



OsloMet - storbyuniversitetet

Liv Stangeby Isaksen

Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 03.12.18

Forord

Arbeidet med denne masterstudien har gitt meg muligheten til å utforske et tema jeg har interesse for. Det har vært en bratt læringskurve, til tider krevende, men også veldig lærerikt og spennende. Kunnskapen jeg har tilegnet meg opplever jeg som både nyttig og anvendbar i arbeidslivet. Jeg er svært takknemlig for alle som har hjulpet meg under prosessen.

Takk til veileder Christina Nerstad for kloke og gjennomtenkte kommentarer og råd. Ikke minst for raske og oppmuntrende svar, og for alltid å være like positiv. Det styrket min indre motivasjon!

Tusen takk til alle informantene som stilte opp på intervju. Jeg er veldig takknemlig for at dere satte av tid i en travel hverdag. Deres informasjon og erfaringer gjorde denne studien mulig. Takk også til mine medstudenter som formidlet kontakt med informantene, og til dere som forhørte dere rundt til mulige informanter på mine vegne. Takk til Daniel for å være med på testintervju og takk til Henrik for lån av profesjonell lydopptaker.

Sist, men ikke minst, takk til familie, venner og kjæreste for gode innspill og all støtte.

Liv Stangeby Isaksen

Oslo, 3. desember 2018

Sammendrag

Et av de ultimate målene for ledere og HR-praktikere er å redusere det faktiske gjennomtrekket av ansatte. Hensikten med denne studien var å undersøke hva som gjør at et utvalg kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine. Bakgrunnen for dette var at det er blitt påpekt en mangel på studier om mellomledere, særlig innenfor offentlig sektor, både i Norge og internasjonalt. Mellomlederrollen kjennetegnes av krav fra ledere over seg og ansvar for egne medarbeidere under seg. Studier indikerer at de kommunale mellomlederne i Norge har lavt gjennomtrekk, til tross for at tosidigheten ved rollen kan oppleves belastende.

I forsøket på å belyse problemstillingen ble teori om mellomledere, motivasjon og jobbforankring benyttet. Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som skiller mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre referer til en glede ved oppgaven, mens ytre utføres for å unngå straff eller oppnå belønning. Studier indikerer at indre motivasjon kan føre til positive utfall på jobb, blant annet lavt gjennomtrekk, økt prestasjon, produktivitet og tilhørighet. Jobbforankringsteorien er utviklet for å se på hva som gjør at ansatte blir «sittende fast» i stillingene sine. Dette belyses gjennom dimensjonene på og utenfor jobb, og faktorene forbindelser, tilknytning og tap. Jeg ønsket å utforske begge teoriene gjennom kvalitativt design, da de normalt sett har blitt testet kvantitativt. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med seks informanter. Den fleksible fremgangsmåten åpnet opp for å oppdage tegn på prososial motivasjon og trygghet.

Oppsummert tyder resultatene fra denne studien på at varierte oppgaver, det å være til nytte for andre, mestring og praktisk tilpasning i arbeidet, var avgjørende faktorer for at de utvalgte kommunale mellomlederne har blitt værende i stillingene sine. Videre indikerer funnene at informantene opplevde at det å være plassert mellom egne medarbeidere og ledelse, var kilde til både indre og ytre motivasjon. I tillegg ble det å være motivert av å være til nytte for andre – prososial motivasjon vektlagt, spesielt av informantene som jobbet rettet mot barn og unge. Med tanke på jobbforankring peker funnene i retning av at de utvalgte kommunale mellomlederne var forankret, med en hovedvekt på tilpasning og forbindelser, både på og utenfor jobb. I tillegg til faktorene tilpasning, forbindelser og tap viste alle tegn på å oppleve å føle seg trygge på arbeidsplassen.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018

Abstract

One of the ultimate goals for leaders and HR practitioners is to reduce the actual turnover among employees. The purpose of this study has been to explore what causes a selection of municipal middle managers to stay in their positions. The background for this was that it has been pointed out a lack of studies on middle managers, especially within the public sector, both in Norway and internationally. Middle managers are characterized by demands from leaders above them and a responsibility towards own employees situated below them. Studies indicate that the municipal middle managers in Norway have a low turnover rate, despite how the duality of the role may be experienced as stressful.

In the attempt to shed a light on the research question, theory about middle managers, motivation and job embeddedness was used. Self-determination theory is a motivation theory that differentiates between intrinsic and extrinsic motivation, where intrinsic refers to feeling a joy about the task, whereas extrinsic is performed to avoid punishment or receive a reward. Studies indicate that intrinsic motivation may lead to positive work-related outcomes, such as low turnover, increased performance, productivity and attachment. The theory of job embeddedness is developed to explore how employees can get “stuck” in their positions. This is viewed through dimensions on and off the job, and the factors links, fit and sacrifice. I wanted to explore both theories through qualitative design, as they normally have been tested quantitatively. Semi-structural interviews with six informants was conducted. The flexible approach allowed for the discovery of signs of prosocial motivation and safety.

Summarized the results from this study indicates that varied tasks, to be of use to others, accomplishments and practical adjustment at work, was of importance for the selected municipal middle managers when staying in their positions. The findings indicate further that the informants experienced their position between own employees and top management as a source of both intrinsic and extrinsic motivation. In addition, to be motivated by being of use to others – prosocial motivation was emphasized, especially from the informants that worked directed towards children and youth. In regard to job embeddedness the findings point in the direction that the selected municipal middle managers was embedded, with an emphasize on fit and links, both on and off the job. In addition to the factors fit, links and sacrifice, everyone showed sign to experience a feeling of security at their workplace.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning.....	1
2 Teori	5
2.1 Mellomlederes rolle	5
2.2 Selvbestemmelsesteorien.....	6
2.2.1 Selvbestemmelseskontinuumet	8
2.2.2 Hvordan måle motivasjon basert på selvbestemmelseskontinuumet?	10
2.2.3 Motivasjon til nytte for andre	11
2.3 Jobbforankring.....	12
2.3.1 Er forankring positivt eller negativt?	14
2.3.2 Hva gjør at ansatte blir værende?	15
3 Metode.....	17
3.1 Kvalitativt design.....	17
3.1.1 Hvorfor og hvordan intervju?.....	18
3.2 Fremgangsmåte.....	19
3.2.1 Pilotintervju	19
3.2.2 Gjennomføring av intervjuene	19
3.2.3 Utvalg og rekruttering av informanter	20
3.2.4 Refleksjon over egen rolle.....	21
3.2.5 Etikk	22
3.2.6 Analyseprosessen	23
3.3 Reliabilitet og troverdighet.....	24
3.4 Metodologiske refleksjoner	25
4 Resultater.....	26

4.1	Motivasjon	26
4.1.1	Umotivert	27
4.1.2	Ytre motivasjon	27
4.1.3	Indre motivasjon.....	29
4.1.4	Prososial motivasjon	31
4.2	Jobbforankring.....	32
4.2.1	Forankring på jobb	33
4.2.2	Forankring utenfor jobb	33
4.2.3	Trygghet	34
5	Diskusjon.....	34
5.1	Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?	35
5.2	Hva motiverer den kommunale mellomlederen?.....	35
5.3	Hvordan er de kommunale mellomlederne forankret?	39
5.4	Styrker og svakheter ved studien og forslag til fremtidig forskning	43
5.5	Praktiske implikasjoner	44
6	Konklusjon	45
7	Litteraturliste	46
8	Vedlegg	54
8.1	Tabell 1: Motivasjon delt i umotivert, indre, ytre og prososial	54
8.2	Tabell 2: Ytre motivasjon delt i fire reguleringsformer	55
8.3	Tabell 3: Jobbforankring	57
8.4	Intervjuguide.....	59
8.5	Informasjonsskriv/samtykkeerklæring	61
8.6	Tillatelse fra NSD.....	63

Figurliste

Figur 1: Selvbestemmelseskontinuumet (Ackerman og Tran 2018), basert på Gagne og Deci (2005, 336).	9
Figur 2: Jobbforankringsmodellen (Management 2016), basert på teorien i Mitchell og Lee (2001, 215-219).	13

Tabelliste

Tabell 1: Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere presentert på bakgrunn av selvbestemmelseskontinuumet (Gagne og Deci 2005, 336). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.	54
Tabell 2: Ytre motivasjon i fire reguleringsformer. Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere presentert på bakgrunn av selvbestemmelseskontinuumet (Gagne og Deci 2005, 336). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.	55
Tabell 3: Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere, basert på teorien om jobbforankring (Mitchell og Lee 2001). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.	57

1 Innledning

Mellomledere er en gruppe ansatte som generelt har blitt viet lite oppmerksomhet i litteraturen (Rezvani 2017, 1). Innenfor organisasjonsendring, helsesektoren (Engle et al. 2017), oversettelsesteorier i organisasjoner (Radaelli og Sitton-Kent 2016) og kommunesektoren i Norge (Hye 2015) er det toppledelsen det har vært en tendens å studere. Mellomlederrollen kjennetegnes av å rapportere til minst én leder over seg, og samtidig ha personalansvar for egne ansatte (Hope 2010, 14-22). Denne tosidigheten har ført til forståelsen av mellomlederne som ekstra utsatt og belastet (Lervik og Smith 2010, 43). Mellomledere må forholde seg til aktuell politikk og tilrettelegge for nye reformer, samtidig som de må ta hensyn til og ivareta sine underordnede (Bryant og Stensaker 2011, 358).

