering, velferdstiltak og helsetjeneste, personalutvikling og opplæring, forhandlinger.</p>
<p>HR-modell 3.</p> <p style="text-align: center;">Strategisk personalledelse</p>	<p>Utvalgte kjennetegn: Integrasjon med strategiutvikling, systematisk planlegging av personalbehov, tilgang og avgang, overvåking og påvirkning av bedriftskulturen, planmessig kompetanseutvikling som ledd i strategien.</p>
<p>HR-modell 4.</p> <p style="text-align: center;">Relasjonsbasert personalledelse</p>	<p>Utvalgte kjennetegn: Sosial utvekslingsteori, toveis-kommunikasjon ved kroppsspråk og stemmebruk eller skriftlig (dyader). Tilfredshet, forståelse, kunnskap, relasjon, oppofrelse og tillit mellom leder og medarbeider.</p>

Bård Kuvaas & Anders Dysvik med boken «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser», er de teoretikerne som danner grunnlaget for HR-modell 1. Personalforvaltning og HR-modell 2. Administrativ personalledelse. Linda Lai med boken «Strategisk kompetanseledelse», danner grunnlaget for HR-modell 3. Strategisk personalledelse. HR-modell 4. Relasjonsbasert personalledelse er lagt til for å supplere teorien og undersøkelsen. Denne modellen er aktuell ved ledelse av personalet i helse og velferdsektoren spesielt. Teoretiske bidrag til nivå 4. er Schriesheim, Castro og Cogliser samt Hans Risan. Modellen til Nordhaug er utgangspunktet for det teoretiske rammeverket. HR-modell 1. Personalforvaltning er elementært HR-arbeid hvor personale kontrolleres og sees på som forvaltning. I Skien kommune likestilles dette nivået med personal- og lønningskontoret. HR-modell 2. er

Personaladministrasjon hvor personalressursene ikke bare forvaltes men utvikles og foredles. HR-modell 3. legger til grunn mer avansert HR-arbeid med påvirkning av organisasjonskultur og planmessig kompetanseutvikling. Kommunens HR-avdeling i rådmannens stab kobles også til denne modellen (Lai 2013; Kuvaas & Dysvik, 2012; Risan, 2012; Furunes & Mykletun, 2007; Schriesheim, Castro og Cogliser, 1999).

3.2.1 Personalforvaltning

HR-modell 1. Personalforvaltning, sikter mot mindre organisasjoner og i begrepet forvaltning ligger det implisitt en mening hvor personalet ses på som gjenstander. Undergruppene i modellen er: Rekruttering, avvikling, registrering av arbeidstid, avlønning og kontroll av ansatte. I ekstremversjon er personalforvaltning en tingliggjøring, hvor personalet forvaltes som penger, bygninger og andre materielle gjenstander. Det antas at mange småbedrifter opererer med ufaglært personale som lett kan byttes ut og passivt overvåkes. Det begrunnes også med at småbedrifter sjeldent har nok ressurser til å satse på kompetanse (Nordhaug, 2002, s 1-30).

Personalforvaltning er det som kalles «Hard kontrollbasert HR». Kort fortalt inneholder den harde HR-modellen mye leie av personell, kjøp og satsing på de beste talentene samt prestasjonsbasert belønning altså kortsiktig verdiskaping. Følgende av kontrollbasert HR kan være høyere turn over (frivillig avgang) og dårligere kvalitet (flere feil). På en annen side viser studier at «forpliktelsesbasert myk HR» kan føre til høyere produktivitet, høyere kvalitet, mindre feil og mer lojale og engasjerte ansatte. I tillegg kan forpliktelsesbaser HR redusere konflikter mellom ansatte og ledelse samt bruk av tid og penger til kontroll av bedriftens ansatte. Det er denne type HR som har til hensikt å få personalet til å engasjere, involvere og identifisere seg med organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 23-30).

Det betyr ikke at alle organisasjoner må kutte ut hard HR og personalforvaltning. Denne typen personalledelse er grunnlaget for hvordan vi forvalter menneskene i en organisasjon. Liten grad av kontroll, lønn og registrering av arbeidstid er helt grunnleggende i arbeidslivet. Noen mennesker trenger til og med høyere grad av kontroll for å fungere bra og ønsker dette selv. Men blir kontrollen stor kan dette påvirke mennesker negativt og føre til ineffektivitet. Hard HR kan sees på som navet i organisasjonen som anskaffer, belønner og skifter ut arbeidskraften. Problemer som kan oppstå, er når det brukes hard HR mer aktivt og pågående for å drifte organisasjonen. Til eksempel kan personalet tvinges eller lokkes til å yte 20 % mer

i kapasitet og produktivitet i en kortere periode. Men studier og derav kritikken som er oppstått er at økt produktivitet på dette grunnlaget kan føre til utarming av arbeidskraften. Skjer dette kan en få unødvendige kostnader som følge av omstillinger, sykemeldinger og andre tilpasninger (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 23-30; Kuvaas, 2012).

For å operasjonalisere teorien fra de fire HR-modellene er det laget figurer for hver modell. Figurene inneholder utvalgte kjennetegn, spørsmålsformuleringen og de ulike måleindikatorer som er brukt i spørreundersøkelsen. Figuren som operasjonaliserer teorien blir presentert i slutten av kapitlene for hvert HR-område, som her:

Figur 4. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 1.

«Personalforvaltning».

Utvalgte kjennetegn: Rekruttering, avvikling registrering arbeidstid, avlønning, kontroll av de ansatte = Kontrollbasert hard HR.	Innleie/utlån er en viktig del av personallederrollen:
	Rekruttering av søkere med de beste papirer er en viktig del av personallederrollen:
	Å betale de beste medarbeiderne mest er en viktig del av personallederrollen:
	Store lønns- og statusforskjeller er en viktig del av personallederrollen:
	Kommunens/arbeidsgivers interesser er en viktig del av personallederrollen:
	Beste prestasjoner er en viktig del av personallederrollen:
	Kontrollorientert styring er en viktig del av personallederrollen:

(Kuvaas og Dysvik, 2012, s 23-30)

3.2.2 Administrativ personalledelse

Den neste HR-modellen er «Administrativ personalledelse». Implisitt for denne modellen ligger det også passivitet, men den forklares mer aktivt enn personalforvaltning.

Undergruppene er: Utvikling av lønssystemer, systemer for arbeidsvurdering, velferdstiltak og helsetjenester, personalutvikling og opplæring samt forhandlinger. Det kommer klart frem av disse undergruppene at ressursene ikke bare forvaltes men også utvikles, planlegges,

vurderes og læres opp. Administrativ personalledelse beskrives som «forpliktelsesbasert myk HR». Kuvaas og Dysvik definerer HR som følgende:

Med ledelse av menneskelige ressurser (HR) mener vi alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling, og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 13).

Videre avgrensar de denne vide definisjonen til følgende HR-aktiviteter eller HR-tiltak: Trening og opplæring, teamorganisering, medarbeidersamtaler, belønningssystemer og lederutvikling. Det fokuseres hovedsakelig på den delen av HR-arbeidet som omhandler å lede og stimulere, for å utløse det iboende potensialet i medarbeiderne.

«Myk HR» fremstilles på mange måter som en kritikk til «hard HR». Dette understrekes ved Kuvaas sin artikkel i DN.no (lastet ned 18. august, 2014): «Styr unna denne lederstilen». Her peker han konkret på at lederne må droppe kontroll og styring. Dette kan føre til stress, angst og utbrenthet av medarbeiderne. For mye struktur og lite omsorg fører til høyeste nivå av uønsket jobbatferd. Det er ikke HR-strategi eller HR-aktivitet primært som skaper lønnsomhet eller konkurransefortrinn, men de menneskelige ressursene (Kuvaas, 2012).

Administrativ personalledelse kan bidra til å rekruttere, utvikle og beholde de ansatte. Med tanke på kommunalområdet Helse og velferd, har sektoren en blanding av høyt utdannede helsearbeidere og mange omsorgsarbeidere som hovedsakelig jobber i tjenesteproduksjonen. Alle ansatte er i behov av spesialisert kunnskap for å utføre oppgaver hvor pasienter/brukere er involvert. Dette er ikke et samlebåndsprinsipp eller produksjon av en vare. Det handler om å utøve tjenester ovenfor mennesker med individuelle behov noe som utløser spesialiserte oppgaver. For sterkt fokus på innstramming og kostnadskutt kan raskt gå utover pasienter og brukere og videre øke frustrasjonen blant de som jobber i feltet. På en annen side vet vi at i offentlig sektor kan utgiftene øke formidabelt ved små endringer. Kunststykket er å oppnå mest mulig nytte i forhold til kostnadene. Det vil si å oppnå best mulig helse og velferd for alle brukerne uten at det går utover noen, med de ressurser en har tilgjengelig. Paretooptimalitet i forbruket betyr at ressursene er så godt utnyttet at økning av nytten til et individ fører til nedgang av nytten til et annet. Ved optimal utnyttelse av ressursene i arbeid med mennesker, kan det fort bli spørsmål om «make or brake». Derfor er

det ytterligere viktig å ha fokus på HR-ledelse som «utløser» og ikke «tømmer» potensialet i medarbeiderne (Opstad, 2006, s 122; Opstad 2006, s 282-318; Kuvaas og Dysvik, 2012).

Studier viser sammenheng mellom forpliktelsesbasert myk HR og bedre resultater. Dette fordi fokuset er på sosialt klima i form av tillit, samarbeid, felles koder og kunnskapsdeling.

Årsaken til sammenhengen mellom forpliktelsesbasert myk HR og bedre resultater skyldes blant annet 54-59 % sosialt klima og 22 % kunnskapsdeling. Kjernen i denne typen HR er: langsiktige ansettelsesforhold og karrieremuligheter, vekt på holdninger og atferd ved rekruttering, utviklingsorientert HR, kollektivt prestasjonsbasert belønning og små statusforskjeller samt langsiktig verdiskaping (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 35-38).

Hva er så administrativ personalledelse i praksis med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene? Hvordan gjøres det? Med bakgrunn i forpliktelsesbasert myk HR velges følgende HR-aktiviteter: Rekruttering, trening og opplæring, karriereutvikling, teamorganisering, medarbeidersamtaler, belønningssystemer og lederutvikling. Lederfokuset er indre og prososial motivasjon ved engasjement og mestringsfokus, istedenfor ytre motivasjon og prestasjonsfokus. Autonomi og egenkraftmobilisering, istedenfor kontroll og styring. Sosiale bytterelasjoner, istedenfor økonomiske. Affektiv og normativ fremfor kalkulerende organisasjonsforpliktelse (medarbeider føler seg som en del av familien og er ikke tilknyttet kun via lønn). Rettferdighet i forhold til lønn og forfremmelse (utfallsrettferdighet), beslutningsprosedyrer og mellommenneskelig rettferdighet fra ledelsens side. Sist men ikke minst trenger medarbeiderne organisatorisk støtte i form av opplevd lederstøtte, autonomi, lønnsnivå, jobbsikkerhet og forfremmelser (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 53-80).

Rekruttering: Rekruttering er et av de viktigste HR-tiltakene for organisasjonen. Den bør sees i sammenheng med trenings og utviklingstiltak og lederutvikling inkludert 360 graders vurderinger. Før rekruttering bør kompetansenivået i organisasjonen kartlegges. Dette gjøres systematisk i tre nivåer. På organisatorisk nivå analyseres hvilken kompetanse det er mest behov for helhetlig og i grupper i organisasjonen. Neste nivå er innhold i arbeidsoppgavene og hvordan medarbeiderne løser de. En sammenligning mellom dyktige og mindre dyktige medarbeidere er viktig. Dette gir grunnlag for om det er rekruttering eller trenings- og utviklingstiltak som er behovet. Den enkelte medarbeider er siste nivå. Ved å kartlegge motivasjon, utbytte og overføringsverdi av utviklingstiltak kan man finne ut om en skal velge trening og utvikling eller ny rekruttering i organisasjonen. I rekrutteringsfasen er kunsten nå å

plukke ut de riktige personene til organisasjonen. Den beste indikatoren for å forutsi fremtidige arbeidsprestasjoner er generelt evnenivå og personlighetstrekk. Samvittighetsfulle medarbeidere presterer på tvers av oppgaver. Klarer man å rekruttere de beste over tid gir det en win-win effekt ved at organisasjonen blir attraktiv. Det er videre ramset opp en rekke prediktorer eller metoder for å plukke ut de beste. De mest effektive er: å teste søkers utførelse av aktuelle arbeidsoppgaver, problemløsning under press og strukturert jobbintervju. Ved å planlegge å forberede intervjuet godt får man et mer nøyaktig sammenligningsgrunnlag i forhold til de ulike søkerne. Det må også være samsvar mellom bildet som tegnes av organisasjonen og den faktiske jobbsituasjonen søkeren kommer i. Det lønner seg ikke å overselge arbeidsplassen, noe som kan føre til høy turnover og dårlig jobbtilfredshet (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 85-91).

Trenings og utviklingstiltak: Formålet med denne type utvikling er å forbedre organisatoriske, grupperelaterte og individuelle prestasjoner i arbeidet. Graden av konkurranse mellom organisasjoner øker, derfor må også kompetansen utvikles for å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere. Kunnskap kan bli glemt og de som utvikler den gjør det bedre. Studier viser en sterk sammenheng mellom tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter og trenings- og utviklingstiltak. Skal man gjøre dette effektivt er det viktig å: 1. Relatere innholdet til deltagerens kunnskaper og ferdigheter og forklare hensikten med tiltaket. 2. Fokuserer på mestring istedenfor prestasjoner. Prestasjonsorientering stimulerer intern konkurranse mens meningen er at medarbeiderne skal konkurrere med seg selv. I det øyeblikk en av to som konkurrerer vinner, er det også en som taper. På denne måten så kan en få vinnere, men også tapere i organisasjonen. Overføring av trening og utvikling til jobbsituasjonen er også viktig. Lederstøtte, evnenivå, personlighetstrekk og arbeidsklima er eksempler på faktorer som understøtter overføring. Samtidig må deltagerne få mulighet til å bruke det de har lært ved at leder gir konkrete oppgaver relatert til læringen. Flere organisatoriske og menneskelige betingelser kan påvirke effekten av tiltakene. Medarbeiderne bør inkluderes i planleggingen av tiltakene og få komme med forslag. Det er viktig å se på negative reaksjoner og opplevelser fra tidligere tiltak. Leder bør gi nøye informasjon om tiltakenes intensjoner og utviklingsmuligheter. Kartlegging av mulige hindringer for overføring fra tiltak til jobbsituasjon gjøres sammen med deltagerne. En synliggjøring av hvordan tiltakene kan hjelpe i jobbsituasjonen og informasjon om utvidet ansvar og andre arbeidsoppgaver er god pedagogikk. Trenings- og utviklingstiltak skal evalueres og

erfaringene føres tilbake til organisasjonen for videre utvikling (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 92-120).

Karriereutvikling: Det finnes ingen spesiell definisjon på begrepet karriere. Generelt forklares det med en rekke av forfremmelser i løpet av en medarbeiders yrkesliv i et jobbrelatert hierarki. Dette er allikevel ikke tilstrekkelig siden det eksisterer to ulike former for karriereutvikling, vertikal og horisontal. Utvikling av en karriere foregår ikke bare oppover i et system men også ved fordypning innen et eller flere arbeidsområder (horisontal karriereutvikling). Definisjonen forklares derfor mye videre og som et individs erfaringer i yrkeslivet innen eller utenfor en organisasjon. Disse erfaringene fremstår som et mønster i løpet av yrkeslivet spesielt for den det gjelder. I den vertikale formen er begrep som ansiennitet, opprykk og lønnsutvikling blitt byttet ut. Andre begrep som, gjensidighet mellom organisasjonen og medarbeideren, psykologiske jobbkraav og komplekse bytterelasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er mer gjeldende. Fire pilarer dekker de psykologiske jobbkraavene: Tillit, rettferdighet, opplevd støtte fra organisasjonen og oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. I forhold til den moderne karriereveien forklares en overveldende evidens hvor sosiale fremfor økonomiske bytterelasjoner er gjeldende. De sosiale fremmer gode arbeidsprestasjoner og produktive holdninger mest fremfor de økonomiske. Resultatene fra evidensbasert forskning viser: Organisatoriske prestasjoner øker ved jobbsikkerhet, intern rekruttering og investering i trenings- og utviklingstiltak. Det er medarbeiderens opplevelse av HR som bedrer jobbrelaterte holdninger og atferd ikke organisasjonens visjoner og intensjoner i HR-satsingen. Opplevd støtte fra nærmeste leder er positivt relatert til medarbeiderens arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Hvis medarbeideren får mulighet til å utvikle seg uten å bli gitt vertikale karrieremuligheter kan det få motsatt effekt. Den affektive tilknytningen kan avta og medarbeideren kan begynne å se seg om etter ny arbeidsgiver. Det avdekkes ingen nevneverdig sammenheng mellom sosiale bytterelasjoner og endringsvillighet eller evne til å utvikle seg. Kuvaas og Dysvik anbefaler avslutningsvis at organisasjoner viderefører det tradisjonelle synet på karriereutvikling. Det betyr mulighet for både vertikal og horisontal karriereutvikling (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 121-131).