Det er blitt påpekt en mangel på studier om mellomledere, særlig innenfor offentlig sektor, både i Norge (Øgård 2015, 3) og internasjonalt (Chen, Berman og Wang 2017, 700). I denne studien er fokuset på et utvalg av de norske kommunale mellomlederne. I Norge utgjør de kommunale mellomlederne landets største gruppe ledere i offentlig sektor. De spiller en viktig rolle i den fremtidige satsingen og ivaretagelsen av kommunale tjenestetilbud (Øgård 2015, 3). Omtrent to tredeler av alle offentlige funksjonærer er ansatt i kommunen. Norge og Norden er i en særstilling med tanke på kommunenes sentrale rolle i samfunnet, både omfanget og betydningen av kommunesektoren er større enn i de fleste land i Europa og i verden (Baldersheim og Rose 2014, 17).

I over 45 år har ledelsesforskere også studert fenomenet frivillig gjennomtrekk blant ansatte, både teoretisk og empirisk (Lee et al. 2004, 711). Et av de ultimate målene for ledere og HR-praktikere er å redusere det faktiske gjennomtrekket av ansatte (Cohen, Blake og Goodman 2016). De økonomiske kostnadene ved gjennomtrekk er høye, i tillegg til at ansatte som slutter forstyrrer strukturer knyttet til kommunikasjon og sosiale forhold, samt reduserer samholdet og tilhørigheten til de som blir igjen (Bergiel et al. 2009, 205). Spørsmålet forskere og ledere som regel har stilt seg er: «Hva gjør at ansatte slutter?» (Firth et al. 2004, 171).

Resultat fra Direktoratet for forvaltning og IKT (heretter kalt Difi) sin medarbeiderundersøkelse av statlig ansatte indikerer at mellomlederne har lavest potensiale for å skifte jobb. Samtidig tenker de på å slutte i jobben betydelig oftere enn andre og føler seg oftere slitne og utbrente enn både toppledere og ansatte uten personalansvar. Dette kan

tyde på at det stemmer at mellomledere opplever en større påkjenning enn andre ansattgrupper (Lervik og Smith 2010, 43). Tall fra en undersøkelse gjort blant kommunale mellomledere i Norge i perioden 2011-2012 tyder på at de likevel trives godt. De har gjennomsnittlig jobbet 17 år i samme kommune, hvorav 14,2 år med ledererfaring (Øgård 2015, 9-12). På tross av opplevd påkjenning og til dels hyppige tanker om å skifte jobb, gjør de det likevel ikke. Derav fremstår problemstillingen slik:

Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?

For å besvare dette på en strukturert måte har jeg satt opp to forskningsspørsmål som har til hensikt å bidra til å belyse hovedproblemstillingen. Disse er følgende:

- Forskningsspørsmål 1: Hva motiverer de kommunale mellomlederne?
- Forskningsspørsmål 2: Hvordan er de kommunale mellomlederne forankret?

Motivasjon handler om hvorfor vi gjør som vi gjør (Ryan og Deci 2000, 54). Fra 40 til 60-tallet dominerte tanken om at mennesker kunne kontrolleres og motiveres på bakgrunn av ytre belønninger (Ryan og Deci 2000, 57). Det resulterte i at ytre belønninger ble brukt i utformingen av motivasjonsstrategier rettet mot ansatte (Deci et al. 1999). På begynnelsen av 70-tallet postulerte Deci og Ryan ideen (Urdu og Karabenick 2010) om at motivasjon kan oppstå fra menneskets indre (Ryan, Soenens og Vansteenkiste 2018). Indre motivasjon utvikles naturlig gjennom integrerende prosesser (Deci og Ryan 2011, 417), påvirket av omgivelsene i positiv eller negativ retning (Deci og Ryan 2015, 487).

Skillet mellom indre og ytre motivasjon var begynnelsen på utviklingen av selvbestemmelsesteorien. Indre motivasjon er når en oppgave utføres fordi den er interessant i seg selv, mens ytre motivasjon handler om å oppnå ytre belønning eller unngå straff (Gagne 2014, 1-2). Selvbestemmelsesteorien utforsker videre i hvilken grad motivasjon er selvbestemt, hvorvidt en handling er basert på egne valg og verdier (Deci og Ryan 2015, 486). Individuer kan internalisere ytre motiverte handlinger ved å ta til seg samfunnets eller andres verdier og anerkjenne disse som del av seg selv (Urdu og Karabenick 2010, 113).

Studier indikerer at høyere grad av selvbestemthet peker i retning av lavere gjennomtrekk, økt arbeidsprestasjon (Howard et al. 2016, 74-75) og produktivitet (Becchetti, Castriota og Tortia

2013, 379), i tillegg til styrket jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet (Graves et al. 2015, 40) og intensjon om å bli i jobben (Kuvaas et al. 2017, 251). Hvordan de kommunale mellomlederne er motivert kan dermed fortelle oss noe om grunnen til at de blir værende i stillingene sine.

Funn fra metaanalysene til Deci et al. (1999) og Cerasoli et al. (2014) har pekt i retning av at ytre faktorer, som belønning, kan undergrave indre motivasjon. Positive muntlige tilbakemeldinger kan derimot være gunstig for den indre motivasjonen (Deci et al. 1999). I tilfeller med enkle oppgaver fokusert på kvantitet, fremfor kvalitet, kan ytre belønninger være positivt for prestasjon (Cerasoli et al. 2014). Ledere og HR-praktikere kan oppleve at utdeling av insentiver som bonus og høy lønn, ikke gir de forventede resultatene (Landry et al. 2016). Selvbestedelsesteorien kan muligens presentere en kostnadsbesparende løsning, i å utforme motivasjonsstrategier rettet mot indre motivasjon (Shuck et al. 2018). Anvendbarheten i teorien gjør den fruktbar å koble til situasjoner i arbeidslivet.

Å bli værende i jobben er det de fleste faktisk kjenner til (Mitchell og Lee 2001, 213). Dette gjelder de kommunale mellomlederne (Øgård 2015), men også nordmenn generelt, hvor særlig offentlig sektor preges av lavt gjennomtrekk (Bolstad og Thorgersen 2013, 13). Mitchell og Lees teori om jobbforankring er et forsøk på å forklare hva som gjør at ansatte blir værende, ved å se på hva som hindrer dem i å slutte (Mitchell og Lee 2001, 212-213). Den klassiske spørsmålsstillingen om gjennomtrekk snus på hodet og blir dermed: «Hva gjør at ansatte blir værende?». Teorien om jobbforankring er dermed et nyttig verktøy for å belyse problemstillingen i denne studien.

Jobbforankring beskrives som et nett individer kan bli sittende fast i, påvirket av eksterne og kontekstuelle faktorer (Lee, Burch og Mitchell 2014, 201). En metaanalyse fant at forankring forklarer små forskjeller i både intensjonell og faktisk gjennomtrekk, selv etter å ha kontrollert for jobbtilfredshet, affektiv tilhørighet og jobbalternativer (Jiang et al. 2012, 1082).

Jeg ønsket å belyse begge teoriene gjennom kvalitativt design, da de normalt sett har blitt testet kvantitativt. Det har blitt påpekt at dagens måleinstrumenter brukt til å teste motivasjon og grad av selvbestemthet kan være forvirrende, snarere enn oppklarende (Kuvaas et al. 2017, 251). I tillegg har de blitt kritisert for å være utilstrekkelige for å kunne utnytte mangfoldigheten i teorien til det fulle (Chemolli, Gagné og Reynolds 2014, 578). Fordelen

med kvalitative intervjuer er muligheten til å utdype temaet fra flest mulig innfallsvinkler basert på beskrivelser fra informantene (Brottveit 2018, 92). Det er nettopp individet selv som kan kjenne til motivasjonsstatusen for egne handlinger (Ryan, Connell og Sherman 1989, 749-750).

De fleste studier om forankring har konsentrert seg om faktorer knyttet til arbeidsplassen. Denne studien vil inkludere faktorene utenfor arbeidsplassen også, i tråd med Lee, Burch og Mitchell (2014, 212) sine oppfordringer til videre forskning. Lee, Burch og Mitchell (2014) påpeker at det er viktig å ta med dette, for å få en bedre forståelse av hvordan dimensjonene på jobb og utenfor jobb forholder seg til hverandre. Ng, Feldman og Kozlowski (2010) etterspør nye teoretiske perspektiver og målinger for å bedre forstå hvorvidt, og innenfor hvilken kontekst, forankring kan være positivt eller negativt. De foreslår at alternative forskningsdesign kan være nyttige i å utforske temaet videre (Ng, Feldman og Kozlowski 2010, 710).

Min studie har til hensikt å være et bidrag til litteraturen knyttet til mellomledere, motivasjon og jobbforankring gjennom en kvalitativ tilnærming. Den fleksible fremgangsmåten kan muligens åpne opp for å avdekke nye dimensjoner (Kvale et al. 2015, 147). Først og fremst har studien til hensikt å bidra til å adressere det eksisterende forskningsgapet på mellomledere, særlig i offentlig sektor (Chen, Berman og Wang 2017). Videre fremhever motivasjonslitteraturen, og da spesielt selvbestemmelsesteorien, et behov for å klargjøre hvordan vi kan måle og kategorisere motivasjon. I tillegg bidrar studien til jobbforankringslitteraturen, ettersom det er etterlyst et behov for studier som inkluderer dimensjonene på jobb og utenfor jobb, samt flere perspektiver på hva det kan ha å si å være forankret.

I det videre presenteres først et kapittel med en nærmere gjennomgang av det teoretiske rammeverket for studien. Deretter følger metodekapittelet med en beskrivelse av hvordan jeg har gått frem for å innhente data og gjennomføre analysen. I kapittel 4 blir resultatene så presentert via utdrag fra intervjuene, etterfulgt av et kapittel 5 med diskusjon og implikasjoner. Det avsluttende kapittelet inneholder studiens konklusjon.

2 Teori

Teorikapittelet begynner med en kort gjennomgang av litteraturen rundt mellomlederrollen. Videre følger det teoretiske rammeverket via selvbestemmelsesteorien i første omgang og deretter jobbforankringsteorien. Førstnevnte har fokus på det psykologiske nivået hos mennesket. Jobbforankringsteorien handler i større grad om kontekst og forklares ved hjelp av faktorene tilknytninger, tilpasninger og tap.

2.1 Mellomlederens rolle

På 90-tallet var målet innenfor organisasjoner å effektivisere, via blant annet kutt av mellomledernes ledd, i tråd med inntoget av teoriene under samlebetegnelsen New Public Management (NPM). Synet på mellomlederrollen var pessimistisk og ble vurdert organisasjonsmessig overflødig (Chen, Berman og Wang 2017, 701). NPM førte til at offentlig sektors tilnærming ble tilsvarende privat sektor med markedsorientering, faglig ledelse og kunden i fokus (Øgård 1999). Mellomlederne ble ansett å forhindre effektivitet, stoppe endringsprosesser og skape distanse mellom organisasjonen og brukerne. Selv hadde de liten tro på egne avgjørelser siden de var i mindre skala, og det å skulle forholde seg til parter, både under og over en, førte til stress (Hope 2010, 11-13). Mellomledere i Storbritannia er et eksempel på dette, da 40 % rapporterte i en undersøkelse at de følte seg veldig stresset (McKinney, McMahon og Walsh 2013, 3).

Parallelt, på 80- og 90-tallet, utviklet det seg et mer positivt syn på mellomledere. Deres innflytelse når det gjelder organisasjoners strategiske retning, og da særlig under endringsprosesser, ble mer anerkjent (Bryant og Stensaker 2011, 354). Mellomledere ble sett på som viktige fordi de *oversatte* topplederens ideer overfor sine ansatte og sørget for implementering i praksis (Chen, Berman og Wang 2017, 702). Innenfor denne retningen er mellomlederen en personlig involvert entreprenør med strategisk fokus. I tillegg indikerer studier at det bidrar positivt på organisasjonens overordnede økonomi dersom mellomledere blir involvert i strategiutviklingen (Hope 2010, 16).

I denne studien blir mellomledere sett på som innehavere av en *nøkkelposisjon* i en organisasjon, plassert mellom den operasjonelle kjernen og toppunktet i organisasjonshierarkiet (Harding, Lee og Ford 2014, 1214). De har en unik posisjon som tillater en meklerrolle. De kan enten sette en stopper for, eller effektivisere implementeringen

av reformer (Hope 2010, 14-22). New Public Governance (NPG) er betegnelsen på en ny form for forvaltningstenkning hvor nettverk, samarbeid og verdibasert ledelse er i fokus. For mellomlederne blir det dermed viktig å ha evnen til å håndtere og integrere oppgaver på tvers av enheter (Øgård 2015, 7).

Videre er utvalget av mellomledere i denne studien ansatt i kommunen på et lavere organisasjonsnivå enn rådmann og kommunalsjefene. Dette valget er basert på studier som har pekt i retning av at mellomlederrollen er spesielt utfordrende for de på et lavere nivå (Bryant og Stensaker 2011). Samtidig fremhever Difi at nærmeste leder er viktigere for de ansatte enn topplederen når det kommer til både jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne (Sørtømme et al. 2016, 6). Dette tyder på at det er en viktig ansattgruppe å ivareta. En måte å ivareta ansatte på er å øke deres indre motivasjon, da det kan føre til økt trivsel (Ryan et al. 2000). Videre følger en beskrivelse av selvbestemmelsesteorien som går nærmere inn på dette.

2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori av motivasjon, følelser og personlighet i sosiale kontekster (Urden og Karabenick 2010, 105). Teorien er opptatt av fremtidig påvirkning, selvstendige valg, og i hvilken grad adferd er internalisert som selvbestemt. Den optimale formen for motivasjon er antatt å stamme innenifra, fra intern regulering av grunnleggende psykologiske behov (Shuck et al. 2018, 197). Teorien har vært under utvikling i nesten 40 år anført av arbeidet til Ryan og Deci (Urden og Karabenick 2010, 105). Makroteorien har gjennom empiriske bidrag fra forskere over hele verden utviklet seg videre, en miniteori av gangen. I dag er det seks miniteorier som relaterer til hverandre og overlapper på noen punkter (Ryan, Soenens og Vansteenkiste 2018). I denne studien vil hovedfokuset være på miniteorien Organismic Integration Theory (OIT) for å forstå hvordan de utvalgte kommunale mellomlederne internaliserer ytre verdier. Etersom miniteoriene relaterer til hverandre blir noen av de andre også nevnt, men ikke gjennomgått i detalj.

Innenfor selvbestemmelsesteorien har det sosiale miljøet en innflytelse på menneskets holdninger, verdier, motivasjon og oppførsel. Mennesket selv er iboende aktiv og i naturlig utvikling (Deci og Ryan 2011, 417). Det dualistiske forholdet mellom mennesket og omgivelsene er det sentrale i forklaringene bak motivasjon, handling og utvikling (Deci og Ryan 2015, 487). Motivasjon kan generelt beskrives som den retningen, energien og

utholdenheten som ligger bak handlinger (Howard et al. 2016, 74). Ryan og Deci forklarer motivasjon slik: «To be motivated means *to be moved* to do something» (Ryan og Deci 2000, 54). Motivasjon har sammenheng med det å bevege seg, å handle, samt hvilke underliggende grunner som ligger bak handlingene våre. Å være motivert er å ha energi aktivt rettet mot et mål. I motsatt retning vil mangel på drivkraft og inspirasjon karakteriseres som umotivert (Ryan og Deci 2000, 54). Ut ifra denne definisjonen av motivasjonsbegrepet er det et relevant utgangspunkt i målet om å forstå de kommunale mellomledernes valg bedre.

De siste tiårene har ideen om at det kan finnes et skille mellom indre og ytre motivasjon blitt veletablert innenfor psykologien (Kozlowski 2012, 466). Dette skillet er viktig konseptuelt for å kategorisere og øke forståelse i teorien, men er ikke like tydelig i praksis (Arnold, Randall og Patterson 2010, 336). Indre motivasjon refererer til det å utføre en oppgave ut av fornøyelse (Gagne 2014, 1). Ytre motivasjon utføres derimot på bakgrunn av konsekvensene, med tanke på å oppnå eller unngå noe (Bear et al. 2017, 10). Arbeider du for eksempel fordi du liker oppgavene, eller arbeider du fordi du får lønn? (Ryan og Deci 2000, 56-60).

Kuvaas m.fl (2017) sine undersøkelser indikerer at indre motivasjon er positivt forbundet med arbeidsprestasjon og affektiv organisasjonstilhørighet. Ytre motivasjon hadde negativ eller ingen innvirkning på dette, men var positivt forbundet med negative utfall, som kontinuitetstilhørighet, intensjon om å slutte i jobben, utbrenthet og konflikt arbeid-familie (Kuvaas et al. 2017, 251). Affektiv tilhørighet vil si at den ansatte identifiserer seg med, er følelsesmessig tilknyttet til og involvert i organisasjonen. Ved kontinuitetstilhørighet er fokuset på de oppfattede kostnadene ved å forlate organisasjonen (Meyer et al. 2002, 21).

Forskning innenfor selvbestemmelsesteorien begynte med å se på hvilken betydning lønn kunne ha for de ulike motivasjonstypene (Deci og Ryan 2011, 417). Den første miniteorien Cognitive Evaluation Theory (CET) (Deci og Ryan 2011, 418), forklarer at ytre belønninger kan redusere den indre motivasjonen. Føler en person seg kontrollert til å utføre handlingen, kan dette fjerne noe av gleden ved gjennomføringen. Teorien hevder videre at indre motivasjon kan bli styrket av positive og informative tilbakemeldinger som oppleves bekræftende overfor mottakers kompetanse (Deci et al. 1999, 628).