Teamorganisering: Boken tar for seg et lite avsnitt om selvstyrte team og desentralisering som grunnleggende organiseringsprinsipp. Skien kommune har også en utstrakt bruk av teamorganisering spesielt i institusjonssammenheng. Teamorganisering erstatter en stor del av behovet for kontroll gjennom hierarkisk organisering. På denne måten griper

teamorganisering også inn i forpliktelsesbasert HR og legger grunnlaget for autonom jobbdesign og dermed indre motivasjon. Teamorganisering uten mye kontroll vil også stimulere ansvarsfølelsen hos den enkelte i teamet og samarbeidsrelasjonene er helt essensielle. På en annen side er det en forutsetning at medarbeiderne ønsker og forstår å gjøre en god jobb. Det er også viktig at de i teamet er likeverdige og kan overlape hverandre ved behov. Selv om det kan være ulike nivå på kompetanse og erfaring vil samme målsetting styrke samhold og kapasitet.

Medarbeidersamtaler: Under den delen av boken som omhandler prestasjonsledelse er administrative og utviklende medarbeidersamtaler beskrevet. Medarbeidersamtaler blir ansett som et av de viktigste HR-tiltakene tilgjengelig for organisasjonen. Verktøyet blir også brukt i Skien kommune. Paradokset er at de fleste organisasjoner ikke har stort utbytte av medarbeidersamtaler. Gjennom tre ulike studier har Kuvaas konstatert at det ikke finnes noen direkte sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner. På en annen side var opplevd nytte positivt i forhold til organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Det konkluderes imidlertid med at organisasjoner bør bruke autonomistøttende og fleksible eller ingen medarbeidersamtaler for de beste og mest selvgående medarbeiderne (høy autonomiorientering). Derimot bør det brukes spesifikke og detaljerte medarbeidersamtaler med en klar ovenfra-og-ned tilnærming for de med lav autonomiorientering. Den sistnevnte gruppen trenger mye støtte og oppfølging og det bør legges vekt på i rekrutteringen å utelukke denne gruppen medarbeidere. Generelt sett bør innholdet i og opplegget for medarbeidersamtaler tilpasses det enkelte individs egenskaper og behov. Det er skissert to ulike former for medarbeidersamtaler. Den «administrative» medarbeidersamtalen og den «utviklende» medarbeidersamtalen. Det understrekes større utfordringer med den administrative varianten som er mål-og-resultatorientert. Den utviklende medarbeidersamtalens formål er å utvikle kunnskaper, ferdigheter, motivasjon og holdninger hos medarbeiderne. Det finnes fire ulike former for medarbeidersamtaler i Skien kommune. To er utviklingssamtaler, en er coachende og den siste er medarbeidersamtale/utviklingssamtale for ledere i kommunen (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 143-162).

Belønningssystemer: Kuvaas og Dysvik presenterer en modell i boken som omhandler prestasjonsbasert belønning:

Figur 5. Belønningssystemer:

	Resultater eller «objektive» kriterier	Subjektiv vurdering av atferd
Individuelt nivå	Individuelle bonuser (f.eks. salgsbonus)	Individuelle bonuser eller fastlønn (f.eks. måloppnåelse)
Kollektivt nivå (gruppe, avdeling, organisasjon)	Kollektive bonuser (f.eks. overskuddsdeling)	Kollektive bonuser (f.eks. måloppnåelse)

På den vertikale «Y-aksen», kalt analysenivå finnes individuelt og kollektivt nivå. På den tverrliggende «X-aksen», finnes resultater (objektive kriterier) og atferd (subjektiv vurdering). Disse to aksene er styrende for ulike typer av prestasjonsbasert lønn. For individuelt nivå er individuelle bonuser plassert under resultater (til eksempel salgsbonus) og individuelle bonuser eller fastlønn for atferd i form av måloppnåelse. På kollektivt nivå (grupper, avdelinger eller hele organisasjonen) er kollektive bonuser (overskuddsdeling) plassert under resultater og kollektive bonuser i form av måloppnåelse under atferd. På det generelle nivået har prestasjonsbasert belønning to hovedhensikter. På den ene siden å tiltrekke eller beholde medarbeideren, eller på den andre siden avslutte ansettelsesforholdet. Det antydes positive effekter ved alle skisserte belønningssystemer, individuelle eller kollektive. Rådet fra Kuvaas og Dysvik er å rendyrke en av de to ulike typene prestasjonsmål. Enten mot objektive, instrumentelle med incentiveffekter eller subjektive, atferds-baserte mål hvor medarbeiderne opplever psykologisk eierskap og «vi-følelse» i organisasjonen. Skien kommune er nærmest den siste varianten. Mekanismen bak psykologisk eierskap forutsetter ikke faktisk eierskap av aksjer eller annet. Mekanismen forklares som prososial motivasjon, psykologiske kontrakter og sosiale bytterelasjoner. Innenfor Helse og velferdssektoren består tjenesteproduksjonen av en større andel komplekse oppgaver. Det understrekes en positiv sammenheng mellom enkle og uinteressante oppgaver og prestasjonsbasert belønning, men en negativ sammenheng for komplekse og interessante oppgaver belønnet prestasjonsbasert.

Avslutningsvis påpeker forfatterne at ulike belønningssystemer har positive og negative effekter. Derfor bør organisasjonen gå forsiktig frem om den har intensjoner om å endre sitt belønningssystem. Det argumenteres gjennomgående mot kortsiktige ytre direkte incentiveffekter. Belønningsformer som øker opplevelsen av tillit, autonomi og egenverd utvikler ansvarsfulle, selvstendige og indre motiverte medarbeidere. Intern fastlønnsvariasjon

gitt på bakgrunn av kompetanse og et bredt utvalg av arbeidskriterier over tid er et eksempel på dette. Kollektive prestasjonsbaserte belønningssystemer er også eksempel som kan gi psykologisk eierskap og «vi-følelse». På en annen side må en passe på å ikke underbetale sine ansatte. Psykologisk tilhørighet og prososial motivasjon betyr ikke det samme som at en ikke har behov for lønn. Men med en rettferdig lønn kan en bruke de indre mekanismene til å utløse det beste i hver enkelt uten å ty til økonomiske direkte incentiver som stort sett blir kortsiktige og lite virkningsfulle (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 163-186).

Lederutvikling: I boken avgrenses lederutvikling mot tiltak som er systematiske intervensjoner. Tiltakene må også bære en intensjon om å øke kunnskaper, evner, ferdigheter, motivasjon og selvbilde hos deltagerne. Selv om mange studier ikke er i stand til å konkludere effekt av lederutvikling, viser meta-studier at det er mulig å utvikle ledere. En bør dog ikke forvente store resultater siden effekten av de ulike tiltak varierer mye. Betingelsene for hvordan positive effekter av lederutvikling oppstår er derfor viktig å kjenne til. Variasjonen av effekt tilskrives individuelle egenskaper samt forhold ved lederutviklingstiltaket og ved den enkeltes arbeidssituasjon. 360-graders vurdering av ledere gir et mer komplett bilde av lederens prestasjoner. Med vekt på ønsket utvikling fra lederens omgivelser innhentes vurderinger av lederens jobbrelevante atferd. Uformelt spør mellomleder lederens: kunder, kolleger og underordnede. Formell undersøkelse foregår fortsatt via mellomleder og de samme kildene. Forskjellen er at det må være minst tre representanter fra hver kilde for å ivareta undersøkelsens validitet og reliabilitet (gyldighet og pålitelighet). Hensikten med vurderingen er å utvikle lederen gjennom å gi en samlet og balansert tilbakemelding. Det er en del forutsetninger for at vurderingen skal kunne lede til for eksempel lønnsforhøyelse eller karriereutvikling. De som vurderer må være kvalifiserte og nøye i sine vurderinger. Det nytter ikke å være politisk korrekt, men å være ærlig. Systemet for innhenting av informasjon må være av god kvalitet og tilpasset lokale forhold. Lederen skal vurderes på de områdene vedkommende kan påvirke. Sist men ikke minst, må systemet tilfredsstillende grunnleggende krav til målinger av psykologiske egenskaper. Inadekvate målinger i denne sammenhengen blir svært feil for den som måles. I denne sammenhengen er det også viktig at kildene til informasjon er gode og relevante for å måle prestasjonene til lederen. Opplæring i bruk av måleverktøyet er nødvendig for å sikre et riktig og etterrettelig resultat. 360-graders vurdering har påvist effekt til for eksempel produktivitet, profitt, kundeservice og lavere turn over. Det er viktig å være oppmerksom på egenskapene til 360-graders vurdering. Er ikke mottager nøktern, kan negative tilbakemeldinger slå ukritisk negativt ut og motsatt. Hvis lederen har et

bedre selvbylde en hva tilbakemeldingen tilsier, kan dette bli lite utviklende og negativt. Mestringsevnen kan gå ned selv om intensjonen i tilbakemeldingen er det motsatte. Er derimot lederen innstilt på å nytte-gjøre seg tilbakemeldingene kan effekten bli større. Samvittighetsfulle ledere som tror at endring er mulig vil også kunne dra større nytte av vurderingene. Når tilbakemeldingene er gitt bør lederen evne å sette seg pragmatiske mål for å endre og kontrollere sin atferd. Når lederen viser handlingskraft og gjør noe med seg selv for å mestre utfordringene viser studie positive resultater. Undersøkelsen av oppfølgingsprogrammet til 360-graders vurdering viser økt måloppnåelse, jobbrelatert velvære, redusert stressnivå og økt utholdenhet hos deltakerne. Kuvaas og Dysvik konkluderer med at ledere kan oppleve personlig og faglig utvikling over tid. Dette avhenger av nevnte forutsetninger for ikke å ha for høye forventninger (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 133-139).

Figur 6. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 2. «Administrativ personalledelse».

Utvalgte kjennetegn: Utvikling av lønnsystemer, systemer for arbeidsvurdering, velferdstiltak og helsetjeneste, personalutvikling og opplæring, forhandlinger = Forpliktelsesbasert myk HR.	Rekruttering er en viktig del av personallederrollen:
	Trenings- og utviklingstiltak er en viktig del av personallederrollen:
	Karriereutvikling er en viktig del av personallederrollen
	Teamorganisering er en viktig del av personallederrollen:
	Medarbeidersamtalen er en viktig del av personallederrollen:
Spørsmål 1 fra undersøkelsen: Personallederrollen er en viktig lederfunksjon. I hvilke grad vektlegger du følgende påstander (måleindikatorer):	Belønningssystemer er en viktig del av personallederrollen:

(Kuvaas og Dysvik, 2012, s 23-30).

3.2.3 Strategisk personalledelse

HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». For denne modellen er personalarbeidet direkte knyttet til organisasjonens overordnede strategi. Utfordringene i personalledelse og kompetanseutvikling er lagt på lik linje med til eksempel økonomistyring, markedsføring og

finans. Personalsjef er som regel med i toppledergruppen slik at strategien innlemmes selvstendig i den overordnede strategien. Undergruppene er: Integrasjon med strategiutvikling, systematisk planlegging av personalbehov i forhold til rekruttering og avgang, overvåkning og påvirkning av bedriftskulturen samt planmessig kompetanseutvikling som et ledd i strategien. Poenget med dette nivået er at kompetanseutvikling og rekruttering er strategisk planlagt før anskaffelsen av personalressurser og ikke et resultat av den overordnede strategien. Andre oppgaver nevnt som intern strategi er: Intern markedsføring, analyse, intern informasjon, påvirkning av bedriftskultur og organisasjonsutvikling. Disse oppgavene er i tillegg til den eksterne strategien først nevnt under strategisk personalledelse (Nordhaug, 2002, s 1-30).

Strategisk personalledelse handler hovedsakelig om utfordringer i personalledelse og kompetanseutvikling, men hvordan kan dette arbeidet drives i praksis? Linda Lai tar utgangspunkt i at kompetanse handler om potensial som er:

Å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser (Lai, 2013, s 11).

Kjernepunktet i dette er «å trekke på egne ressurser». Tradisjonelt er dette ønske og vilje til å lære objektive kunnskaper, ferdigheter og kvalifikasjoner. Det er også å tørre ta utfordringer og gi seg i kast med nye oppgaver. Det må fokuseres på personlig egnethet og holdninger til den enkelte.

Videre peker hun på at organisasjoner behandler kompetansebegrepet uklart og blir volumorienterte. Lite planmessig og tilfeldig satsing på kompetanse kan føre til kompetanseinkongruens. En følge av dette kan bli dårlig samsvar mellom den ansattes oppgaver og utfordringer, organisasjonens måloppnåelse og verdiskaping, og den ansattes faktiske erfaring, utdanning og potensial. Dette kan føre til lav motivasjon og dårlig mestringsfølelse som igjen går utover ytelse og innsats (Lai, 2013, s 11-13). Den andre delen av ordet er ledelse som er tidligere definert. Lai definerer personalledelse som følgende:

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2013, s 14).

Dette kjennetegnes som en kontinuerlig prosess fra planleggingsfasen, gjennomføring av tiltak til å nå definerte mål. Tiltak for å nå målene prioriteres og evalueres, men prosessen slutter ikke der. Endringer i organisasjonen ved hjelp av menneskelige ressurser tar tid. Når målene er nådd settes ny kurs og det planlegges på nytt (Lai, 2013, s 14-20).

Operasjonalisert kunnskap gjennom kjennetegn og måleindikatorer til spørreundersøkelsen. For HR-området «Strategisk personalledelse», er indikatorene og kjennetegnene noe annerledes. For det første er kompetansemobilisering et hovedbegrep for hvordan man mobiliserer og utnytter kompetansen til de ansatte. Dette begrepet er satt opp med egne måleindikatorer i oppgavens undersøkelse. For det andre inneholder det teoretiske grunnlaget fem ulike drivere for hovedbegrepet kompetansemobilisering. Ved forståelse av og iverksetting av disse driverne i organisasjonen vil de ansatte ha økt mulighet til å utnytte sitt kompetansepotensial. På denne måten kan organisasjonen mobilisere kompetansen blant de ansatte i høyere grad. Hver av de fem driverne er også satt opp i undersøkelsen med egne måleindikatorer (Lai, 2013, s 153-180).

Hovedbegrepet «**kompetansemobilisering**», er sentralt for HR-modell 3. Strategisk kompetanseledelse. Mobilisering av kompetanse berører de prosesser som omhandler å utnytte den kompetansen organisasjonen har og hvordan lede den. Kompetansemobilisering vektlegger også miljøet og andre forhold som påvirker personalet til å få ut det beste av seg selv. Generelt sett er kompetansemobilisering å gi personalet relevante utfordringer og oppgaver som står i forhold til medarbeiderens kompetanse. Dette bidrar til ytelse, måloppnåelse og verdiskaping. Studier i Norge viser at så mye som en fjerdedel av medarbeiderne i mange organisasjoner har et ubrukt kompetansepotensial. Organisasjonene overfokuserer på å anskaffe og utvikle kompetansen i stede for å fokusere på hvordan de skal bruke den. De fem ulike drivere for kompetansemobilisering er: 1. Rolledefinering 2. Mestringstro 3. Autonomi 4. Mestringsorientert ledelse 5. Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. Siden teorien til HR-modell 3. Strategisk personalledelse omfatter hovedbegrepet kompetansemobilisering med de fem driverne, er alle disse seks operasjonalisert med egne måleindikatorer og tatt med i undersøkelsen.

Figur 7.1. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Kompetansemobilisering».

<p>Utvalgte kjennetegn: Integrasjon med strategiutvikling, systematisk planlegging av personalbehov, tilgang og avgang, overvåking og påvirkning av bedriftskulturen, planmessig kompetanseutvikling som ledd i strategien = Strategisk kompetanseledelse /LMR.</p>	<p>Medarbeideren får utnyttet sin kompetanse slik han/hun forventet da de tok jobben:</p>
<p>Spørsmål 2 fra undersøkelsen: I hvilken grad får de ansatte utnyttet sin kompetanse i arbeidet? (måleindikatorer):</p>	<p>Det er samsvar mellom kravene arbeidet stiller og medarbeiderens kompetanse:</p> <p>Medarbeideren får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i sitt daglige arbeide:</p> <p>Medarbeiderne har oppgaver som de er spesielt gode til:</p> <p>Medarbeideren får brukt kompetansen han/hun har tilegnet seg, relativt kort tid etter endt opplæring:</p>

(Lai, 2013, s 153-158).

«Rolledefinering»: Er tett knyttet opp til hva slags stilling medarbeideren har. Stillingen definerer hva slags oppgaver og roller vedkommende skal utføre, noe som gjenspeiler forventninger til atferd i arbeidet. Har medarbeideren god forståelse, kunnskaper og holdninger for sine roller utgjør dette en god kompetanse. For at medarbeideren skal få mobilisert sin kompetanse og derved utløst sitt potensial, peker Lai på fire ulike dimensjoner i rolledefinerings: Rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. Rollen må være definert slik at det er et godt samsvar mellom de faktiske oppgavene som skal utføres og medarbeiderens «kompetansepotensial» (kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger). Arbeidsgiver bør se etter samsvar både ved rekruttering og under medarbeiderens utvikling i arbeidet. Å gi passende utfordringer i arbeidssituasjonen er viktig. For lite utfordringer er demotiverende og for store utfordringer ødelegger motivasjonen. Rolleklarhet handler om tydelige definerte oppgaver og grad av beslutningsmyndighet i rollen. Hva slags forventninger har arbeidsgiver i forhold til utførelsen og hvordan oppgavene prioriteres, er avgjørende for innsats og kvalitet på arbeidet. Rollebelastning handler om nok tid og ressurser til å utføre rollen på en tilfredsstillende måte i forhold til mengde og kvalitet. For mye arbeidspress og stress gir ikke mulighet til å svare opp arbeidsgivers forventninger. Ensidige, kjedelige og lite

utfordrende oppgaver utløser ikke medarbeiderens kompetansepotensial og kan bli til hinder for verdiskaping i organisasjonen. Siste dimensjonen innen rolledefinering er rolleorientering. Det er lagt vekt på fleksibilitet i denne orienteringen. I stedet for å si at «dette er ikke min jobb» eller «jeg gjør kun det jeg blir bedt om», er det viktig at medarbeideren har vilje og fleksibilitet til å fokusere på målene. Lederen er med på å gi premissene for hvor godt medarbeideren fyller disse fire dimensjonene.