Deci m. fl. (1999) sin metaanalyse bekreftet CET. Det ble understreket at teorien ikke omfatter kjedelige oppgaver, ettersom slike oppgaver ikke har utgangspunkt i indre

motivasjon, og kan således ikke undergraves (Deci et al. 1999, 627-633). Funn fra nyere studier er også i tråd med selvbestemmelsesteorien, om at motivasjon kan skilles mellom indre og ytre, og at disse har negativ innvirkning på hverandre (Kuvaas et al. 2017, 251). Cerasoli et al. (2014, 980-981) sin metaanalyse tyder på en sterkere positiv sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjon, i de tilfellene hvor insentivene er indirekte knyttet til prestasjonen, heller enn direkte. Videre pekte funnene på at ved enkle oppgaver fokusert på kvantitet, fremfor kvalitet, kan ytre belønninger også øke prestasjonen (Cerasoli et al. 2014, 980-981).

Med utgangspunkt i indre og ytre motivasjon, utviklet Deci og Ryan begrepene autonom og kontrollert motivasjon. OIT utforsker i hvilken grad motivasjonen til en handling er selvbestemt (Deci og Ryan 2015, 486). Dette blir fokuset under neste undertittel.

2.2.1 Selvbestemmelseskontinuumet

OIT handler om hvordan individer internaliserer ytre motiverte handlinger. Det er en måte å ta til seg samfunnets eller andres verdier og normer, og anerkjenne dette som del av seg selv (Urda og Karabenick 2010, 113), slik at det ikke lenger er nødvendig med ytre påvirkning. Videre foreslår OIT at ytre motivasjon kan variere fra kontrollert til autonom (Gagne og Deci 2005, 334). OIT handler om personlig utvikling i en sosial kontekst. Autonomi blir støttet dersom det sosiale miljøet er tilrettelagt slik at man ser andres perspektiver, oppmuntrer til initiativ, gir valg og respons til andre. Blir behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet støttet, hjelper det med å internalisere den ytre motivasjonen (Deci og Ryan 2011, 422-423). Disse tre psykologiske behovene anses å være universelle og grunnleggende hos alle mennesker (Gagne og Deci 2005, 337).

Deci og Ryan fant at grunnene til at mennesker er motiverte ofte samsvarer med fem forskjellige måter å regulere motivasjonen på. De fleste opplever en blanding, og spørsmålet om autonomi blir derfor sett på som relativt (Deci og Ryan 2011, 422).

Selvbestemmelseskontinuumet presenterer en skala fra umotivert, til ytre og deretter indre motivasjon. Ytre motivasjon er spesielt relevant i en jobbkontekst ettersom de fleste ansatte ikke ville brukt like mye tid på arbeidsoppgavene uten betaling (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335). Studien til Shuck et al. (2018, 205) tyder på at de mest optimale formene for motivasjon for ansatte er de som har blitt internalisert som deres eget valg. I sammenheng med ansattes vurdering av eget arbeidsmiljø som positivt, økte de autonome

motivasjonsformene intensjonen om å bli i jobben, prestere og yte utover egen rolle (Shuck et al. 2018, 206).

Figur 1 viser oversikt over motivasjonsformene med påfølgende forklaring.

Selvbestemmelseskontinuumet					
Ikke selvbestemt			Selvbestemt		
Umotivert	Ytre motivasjon				Indre motivasjon
Ingen regulering	Ekstern regulering	Injisert regulering	Identifisert regulering	Integrert regulering	Indre regulering

Figur 1: Selvbestemmelseskontinuumet (Ackerman og Tran 2018), basert på Gagne og Deci (2005, 336).

Umotivert er det første nivået, her mangler handlingene intensjon, kontroll og regulering. Den neste kategorien er *ytre motivasjon* som består av fire ulike former som varierer i grad av selvbestemmelse (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335). Ekstern og injisert regulering har tegn på kontrollert motivasjon, mens identifisert og integrert regulering tenderer mot autonome motivasjoner (Shuck et al. 2018, 199). En *ekstern regulert* handling utføres for å tilfredsstille ytre krav eller oppnå en belønning, og er ikke basert på eget valg (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335).

Ved *injisert regulering*, har individet internalisert det eksterne kravet nok til at det er av betydning for deres selvtillit og tilfredsstiller egne verdier (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335). Den neste kategorien, *identifisert regulering*, er noe mer autonom. Individet identifiserer seg med handlingens verdi eller mening (Kozlowski 2012, 466), og regulerer seg selv til å utføre de deretter nødvendige handlingene. Den siste typen ytre motivasjon er *integrert regulering*. Her har individet akseptert ytre belønning og krav som viktig, og handlingene blir en del av en forståelse av en selv (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335). Til slutt finner vi *indre motivasjon*, som er indre regulert. I hvilken grad vi oppfatter at handlinger er basert på egne valg kan ha mye å si for motivasjonen (Arnold, Randall og Patterson 2010, 335). Flere studier (Howard et al. 2016, 74-75; Graves et al. 2015, 37-41)

tyder på at indre motivasjon og identifisert regulering gir større utbytte av positive utfall på arbeidsplassen, enn injisert og ekstern regulering.

2.2.2 *Hvordan måle motivasjon basert på selvbestemmelseskontinuumet?*

Det å føre motivasjon langs et kontinuum, altså et sammenhengende hele, har blitt problematisert basert på en forståelse av at motivasjon varierer i *type*, ikke i *grad* (Chemolli, Gagné og Reynolds 2014, 575). To av måleinstrumentene basert på kontinuumet har blitt kritisert av Chemolli, Gagné og Reynolds (2014), for å ikke være tilstrekkelig og forenkle for mye. De foreslår å benytte en multidimensjonal struktur ettersom mennesker kan ha flere grunner til å utføre en handling (Chemolli, Gagné og Reynolds 2014, 576-582).

Noen tidligere studier av ytre motivasjon i arbeidssammenheng, har vist seg å ikke stemme overens med selvbestemmelsesteorien når motivasjonsskalaene har blitt målt (Van Den Broeck et al. 2012, 77; Gagne et al. 2015, 191). Utfordringen kan ligge i at dagens måleinstrumenter forvirrer, snarere enn oppklarer forholdet mellom motivasjonsformene (Kuvaas et al. 2017, 251). Howard et al. (2018, 2660) sin studie av motivasjon på arbeidsplassen, underbygger behovet for en kontinuumstruktur for motivasjon. De påpeker likevel at en slik struktur ikke ser ut til å være helt i tråd med den presentert innenfor selvbestemmelsesteorien.

I studiet av motivasjonsprofiler har det blitt benyttet en personsentrert tilnærming for å bedre fange opp et helhetlig bilde av ansatte (Howard et al. 2016, 76). En undersøkelse gjort blant ledere fant at deres profiler representerte en blanding av både ulik mengde og ulik type motivasjon, men også at toppledere hadde høyere grad av internalisering enn mellomledere (Graves et al. 2015, 37-41). Det som skiller mellomledere fra andre ansatte er at de på en og samme tid er de som kontrollerer og blir kontrollert, samt at de får motstand og gir motstand (Radaelli og Sitton-Kent 2016, 312). De blir som regel spurt om å gjøre mer med færre ressurser, samt holdt ansvarlige for både suksess og tap, på tross av at de ikke har en direkte organisasjonsautoritet (McKinney, McMahon og Walsh 2013, 1).

Når det gjelder offentlig kontoransatte, tydet Howard et al. (2016) sin studie på at de var umotiverte eller hadde en blanding av kontrollert og autonom motivasjon, med mest hentydning til ekstern regulering. Forskerne var ikke overrasket med tanke på at offentlig kontoransatte ofte er utsatt for rigide byråkratiske strukturer (Howard et al. 2016, 83-86).

Reformbølgen som fulgte NPM la økt press på effektivisering via en tydeligere mål- og resultatstyring (Øgård 1999, 45-51). I Norge har kommunene tradisjonelt vært tidlig ute når det gjelder initiativ til nye velferdstilbud og organisasjonsreformer, blant annet i forbindelse med desentralisering, gjennomført med ulikt hell (Baldersheim og Rose 2014, 17).

2.2.3 *Motivasjon til nytte for andre*

En rekke studier tyder på at offentlig ansatte, til forskjell fra ansatte i privat sektor, verdsetter indre faktorer, som interessante oppgaver og det å tjene en offentlig interesse, mer enn ytre faktorer som lønn og forfremmelse (Jiang et al. 2012, 1079). Dermed kan det å drive det offentlige som en bedrift, basert på markedsbaserte insentivstrukturer, i tråd med NPM, slå tilbake og føre til at offentlig ansatte mister motivasjon (Park og Word 2012, 710-711).

Begrepet Public Service Motivation (PSM) har tatt form de siste 20 årene og beskriver en egen type motivasjon som går igjen hos offentlig ansatte. Forskningsfunn indikerer at de motiveres av det å være til nytte for andre og for samfunnet. Deres følelse av borgerplikt motiverer til å handle altruistisk, basert på andres behov fremfor sine egne (Perry, Hondeghem og Wise 2010, 681-683). Esteve et al. (2016) fant en sterk sammenheng mellom PSM og det å hjelpe andre i samfunnet, såkalt prososial adferd. I tillegg indikerte funnene at ansatte med høyt nivå av PSM vil oppføre seg mer prososialt dersom kollegaene deres også gjør det. Dette kan forstås videre ved hjelp av begrepet *prososial motivasjon* – ønske om å være til nytte for andre mennesker (Grant og Zedeck 2008, 48).