Figur 7.2. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Rolledefinering».

Spørsmål 3 fra undersøkelsen: I hvilken grad defineres rollene til medarbeiderne? (måleindikatorer):	Det er godt samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeiderens kunnskaper ferdigheter og evner (rolle-samsvar):
	Rollen til medarbeideren er tydelig definert uten tvil om hvilke oppgaver eller hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen (rolleklarhet):
	Medarbeideren rekker å utføre alle oppgaver innenfor beregnet tid og med ønsket kvalitet (rollebelastning):
	Lederen kommuniserer sine forventninger om hvilken rolle medarbeideren har (rolleorientering):
	Medarbeiderne er godt orientert om sine roller ved å være aktiv, forberedt og fleksibel (rolleorientering):

(Lai, 2013, s 158-160).

Den neste driveren til kompetansemobilisering er «**Jobbrelatert Mestringstro**» som er en driver for motivasjon, innsats og ytelse. Å tro på egen mestring påvirker hvordan medarbeideren ser på sin egen kompetanse og evner til å løse utfordringer. Stor mestringstro skal føre til at medarbeideren regner seg som kompetent til jobben. Han kan yte mer til tross for til eksempel dårligere kompetanse. Mestringstro skal være selvforsterkende og føre til mer innsats som igjen øker mestringstroen. Medarbeideren har mulighet til å utvikle resistens under forhold med høy motstand over tid. Derimot lav mestringstro kan gi negativ effekt og øke stressnivået. Det påvises tett sammenheng mellom mestringstro og kompetansemobilisering, men bare til et visst punkt. Ved for høy tro på seg selv avtar utnyttelsen av egen kompetanse hvor innsats og ytelse kan svekkes. Altså overdreven

mestringstro kan i verste fall ødelegge resultatet. Lai synliggjør fire måter for å øke mestringstroen. 1. Erfaring, vil si å gi medarbeideren muligheter til å få mestringserfaringer gjennom muligheter for høy ytelse og suksess. 2. Gi tilgang på gode rollemodeller. 3. Gi medarbeider konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring. 4. Lære medarbeider å mestre signaler på stress.

Figur 7.3. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Jobbrelatert mestringstro».

Spørsmål 4 fra undersøkelsen: I hvilken grad opplever medarbeiderne seg selv som kompetente i jobben? (måleindikatorer):	Samme hva som skjer i arbeidet er medarbeideren vanligvis i stand til å takle det:
	Medarbeiderne beholder roen når de møter vanskeligheter på jobben, fordi de stoler på sine evner til å mestre oppgavene:
	Når medarbeiderne møter et problem på jobben, finner de vanligvis en utvei:
	Medarbeidernes jobberfaring gjør de godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver:
	Medarbeiderne kan oppfylle de fleste krav som stilles til sitt arbeide:

(Lai, 2013, s 160-165).

Tredje driveren er «**Jobbautonomi**». Jobbautonomi forklares som medarbeiderens opplevelse av selvtillit og kontroll over eget arbeid. Videre betyr ordet autonomi å kunne regulere seg selv, sin egen atferd, ha handlingsrom samt muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor passende rammer. Motsetningen er å bli kontrollert mot sin egen vilje gjennom indre krefter, andre personer eller situasjoner. Undersøkelser viser at jobbautonomi har høy påvirkning på kompetansemobilisering og medarbeideren blir sterkere involvert, motivert og produktiv. Begrepet forklares som grunnleggende psykologisk behov. Ansatte skal kunne knytte seg sterkere til ledere som støtter deres behov for autonomi. Kontroll og målemekanismer kan underminere opplevelsen av autonomi. Hvis medarbeideren føler at autonomien svekkes fører det til tap av motivasjon og ytelsen blir dårligere. God jobbautonomi betyr ikke å være helt frakoblet fra lederen eller full frihet, men

selvbestemmelse innen gitte rammer. Behovet for autonomi vil også variere fra person til person. Ikke alle har stort behov for å være selvdrevne og noen trenger å ledes og styres i større grad. På en annen side, vil høyt differensierte oppgaver fordre høy form for jobbautonomi. Tap av autonomi er også assosiert med svekket helse, depresjon og lav selvfølelse.

Figur 7.4. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Jobbautonomi».

Spørsmål 5 fra undersøkelsen: I hvilken grad har medarbeiderne mulighet til å regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor gitte rammer? (måleindikatorer):	Medarbeideren har frihet til å utføre oppgavene slik de selv mener er riktig:
	Medarbeiderne har mulighet til å tenke og handle selvstendig i arbeidet sitt:
	Medarbeiderne kan utføre oppgavene sine slik de vil, uten unødvendig innblanding fra nærmeste leder:
	Medarbeiderne arbeider på egen hånd med egne oppgaver:
	Medarbeiderne kan selv velge hvilket tempo de vil jobbe i:
	Jobben gir de mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne:
	Medarbeiderne er avhengig av andre for å utføre oppgavene sine:

(Lai, 2013, s 166-174).

«**Mestringsorientert ledelse**» er den fjerde driveren. Lederen skal tilrettelegge for kompetansemobilisering hos sine medarbeidere. Lederens atferd er helt avgjørende for hvordan de mobiliserer sin kompetanse. Støttende ledelse er den formen som fører til lojalitet, måloppnåelse og lavt frafall av personalet i organisasjonen. Det er allikevel delte meninger om denne typen ledelse er effektiv. Autoritær ledelse øker som kjent motstand, aggresjon og frafall i organisasjonen. På en annen side er ledelse som støtter mestring og utvikling svært effektivt for å bedre ytelse og motivasjon. Det er også dette som blir kalt støttende ledelse. Begrepet «mestringsorientert ledelse» dekker indikatorene som brukes for å måle lederatferden som fremmer høy kompetansemobilisering og derved gode resultater.

Figur 7.5. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Mestringsorientert ledelse».

Spørsmål 6 fra undersøkelsen: I hvilken grad bidrar din atferd som leder til indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid? (måleindikatorer):	Medarbeiderne får nyttige råd og støtte til å forbedre sine arbeidsprestasjoner:
	Medarbeiderne får utfordringer som utvikler og styrker deres kunnskaper:
	Medarbeiderne får den støtten de trenger ut fra sine mål og ambisjoner:
	Medarbeiderne får nok tid og oppmerksomhet rundt sine ønsker om videreutvikling:
	Medarbeiderne blir holdt informert om forskjellige karrieremuligheter:
	Medarbeiderne får støtte og muligheter hvis de ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere:

(Lai, 2013, s 174-176).

Den siste driveren er «**Mestringsorientert støtte fra kolleger**». Flere studier viser at denne formen for støtte fra kollegene er viktig for høy kompetansemobilisering. Et godt psykologisk klima på arbeidsplassen gir også bedre motivasjon. Motiverte medarbeidere som fokuserer på mestring deler kompetanse og samarbeider, noe som fører til bedre resultater. I prestasjonsorienterte klima fokuseres det på sammenligning med andre kolleger om å være best. I denne type miljøer øker faren for at kollegaene unngår risiko for ikke å få negativ omtale. I verste fall utvikler de strategier for å skjule sin kompetanse isteden for å dele den. Forskning viser at arbeidsmiljø med fokus på mestring understøtter læring, motivasjon for læring, oppgavemotivasjon, ytelse og utholdenhet. Konkurransesklima og økonomiske incentiver er virkemidler som fungerer på kort sikt. Nye studier viser samtidig at prestasjonsbasert belønning kan svekke oppgavemotivasjonen.

Avslutningsvis, peker Lai på at når kompetansen er anskaffet må den utvikles og mobiliseres. På denne måten blir den en innsatsfaktor som gir effekt. Medarbeiderne i grupper og enkeltvis vil kunne få uløst sitt fulle potensial. Det understrekes de klare parallellene mellom de fem driverne for kompetansemobilisering og moderne egenmotivasjonsteori. Opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet er sentralt. Altså kan kompetansemobilisering føre til indre jobbmotivasjon.

Figur 7.6. HR-modell 3. «Strategisk personalledelse». Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for «Mestringsorientert støtte fra kolleger».

Spørsmål 7 fra undersøkelsen: I hvilken grad er det et motiverende klima mellom medarbeiderne med fokus på mestring på arbeidsplassen, der det oppmuntres til å utvikle og dele kompetanse samt samarbeide? (måleindikatorer):	Medarbeiderne verdsetter jobben til hverandre:
	Medarbeiderne stimulerer hverandre til å yte sitt beste:
	Medarbeiderne gir hverandre nyttige råd:
	Medarbeiderne er åpne for hverandres nyervervede kunnskaper:
	Medarbeiderne er åpne for å gjøre ting på nye måter:
	Medarbeiderne gir hverandre ofte tilbakemelding på det de gjør:
	Medarbeiderne er imøtekommende ovenfor hverandre:
	Medarbeiderne hjelper hverandre:

(Lai 2013, s 177-180).

3.2.4 Relasjonsbasert personalledelse

Ved utarbeidelse av den strukturerte intervjuguiden og etter veiledning oppdages det behov for å komplementere teorirammeverket. Det er hensiktsmessig å ta med et område i ledelsesteori som er høyst gjeldende, leder-medarbeider-utveksling. Dette er området som generelt kan benevnes som relasjonsledelse eller relasjoners plass i ledelsesteorien. HR-modell 4. «Relasjonsbasert personalledelse», tar utgangspunkt i Leader-member Exchange theory (**LMX**). LMX er oversatt som; Leder-medarbeider utveksling. Teorien bygger på sosial utvekslingsteori hvor en relasjon utvikler seg mellom to parter ved en serie utvekslinger eller transaksjoner. Disse utvekslingene begynner ved et kommunikasjonsutspill fra en av partene hvor den andre parten tolker utspillet og gir respons. Det eksisterer en underliggende gjensidighetsnorm i disse utvekslingene hvor et positivt utspill fra avsender forplikter mottager til å respondere positivt tilbake. Utspillene kan være verbale, skriftlige og kanskje aller viktigst via kroppsspråk og stemmebruk. Kroppsspråk og stemmebruk avslører fort holdninger og grader av hvor mye vi liker eller misliker en person. Disse signalene sendes uavbrutt ubevisst rundt oss i et arbeidsmiljø. Denne toveisutvekslingen benevnes som dyade. En dyade defineres som:

Dyade, to enheter (f.eks. to personer) sett under ett, som en helhet (Det norske leksikon, 2015).

Fra første blick en leder er i øyekontakt med sin medarbeider utvikler kvaliteten på dyaden seg. Forforståelse og fordommer som resultat av tidligere dårlige erfaringer samt personlige tankemønstre vil være med å påvirke utviklingen og opplevelsen av relasjonen (Risan 2012 s 67-74).

Utviklingen av LMX teorien oppsummeres gjennom fire faser i løpet av nesten 30 års forskning siden tidlig på 1970-tallet (72). I fase 1. finner man at ledere utvikler differensierte relasjoner med sine underordnede. Dette til forskjell fra en rådende oppfatning rundt lederskap på denne tiden hvor det skulle vises konsekvent og lik oppførsel mot alle underordnede. Fase 2. forskningen, fokuserte nærmere på disse ulike forholdene/relasjonene som fase 1. avdekket, innenfor leders enhet. I fase 3. ble fokuset flyttet fra lederens differensiering av de ansatte, til hvordan arbeide en til en. På denne måten ble det utviklet partnerskap med hver enkelt. Fase 4. utvider omfanget av dyadisk lederskap og individuelt partnerskap til større kollektiver. Altså begynner man å utforske hvordan dyadiske relasjoner er organisert innenfor og utenfor organisatoriske systemer (Schriesheim, Castro og Cogliser 1999, s 63-65).

Til tross for kritikk mot at LMX-teorien er utilstrekkelig viser det seg at LMX-forskningen er fruktbar. Det er gode treff på til eksempel variabler som: Økt tilfredshet blant medarbeiderne, økt ytelse og redusert tilbøyelighet til å slutte i jobben. Resultatene kommer av leders arbeid med en rekke positive relasjonelle verdier og tiltak som bygges opp dyadisk. Dette skjer både innad og utenfor organisasjonen/enheten med andre enheter. Det nevnes verdier og tiltak som: Gjensidig avhengighetsforhold, kvaliteten på utvekslingen, mellommenneskelige forhold, struktur, innflytelse og kompetanse, oppmerksomhet, mellommenneskelig tiltrekning, lojalitet, støtte, følsomhet, mellommenneskelige ferdigheter, tillit, tilfredshet med leder og mange fler. Gjennom 80-tallet ble LMX teorien definert som:

Kvaliteten av utvekslingen mellom leder og underordnede (Schriesheim, Castro og Cogliser, 1999, s 76).

Kvaliteten på denne utvekslingen utvikler seg over tid (Schriesheim, Castro og Cogliser 1999, s 76; Stringer 2006, s 125-142; Furunes & Mykletun, 2007, s 4-8).

Det er definert tre ulike faser i utviklingen av en dyade. 1). Role taking stage. 2). Role making stage 3). Role routinization. Fra å ikke kjenne hverandre og være utrygge, begynner rollene mellom medarbeiderne å avklare seg i første fase. Gjentatte utvekslinger og gjensidighet utvikler kvaliteten på relasjonene i andre fase. Tredje fase kjennetegnes ved høy kvalitet på relasjonene og disse dyadene defineres som «inn-grupper» med tanke på forholdet til lederen. Det er implisitt en stor fordel å være i denne gruppen der medlemmene føler seg verdsatt. Lederen gir de mer interessante oppgaver, opprykk, bedre lønn, frynsegoder, informasjon og tar de oftere med på råd. Disse relasjonene gir lederen mulighet til individuell oppmerksomhet og individuell behandling. Dette er en form for transformasjonsledelse som bygger på medarbeidernes indre motivasjon. På den andre siden finner vi såkalte «utgrupper». Disse medarbeiderne har dårlig kvalitet på relasjonen, kan føle seg mislikt og har liten tillit til at lederen bryr seg. Lederen har bare nødvendig kontakt med denne gruppen for å sikre at jobben blir gjort og utøve kontroll. Lederen har ikke tillit og vil ikke anstrenge seg for å bli bedre kjent. Leders praksis av denne formen for utveksling handler om bytte av arbeidsinnsats mot konkrete belønninger. I tillegg til inn og ut grupper kan det også oppstå mellomgrupper med noenlunde relasjoner uten høy kvalitet. Denne gruppen krever pleie for å ivareta relasjonen i bytte mot god arbeidsinnsats og lojalitet. Det verste som kan skje er at alle medarbeiderne havner i utgruppen og det mest ideelle at alle er i inn-gruppen. Noe av årsaken til at medarbeidere havner i de ulike gruppene kan være ulike. Arbeidsprestasjoner, lojalitet, felles verdier med leder og til og med leders tiltrekning av medarbeiderens personlighet og utseende. På en annen side betyr ikke relasjoner alt og noen medarbeidere er like dyktige som selvstendige. Selv dårlige relasjoner kan utvikle seg positivt over tid ved en tilpasning i dyadene. Det kan også følge med en del negative faktorer ved en differensiert kvalitet på relasjonen til de ulike medarbeiderne. Forskjellsbehandling og ulik fordeling av lønn, anerkjennelse og arbeidsoppgaver kan føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø. Målet i LMX er derfor høy kvalitet på alle dyadene til medarbeiderne. Dette kan gi tilfredshet i jobben, gode prestasjoner, ekstrarolleatferd, lavt sykefravær og medarbeiderne står lenger i arbeidsforholdet (Schriesheim, Castro og Cogliser 1999, s 64-102; Risan 2012 s 67-74)

Figur 8. Operasjonalisert teori ved kjennetegn og måleindikatorer for HR-modell 4.

«Relasjonsbasert personalledelse».

Utvalgte kjennetegn: Sosial utvekslingsteori, verbal	Å forstå medarbeidernes problemer og behov er en viktig del av personallederrollen:
toveisutveksling gjennom kroppsspråk og stemmebruk eller skriftlig (dyader).	Å oppdage medarbeidernes potensiale er en viktig del av personallederrollen:
Tilfredshet, forståelse, kunnskap, relasjon, oppofrelse og tillit mellom leder og medarbeider.	Å bruke din makt som leder for å hjelpe medarbeiderne med å løse problemer i sitt arbeide er en viktig del av personallederrollen:
Spørsmål 1. fra undersøkelse:	At medarbeiderne er villige til å forsvare og rettferdiggjøre dine beslutninger nå du ikke er til stede selv er en viktig for deg som personalleder:
Personallederrollen er en viktig lederfunksjon. I hvilke grad vektlegger du følgende påstander (måleindikatorer):	Å samarbeide med dine medarbeidere er en viktig del av personallederrollen:
	At medarbeiderne vet hvor fornøyd du er med dem er en viktig del av personallederrollen:

(Schriesheim, Castro og Cogliser 1999, s 64-102; Risan 2012 s 67-74).

4 Metode

4.1 Forskningsdesign

Teorigrunnlaget danner et bilde av ulike måter å lede mennesker og deres ressurser. Dette bildet gir noen antagelser om hvordan en best kan utøve denne ledelsen. Valget faller således naturlig på en deduktiv tilnærming (fra teori til empiri). Oppgaven klargjør et teorirammeverk som lager en virkelighet om personalledelse. Denne virkeligheten standardiseres inn i et spørreskjema ved hjelp av ulike måleindikatorer. En kritikk til denne tilnærmingen er at forskeren kan lete etter relevant informasjon som støtter opp forventningene i undersøkelsen. Derfor er det viktig å utforme spørreskjema så nøytralt som mulig. På denne måten ligger det ikke klare antagelser eller forventninger i spørsmålsformuleringene som påvirker respondentenes svar av spørreundersøkelsen. Undersøkelsen sendes ut til to målgrupper, ledere og ansatte (Jacobsen 2005, s 13-43).

Valget av både ledere og personalet utgjør ca. 30 respondenter. Dette blir en bredere undersøkelse i forhold til antall enheter forklart som «Ekstensivt opplegg». Fenomenet som studeres er, «hvordan utøves og oppleves personalledelse i Skien kommune». For å gå i dybden av fenomenet er det utarbeidet 55 måleindikatorer for fire HR-modeller. Dette blir da også en dypere undersøkelse i forhold til mange variabler forklart som «intensivt opplegg». Siden undersøkelsen inneholder både relativt mange enheter og variabler, blir den kategorisert som blandet opplegg (Jacobsen, s 85-101).

Undersøkelsesobjektet er Skien kommune og dette gjør studien til en casestudie.

Undersøkelsen blir utført i kommunalområde Helse og velferd i to av tre fagområder.

Spørreskjemaet blir utdelt til ledere og ansatte og det blir gjort en GAP-analyse mellom disse to gruppene. Undersøkelsen vil bli gjort på ett gitt tidspunkt, et såkalt tverrsnittstudie.

Tverrsnittstudiene sorterer under deskriptive (beskrivende) design (Jacobsen 2005, s 90-108).

4.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Den kvalitative metoden vil i utgangspunktet gjelde få individer i en undersøkelse da den bygger på intervjuer. Kvantitativ metode med bruk av spørreskjema gir mulighet for et større antall individer.

Den kvantitative tilnærmingen legger til grunn at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder som gir informasjon i form av tall. Den kvalitative metoden legger vekt på hvordan mennesker faktisk fortolker virkeligheten og beskriver dette med egne ord. Ved ren kvantitativ metode samles inn data ved hjelp av spørreskjema med kun lukkede svaralternativer. Ved kvalitativ legges det vekt på datainnsamling ved hjelp av intervju av individ eller gruppe og observasjon. Problemstillingen er å finne ut hvordan ledere utøver personalledelse i Skien kommune, samtidig finne ut hvordan personalet opplever dette. Derfor blir objektivitet og avstand til respondentene avgjørende for valget av metode. Bruk av spørreskjema gir nødvendig distanse for å kunne ha en noe objektiv tilnærming av den enkeltes subjektive forståelse. Dette forhindrer forskers påvirkning av respondentene. Antall respondenter på 30 som undersøkes ved hjelp av 55 variabler, vil også bli utfordrende å gjennomføre ved hjelp av intervju. Valget er kvantitativ metode med bruk av spørreskjema og lukkede svaralternativer. Siden undersøkelsen fra ledere og ansatte skal sammenlignes er dette også en komparativ metode (Jacobsen, 2005, s 13-67; Jacobsen, 2005, s 124-138).

4.3 Datainnsamling

De kvantitative dataene samles inn ved hjelp av spørreskjema. De 55 variablene eller måleindikatorene fordeles på syv hovedspørsmål i spørreskjemaet. Spørsmål 1. inneholder måleindikatorene for tre av HR-modellene i figur 3: Administrativ personalledelse, personalforvaltning og relasjonell personalledelse. Spørsmål 2-7 inneholder måleindikatorene for HR-modellen strategisk personalledelse. De seks spørsmålene er knyttet til kompetansemobilisering og de fem driverne, med hver sine måleindikatorer.

Svarprosenten vurderes som svært bra og fremstilles i tabell under sammen med antall respondenter for ledere og ansatte.

Tabell 1. Antall respondenter i undersøkelsen og svarprosent:

Respondenter	Antall utsendte spørreskjemaer	Antall svart	Antall svar i %
Ledere	15	14	93 %
Ansatte	15	13	87 %
sum	30	27	90 %

4.4 Analyse

Det er valgt å foreta en kvantitativ undersøkelse ved hjelp av spørreskjema for å svare på problemstillingens innhold.

Det er ikke opplyst i spørreundersøkelsen hvilke av måleindikatorne som tilhører de ulike HR-modellene i figur 3, for å unngå strategiske besvarelser. Det forklares her hvilke indikatorer i spørreskjemaet som tilhører de ulike HR-modellene i figur 3: Indikatorne under spørsmål 1. tilhører HR-modell 1, 2 og 4. Måleindikator 1-6 er rettet mot HR-modell 2. Administrativ personalledelse. Måleindikator 7-13 tilhører HR-modell 1. Personalforvaltning. Måleindikatorne for HR-modellene 1. og 2. er laget ut fra typiske kjennetegn og tiltak beskrevet i teoridelen (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 23-30; Kuvaas og Dysvik, 2012).

Påstand 14-19 er rettet mot HR-modell 4. Relasjonsbasert personalledelse. Måleindikatorne for HR-modell 4. er hentet ut fra sentral LMX-teori (Furunes & Mykletun, 2007, s 8-10; Stringer 2006, s 132-135). De seks andre spørsmålene (spørsmål 2-7), med 5-8 måleindikatorer under hvert spørsmål tilhører HR-modell 3. Strategisk personalledelse (Lai, 2013, s 153-180).

Til sammen utgjør dette 55 måleindikatorer som besvares med: Ingen grad, mindre grad, noen grad, stor grad eller svært stor grad. Dette fordrer respondentene til å ta stilling til påstandene, såkalt rangordnede svaralternativer eller ordinalt målenivå. Det vil komme frem av undersøkelsen i hvilken grad de to målgruppene (ledere og ansatte), vektlegger de ulike formene for personalledelse (Jacobsen 2005, s 234-274).

Hovedformålet med undersøkelsen er å studere fenomenet personalledelse med Skien kommune som case. Undersøkelsens resultater vil vise hvordan personalledelse utøves av lederne. Disse resultatene vil også vise hvordan de ansatte opplever denne ledelsen. Neste spørsmål er om det avdekkes et gap mellom resultatene fra lederne og de ansatte? For å illustrere disse verdiene fra undersøkelsen er de rangordnede svaralternativene gjort om til tall (metriske). Svaralternativene er i stigende rekkefølge fra 1. til 5. hvor 1. er ingen grad og 5. svært stor grad. Det er to sentrale mål som skal undersøkes 1. Hvordan ledere utøver personalledelse. 2. Hvordan opplever de ansatte denne ledelsen. For å analysere disse er det laget en teoretisk indeks for de ulike HR-modellene. Indexen består av gjennomsnittlige verdier for hver HR-modell ut fra besvarelsene, kalt additive indekser. Indeksene fremstilles

som figurer for de to gruppene med respondenter (ledere og ansatte). Indeksene gir grunnlag for analyse av forskjellene mellom de fire HR-modellene. Indeksene gir også grunnlag for analyse i forhold til de to gruppene. Gjennomsnittet for respondentenes besvarelser vil motvirke utslag fra ekstremverdier (Jacobsen, 2005, s 304-344).

HR-Modell 3. Strategisk personalledelse er noe spesiell siden teorigrunnlaget for modellen operasjonaliserer i seks ulike spørsmål med tilhørende måleindikatorer. Det første spørsmålet er knyttet til hovedbegrepet «Kompetansemobilisering». De fem neste spørsmålene er knyttet til fem ulike drivere for kompetansemobilisering. De seks spørsmålene er undersøkt hver for seg i spørreundersøkelsen i gruppene: Kompetansemobilisering, rolledefinering, jobbrelatert mestringsstro, jobbautonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger. Det er laget en egen additiv indeks med gjennomsnitt for hver av disse, noe som gir ekstra analysemuligheter. Mulighetene er å se hvilke av de som er mest foretrukket og en eventuell gradering av dem alle sett i forhold til hverandre. Det mest interessante vil være om det avdekkes forskjeller mellom resultatene fra lederne og de ansatte. Indeksene fremstilles i figurer med todimensjonale grafer som grunnlag for analyse (Lai, 2013, s 153-180).

De teoretiske indekser danner et grunnlag for å finne ut hvilket HR-område som er dominerende i Skien kommune. Det skal også gjøres en GAP-analyse for å se om svarene fra ledere og ansatte samsvarer eller viser forskjeller. Det er ikke sikkert at gjennomsnittet i indeksene viser god nok informasjon. Om det er behov vil det gjøres en dypere analyse av hver enkelt måleindikator i undersøkelsen. Det understrekes at undersøkelsen fortsatt er anonymisert selv om en ved en dypere analyse går inn på den enkelte måleindicators verdi. Hver måleindicators verdi er et gjennomsnitt av respondentenes besvarelser for hver av de to gruppene. Alle analysene er deskriptive (beskrivende) analyser.

4.5 Validitet og reliabilitet

En forsker er opptatt av å ha en god standard på sin undersøkelse. Det betyr at de målingene som skal gjøres er pålitelige og nøyaktige. Spørreskjemaene til begge gruppene, ledere og ansatte blir sendt ut fra Surveyexact, et program for spørreskjemaundersøkelser tilhørende UIA. Mailadressene til de to hovedgruppene er blitt knyttet til hvert sitt spørreskjema som er nesten helt identiske. Eneste forskjellen på dem er subjektet i spørsmålstillingen rettet mot (leder eller ansatt), utover det er påstander og spørsmålstillinger identiske. På denne måten

blir også resultatene sammenlignbare mellom de to gruppene. Videre er undersøkelsen anonymisert slik at svarene som kommer tilbake til Surveyexact kan spores til hvilken gruppen tilhører, men ikke til hvilket individ som har svart. Alle tallverdiene/resultatene fra svarene knyttet til de ulike måleindikatorene registreres inn i Surveyexact. Videre er alle resultatene lagt inn i XL-ark, kodet og klargjort i form av indekser som blir presentert i analysedelen. Resultatene kan etterprøves eller valideres i Surveyexact (Jacobsen, 2005, s 225-231).

En svakhet kan være at det er valgt ut en leder og en ansatt ved de 15 enhetene. Det er derfor muligheter for at det er blitt drøftet svaralternativer. Dette er ikke mulig å forhindre 100 %, men det ble gjort noen tiltak for å forebygge dette. Alle respondenter fikk undersøkelsen levert rett til egen mailadresse og svarte fra denne. Det gikk kort tid fra utvelgelsen av respondenter til undersøkelsen ble delt ut. Det ble gitt direktiver initiert fra mellomleder til ledere og ansatte om at undersøkelsen skulle gjøres individuelt uten samarbeid. Jeg hadde også en telefonsamtale med respondentene hvor det ble forklart viktigheten av anonymisering og konfidensialitet. For å unngå at undersøkelsens innhold kunne påvirke respondentene og derved svaralternativene, ble alle de ulike områdene for HR anonymisert slik at det ble vanskelig å avdekke innholdet og formålet med undersøkelsen. Til eksempel sier teorien noe om hva slags type HR som er mest gjeldende eller hvilken som er minst aktuell. Det vil være en fare for at til eksempel lederne kunne være tilbøyelige til å svare det de ut fra sin kunnskap vet er best, istedenfor den faktiske virkelighet. Anonymiseringen av måleindikatorene skal gjøre dette vanskelig å kode for den enkelte. Med tanke på ekstern gyldighet og hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres, er undersøkelsen gjort i kommunalområdet Helse og velferd. Case i oppgaven er hele Skien kommune. Dette kan være en utfordring i og med at helseledelse kan defineres som eget begrep. I hvor stor grad funnen kan generaliseres over i ledelse generelt og gjelde til eksempel oppvekstsektoren, NAV eller teknisk sektor er vanskelig å fastslå helt sikkert. Ledersjiktene i kommunen er på en annen side organisert i grupper som, rådmannens ledergruppe, fagsjefer og enhetsledere. Disse gruppene er organisert på tvers med møter og ledersamlinger. På denne måten er ikke kommunens ledere alene organisert etter fag, og ledelse generelt er gjennomgående med noe overførbarhet. Registreringen av data i undersøkelsen fremstår solid, men validiteten er fortsatt avhengig av en nøyaktig og omfattende analyse (Jacobsen, 2005, s 213-225).

5 Analyse og funn

Analysen er gjort ved å svare på problemstillingen som er todelt. Første delen er: Hvordan utøves personalledelse blant Helse og velferds ledere i Skien kommune? Andre delen er: Hvordan oppleves denne av det personalet som ledes? Første delen er besvart av lederne og den andre delen av de ansatte. Resultatet er synliggjort ved indekser for begge gruppene. Deretter er det gjort en GAP-analyse mellom de to gruppene. Denne analysen viste et gap for HR-modell 3. Strategisk personalledelse. På grunn av dette utslaget, ble det gjort en ny GAP-analyse av Strategisk personalledelse. Som tidligere forklart består denne HR-modellen av hovedbegrepet «Kompetansemobilisering» med fem ulike drivere. GAP-analysen av disse med tilhørende måleindikatorer videreføres til kapitel 6. Drøfting.

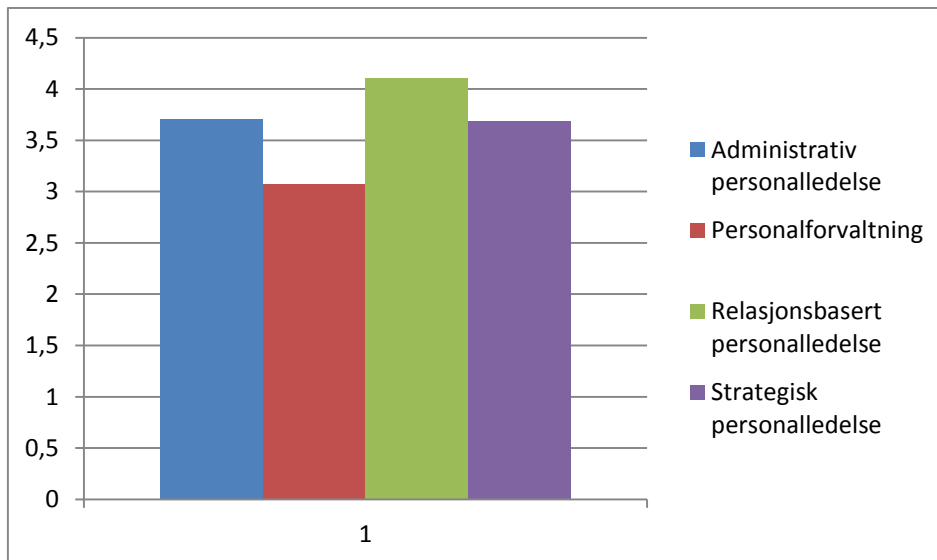
5.1 Forutsetninger for analysen

Det er hensiktsmessig å forklare noen forutsetninger for analysen. Modellen fra Nordhaugs bok inneholdt tre nivåer HR i progressiv (stigende) rekkefølge. Teorien begrunner med at modellens nivåer bygger på hverandre. Det betyr at nivå 1. må være oppfylt før en organisasjon kan ta i bruk nivå 2. osv. Dette ble vurdert å være en svakhet i modellen siden virkelighetens verden ikke er slik. De fleste organisasjoner i dagens samfunn bruker flere nivåer aktivt uansett størrelse. Modellen ble derfor isteden brukt som et grunnlag for figur 3. med fire HR-modeller (Nordhaug, 2002, s 24).

Skien kommune er en stor offentlig organisasjon med kompleks organisering på mange nivåer. Det betyr at kommunens HR-arbeid ansees å virke gjennom alle fire HR-modellene i figur 3.. Teoriperspektivene sier noe om hva som er foretrukket av HR-arbeid i dag. Den historiske og empiriske utviklingen viser også noe om hva som er mest virksomt i forhold til hvilken HR-modell en organisasjon har som dominerende. Disse perspektivene vil også være interessante å se på i analysedelen (Nordhaug, 2002, s 19-25; Skien kommune, 2014, HR-strategi).

5.1.1 Hvordan utøves personalledelse av lederne?

Figur 9. Indekser for ledernes utøvelse av personalledelse innen de fire ulike HR-modellene



1. Administrativ personalledelse: 3,702
2. Personalforvaltning: 3,071
3. Relasjonell personalledelse: 4,107
4. Strategisk personalledelse: 3,683

Det var plukket ut 15 ledere for å delta i undersøkelsen, hvor ca. 93. % svarte. Hver HR-modell ble belyst gjennom ulike måleindikatorer. Hver måleindikator skulle besvares med ett av fem svaralternativer i stigende rekkefølge fra "ingen" grad til "svært stor grad". Hver indeks viser gjennomsnittet av de 14 respondentenes besvarelse på hver måleindikator. For HR-modell strategisk personalledelse, består indeksen av mer enn bare gjennomsnittet av måleindikatorene. Denne modellen har som forklart flere andre indekser, se figur, 11. og 12. Dette fører til at i analysen av de fire ulike HR-modellene inneholder indeksen «Strategisk personalledelse» følgende: For det første et gjennomsnitt av måleindikatorene for indeksene vist i figur 11 og 12. For det andre er det beregnet et gjennomsnitt av indeksene vist i figur 11. og 12.