Prososial motivasjon skiller seg fra indre motivasjon ved sitt fokus på utfallet og fremtiden, mens indre motivasjon har prosessen som mål og opptatt av tiden her og nå. Indre motivasjon drar den ansatte mot oppgaven, mens prososial motivasjon presser den ansatte til å fullføre arbeidet og karakteriseres dermed ofte som ytre motivasjon, men i den autonome retningen (Grant og Zedeck 2008, 49). Prososial motivasjon kan stamme fra både en indre glede og interesse av å hjelpe andre og ulike former for ytre krav eller belønninger som status og godt rykte (Gagne og Deci 2005, 334). Grant og Zedeck (2008, 55-56) sine funn indikerer en synergi mellom de to motivasjonstypene og slått sammen kan de forutsi viktige utfall som økt utholdenhet, prestasjon og produktivitet i arbeidslivet.

Prososial motivasjon gjør at du tar andres perspektiver i et forsøk på å forstå deres preferanser, verdier og behov (Grant og Berry 2011, 79). Grant og Berry (2011) argumenterer

for at ansatte oppdager nyttige løsninger, ved å sette seg inn i andres sted. Deres undersøkelse indikerer at indre motivasjon, i kombinasjon med prososial motivasjon styrker forholdet til kreativitet ytterligere enn indre motivasjon alene (Grant og Berry 2011, 73).

Som nevnt oppgir offentlig ansatte ofte at faglige utfordringer, interessant arbeid og det å hjelpe andre er viktigere enn lønn (Jiang et al. 2012). Forskning på hvordan mennesker faktisk oppfører seg indikerer derimot at mange velger jobb på bakgrunn av lønn. Dette kommer sjelden frem i spørreundersøkelser og er muligens en blanding av ubevissthet rundt egne valg og av at man skammer seg for å si at lønn er viktig (Arnold, Randall og Patterson 2010, 337). Funnene fra Howard et al. (2016) tydet på at de offentlig kontoransatte muligens følte seg «fanget» i stillingene sine, grunnet høye kostnader ved å slutte, i tråd med en kontinuitetstilthørighet. I det neste underkapittelet beskrives jobbforankringsteorien, som ser nærmere på hvilke faktorer som kan gjøre at ansatte føler seg «fanget» eller «sittende fast» i stillingene sine.

2.3 Jobbforankring

Teorien om jobbforankring ble utarbeidet av Mitchell og Lee på slutten av 1990-tallet, i forsøket på å forklare hva som gjør at folk blir værende i jobben sin. Jobbforankring er ikke et enhetlig konsept, men en flerdimensjonal sammensetning av faktorene *forbindelser*, *tilpasning* og *tap*, både på arbeidsplassen og utenfor. Kort fortalt er forbindelser antall personer i nettverket ditt. Tilpasning handler om hvorvidt du passer inn i miljøet med tanke på egenskaper og bakgrunn, og tap går ut på hva du måtte ofret ved en eventuell endring av jobb eller bosted (Mitchell et al. 2001, 1104-1105).

Jobbforankring kan defineres som en bred sammensetning av psykologiske, sosiale og finansielle innflytelser som har noe å si for å beholde ansatte (Zhang, Fried og Griffeth 2012, 221). Det å være forankret betyr at noe har blitt en del av omgivelsene. Jobbforankring beskrives som et nett eller web, individer kan bli sittende fast i (Lee, Burch og Mitchell 2014, 201). Fokuset er på både nivået og innholdet av forankringen (Mitchell og Lee 2001, 216). De som har et større antall *tråder* er *fanget* dypere inn i nettverket og har vanskeligere for å slutte (Zhang, Fried og Griffeth 2012, 221). NPG sitt økte fokus på samarbeid (Øgård 2015, 7) kan føre til at de kommunale mellomlederne blir forankret i høyere grad enn innenfor en NPM-tankegang preget av konkurranse (Øgård 1999).

Figuren under er laget for å visualisere kjernen i teorien; to ganger tre matrisen (Mitchell et al. 2001, 1104).

Jobbforankring	
På jobb	Forbindelser
	Tilpasning
	Tap
Utenfor jobb	Forbindelser
	Tilpasning
	Tap

Figur 2: Jobbforankringsmodellen (Management 2016), basert på teorien i Mitchell og Lee (2001, 215-219).

Forbindelser (oversatt fra det engelske links) er karakterisert som de formelle og uformelle kontaktene vi har til menneskene rundt oss eller institusjoner (Mitchell et al. 2001, 1104). Fokuset i teorien er på antall, men det påpekes også at noen forbindelser vil være sterkere enn andre. Dette er typisk samlivspartner, nærmeste familie og venner, altså personer en gjerne rådfører seg med før store beslutninger tas. Har den ansatte barn boende hjemme, kan det også forklare avgjørelsen om å bli værende (Mitchell og Lee 2001, 215-216).

Tilpasning (fit), handler om hvorvidt et individ er kompatibel i forhold til settinger på og utenfor jobb (Mitchell og Lee 2001, 218). En god tilpasning mellom individet og arbeidsplassen oppstår når den ansattes personlige verdier, karriereaspirasjoner, kunnskap, ferdigheter og evner passer med organisasjonens kultur og kravene til jobben (Zhang, Fried og Griffeth 2012, 221). Flere studier underbygger nettopp antagelsen om at «like barn leker best». Dette kommer til uttrykk i mange typer industrier hvor man kan finne fellestrekk blant de ansatte i forhold til kjønn, alder og erfaring (Mitchell og Lee 2001, 218).

Tap (sacrifice), er ment å fange opp det en person må ofre ved å slutte i jobben og handler om hva den ansatte selv oppfatter som tap. Dette omfatter både materielle og psykologiske fordeler som er tilgjengelig nå, eller i overskuelig fremtid. Eksempler er jobbstabilitet, arbeidsplan og muligheter for forfremmelse. I tillegg kan fordeler være det å kjenne organisasjonen og arbeidsoppgavene godt, samt at kollegaene kjenner ens styrker og svakheter. Faktorer utenfor arbeidet vil være spesielt gjeldende dersom man må flytte. Her

kan savnet av et hjem og nabolag være et tap, samt mer praktiske ting slik som kort vei til jobben (Mitchell og Lee 2001, 219).

En metaanalyse fant at forankring forklarer små forskjeller i både intensjonell og faktisk gjennomtrekk, selv etter å ha kontrollert for jobbtilfredshet, affektiv tilhørighet og jobbalternativer (Jiang et al. 2012, 1082). Ingen av de lignende konstruksjonene er like omfattende eller inkluderer forhold utenfor arbeidsplassen i like stor grad. De fleste er i tillegg av evaluerende eller affektiv natur. Teorien kan dermed tenkes å fange opp uoppdagede kilder til forklaring på frivillig gjennomtrekk (Mitchell og Lee 2001, 246). Nylig har det også blitt gjennomført flere studier som underbygger at teorien ser ut til å være holdbar etter å ha tatt høyde for kulturelle forskjeller (Lee, Burch og Mitchell 2014, 203-204).

2.3.1 Er forankring positivt eller negativt?

Lee et al. (2004) fant at de tre faktorene forbindelser, tilpasning og tap på jobb indikerer en positiv betydning for gjennomtrekk, prestasjon og organisasjonstilhørighet. Wheeler, Harris og Sablynski (2012) og Sun et al. (2012) sine studier av ansatte i helsevesenet tydet også på at jobbforankring økte arbeidsprestasjonen. Forankring kan i tillegg fungere som en «buffer» ved at store uventede hendelser ikke oppfattes like mye som et sjokk (Burton et al. 2010).

Noe gjennomtrekk er funksjonell, det vil si at ansatte som ikke lenger er ønsket av ledelsen eller organisasjonen slutter (Dalton, Todor og Krackhardt 1982, 117). Det motsatte er dysfunksjonell gjennomtrekk hvor ansatte som ledelsen ønsker å beholde, slutter (Mitchell og Lee 2001, 196). I tillegg ønsker noen ansatte å slutte, men kan av ulike grunner ikke det. Andre ansatte er engasjert i jobben sin, trives og vil fortsette. Dette kan ha noe å si for hvordan forankring gir seg utslag i arbeidsprestasjon og engasjement (Lee, Burch og Mitchell 2014, 213). Greene, Mero og Werner (2018) sin forskning tyder på at forankring kan redusere prestasjonen i visse tilfeller. Dersom den ansatte blir værende på bakgrunn av høy lønn, kan det gå ut over den indre motivasjonen, i tråd med CET (Deci et al. 1999). I ansattforhold hvor de sosiale relasjonene blir vektlagt, men tillitt og forventninger brytes, blir prestasjonene også lavere (Greene, Mero og Werner 2018, 58-62).