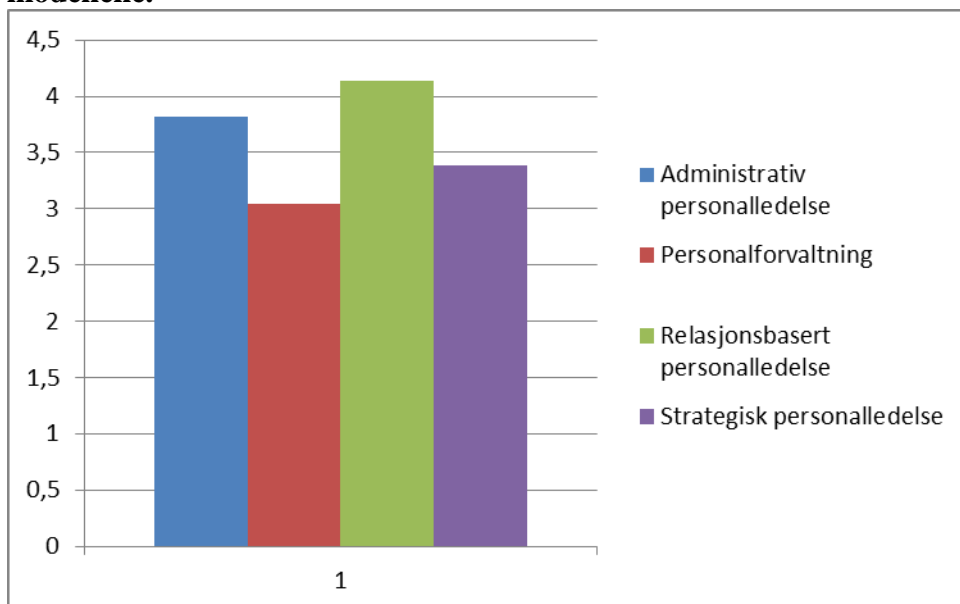
Det kommer frem av tallene at lederne i Skien kommune i minst grad vektlegger personalforvaltning. Snittet ligger på 3,071. Påfølgende kommer strategisk, administrativ og

relasjonsbasert personalledelse. Området som scorer høyest og er mest dominerende er relasjonsbasert personalledelse med 4,107.

Relasjonsbasert personalledelse bygger på LMX-teori eller leder-medarbeider utveksling. Disse utvekslingene eller «dyadene» mellom leder og ansatte utvikler relasjonene. En underliggende gjensidighetsnorm forplikter mottaker å respondere positivt på avsenders positive utspill. Dette gjelder alle former for utspill: Skriftlige, verbale, kroppsspråk eller stemmebruk. Avsløres det holdninger eller tegn som tilsier at til eksempel den ansatte misliker leder, påvirker det relasjonen. Høy kvalitet på dyadene mellom ansatt og leder defineres som «inn-grupper». Motsatt og dårlig kvalitet på dyadene defineres som «ut-grupper». Målet med relasjonsbasert personalledelse er å ha høy kvalitet på alle dyadene til de ansatte og flest mulig tilhørende «inn-grupper». Ansatte tilhørende «inn-grupper» kan til eksempel få mer interessante oppgaver, frynsegoder og bedre lønn. Dette kan i neste omgang føre til økt tilfredshet, gode prestasjoner og lavt sykefravær (Schriesheim, Castro og Cogliser 1999, s 64-102; Risan 2012 s 67-74)

5.1.2 Hvordan oppleves personalledelsen av de ansatte?

Figur 10. Indekser for ansattes opplevelse av personalledelse innen de fire ulike HR-modellene.



1. Administrativ personalledelse: 3,821
2. Personalforvaltning: 3,044
3. Relasjonell personalledelse: 4,141
4. Strategisk personalledelse: 3,389

Det var plukket ut 15 ansatte for å delta i undersøkelsen. Svarprosent er- 87 %. Det er akkurat samme forutsetninger for denne gruppen som for lederne. Tallene for de ansatte viser at de i likhet med lederne vektlegger HR-modell 1. personalforvaltning minst, med 3,044. Dernest følger strategisk, administrativ og relasjonsbasert personalledelse. Med andre ord identisk rekkefølge med ledernes undersøkelse. HR-modellen som er mest dominerende og scorer høyest er relasjonsbasert personalledelse med 4,141.

Det betyr at de ansatte også verdsetter LMX-teori med bruk av positive, leder-medarbeider utvekslinger. Positive utvekslinger mellom lederne og de ansatte kan skape et godt miljø. Fordeler gitt fra leder som skaper ekstrarolleatferd hos de ansatte er selvforsterkende. At både lederne og de ansatte i kommunen har denne HR-modellen som dominerende, tolkes som bra for begge parter og arbeidsmiljøet. Det bør på en annen side lyse en rød lampe om det øker med antall ansatte i «ut-grupper».

5.1.3 GAP-analyse for de fire HR-modellene

Intensjonen i oppgaven er å gjøre en GAP-analyse mellom ledere og ansatte. For å belyse dette, settes undersøkelsens resultater for de fire HR-modellene inn i tabeller. Tallene for GAP-analysen er differansen mellom de to gruppenes resultater fra undersøkelsen.

Tabell 2. GAP-analyse for de fire HR-modellene

Analyse	Personal- forvaltning	Administrativ personalledelse	Strategisk personalledelse	Relasjonell personalledelse
Ledere	3,071	3,702	3,683	4,107
Ansatte	3,044	3,820	3,389	4,141
GAP	0,027	-0,118	0,294	-0,034

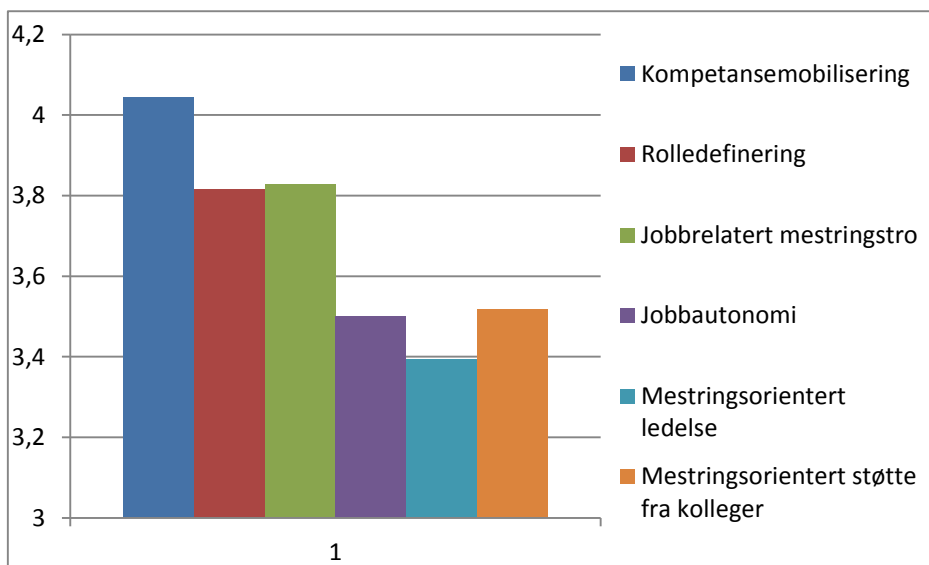
Gapet mellom ledere og ansatte i tabellen for de ulike HR-områdene er i utgangspunktet lite. Det er gjennomgående samsvar mellom dem. Personalforvaltning med 0,027 og relasjonell personalledelse med -0,034 matcher godt med hverandre. Med et lite gap vektlegger lederne personalforvaltning mer enn de ansatte. På den andre siden, vektlegger de ansatte med et lite gap relasjonell personalledelse mer enn lederne. Området som allikevel står klart frem med det største gapet mellom de ansatte og lederne, er strategisk personalledelse. Fordi forskjellene er forholdsvis små i de andre områdene er forskjellen for dette området vesentlig

større med et gap på 0,294. Drøfting av tiltak til forbedring og endring vurderes derfor mest hensiktsmessig i HR-området strategisk personalledelse.

Dette området har som nevnt kompetansemobilisering som hovedbegrep og fem drivere som stimulerer dette. Det ble utarbeidet måleindikatorer for alle i undersøkelsen. Lederne mener de vektlegger strategisk personalledelse i høy grad, men de ansatte opplever ikke dette i samme grad. Kompetansemobilisering med de ulike driverne ligger til grunn for en mer nyansert analyse.

5.1.4 Hvordan utøver lederne strategisk personalledelse?

Figur 11. Indekser for ledernes utøvelse av strategisk personalledelse



Gjennomsnittsverdiene gjengis etter rekkefølgen til indeksene:

1. Kompetansemobilisering: 4,043
2. Rolledefinering: 3,814
3. Jobbrelatert mestringstro: 3,829
4. Jobbautonomi: 3,500
5. Mestringsorientert ledelse: 3,393
6. Mestringsorientert støtte fra kolleger: 3,518

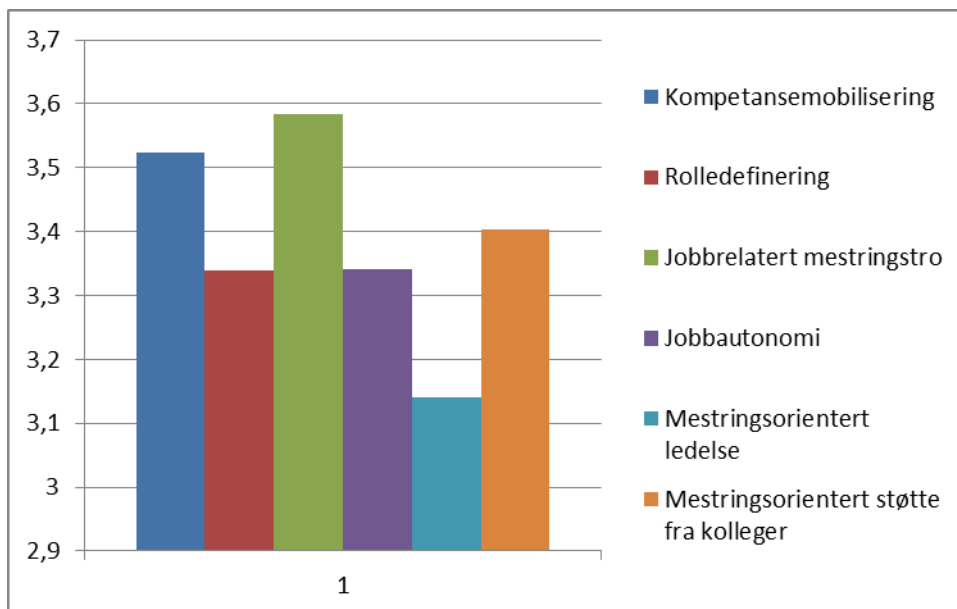
Innledningsvis i figur 11., ser vi indeksen for hovedbegrepet kompetansemobilisering som er mørkblå. Til høyre for denne kommer indeksene for de fem driverne i nummerert rekkefølge. Siden kompetansemobilisering som hovedbegrep er satt opp som eget område i undersøkelsen med eget sett måleindikatorer, er det også en mulighet for å analysere denne indeksen. På den

ene siden kan ikke kompetansemobilisering analyseres på lik linje med driverne, siden det er de som er påvirkende til at kompetansen blir mobilisert i organisasjonen. På en annen side, står kompetansemobilisering med egne måleindikatorer og kan være gjenstand for GAP-analysen mellom lederne og de ansatte.

For ledergruppen ble driveren, «mestringsorientert ledelse», minst vektlagt med verdien 3,393. I stigende rekkefølge følger de andre driverne i samsvar med listen under figur 11. Hovedområdet kompetansemobilisering er det området som scorer høyest og er mest vektlagt med verdien 4,043.

5.1.5 Hvordan opplever de ansatte strategisk personalledelse?

Figur 12. Indekser for de ansattes opplevelse av strategisk personalledelse



Samme forutsetninger for de ansatte som for lederne også for disse indeksene. Tallene gjengis etter rekkefølgen til indeksene:

1. Kompetansemobilisering: 3,523
2. Rolledefinering: 3,339
3. Jobbrelatert mestringstro 3,585
4. Jobbautonomi: 3,341
5. Mestringsorientert ledelse: 3,141
6. Mestringsorientert støtte fra kolleger: 3,404

For gruppen med de ansatte er også mestringsorientert ledelse minst vektlagt med verdien 3,141. Til forskjell fra lederne har kompetansemobilisering og jobbrelatert mestringsstro byttet plass, slik at den sistnevnte er mest vektlagt og har fått høyest score hos de ansatte med verdien 3,585.

5.1.6 GAP-analyse for strategisk personalledelse

Intensjonen i oppgaven er videre å gjøre en GAP-analyse mellom ledere og ansatte. Derfor settes undersøkelsens resultater for kompetansemobilisering med de fem driverne også inn i tabeller. Tallene for GAP-analysen er differansen mellom de to gruppenes resultater fra undersøkelsen.

Tabell 3. GAP-analyse strategisk personalledelse

Analyse	Kompetansemobilisering	Rolledefinering	Jobbrelatert mestringsstro	Jobb autonomi	Mestringsorientert ledelse	Mestringsorientert støtte fra kolleger
Ledere	4,043	3,814	3,829	3,500	3,393	3,518
Ansatte	3,523	3,338	3,585	3,340	3,141	3,404
GAP	0,52	0,476	0,244	0,16	0,252	0,114

Hovedbegrepet kompetansemobilisering kommer ut med størst gap med 0,52. Dette indikerer at lederne mener de ansatte får mobilisert sin kompetanse i større grad enn de ansatte selv. Rolledefinering kommer ut med et gap på 0,476, som viser at lederne mener de ansatte får definert sine roller i større grad enn de ansatte selv. Denne tendensen fortsetter for de tre siste driverne også, men i synkende grad. Jobbrelatert mestringsstro med 0,244, jobbautonomi med 0,16 og mestringsorientert støtte fra kolleger med 0,114.

Selv om vi nå har dataene for gapet innen de ulike driverne, er ikke dette konkret nok. Ved å gjøre en analyse av hver enkelt måleindikator kan det avdekkes mer spesifikt hvilke utfordringer det dreier seg om.

6 Drøfting

Hovedformålet ved oppgaven er å svare på problemstillingen:

Hvordan utøves personalledelse blant Helse og velferds ledere i Skien kommune? Hvordan oppleves denne av det personalet som ledes?

GAP-analysen av de fire HR-modellene viser at tre av dem samsvarer svært godt. Det betyr at de ansattes opplevelser samsvarer godt med ledernes utøvelse av disse HR-modellene.

Personalforvaltning defineres som kontrollorientert «hard HR», i teorien. Denne modellen ble minst dominerende for både lederne og de ansatte, noe som tolkes positivt siden det ikke er anbefalt mye bruk av denne type HR. Personalforvaltning er på en annen side helt nødvendig for å overholde til eksempel lover, regler og opprettholde grunnleggende systemer i organisasjonen. Det at det ikke avdekkes gap innen denne HR-modellen tolkes derfor som styrke for organisasjonen. HR-modell 2. Administrativ personalledelse er teoretisk anbefalt. Det tolkes også som en styrke at det avdekkes godt samsvar for denne modellen. HR. modell 4. Relasjonsbasert personalledelse er også en anbefalt modell i teorien og det er påvist gode resultater ved bruk av denne type personalledelse. Modellen ble den mest dominerende blant alle HR-modellene. Relasjoners plass i organisasjonen er helt grunnleggende og nødvendig. Spesielt for kommunalområdet Helse og velferd hvor det i hovedsak arbeides med mennesker vurderes denne dominansen positivt. Det at det er samsvar mellom lederne og de ansatte for denne modellen vurderes som en styrke for organisasjonen.

HR-modellen som ble utslagsgivende for en dypere analyse var den som kom ut med størst gap mellom ledere og ansatte. Denne HR-modellen ble «Strategisk personalledelse». Til forskjell fra de andre HR-modellene har denne modellen seks ulike underområder med hver sine måleindikatorer. Teorigrunnlaget forklarer «kompetansemobilisering», som hovedbegrep. Å mobilisere kompetansen bidrar til å utløse medarbeidernes kompetansepotensial i en organisasjon. De andre fem driverne; Mestringsorientert ledelse, rolledefinerings, jobbautonomi, mestringsorientert støtte fra kolleger og jobbrelatert mestringsstro, er definert som egne drivere for kompetansemobilisering. Det betyr implisitt at disse fem driverne er faktorer som hjelper de ansatte med å få mobilisert sin kompetanse i arbeidet. Det vises til klare paralleller mellom de fem driverne og moderne motivasjonsteori eller egenmotivasjonsteori. Opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet underbygger

sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre jobbmotivasjon. Det understrekes samtidig at mange av disse faktorene er utenfor den enkelte medarbeiders kontroll. De avhenger av medarbeiderens nærmeste leder, strukturen i organisasjonen og arbeidsmiljøet. Ansvar for kompetansemobilisering er derfor i første omgang et lederansvar som ikke kan tillegges medarbeiderne (Lai, 2013, s 153-157).

Gapet som vises mellom lederne og de ansatte generelt, viser at lederne mener de utøver strategisk personalledelse på et høyere nivå enn det personalet opplever. Når vi ser på den mer nyanserte GAP-analysen av Strategisk personalledelse, vises hovedsakelig den samme tendensen. Hva fører det til at lederne mener de ansatte får mobilisert sin kompetanse i høyere grad enn de ansatte selv? Viser gapet en usikker gråsone, som kan føre til utrygghet, misnøye, mindre autonomi, tilhørighet samt nedsatt jobbmotivasjon? I tillegg har ikke de ansatte mulighet til å kontrollere eller påvirke dette. Lederne er de som har ansvaret for å bidra til å mobilisere kompetansen til de ansatte, men de mener selv at dette fungerer godt. Ser vi store utfordringer i dette som ved gode tiltak og rett strategi kan forbedre hele organisasjonens potensial?

Disse forskjellene drøftes videre sammen med analysen av måleindikatorene.

6.1 Analyse og drøfting av måleindikatorer strategisk personalledelse

For å kunne drøfte, se på ulike tiltak og utlede til konklusjon, gjøres en analyse av måleindikatorene. Det utarbeides en oversikt med verdiene til de ulike måleindikatorene for kompetansemobilisering og de fem driverne i strategisk personalledelse. De måleindikatorene som velges ut til drøfting er de som har et gap på 0,4 eller mer.

6.1.1 Kompetansemobilisering

Tabell 4. Analyse av måleindikatorer for Kompetansemobilisering: (gjennomsnittlig GAP: 0,52).

Hovedspørsmål: I hvilken grad får de ansatte utnyttet sin kompetanse i arbeidet?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Medarbeideren får utnyttet sin kompetanse slik han/hun forventet da de tok jobben:	4,1	3,7	0,4
Det er samsvar mellom kravene arbeidet stiller og medarbeiderens kompetanse:	3,9	3,5	0,4

Medarbeideren får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i sitt daglige arbeid:	4,4	3,7	0,7
Medarbeiderne har oppgaver som de er spesielt gode til:	3,9	3,4	0,5
Medarbeideren får brukt kompetansen han/hun har tilegnet seg, relativt kort tid etter endt opplæring:	3,9	3,3	0,6

Hovedbegrepet kompetansemobilisering har fått størst gap innenfor området strategisk personalledelse. Det vises også ved at samtlige måleindikatorer overskrider den valgte grensen for 0,4.

Det vises et gjennomsnittlig gap på 0,52. Tabellen viser også at samtlige måleindikatorer overstiger eller tangerer et gap på 0,4. To av måleindikatorene tangerer 0,4. Lederne mener de ansatte får utnyttet sin kompetanse slik de forventet når de tok jobben i høyere grad enn de ansatte selv. Lederne mener også det er større samsvar mellom kravet arbeidet stiller og de ansattes kompetanse enn de ansatte selv. I stigende grad fortsetter denne tendensen. Lederne mener i større grad enn de ansatte at de har oppgaver de er spesielt gode til, med et gap på 0,5. De mener de ansatte får brukt sin kompetanse kort tid etter opplæring med et gap på 0,6. Til slutt med størst gap på 0,7, mener lederne at de ansatte får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i større grad enn hva de ansatte mener. Resultatene av undersøkelsen reiser et spørsmål om vi faktisk har en underutnyttet kompetanse blant de ansatte? Det er mye som tyder på det siden det er tydelige gap for alle måleindikatorene. De fem andre driverne er definert som drivere til kompetansemobilisering. Tiltak for å mobilisere kompetansen i kommunalområdet Helse og velferd blir derfor tiltak for å styrke disse fem neste driverne.

6.1.2 Rolledefinering

Tabell 5. Analyse av måleindikatorene for Rolledefinering: (Gjennomsnittlig GAP: 0,476).

Hovedspørsmål: I hvilken grad defineres rollene til medarbeiderne?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Det er godt samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeiderens kunnskaper ferdigheter og evner (rolle-samsvar):	4,0	3,7	0,3
Rollen til medarbeideren er tydelig definert uten tvil om hvilke oppgaver eller hvilken beslutningsmyndighet som	3,6	3,4	0,2

ligger til rollen (rolleklarhet):			
Medarbeideren rekker å utføre alle oppgaver innenfor beregnet tid og med ønsket kvalitet (rollebelastning):	3,6	2,8	0,8
Lederen kommuniserer sine forventninger om hvilken rolle medarbeideren har (rolleorientering):	3,9	3,4	0,5
Medarbeiderne er godt orientert om sine roller ved å være aktiv, forberedt og fleksibel (rolleorientering):	3,9	3,4	0,5

Rolledefinering kom som nummer 2. i området med et gap tett opp til kompetansemobilisering. Tre av måleindikatorene (de tre siste), overskrider grensen for 0,4. Rolledefinering er den driveren som kommer som nummer 2. i forhold til størst gap mellom ledere og ansatte. Tre av måleindikatorene overskrider grensen for 0,4. To av dem har et gap på 0,5. Lederne mener de orienterer de ansatte om deres roller i høyere grad enn hva de ansatte mener. De mener også at de ansatte er godt orientert om sine roller ved å være aktiv, forberedt og fleksibel i større grad enn de ansatte. Det største gapet på 0,8 gikk på tidsaspektet og rollebelastning. Lederne mener markant at de ansatte rekker å utføre alle oppgaver innenfor beregnet tid med ønsket kvalitet i mindre grad enn de ansatte selv. Dette kan bli en vanskelig utfordring siden lederne ikke ser at de ansatte allerede er presset på tid og kvalitet, men mener de greier dette i høy grad. Det er viktig at rollen medarbeiderne skal innta er klar og tydelig definert. Det bør ikke romme noen tvil om hvilke oppgaver den enkelte har ansvar for. Leder bør definere klart sine forventninger til medarbeidernes roller og hvilke beslutningsmyndighet som følger den. Lav rolleklarhet øker stress, konfliktnivå og frustrasjon mens høy rolleklarhet kan føre til økt innsats og kvalitet på tjenestene. Skal en medarbeiderne klare å fylle en rolle proaktivt og fleksibelt må de oppleve seg selv som kompetente. Er rollebelastningen for stor med for liten tid til å utføre oppgavene er det fare for at arbeidskraften slites ut. Engasjementet og viljen til å utføre et godt arbeid kan stå i fare for å avta. Lederstilen er viktig og delegering står sentralt i disse utfordringene. Delegere riktig mengde oppgaver og delegerer oppgaver som står i stil med ervervet kompetanse kan ha en sterkt motiverende effekt. En medarbeiders rolleklarhet kan være helt avgjørende for å utløse det fulle potensial. Det ligger til leders ansvar og orientere om dette (Lai, 2013, s 158-160; Van Wart, 2008, s 33-45).

6.1.3 Jobbrelatert mestringstro

Tabell 6. Analyse av måleindikatorene for Jobbrelatert mestringstro: (Gjennomsnittlig GAP: 0,244).

Hovedspørsmål: I hvilken grad opplever medarbeiderne seg selv som kompetente i jobben?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Samme hva som skjer i arbeidet er medarbeideren vanligvis i stand til å takle det:	3,9	3,5	0,4
Medarbeiderne beholder roen når de møter vanskeligheter på jobben, fordi de stoler på sine evner til å mestre oppgavene:	3,6	3,5	0,1
Når medarbeiderne møter et problem på jobben, finner de vanligvis en utvei:	4,0	3,7	0,3
Medarbeidernes jobberfaring gjør de godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver:	3,8	3,5	0,3
Medarbeiderne kan oppfylle de fleste krav som stilles til sitt arbeide:	3,9	3,8	0,1

Jobbrelatert mestringstro kom ut med et gap på ca. halvparten av de to første. Derfor vises også betydelige mindre verdier for hver indikator hvor en av dem tangerer grensen for 0,4. Lederne mener at medarbeiderne er i stand til å takle alt som skjer på jobben i større grad enn de ansatte, uansett hva det er. På den ene siden kan dette tolkes dit hen at lederne har veldig stor tillit til de ansatte. På en annen side kan det vise en gråsone hvor de ansatte ikke takler alle utfordringene på jobben like bra.

Mestringstro handler i hovedsak om en medarbeiders tillit til egen kompetanse og forklares som en avgjørende faktor for innsats, ytelse og motivasjon. Dette handler om hva slags oppfatning den enkelte har om sin egen evne til å takle utfordringer og løse oppgaver. De med høyere mestringstro yter mer enn de med lav mestringstro. Mestringstro er selvforsterkende både ved høy og lav. Det vil si at der det er høy mestringstro vil den øke innsatsen og i neste omgang vil også mestringstroen øke ytterligere. Motsatt ved lav mestringstro er spiralen negativ og nedadgående. Problemet her er at lederne står i fare for ikke å se når det kan gå nedover siden de tror mestringstroen er høyere enn det den faktisk oppleves av de ansatte. Mestringstroen kan påvirkes i positiv retning over tid. Først må leder fange opp at det er medarbeidere som har lav tro til egen mestring. Det foreslås fire ulike tiltak for å øke mestringstroen. 1. Ved erfaring: Tilby de ansatte muligheter for høy ytelse og suksess. 2. Ved

rollemodeller: Gi tilgang på gode rollemodeller i organisasjonen. 3. Ved tilbakemelding: Sørge for at medarbeidere med lav tro til egen mestring får konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring i hverdagen. 4. Ved fysisk bevissthet: Trene på teknikker for håndtering av kroppslige stress-signaler. Den støttende lederen tar hensyn til de ansattes behov, lytter, er vennlig og motiverer den enkelte. Ledere med disse kvalitetene kalles ofte teambuildere og konfliktlødere (Lai, 2013, s 160-165; Van Wart, 2008, s 33-45).

6.1.4 Jobbautonomi

Tabell 7. Analyse av måleindikatorene for Jobbautonomi: (Gjennomsnittlig GAP: 0,16).

Hovedspørsmål: I hvilken grad har medarbeiderne mulighet til å regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor gitte rammer?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Medarbeideren har frihet til å utføre oppgavene slik de selv mener er riktig:	3,5	3,3	0,2
Medarbeiderne har mulighet til å tenke og handle selvstendig i arbeidet sitt:	4,1	3,5	0,6
Medarbeiderne kan utføre oppgavene sine slik de vil, uten unødvendig innblanding fra nærmeste leder:	3,6	3,5	0,1
Medarbeiderne arbeider på egen hånd med egne oppgaver:	3,4	3,2	0,2
Medarbeiderne kan selv velge hvilket tempo de vil jobbe i:	2,7	2,8	-0,1
Jobben gir de mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne:	3,9	3,6	0,3
Medarbeiderne er avhengige av andre for å utføre oppgavene sine:	3,4	3,5	-0,1

Jobbautonomi var en av de to driverne til kompetansemobilisering som kom ut med minst gap. Alle måleindikatorene har små utslag bortsett fra den ene på 0,6. Det gjennomsnittlige gapet på 0,16 gir i seg selv liten indikasjon på om det eksisterer utfordringer for denne driveren. Det er kun en av måleindikatorene som overskrider grensen på 0,4. Lederne mener i høyere grad at, «medarbeiderne har mulighet til å tenke og handle selvstendig i arbeidet sitt», enn de ansatte selv med et gap på 0,6. Altså utøver lederne ledelse hvor de mener at de ansatte tenker og handler selvstendig, men de ansatte opplever ikke dette i samme grad. Det er en

måleindikator som ikke bryter grensen på 0,4. Denne måleindikatoren henger nært sammen med den forrige og er derfor verdt å nevne. Med et gap på 0,3 mener lederne i høyere grad at jobben gir medarbeiderne mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne. Autonomi er et sterkt begrep som berører et menneskes integritet. I de tilfeller hvor autonomien eller selvbestemmelsesretten til et menneske er truet, kan det fort bli reaksjoner eller grunnlag til konflikt. Innenfor egenmotivasjonsteori er autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov. De ansatte blir sterkere involvert og motivert når de opplever tilstrekkelig grad av relevant autonomi. De ansatte føler seg også mer knyttet til ledere eller kolleger som støtter deres behov for autonomi. Tap av autonomi kan føre til tap av indre motivasjon og dermed dårligere ytelse. Dette gjelder spesielt for oppgaver som krever kompleks kompetanse, kreativitet og fleksibilitet. Det er viktig å presisere at autonomi ikke betyr full frihet og uavhengighet. Rammer og krav fra leder må aksepteres, men uten at handlingsrommet blir innskrenket for medarbeiderne. Konteksten for hvem en leder gjelder gjennomgående. Det vil være forskjell på behov for autonomi om en leder medarbeidere eller ledere. Parallelt handler dette om hvor mye tillit lederen skal gi til dem en leder og graden av tillit. Jobbautonomi som løsning for økt produktivitet og motivasjon er mulig. En medarbeider kan være til eksempel; Autonomiorientert, kontrollorientert eller avmaktsorientert. En autonomiorientert medarbeider er selvdreven og ønsker interessante og utfordrende oppgaver. Her bør det gis stort handlingsrom og tap av autonomi kan ødelegge motivasjonen til vedkommende. Den kontrollorienterte medarbeideren ønsker mer rammer og struktur. De er prestasjonsorienterte og fokuserer på ønsker og krav fra sine omgivelser. På grunn av at de er ytre motivert er de mindre opptatt av innholdet i oppgavene og autonomibehovet er lavere. Å stille balanserte krav sammen med noe handlingsrom kan være produktivt i denne sammenhengen. Den avmaktsorienterte har til motsetning lite behov for autonomi. Denne typen medarbeidere har ofte liten mestringstro og opplevelse av kontroll. For å øke ytelsen hos denne type medarbeidere bør mestringstroen økes. Trene ferdigheter og gi dem kunnskap om sammenhenger som øker ytelsen kan være nyttig. Disse medarbeidernes opplevelse av egen mestring og hva de klarer å yte henger sammen.

Konteksten å lede er oppsummert ikke bare situasjonsbestemt, men også personbestemt i forhold til den enkeltes behov for autonomi. Derfor kan det være hensiktsmessig å kombinere ulike typer lederstiler. Medarbeidere som er autonomiorienterte kan fungere best under en deltagende lederstil. Å ta hensyn til medarbeiders meninger og gi velmenende råd gir også stort handlingsrom. Den kontrollorienterte kan fungere bra med en dirigerende lederstil. Denne lederstilen setter klare krav og forventninger til medarbeiderne. For medarbeidere som

er avmaktsorienterte kan den støttende lederstilen være best. Ved å ta hensyn til medarbeiders behov, være vennlig og motivere kan mestringsstroen øke (Van Wart, 2008, s 33-45; Lai, 2013, s 166-174).

6.1.5 Mestringsorientert ledelse

Tabell 8. Analyse av måleindikatorerne for Mestringsorientert ledelse: (Gjennomsnittlig GAP: 0,252).

Hovedspørsmål: I hvilken grad bidrar leders atferd til indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Medarbeiderne får nyttige råd og støtte til å forbedre sine arbeidsprestasjoner:	3,5	3,5	0
Medarbeiderne får utfordringer som utvikler og styrker deres kunnskaper:	3,7	3,3	0,4
Medarbeiderne får den støtten de trenger ut fra sine mål og ambisjoner:	3,4	3,4	0
Medarbeiderne får nok tid og oppmerksomhet rundt sine ønsker om videreutvikling:	3,0	3,1	-0,1
Medarbeiderne blir holdt informert om forskjellige karrieremuligheter:	3,0	2,4	0,6
Medarbeiderne får støtte og muligheter hvis de ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere:	3,7	3,2	0,5

Mestringsorientert ledelse kommer også ut med ca. halvparten av de to øverste, nesten på samme nivå som rolledefinerings. Her er det tre måleindikatorer som tangerer eller overskrider grensen på 0,4.

Den første tangerer 0,4 hvor lederne i høyere grad mener medarbeiderne får utfordringer som styrker deres kunnskaper. I den andre er gapet 0,5 hvor lederne i høyere grad mener medarbeiderne får støtte og muligheter, «hvis de ønsker kompetanseutvikling», i forhold til videre karriere. Til slutt er det et gap på 0,6 der lederne i høyere grad mener medarbeiderne blir informert om ulike karrieremuligheter. Denne driveren henger godt i sammen med den foregående. Det synes ganske tydelig at de ansatte ikke er like overbevist om ledernes mestringsorientert ledelse som de selv. Ikke at det er noe utpreget galt med dette eller at en

har «dårlige ledere» i Skien kommune. Det viser snarere et klart potensial til forbedring og utvikling. Ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling, understrekes svært effektiv for å bedre ytelse og motivasjon hos medarbeiderne. Det er viktig å skille mellom prestasjonsorientert ledelse og mestringsorientert ledelse fordi prestasjoner er knyttet til vurderinger opp mot andre, mens mestring er knyttet til å yte best mulig ut fra egne forutsetninger. Det er til eksempel bedre at to ansatte klarer å yte 20 % mer, enn at en ansatt yter 10 % mer og en annen 10 % dårligere som følge av tapt selvtillit. Ansatte med høy mestringsorientering er utpreget utholdende og søker større utfordringer. Ved at leder tar ansvar for å stimulere den enkelte til mestring på best mulig måte, blir hele arbeidsmiljøet mer opptatt av mestring istedenfor prestasjoner. Den mestringsorienterte medarbeider blir mer opptatt av å utnytte muligheter, forbedre seg og sette forbedringsmål. Den prestasjonsorienterte blir ofte opptatt av å demonstrere egen kompetanse og hele tiden vurdere seg selv opp mot andre. Den støttende lederstilen er til eksempel passende for å bygge et mestringsklima. På en annen side kan en inspirerende lederstil fungere like godt. Den karismatiske lederen leder innovasjon ved god kartlegging og strategisk planlegging. Lederen bruker intellektuell stimulans for å utvikle nye ideer og prosesser. (Van Wart, 2008, s 33-45; Lai, 2013, s 174-177).

6.1.6 Mestringsorientert støtte fra kolleger

Tabell 9. Analyse av måleindikatorene for Mestringsorientert støtte fra kolleger: (Gjennomsnittlig GAP: 0,114).