Sammenligningen med jobbforankring til et nett man blir sittende fast i, antyder en form for treghet (Mitchell og Lee 2001, 216). Ng og Feldman (2010) fant at forankring på arbeidsplassen over tid kan være negativt for ansattes karriere fordi de blant annet deltar

mindre på kurs, i tillegg til at den sosiale kapitalen reduseres (Ng, Feldman og Kozlowski 2010, 696). Med sosial kapital menes de mellommenneskelige relasjonene som skaper verdi for de ansatte (Coleman 1990). Dette kan ha noe å si for faktoren forbindelser, blant annet fordi det blir vanskeligere å utvide det profesjonelle nettverket sitt utover egen arbeidsplass (Ng, Feldman og Kozlowski 2010, 696).

Videre gjennomførte Ng, Feldman og Kozlowski (2012) en studie blant ansatte i USA og Kina som viste at de to dimensjonene av forankring på og utenfor jobb, stod i konflikt med hverandre. For eksempel vil en som er høyt forankret på arbeidsplassen kanskje jobbe mye og dermed oppleve å ikke få nok tid med familien, og motsatt. Jobb-familie-balansen var spesielt utfordrende for de med mer individualistiske verdier (Ng, Feldman og Kozlowski 2012, 1233). En studie som sammenlignet jobbforankring blant kundeservicesentre i India og USA, fant at familien, i disse tilfellene, trumfet alle de andre faktorene i å forutsi gjennomtrekk (Lee, Burch og Mitchell 2014, 203).

2.3.2 *Hva gjør at ansatte blir værende?*

Arbeidet med jobbforankringsteorien begynte ved å se på hva som gjør at ansatte slutter. Kjernen til tidligere teorier rundt dette hadde sitt utspring på 1960-tallet (Mitchell og Lee 2001, 191). De handlet i generelle trekk om en avveining mellom den ansattes tilfredshet på arbeidsplassen og alternative muligheter. Det vil si at utilfredshet fører til jobbsøk som igjen fører til oppsigelse dersom det finnes et alternativ (Hulin et al. 1985, 233). Dessverre overvurderer mange egne muligheter på jobbmarkedet. Kvantitative studier som har målt med summen av disse variablene har vist at de ikke kunne forutsi faktisk gjennomtrekk i veldig stor grad (Mitchell og Lee 2001, 191-195).

Hva som får en ansatt til å bli værende må ses i sammenheng med de kreftene som holder dem *fra* å slutte eller tenke på andre alternativer. Jobbforankring er et forsøk på å forklare hva som gjør at ansatte blir, utover forholdet mellom tilfredshet og alternativer (Mitchell og Lee 2001, 212-213). Undersøkelser utført av Mitchell og Lee (2001) indikerte nemlig at tilfeldigheter eller endringer i livssituasjon førte til oppsigelse for mange, hvorav 50 % sluttet uten å ha en annen jobb å gå til (Mitchell og Lee 2001, 197-208). Hvorfor en hendelse oppleves som et sjokk kun for noen, kan henge sammen med faktorer som personlighet, alder, erfaring og sivilstatus (Mitchell og Lee 2001, 213).

Mennesker lærer og utvikles av å se på andre og det kan ses en smitteeffekt i forhold til gjennomtrekk, enten fordi noen få slutter og dermed inspirerer andre til å gjøre det samme, eller det motsatte. Det å bli værende i jobben man har, er, som nevnt innledningsvis, nemlig det folk flest kjenner til (Mitchell og Lee 2001, 213). I Norge fant en HR-undersøkelse fra 2013, at så mange som 60 % av alle virksomhetene karakteriserte eget gjennomtrekk som lavt. I offentlig sektor var tallet oppe i 80 %. Alle bedriftene med et faktisk gjennomtrekk på over 20 % kom fra privat sektor (Bolstad og Thorgersen 2013, 13). Tall fra USA indikerer det samme, med et nesten dobbelt så høyt gjennomtrekk i privat kontra offentlig sektor (Jiang et al. 2012, 1079).

Norske kommuner karakteriseres også av et generelt lavt gjennomtrekk, med noen interne forskjeller innenfor fagområde. Sykepleiere er de med høyest og undervisningspersonell de med lavest gjennomtrekk (Nygaard Owren og Soleng 2018). Igjen er det relevant å trekke frem den gjennomsnittlige erfaringen til de kommunale mellomlederne; 17 år i samme kommune og 14,2 år med ledererfaring (Øgård 2015, 12). Dette indikerer en stabil trend og kultur for å bli værende i den jobben man har og er i tråd med grunntanken bak jobbforankringsteorien. Nemlig at det å forlate jobben sin, er noe de fleste ikke vurderer, eller i det hele tatt ser på som en valgprosess (Mitchell og Lee 2001, 213).

Jiang m.fl. (2012) ser på hvordan kjønn, nasjonal kultur og organisasjonstype har noe å si for forankring. Kjønnforskning på sosiale roller har pekt på at kvinner interesserer seg mer for sosiale forhold og andre mennesker. I kollektivistiske kulturer bruker en mye tid på å etablere sterke relasjoner. Offentlige organisasjoner tilbyr vanligvis jobber preget av trygghet og lav risiko, noe som gjerne tiltrekker seg mennesker som søker stabilitet. Metaanalysen fant at dersom kvinner, offentlig ansatte og ansatte i miljøer preget av en kollektivistisk kultur har en sterk forankring, er det større sjans for at de blir værende i stillingen sin. Karaktertrekk ved individet det er snakk om kan dermed være med på å forutsi graden av gjennomtrekk (Jiang et al. 2012, 1077-1079). Med tanke på de kommunale mellomlederne er to av tre kvinner (Øgård 2015, 10). Av informantene i denne studien var det halvparten av hvert kjønn. Under følger metodekapittelet med en beskrivelse av hvordan jeg gikk frem under og etter intervjuet, og hvilke valg som ble tatt for å belyse problemstillingen.

3 Metode

Dette kapitlet beskriver hvilken metode og fremgangsmåte som har blitt benyttet, hvordan og hvorfor. Refleksjoner rundt egen rolle, etikk, reliabilitet og validitet blir diskutert, i tillegg til eventuelle styrker og svakheter ved valgene. Studien har et kvalitativt design, og gjennom intervjuer gjøres et forsøk på å bedre forstå hva som gjør at informantene blir i stillingen sin. Jeg søker en forståelse gjennom fortolkning (Brottveit 2018, 18).

3.1 Kvalitativt design

Jeg var interessert i å lære med utgangspunkt i de kommunale mellomledernes egne erfaringer og tanker. Det var derfor naturlig å bruke kvalitativ metode og intervjuer på veien til målet, om hva som gjør at de blir værende i stillingen sin (Kvale et al. 2015, 135-141). Kvalitativt design er hensiktsmessig når ønsket er å gå i dybden på et felt i søken etter informasjon og økt forståelse av vår sosiale virkelighet. Det kvalitative kjennetegnes av nærhet til informantene, noe jeg oppnådde ved å møte dem ansikt til ansikt i et intervju (Brottveit 2018, 65-67).

Spørreundersøkelsen til Øgård (2015) indikerer at de kommunale mellomlederne trives godt på jobb og er lojale arbeidstakere. Utover dette ønsket jeg å bidra til mer utfyllende kunnskap om bakgrunnen for at de blir værende. Dette ble belyst gjennom dybdeintervjuer hvor både motivasjon og kontekstuelle faktorer ble inkludert. Problemstillingen belyses dermed med teoretisk forankring i selvbestemmelsesteorien og jobbforankringsteorien. Det å bruke to, og ikke kun én teori, gir et ekstra redskap for en mer utfyllende forståelse og åpner opp muligheten til å oppdage flere sider ved informantene (Bukve 2016, 135-137). Studien er i stor grad en teoretisk tolkende studie, da teoriene ble brukt som ramme for analysen, for å bidra til å gi mening til datamaterialet. Videre er studiet teoriinformert fordi det tar utgangspunkt i allerede etablerte teorier (Bukve 2016, 88-91).

Som nevnt innledningsvis, har begge teoriene normalt sett blitt testet kvantitativt. Det kvalitative designet gjorde det mulig å få frem kompleksitet og nyanser. Det tillot en dypere innsikt i informantenes egne opplevelser, ettersom de fikk mulighet til å svare på spørsmål i en time hver. De kunne svare fritt uten å krysse av forhåndsbestemte alternativer, slik det ofte er i en spørreundersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 144-145). Hensikten med å bruke kvalitative intervjuer er den fleksible fremgangsmåten, som gir rom for å avdekke nye dimensjoner ved forskningstemaet (Kvale et al. 2015, 147).

Studien er preget av en fenomenologisk tilnærming, under både intervju- og analyseprosessen. Jeg var opptatt av de kommunale mellomledernes egne opplevelser. Utgangspunktet for kunnskapen som er hentet inn var deres subjektive beskrivelser (Brottveit 2018, 46). Vitenskapsteoretisk er studien forankret i hermeneutikken, hvor forståelse knyttes til menneskelige handlinger, opplevelser og erfaringer (Brottveit 2018, 29).