Hovedspørsmål: I hvilken grad er det et motiverende klima mellom medarbeiderne med fokus på mestring på arbeidsplassen, der det oppmuntres til å utvikle og dele kompetanse samt samarbeide?

Måleindikatorer:	Ledere	Ansatte	GAP
Medarbeiderne verdsetter jobben til hverandre:	3,9	3,5	0,4
Medarbeiderne stimulerer hverandre til å yte sitt beste:	3,6	3,2	0,4
Medarbeiderne gir hverandre nyttige råd:	3,6	3,4	0,2
Medarbeiderne er åpne for hverandres nyervervede kunnskaper:	3,4	3,5	-0,1
Medarbeiderne er åpne for å gjøre ting på nye måter:	3,1	3,2	-0,1
Medarbeiderne gir hverandre ofte tilbakemelding på det de gjør:	3,2	3,2	0

Medarbeiderne er imøtekommende ovenfor hverandre:	3,6	3,5	-0,1
Medarbeiderne hjelper hverandre:	3,7	3,8	-0,1

Mestringsorientert støtte fra kolleger er den andre av de to driverne med minst gap. To av måleindikatorene tangerer grensen på 0,4.

Samlet er det Kompetansemobilisering og Rolledefinering som har størst gap.

Mestringsorientert ledelse og Jobbrelatert mestringsstro ligger på et middels nivå med ca. halve gapet av de to med størst gap. To av driverne har minst gap, Jobbautonomi og Mestringsorientert støtte fra kolleger. Alle indikatorene som tangerer eller overskrider grensene, regnes som betydningsfulle for videre utvikling og ulike tiltak.

Mestringsorientert støtte fra kolleger påvirker det psykologiske arbeidsklimaet. Ved fokus på mestringsoppmuntres medarbeiderne til å dele og utvikle kompetanse, samarbeide og derved oppnå gode resultater. I et prestasjonsorientert arbeidsklima vil fort den enkelte verne om sitt eget og miste fokus på oppgavene som skal løses. To av måleindikatorene for denne driveren tangerer grensen på 0,4. Lederne mener i høyere grad enn de ansatte at medarbeiderne verdsetter jobben til hverandre. For den andre indikatoren mener lederne i høyere grad at medarbeiderne stimulerer hverandre til å yte sitt beste, enn medarbeiderne selv. Destruktivt for et motiverende mestringsklima kan være ulike konkurranser. Til eksempel er «ukens beste medarbeider» og prestasjonsbasert lønn gjenstand for kortsiktig gevinst. På lengre sikt kan det virke splittende og negativt. Flesteparten av medarbeiderne vil komme i skyggen av de få som oppnår dette og produktiviteten kan falle. Det viser seg i de fleste sammenhenger at lagspill svarer seg. Ved å føle at en er en del av de andre vil glede, trygghet og tillit stimulere til energi, overskudd og arbeidsglede.

Både en støttende, deltagende og dirigerende lederstil vil i kombinasjon med hverandre være positivt for et mestringsorientert arbeidsklima. Leders evne til å se den enkelte medarbeider, oppfatte situasjoner og differensiere sin ledelse kommer til sin rett. PAIE-modellens integratorfunksjon vil også være viktig for å bygge godt klima mellom medarbeiderne.

Integratorfunksjonen er hovedsakelig viktig for alle driverne som bidrar til å mobilisere kompetanse, foruten i de tilfellene det er viktig med fokus på kontroll. LMX-teori og relasjonsfokus er også viktig. Det kan være lurt å jobbe med dyader, inn- og utgrupper spesielt med tanke på ulike mennesketyper. Det som fungerer godt for den ene kan ødelegge for den andre. Høye krav og forventninger kan stimulere og motivere noen. På den andre siden kan de samme kravene «trække på tærne» og ødelegge arbeidslysten til andre. Mye

avhenger av den enkelte leders ferdigheter og de verktøy lederne har til rådighet (Van Wart, 2008, s 33-45; Lai, 2013, s 177-180; Strand, 2007, s 328-331; Risan 2012 s 67-74).

6.2 Andre viktige funn til drøfting: Personaladministrasjon

HR-modellen «Strategisk personalledelse» kom ut med største forskjellene mellom ansatte og ledere og ble derfor valgt ut for en nærmere analyse til drøfting og forbedring. Det ble påpekt i analysen av de fire HR-modellene at HR-modellen «Administrativ personalledelse» kom ut med nest størst gap mellom lederne og de ansatte. Analysen av måleindikatorene for «Administrativ personalledelse» handler om viktige tiltak som kan forbedre potensialet i organisasjonen. Derfor blir det tatt med en drøfting med forslag til forbedring for «Administrativ personalledelse» i tillegg.

Følgende måleindikatorer med gap mellom ledere og ansatte er gjeldende:

- Lederne mener i høyere grad at trenings- og utviklingstiltak er en viktig del av personallederrollen, med et gap på 0,7.
- De ansatte mener i høyere grad at karriereutvikling er en viktig del av personallederrollen enn lederne, med et gap på 0,4.
- De ansatte mener i høyere grad at medarbeidersamtalen er en viktig del av personallederrollen, med et gap på hele 0,9.

Det er positivt at lederne verdsetter trenings- og utviklingstiltak i høyere grad enn personalet selv. Spesielt vil dette kunne motvirke hovedtendensen fra undersøkelsen, hvor de ansatte i betydelig mindre grad mener de får mobilisert sin kompetanse enn lederne. Med foreslåtte tiltak for strategisk personalledelse vil den kompetansen som er underutnyttet kunne effektueres i organisasjonen. Trenings og utviklingstiltak er i tråd med denne utviklingen. For å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere er det viktig å relatere innholdet i trenings- og utviklingstiltakene til de ansattes faktiske kunnskaper og ferdigheter. Ved å fokusere på mestring i læreprosessen istedenfor prestasjoner, er det tilrettelagt for et godt klima for læring og bedre utnyttelse av kompetansen i organisasjonen.

De ansatte mener karriereutvikling er en viktig del av personalledelse i høyere grad enn lederne selv. Det er viktig å fokusere på at karriere ikke bare går vertikalt oppover i en stige i organisasjonens hierarki, men til eksempel også horisontalt ved fordypning innen et fagområde. Store deler av arbeidsstyrken i Helse og velferd er fagansatte med mulighet til

fordypning innen ulike spesialfelt. Det er en overveldende evidens fra teorigrunnlaget hvor sosiale bytterelasjoner bør prioriteres fremfor økonomiske. Tillit, rettferdighet og opplevd støtte fra organisasjonen fremmer gode arbeidsprestasjoner og produktive holdninger. Er man opptatt av organisatoriske prestasjoner, øker de ved jobbsikkerhet, intern rekruttering og investering i trenings- og utviklingstiltak (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 121-131).

Den måleindikatoren med størst gap er i forhold til medarbeidersamtalen. Dette er et tiltak i organisasjonen som er gjennomgående effektivt i alle enheter. Det vises dog på en annen side at lederne i mindre grad mener den er en viktig del av personalledelsen. Det er ikke påvist teoretisk fundament for noen sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner. Allikevel er det opplevd nytte i forhold til organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon for medarbeiderne. At de ansatte verdsetter medarbeidersamtalen høyt korresponderer med dette, men den bør differensieres i forhold til medarbeidernes autonomiorientering. Det bør brukes autonomistøttende og fleksible eller ingen samtaler for de som er mest selvgående. På en annen side bør det brukes spesifikke og detaljerte samtaler med en mer ovenfra og ned tilnærming for de med lav autonomiorientering. Disse medarbeiderne har behov for mye støtte og oppfølging (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 143-162).

Generelt bør lederstilen veksle til eksempel mellom delegerende, støttende og deltagende i med tanke på «Administrativ personalledelse». Det handler om nærhet og distanse i forhold til personalets behov for oppfølging. De med høy form for autonomi bør få handlingsrom og det kan være nok å opptre delegerende eller deltagende. De med lav form for autonomi har behov for mer støtte og tettere oppfølging. Integratorfunksjonen bør være gjennomgående for denne type HR-arbeid. Høy form for kontroll, prestasjon- og resultatfokus er ikke anbefalt og kan ha motsatt effekt enn hva intensjonene tilsier på lengre sikt (Kuvaas & Dysvik, 2012, s 21-30; Van Wart, 2008, s 33-45; Strand, 2007, s 328-331).

6.3 Skien kommunes HR-strategi

Med utgangspunkt i modellen for Skien kommunes HR-strategi i perioden 2012-2014, vil det drøftes funn fra undersøkelsen sammenlignet med de valgte HR-aktiviteter i kommunens strategi. Alle HR-aktivitetene i denne modellen korresponderer hovedsakelig med Kuvaas & Dysviks teori og deres anbefalte HR-aktiviteter. Ved en nærmere sammenligning i forhold til måleindikatorene, vises flere interessante treff fra undersøkelsen. Tiltakene som kom ut med

størst gap var: trenings og utviklingstiltak, karriereutvikling og medarbeidersamtalen.

Trenings og utviklingstiltak ble i høyere grad verdsatt av lederne. Med fordel er denne HR-aktiviteten også konkret tatt med i kommunens strategi. Trenings- og utviklingstiltak er også i høy grad med på å hjelpe de ansatte til å bruke sin kompetanse. Et viktig poeng er at de trenings- og utviklingstiltak som effekteres er på nivå med den enkeltes kompetanse.

Karriereutvikling ble høyere verdsatt hos de ansatte enn hos lederne. Denne HR-aktiviteten er ikke konkret tatt med i strategien. Det er store horisontale og vertikale karrieremuligheter i samfunnet i dag, og kommunen har tidligere avdekket et behov for å løfte kompetansen i organisasjonen. Spesielt i Helse og velferd er det satt konkrete mål for å heve kompetansenivået. Medarbeidersamtalen er innlemmet og fokusert i strategien med «utviklende medarbeidersamtaler». Strategien har også satt opp medarbeiderundersøkelse som HR-aktivitet.

Med bakgrunn i drøftingen av HR-modellen «Strategisk personalledelse» kan det være hensiktsmessig å inkludere dette feltet i kommunens overordnede strategiplaner. Det er like viktig å mobilisere kompetansen som å anskaffe den. Kompetanse i organisasjonen som ikke er mobilisert vil ligge der som et potensial organisasjonen har bruk for. Lai sitt bidrag omhandlet i oppgaven dekker de fleste områdene og driverne som ligger til grunn for kompetansemobilisering. HR-strategien i kommunen legger også vekt på intern rekruttering av ledere. Det er ved flere anledninger drøftet viktigheten av å differensiere personalledelsen for de ansatte. En tilrettelegging av lederstil og grad av oppfølging i forhold til hvor selvgående personalet er kan øke ytelsen til den enkelte medarbeider (Skien kommune, 2014, HR-strategi; Lai, 2013; Kuvaas & Dysvik, 2012).

7 Konklusjon

Oppgavens tema er: Forvaltning av menneskelige ressurser i offentlig sektor. Temaet ledet til å studere fenomenet personalledelse nærmere. Med Skien kommune som case ble følgende problemstilling valgt:

Hvordan utøves personalledelse blant Helse og velferds ledere i Skien kommune? Hvordan oppleves denne av det personalet som ledes?

For å finne svar på denne problemstillingen ble metodevalget «kvantitativ metode» med bruk av spørreskjema. Spørreundersøkelsen ble utført i kommunalområdet «Helse og velferd» blant lederne og de ansatte i to av tre fagområder. Spørreskjemaet ble bygget på grunnlag av teoridelen med fire ulike HR-modeller og måleindikatorer for disse modellene. I tillegg ble det utarbeidet måleindikatorer for hovedbegrepet «Kompetansemobilisering» fra HR-modellen strategisk personalledelse. Kompetansemobilisering har fem ulike drivere som også ble lagt inn i spørreundersøkelsen med måleindikatorer. Hver måleindikator ble besvart på en skala fra 1-5. Dataene fra besvarelsene ble grunnlaget for analysene. Det ble tre ulike analyser med følgende hovedfunn:

1. Analysen av besvarelsen til ledere og ansatte: Med bakgrunn i indeksene fra undersøkelsen ble funnene for hver HR-modell beskrevet. Den mest dominerende HR-modellen ble «Relasjonsbasert personalledelse» både for lederne og de ansatte. For HR-modellen «Strategisk personalledelse», fikk «Kompetansemobilisering» høyest score blant lederne og «jobbrelatert mestringstro» høyest score blant personalet. Mestringsorientert ledelse fikk minst score både hos lederne og de ansatte.
2. GAP-analyse mellom ledere og ansatte: Grunnlaget for GAP-analysen er de ulike besvarelsene fra lederne og de ansatte. Det essensielle er da differansen mellom de to gruppene. Hovedfunnet ble at det ikke var stor differanse for de ulike HR-modellene bortsett fra en av dem. Strategisk personalledelse skilte seg ut og kom ut med størst gap. For de andre modellene ble det en god match mellom ledere og ansatte med små forskjeller. Strategisk personalledelse ble derfor gjenstand for en ny GAP-analyse for hovedbegrepet og de fem driverne i strategisk personalledelse. Kompetansemobilisering og rolledefineringskompetanse kom ut med størst gap. Jobbautonomi og mestringsorientert støtte fra kolleger kom ut med minst gap. Mestringsorientert ledelse

og jobbrelatert mestringstro havnet midt i mellom. Hver av de seks indeksene til «Strategisk personalledelse» har egne måleindikatorer. For å finne ut mer om årsakene og se på tiltak ble det gjort en tredje GAP-analyse av disse måleindikatorerne.

3. GAP-analyse måleindikatorer: Hovedfunnene i analysen ble et utvalg av de måleindikatorerne som hovedsakelig tangerte eller overskred grensen på 0,4. Måleindikatorerne ble gjenstand for drøfting i kapittel 6. Uten å gå inn på de ulike måleindikatorerne spesielt, trekkes hovedfunnene fra drøftingsdelen ut og legges inn i konklusjonen.

Viktige redegjørelser og hovedmomenter fra drøftingsdelen: Selve GAP-analysen generelt viste at lederne mener de utøver «Strategisk personalledelse» på et høyere nivå enn det personalet opplevde. Dette avdekker et forbedringspotensial, hvor det kan iverksettes ulike tiltak for å mobilisere kompetansen i høyere grad i kommunen. Analysen avdekket måleindikatorerne med størst gap og derved hvilke spesifikke HR-aktiviteter det bør fokuseres på.

Potensial i hovedbegrepet «Kompetansemobilisering»: Utslag på samtlige måleindikatorer legger føringer for hva som kan bidra til en bedre utnyttelse av de ansattes potensial og derved utløse organisasjonens fulle potensial. De ansatte opplever i mindre grad enn lederne at: De får utnyttet kompetansen etter sine forventninger, det er samsvar mellom kravene i jobben og deres kompetanse, de har oppgaver de er spesielt gode til, de får brukt sin kompetanse relativt kort tid etter opplæring, de får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i det daglige arbeidet.

Dette er hovedbegrepet med de overordnede føringene for å mobilisere kompetansen i organisasjonen. Det avdekkes tydelig et gap som tilsier at de ansatte opplever i mindre grad enn lederne at de får mobilisert sin kompetanse. Satsningsområdene i perioden 2013-2017 i Skien kommune er i prioritert rekkefølge, ledelse nummer 1. og kompetanse nr. 2. Det rommer ingen tvil om at her bør det gjøres grep for å gi personalet mulighet til å utnytte sine kunnskaper, ferdigheter og evner. Dette er også en vinn-vinn situasjon for organisasjonen.

Tiltak: Med utgangspunkt i Van Warts «Leadership Action Cycle», bør det implementeres kunnskap og verktøy til bruk for enhetslederne. De ni ulike lederstilene kan differensieres i forhold til de ulike utfordringene. Organisasjonens utfordringer bør også undersøkes i forhold til PAIE-modellens ulike funksjoner. Et større fokus på integrasjon vil kunne skape oppslutning blant de ansatte på veien mot et felles mål. Fokuset bør i hovedsak ligge på de

indre forhold i organisasjonen over lengre tid. Tiltakene implementeres fra mellomledernivå og iverksettes på enhetsledernivå. Ved å gå inn på de fem driverne til kompetansemobilisering gis det eksempler på ulike teoretiske anbefalinger. Anbefalingene er rettet mot gapet og derved utfordringene som er avdekket for hver driver. Anbefalingene er ikke absolutte men retningsgivende. Sammen med en gitt utfordring følger menneskelige kvaliteter og konteksten det ledes i med. En lederstil som fungerer for den ene kan forverre utfordringen for en annen. Derfor må lederne bruke egen forståelse, evner og kjennskap til sitt personale i sammen med valgte lederstiler (Lai, 2013, s 153-158; Skien kommune, 2014, handlingsplan; Van Wart, 2008, s 33-45).

Potensial i driveren, «Rolledefinering»: Det avdekkes at de ansatte opplever i mindre grad, nok tid og kvalitet i jobben samt lavere rolleklarhet enn lederne.

Tiltak: Rollen de ansatte skal innta bør være klar og tydelig definert. Det bør ikke romme tvil om hvilke oppgaver den enkelte har ansvar for og rollene bør ikke belastes med for liten tid slik at det går ut over kvalitet.

Anbefalt lederstil: Dirigerende og delegerende. Den dirigerende lederstilen setter klare forventninger til de ansatte noe som kan øke rolleklarheten. Leders oppfordring til å følge regler og prosedyrer fremmer kvaliteten. Leders koordinering og overvåking av aktiviteten i organisasjonen fremmer tidsplanlegging.