3.1.1 Hvorfor og hvordan intervju?

Det å benytte intervju var nyttig fordi det ga utfyllende opplysninger. Informantene fikk muligheten til å fortelle ut ifra mine spørsmål. På den måten var det en felles produksjon av data hvor begge bidro til økt kunnskap om temaet (Kvale et al. 2015, 156). Via et semistrukturert intervju ble temaet utdypet fra flest mulig innfallsvinkler, samtidig som felles struktur ble ivaretatt. Fordelen med å ha en delvis struktur, var at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt (Brottveit 2018, 92), men som falt seg naturlig i situasjonen med tanke på det informantene fortalte der og da (Kvale et al. 2015, 157).

I introduksjonen til intervjuet fortalte jeg at det var rom for å komme med informasjon utover mine spørsmål (Ryen 2002, 97). Friheten informantene hadde til å bidra med egen informasjon, gjorde at min for-forståelse, min teoretiske kunnskap og mine antagelser, ikke ble for avgjørende for svarene (Brottveit 2018, 35). Intervjuguiden knyttet teorien til empirien, og var et forsøk på å få de svarene som var nødvendige til å belyse problemstillingen (Bukve 2016, 99). Intervjuguiden var delt inn i tema basert på underspørsmålene til problemstillingen. Etter en introduksjon, fulgte en kartlegging av bakgrunnsinformasjon og kommunale mellomledere generelt, for å «varme opp» informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 149). Jeg unngikk bevisst «hvorfor» spørsmål, for å unngå å fremstå nærgående eller anklagende. Avslutningsvis fikk de mulighet til å komme med tilbakemeldinger (Kvale et al. 2015, 160-165).

Alle informantene hadde samme guide som utgangspunkt. Det dannet et godt grunnlag for bearbeidelsen av materialet i etterkant (Brottveit 2018, 92). I tråd med det Ryen (2002, 97) skriver, var jeg oppmerksom på å ikke utelate noe viktig i intervjuguiden. Det var til ekstra hjelp for meg, som er student, uten erfaring med gjennomføring av forskningsintervjuer. Nærheten til informantene ble likevel bevart, ettersom jeg var fleksibel i selve intervjusituasjonen (Ryen 2002, 97-99). Under gjennomføringen hadde jeg fokus på å få

informasjonen jeg var ute etter, og samtidig skape en positiv interaksjon mellom meg og informantene (Kvale et al. 2015, 163).

Alle intervjuene ble tatt opp på en profesjonell lydopptaker. Det gjorde at kvaliteten ble god og gjorde det lettere å høre gjennom. Etter intervjuet brukte jeg mye tid på å transkribere, bearbeide og analysere den innsamlede dataen (Brottveit 2018, 92). Under følger en beskrivelse av hvordan jeg gikk frem med tanke på forberedelse og analyse.

3.2 Fremgangsmåte

3.2.1 Pilotintervju

I forberedelsen av datainnsamlingen arbeidet jeg grundig med utarbeidelsen av intervjuguiden. Jeg fulgte Harvard (2018) sin strategi om å teste intervjuguiden på en venn for å få tilbakemeldinger før den faktiske gjennomføringen. Det var nyttig å få øvet på intervjusituasjonen i praksis og få tilbakemeldinger. Rett etterpå skrev jeg ned umiddelbare tanker og hørte på lydopptaket, for å øve på dette også.

Jeg fikk tilbakemelding på at situasjonen og jeg, ble noe stiv i formen. Jeg merket at jeg nærmest var for bevisst egen rolle og det å være stille i bakgrunnen, noe som førte til at vi mistet litt av den naturlige flyten i samtalen. Testobjektet sa at jeg gjerne kunne stilt flere oppfølgings spørsmål. I noen tilfeller fikk jeg uventede svar i forhold til mine antagelser. Da var det fint med den halvstrukturerte formen som tillot spørsmål utenom malen. Dette benyttet jeg meg mer av i de faktiske intervjuene.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuene

I intervjuene med informantene hadde jeg bearbeidet en del av spørsmålene bedre, og hadde en lengre innledning med enklere språk, blant annet for å ikke lede svarene. Jeg var bevisst på å stille oppklarende spørsmål i forhold til å avklare om jeg hadde forstått det de sa på en riktig måte (Kvale et al. 2015, 156). Jeg lyttet aktivt og gjentok til tider det de sa for å vise anerkjennelse og for å oppfordre dem til å si mer (Brottveit 2018, 119-120). De fleste informantene utbroderte med lange svar til hvert spørsmål.

Intervjuene fant sted på informantenes arbeidsplass. Dersom det var lenge siden avtalen ble inngått, sendte jeg en mail dagen i forveien med en påminnelse om tema og at det ville bli gjort opptak av samtalen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 119). I tråd med rådene

fra Brottveit (2018, 127), skrev jeg et intervjusammendrag fra hvert møte, samt en mer generell logg fra datainnsamlingen. Her førte jeg inn egne opplevelser, inntrykk og følelser relatert til erfaringene jeg gjorde meg underveis. Det var et forsøk på å gripe konteksten, til hjelp for analysen i ettertid (Kvale et al. 2015, 161).

3.2.3 *Utvalg og rekruttering av informanter*

I forhold til utvalg av antall informanter snakker man, innenfor kvalitativ forskning, om det å komme til et metningspunkt, som skjer idet informantene slutter å tilføre noe nytt (Kvale et al. 2015, 148). Utvalget er som regel lite fordi hensikten er å få detaljert informasjon og kunnskap (Brottveit 2018, 66). Allerede etter de to-tre første intervjuene begynte jeg å se noen mønstre og avdekke kategoriene prososial motivasjon og trygghet. Begge deler ble tydeligere for hvert møte og dannet grunnlaget for ny innsikt til de teoriene jeg hadde som utgangspunkt (Brottveit 2018, 66). Det endelige antallet hang sammen med metningspunkt og at jeg jobbet ut fra en gitt tidsramme med gitte ressurser. Det ble til slutt 6 informanter, noe som tillot tid til hver enkelt, samt en grundig forberedelse og analyse av intervjuene (Kvale et al. 2015, 149).

I valget av informantene lå det en strategisk utvelgelse til grunn. Det vil si at jeg først tenkte gjennom hvilken målgruppe som ville gi det datamaterialet jeg trengte. Deretter ble personene fra denne målgruppen valgt (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110). Med tanke på problemstillingen falt valget naturlig på kommunale mellomledere. Videre er utvalget homogent, fordi informantene har like sentrale kjennetegn (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 112). Jeg valgte kun kommunale mellomledere som informanter. Et annet kriterium jeg hadde, var at de skulle ha arbeidet i samme stilling i mer enn 10 år, noe som førte til at alderen også ble relativt homogen. Bakgrunnen for dette var problemstillingen, samt Øgård (2015) sin fremstilling av den kommunale mellomlederens kollektive profil som lojale.

Jeg ønsket informanter som representerte begge kjønn og ulike kommunestørrelser. Denne sammensetningen gjorde det mulig å avdekke mulige felles kjennetegn for den kommunale mellomlederen som gruppe, og samtidig få frem ulike erfaringer. Erfaringene var viktigere enn demografien, slik normen er i et homogent utvalg (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 112). Likevel ønsket jeg å avdekke mulige forskjeller innad i gruppen basert på andre kriterier, blant annet for å styrke overføringsverdien til prosjektet (Brottveit 2018, 87).

Når det gjaldt rekruttering benyttet jeg en taktisk form for snøballmetoden, ved å rekruttere til en bestemt målgruppe (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 117). Mange av mine medstudenter jobber i kommunen og jeg forhørte meg dermed med dem i første omgang. Kriteriene mine for utvelgelse ble presentert, og noen kjente til personer som passet og sendte meg mailadressen. Min mor formidlet også kontakt med to stykker. Slik ble informantene først kontaktet av sine bekjente. Deretter fikk de en mer informativ mail fra meg med forespørsel om å delta i prosjektet. Fire henvendelser ble ikke besvart, og ett intervju ble avlyst. Før det siste intervjuet hadde jeg transkribert alle de foregående og var i gang med analysen. Intervju nummer 6 samsvarte i stor grad med de andre og ble dermed det siste.

En av informantene er en medstudent. Det kan diskuteres om denne personen visste litt for mye om meg og mitt prosjekt på forhånd, men ettersom vi kun har møtt hverandre kort i et par faglige sammenhenger tidligere, opplevde jeg ikke dette som et hinder. Jeg valgte å ta personen med ettersom kriteriene satt for mitt strategiske utvalg ble oppfylt.

3.2.4 Refleksjon over egen rolle

I samfunnsvitenskapen er det mennesker som studerer andre mennesker, hvor både forskeren og de som blir studert er deltakere i samfunnet. Dette gjør at forskeren aldri kan bli en helt nøytral tilskuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 35). Brottveit (2018, 35) beskriver hvordan forskeren er bundet av egen forståelseshorisont. Det vil si at på bakgrunn av egen erfaring og teorien, har man gjort seg opp en forhåndsoppfatning av hvordan ting henger sammen og hva man skal se etter. Jeg arbeidet med å legge så lite føringer som mulig i spørsmålene for å unngå å lede informantene.