Å delegere riktig mengde oppgaver som står i stil med ervervet kompetanse kan ha en sterkt motiverende effekt (Lai, 2013, s 158-160; Van Wart, 2008, s 33-45).

Potensial i driveren, «Jobbrelatert mestringstro»: De ansatte opplever i mindre grad at de er i stand til å takle utfordringene i jobben enn lederne.

Tiltak: Øke mestringstro ved å gi muligheter for høy ytelse og suksess, gi tilgang på gode rollemodeller, gi gode tilbakemeldinger og oppmuntring, trene de ansatte på teknikker for å håndtere kroppslig stress.

Anbefalt lederstil: Støttende i kombinasjon med den målorienterte. Den støttende lederen, tar hensyn til de ansattes behov, lytter, er vennlig og motiverer den enkelte. Bygge team med de ansatte og løse konflikter på en god måte kan øke mestringstroen. For å øke troen på seg selv kan også muligheter for høyere ytelse og suksess hjelpe. Den målorienterte lederen setter utfordrende mål, søker å utvikle oppgavene og gir tillit til at de ansatte presterer bra (Lai, 2013, s 160-165; Van Wart, 2008, s 33-45).

Potensial i driveren, «Mestringsorientert ledelse»: De ansatte opplever i mindre grad at de får: utfordringer som støtter deres kunnskaper, støtte og muligheter for kompetanseutvikling til videre karriere og i mindre grad blir informert om ulike karrieremuligheter.

Tiltak: Vektlegge støtte til mestring og utvikling. Ta ansvar og stimulere den enkelte til mestring.

Lederstil: Målorientert, støttende og inspirerende: Leder bør først og fremst evne å se og ta hensyn til de ansattes behov. Skal de ansatte få mulighet til å utnytte og utvikle sin kompetanse bør oppgavene utvikles. De ansatte bør også utfordres med nye mål sammen med tillit til at de mestrer og presterer bra. Inspirasjon, integrasjon og ta de med i den strategiske planleggingen hjelper til på veien mot målet (Lai, 2013, s 174-176; Van Wart, 2008, s 33-45).

Potensial i driveren, «Jobbautonomi»: De ansatte opplever i mindre grad at de har muligheten til å tenke og handle selvstendig i arbeidet sitt enn lederne. De mener også i mindre grad at lederne gir de mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne enn lederne selv.

Tiltak: Tilpasse tillit, handlingsrom og krav i sin ledelse. Dette bør differensieres i forhold til om medarbeideren er: Autonomiorientert, prestasjonsorientert eller avmaktsorientert.

Lederstil: Kombinasjonsstil av til eksempel: Deltagende for den autonomiorienterte, dirigerende for den prestasjonsorienterte og støttende for den avmaktsorienterte. Den delegerende utelater i større grad instruksjoner og overvåking. Dette gir personalet stor grad av frihet og selvbestemmelse i sitt arbeid. Leder delegerer for å utvikle og motivere de. Den deltagende lederstilen utøver mer avstand enn støttende men tar fortsatt hensyn til de ansattes meninger og gir råd. Dette gir de ansatte mer rom for egne vurderinger, handlinger og beslutninger, samtidig som lederen er der for dem og etablerer et vennlig og kreativt arbeidsmiljø. For de som er avmaktsorienterte med liten grad av autonomi, vurderes det fortsatt behov for en støttende lederstil. Allikevel bør lederen jobbe for å selvstendiggjøre og utvikle autonomi for disse ansatte. Jo mer selvgående personalet er, jo mer tjener det organisasjonen (Lai, 2013, s 166-174; Van Wart, 2008, s 33-45).

Potensial i driveren, «Mestringsorientert støtte fra kolleger»: De ansatte opplever i mindre grad at medarbeiderne verdsetter hverandres jobb enn lederne. De opplever også i mindre grad at de stimulerer hverandre til å yte sitt beste, enn det lederne gjør.

Tiltak: Vektlegge integrasjon, bygge relasjoner og godt arbeidsklima. Se den enkelte medarbeider, oppfatte ulike situasjoner ved arbeidsstedet.

Lederstil: Kombinasjonsstil mellom deltagende, støttende og dirigerende. Den dirigerende lederstilen har fokus på å følge regler og prosedyrer, noe som gir gode rammer. Samtidig overvåker lederen arbeidsplassen slik at ulike situasjoner oppfattes og kan jobbes med. Det skal på en annen side ikke være for mye kontroll slik at det ligger til rette for god integrasjon av alle. Den støttende i kombinasjon med den deltagende lederstilen tar hensyn til de ansattes behov. Samtidig blir de ansatte hørt i sine meninger og får råd av sin leder. Dette gir teambygging, konfliktløsning i kombinasjon med et trivelig og kreativt arbeidsmiljø. Lykkes lederen med dette, er det stor mulighet for at de ansatte kan verdsette hverandres arbeid mer (Lai, 2013, s 177-180; Van Wart, 2008, s 33-45).

Det ble i tillegg til «Strategisk personalledelse» gjort noen funn og avdekket potensial for HR-modellen, «**Administrativ personalledelse**»: Lederne mener i mindre grad at, trenings- og utviklingstiltak, karriereutvikling og medarbeidersamtalen er en viktig del av personallederrollen enn de ansatte.

Tiltak: Lederne bør verdsette og vektlegge disse tre tiltakene for personalledelse i høyere grad. Det bør utvikles holdninger slik at disse tiltakene verdsettes minst like mye som de ansatte. Trenings- og utviklingstiltak samt medarbeidersamtalen er en del av Skien kommunes HR-strategi og bør derfor ha et sterkere fokus. Karriereutvikling er ikke tatt med i strategien, noe som bør vurderes allikevel. Karriereutvikling foregår ikke bare vertikalt, men også horisontalt.

Lederstil: Generelt bør lederstilen veksle mellom flere ulike i forhold til «Administrativ personalledelse». Til eksempel: delegerende, støttende og deltagende. Poenget er at medarbeidersamtalen, karriereutvikling samt trenings- og utviklingstiltak, er verktøy som oftest rettes mot den enkelte medarbeider. For å hjelpe de ansatte i en individuell kontekst bør det brukes kombinasjoner av ulike lederstiler, så godt tilpasset den enkelte som mulig. Ved at lederen tilpasser sin lederstil til den enkelte, kan medarbeiderne i økt grad få ut sitt potensial ved å bli sett og møtt «der de er» (Kuvaas og Dysvik, 2012, s 92-162; Skien kommune, 2014, HR-strategi; Van Wart, 2008, s 33-45).

Avslutningsvis er det vanskelig å fastslå sikkert om denne studiens bidrag kan føre til økt effektivitet eller sparte personalkostnader. På en annen side vil oppgaven kunne være et solid bidrag til å øke kunnskapen om personalledelse i kommunen og derved gi muligheter for endring. Forskningen gir også retning for hvordan det kan jobbes for å få til endring. Oppsummert, konkluderes det også med at en enkel lederstil ikke vil være nok til å drifte

personalet. Komplekse utfordringer og forskjellige mennesketyper fordrer tilpasning av flere ulike lederstiler og en kombinasjon av disse.

Teorigrunnlaget er sterkt og omfattende, men på en annen side også konstruert som et rammeverk. Modellen som er brukt var forklart som progressiv hvor nivå 1.

Personalforvaltning måtte være virksomt før nivå 2. kunne iverksettes. Progresjon oppnås alt ettersom en organisasjon/virksomhet vokser i størrelse og omfang. Slik er vel antagelig ikke i den virkelige verden i dag. De fleste organisasjoner har mest sannsynlig flere nivåer virksomme uansett størrelse eller omfang (Nordhaug, 2002, s 23-24).

Selv om teorigrunnlaget peker sterkt på virkningen av «Administrativ personalledelse» og «Strategisk personalledelse», er det viktig ikke å bli for normgivende i denne sammenhengen.

Disse HR-modellene er ikke det eneste som kan endre en organisasjon til det bedre.

Løsningene kan av og til være like mangfoldige som menneskene selv.

Prosessen med masteroppgaven har ført med seg god læring. Den har også gjort meg mer interessert i de faktiske prosesser som skjer mellom individer i en lederkontekst. Jeg har oppdaget og åpnet øynene mer for hvor sårbare mennesker kan være i interaksjon med hverandre i arbeidslivet. Spesielt kan sårbarheten øke i en kontekst mellom leder og ansatt hvor det kan være høy grad av asymmetri. Makt kan føles godt å ha, men det er et farlig våpen som kan skade andre i et arbeidsliv. Asymmetri og makt fra leder er påvirkningsfaktorer som kan øke sårbarheten hos de ansatte. Positiv maktbruk på en annen side vil ha bedre utfall. Asymmetri og makt fra leder som påvirkningsfaktorer til økt integritet, selvstendighet og mestring vil være spennende tema til videre forskning.

Litteraturliste

Bøker:

Hellevik, O. (2002). Valg og utforming av problemstillingen. I O. Hellevik (Red.), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2005). Undersøkelsens første fase. I D. I. Jacobsen (Red.), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utgave, 68-86). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Kuvås, B & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utgave
Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lotsberg, D. Ø. (2005). *Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?* I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Montgomery, V. W. (2008). *Leadership in public organizations an introduction*. M. E. Sharpe, Inc. New York.

Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Northouse, P.G. (2012). *Leadership Theory and Practice*. London: Sage

Opstad L. (2006). *Økonomistyring i offentlig sektor*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Strand, T. (2007). *Ledelse Organisasjon og Kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Øgård, M. (2005). *New public management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Artikler, planer, rapporter og nettsider:

Furunes, T & Mykletun, R. J. (2007). «På godfot med sjefen: har norske lærere gode relasjoner til sin leder?: en validering av måleinstrumentet LMX-7». Lastet ned 27. februar 2015 fra <http://evalueringportalen.no/evaluering/pae-godfot-med-sjefen-har-norske-laerere-gode-relasjoner-til-sin-leder-en-validering-av-maeleinstrumentet-lmx-7>

Jacobsen, D. I. (2010). *Evaluering av interkommunalt samarbeid etter kommunelovens § 27 – omfang, organisering og virkemåte*. Rapport til kommunal og regionaldepartementet. UIA rapport.

Kuvaas, B. (2012). *Styr unna denne lederstilen*. Lastet ned 18. august 2014 fra <http://www.dn.no/karriere/2012/09/20/styr-unna-denne-lederstilen>

LO.no (2014). *LO, Unio og YS til politisk streik 28. januar*. Lastet ned 23. februar 2015 fra <http://www.lo.no/politikk/Arbeidsmiljo/List-for-Contents/LO-Unio-og-YS-til-politisk-streik-28-januar/>

Regjeringen.no (2015). *Endringer i arbeidsmiljøloven For et trygt, fleksibelt og familievennlig arbeidsliv*. Lastet ned 23. februar 2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/endringer-i-arbeidsmiljolooven/id2364235/>

Risan, H. (2012). *Dyadisk lederskap*. Lastet ned 23. januar 2015 fra <http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

Schriesheim, C.A & Castro, S. L & Cogliser, C. C. (1999). *Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices*. University of Miami. Elsevier science Inc.

Emnekode: ORG 917

Skien Kommune, (2014). *Ansattportal*. Lastet ned 21. oktober 2014 fra <http://ansatt.skien.kommune.no/no/Ansatte--Sosialt/HR-Diverse/>

Skien Kommune, (2014). *HR-avdelingen*. Lastet ned 18. september 2014 fra <http://www.skien.kommune.no/Skien-kommune/Kommunalomrader/HR-avdelingen/>

Skien Kommune, (2014). *HR-stab*. Lastet ned 18. september 2014 fra <http://www.skien.kommune.no/Skien-kommune/Kommunalomrader/HR-avdelingen/Stab-Kommunalsjef-HR/>

Skien Kommune, (2014). *Kommunal planstrategi, Bystyreperioden 2011 – 2015*. Lastet ned 3. mars 2015 fra <http://www.skien.kommune.no/Planer-/Kommunale-planer-2/Kommunal-planstrategi/>

Skien Kommune, (2014), *Kommunalområdene*. Lastet ned 3. mars 2015 fra <http://www.skien.kommune.no/Skien-kommune/Kommunalomrader/>

Skien Kommune, (2011). *Strategisk kompetanseplan Helse og velferd 2011 til 2017*. Lastet ned 3. mars 2015 fra <http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.skien.kommune.no%2Fitf-ski%2Fadd%2Fkngk2000.nsf%2FWebByUNID%2F5E12492D85C66631C12577BB00319F4A%2F%24file%2F10037707.DOC%3FOpenElement&ei=EYL1VNzyD6rhywOJioGQDQ&usg=AFQjCNHPcmx6CKBf75h81RSU3Sd1RWe3jg&sig2=ejqy2ji2rb2anaCrzfVMQ>

Stringer, L. (2006). *The Link Between the Quality of the Supervisor– Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction*. Springer Science Business Media LLC. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale-Davie, FL, USA.

Store Norske Leksikon. (2005). *Dyade-Store norske leksikon*. Lastet ned 23. januar 2015 fra <https://snl.no/dyade>

Store Norske Leksikon (2014). *Skien*. Lastet ned 3. mars 2015 fra <https://snl.no/Skien>

Spørreskjema til undersøkelsen:

Spørsmål 1: Personalledelse er en viktig funksjon for ledere. I hvilke grad vektlegger du følgende påstander?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Rekruttering er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trenings og utviklingstiltak er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karriereutvikling er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamorganisering er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeidersamtalen er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belønningssystemer er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innleie/utlån av arbeidskraft er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekruttering av søkere med de beste papirer er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å betale de beste medarbeiderne mest er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Store lønns- og statusforskjeller er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunens/arbeidsgivers interesser er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokus på beste prestasjoner er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollorientert styring er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å forstå medarbeidernes problemer og behov er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å oppdage medarbeidernes potensiale er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At leder bruker sin makt for å hjelpe medarbeiderne med å løse problemer i sitt arbeide er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At medarbeiderne er villige til å forsvare og rettferdiggjøre leders beslutninger nå hun/han ikke er til stede selv er viktig for lederen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å samarbeide med sine medarbeidere er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At medarbeiderne vet hvor fornøyd leder er med dem, er en viktig del av personallederrollen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 2: I hvilken grad får de ansatte utnyttet sin kompetanse i arbeidet?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Medarbeideren får utnyttet sin kompetanse slik han/hun forventet da de tok jobben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er samsvar mellom kravene arbeidet stiller og medarbeiderens kompetanse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeideren får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i sitt daglige arbeide:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne har oppgaver som de er spesielt gode til:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeideren får brukt kompetansen han/hun har tilegnet seg, relativt kort tid etter endt opplæring:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 3: I hvilken grad defineres rollene til medarbeiderne?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Det er godt samsvar mellom oppgavene som skal løses og medarbeiderens kunnskaper ferdigheter og evner (rollesamsvar):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollen til medarbeideren er tydelig definert uten tvil om hvilke oppgaver eller hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen (rolleklarhet):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeideren rekker å utføre alle oppgaver innenfor beregnet tid og med ønsket kvalitet (rollebelastning):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederen kommuniserer sine forventninger om hvilken rolle medarbeideren har (rolleorientering):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne er godt orientert om sine roller ved å være aktiv, forberedt og fleksibel (rolleorientering):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 4: I hvilken grad opplever medarbeiderne seg selv som kompetent i jobben?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Samme hva som skjer i arbeidet er medarbeideren vanligvis i stand til å takle det:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne beholder roen når de møter vanskeligheter på jobben, fordi de stoler på sine evner til å mestre oppgavene:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Når medarbeiderne møter et problem på jobben, finner de vanligvis en utvei:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeidernes jobberfaring gjør de godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne kan oppfylle de fleste krav som stilles til sitt arbeide:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 5: I hvilken grad har medarbeiderne mulighet til å regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor gitte rammer:

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Medarbeideren har frihet til å utføre oppgavene slik de selv mener er riktig:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne har mulighet til å tenke og handle selvstendig i arbeidet sitt:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne kan utføre oppgavene sine slik de vil, uten unødvendig innblanding fra nærmeste leder:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne arbeider på egen hånd med egne oppgaver:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne kan selv velge hvilket tempo de vil jobbe i:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobben gir de mulighet til å bruke personlig initiativ og egen vurderingsevne:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne er avhengig av andre for å utføre oppgavene sine:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 6: I hvilken grad bidrar leders atferd til indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Medarbeiderne får nyttige råd og støtte til å forbedre sine arbeidsprestasjoner:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne får utfordringer som utvikler og styrker deres kunnskaper:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne får den støtten de trenger ut fra sine mål og ambisjoner:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne får nok tid og oppmerksomhet rundt sine ønsker om videreutvikling:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne blir holdt informert om forskjellige karrieremuligheter:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne får støtte og muligheter hvis de ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 7: I hvilken grad er det et motiverende klima mellom medarbeiderne med fokus på mestring på arbeidsplassen, der det oppmuntres til å utvikle og dele kompetanse samt samarbeide?

	Ingen grad	Mindre grad	Noen grad	Stor grad	Svært stor grad
Medarbeiderne verdsetter jobben til hverandre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne stimulerer hverandre til å yte sitt beste:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne gir hverandre nyttige råd:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Medarbeiderne er åpne for hverandres nyervervede kunnskaper:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne er åpne for å gjøre ting på nye måter:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne gir hverandre ofte tilbakemelding på det de gjør:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne er imøtekommende ovenfor hverandre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbeiderne hjelper hverandre:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Takk for din deltagelse! Du kan nå trykke på avslutt for å lukke besvarelsen.