Forskningsprosjektet vil bli påvirket av hvem jeg er som person og min livserfaring. Andre som stiller de samme spørsmålene, vil ikke få akkurat de samme svarene. Mitt formål var å få tilgang til informantenes egne opplevelser, uten å påvirke for mye, ettersom de selv er eksperter på sin forståelse og følelser (Ryen 2002, 106). Det at jeg var yngre og hadde mindre erfaring enn informantene, kan ha vært en fordel, ettersom jeg da ikke virket truende eller som en som ville korrigere svarene deres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 150-151). I det videre analysearbeidet fortsatte jeg å være bevisst på egen for-forståelse, da det har innvirkning på tolkningen også (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 186).

3.2.5 Etikk

Etikk handler om hvordan man vurderer handlinger som rett eller galt, samt forholdet mellom mennesker og hvordan vi behandler hverandre. Det finnes visse prinsipper og retningslinjer alle i samfunnet må forholde seg til. I forskningen kan problemer knyttet til etikk oppstå i møtet med mennesker, slik som under datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Da er det viktig at forskeren tilrettelegger for at intervjuet oppleves ivaretagende. Dette forsøkte jeg å få til ved å lytte aktivt og vise anerkjennelse og forståelse gjennom ord og kroppsspråk (Brottveit 2018, 119-120).

Opplevelsen av å bli sett og hørt kan føles bra og skape et terapeutisk behov hos informantene (Brottveit 2018, 120). Under enkelte av intervjuene opplevde jeg å få mye privat informasjon og kjente på den terapeutiske rollen. Dette unnlot jeg å følge videre, da private detaljer ikke var formålet med samtalen. Spørsmålene var, i all hovedsak, knyttet til jobbsituasjon. Det var ikke lagt opp til spesielt nærgående temaer, som ellers kunne ha bydd på flere utfordringer.

Videre ivaretok jeg informantene ved å følge de forskningsetiske retningslinjene. Deltagelse skjedde basert på informert og frivillig samtykke. Skjema for informert samtykke ble utformet i henhold til malen tilgjengelig på NSD (norsk senter for forskningsdata) sine hjemmesider (www.nsd.uib.no). Informantenes rett til privatliv ble opprettholdt ved at de selv bestemte hvor mye de ønsket å fortelle. Konfidensialiteten ble ivaretatt via anonymisering, slik at hver enkelt mellomleder ikke skal kunne identifiseres. Fordi jeg trengte personopplysninger som kjønn, bosted, alderskategori og arbeidsstilling var prosjektet meldepliktig. Det innebar at jeg sendte inn søknad til NSD, og ventet med å holde intervjuene til søknaden var innvilget (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95-99). I fremstillingen av funnene er informantene kodet etter KM1 til 6. Jeg knytter ikke kjønn, bosted eller spesifikk alder til sitatene for å bevare anonymiteten.

En kvalitativ forskningsprosess kan skape en ubalanse i maktforholdet mellom partene, da forskeren sitter på all informasjonen (Buchbinder 2011, 107-108). For å møte dette etiske dilemmaet foretok jeg en såkalt «member check», eller medlemskontroll. Dette referer til at forskeren tar kontakt med alle eller noen av informantene etter analyseprosessen og deler utdrag fra funnene (Goldblatt, Karnieli-Miller og Neumann 2011, 389). Jeg sendte tabellene i resultatene, i tillegg til deler av den tilhørende teksten til to av informantene, og ga dem dermed mulighet til å kommentere. Jeg fikk en spesifikk tilbakemelding, som gikk på å rette

opp antall med hensyn til personalansvar. Det å behandle informantene som reflekterende subjekter, baserer seg på gjensidig respekt og forsterker den etiske dimensjonen ved studien (Buchbinder 2011, 108).

3.2.6 Analyseprosessen

Grovanalysen begynte med transkribering av intervjuene. Jeg valgte å transkribere fordi materialet da ikke blir begrenset og basert på min hukommelse. Dette forebygget også innflytelse av egne verdier og eventuelle skjevheter. I tillegg ble det mulig med en grundigere analyse av svarene (Harvard 2018). Jeg brukte programmet «HyperTRANSCRIBE», da det var tilgjengelig for studenter på OsloMet (ResearchWare 2018). Det gjorde det mulig å ha lydopptaket og teksten på samme sted, og enkelt å spole frem og tilbake. Transkriberingen fant sted enten samme dag eller dagen etter intervjuet, mens minnet fortsatt var ferskt. Jeg hadde til sammen lydopptak på 6 timer og 18 minutter, og transkriberingsmateriale på 104 sider, 51669 ord.

Dataanalysen har til hensikt å organisere data etter tema, og er en forutsetning for å kunne analysere og tolke dataene. Det første steget er reduksjon via oppdeling i kategorier, før dataene blir satt i en større sammenheng. Formålet er å finne et mønster for å avdekke et budskap eller en mening (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 185-186). I denne studien ble funnene og fortolkningen gjort i lys av de på forhånd valgte teoriene om selvbestemmelse og jobbforankring. Flexibiliteten i den kvalitative tilnærmingen, gjorde at jeg var åpen for nye kategorier, noe som viste seg å være fruktbart (Kvale et al. 2015, 147).

Jeg brukte programmet «Nvivo» for analysen, også tilgjengelig via OsloMet. Dette programmet er blant annet laget til bruk for kvalitativ data og har mange funksjoner knyttet til oppbevaring, organisering, kategorisering og analyse (QSR International 2018). Jeg la inn transkriberingsmaterialet til hver informant i sin helhet og lagde kategorier og underkategorier basert på teorien. Deretter gikk jeg nøye gjennom dataene for å kode rett avsnitt eller utsagn til rett kategori (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 188-190).

Jeg brukte notatarkene i Nvivo knyttet opp til hovedkategoriene. Her noterte jeg mønstre, refleksjoner og tanker underveis i prosessen. Jeg koblet filene med umiddelbare tanker fra hvert intervju til transkriberingsmaterialet. På den måten ble dataene tolket i en meningsfull sammenheng ut ifra kontekst (Brottveit 2018, 29). Jeg brukte funksjonen for ordtelling i

teksten til å forsikre meg om at mønstre i hva som gikk igjen ikke bare var basert på min følelse eller intuisjon. Systemet til kodingen ble brukt til å identifisere og finne temaer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 188-190). I det neste belyses studiens reliabilitet og troverdighet.

3.3 Reliabilitet og troverdighet

Reliabilitet handler om hvorvidt en studie er pålitelig (Bukve 2016, 101). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at kvalitativ metode måles på en annen måte enn kvantitativ metode fordi det ikke er mulig å få nøyaktig de samme svarene ved en gjentakelse. Det henger sammen med at forskeren selv spiller en rolle. Åpenhet rundt fremgangsmåte og detaljerte beskrivelser av kontekst vektlegges som midler til å styrke påliteligheten i kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 243-244).

I denne studien er det åpenhet rundt metoden, fremgangsmåten og valgene som har blitt tatt. Jeg har tatt fortløpende notater av intervjuene og gjort rede for gruppen informanter for å beskrive kontekst. Det vil si at andre kan følge samme opplegg, men likevel vil det, som nevnt, ikke være mulig å få nøyaktig det samme resultatet. Det legges heller ikke opp til at resultatene skal etterprøves direkte. Formålet er en dypere innsikt i tema og å reflektere over ny informasjon, i lys av egen for-forståelse (Brottveit 2018, 68).

I kvalitativ metode måles studiens *troverdighet*, heller enn validitet. Det handler om metoden undersøker det den har tenkt til å undersøke (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244). Teoretiske begrep kan måles via empiriske mål som for eksempel intervjuguiden (Bukve 2016, 99). Her hadde jeg spørsmål som var ment å dekke temaene motivasjon og forankring. Det at jeg stilte kontrollspørsmål underveis øker troverdigheten av fortolkningene gjort i analysearbeidet (Kvale et al. 2015, 146).

Redegjørelse for metodene som er brukt er en måte å styrke troverdigheten på. Dersom studien representerer virkeligheten og funnene samsvarer med tema og problemstilling har man oppnådd høy grad av troverdighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 248). En måte jeg forsøkte å sikre troverdighet på var ved å gi noen av informantene innsyn i deler av funnene. Begge gikk god for materialet og kjente seg igjen i det som stod der (Goldblatt, Karnieli-Miller og Neumann 2011, 389).

Ifølge Brottveit (2018, 68) egner kvalitative studier seg sjelden for generalisering. Det er derimot relevant å snakke om overføringsverdi. Her vurderes det hvorvidt undersøkelsen kan ha relevans for andre, for eksempel informantene eller lignende fagfelt. En av grunnene til at man snakker om overføring i kvalitative studier, er at ordet generalisering forbindes med statistisk generalisering, som vi finner i kvantitative studier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 248). Undersøkelsen har overføringsverdi dersom flere studier oppnår lignende resultater. I tillegg kan jevn fordeling av informantene øke overføringsverdien og relevansen av en studie (Brottveit 2018, 68-87). I denne studien var det for eksempel et bevisst ønske å ha med representanter fra begge kjønn, flere sektorer, samt både stor og liten kommune.

3.4 Metodologiske refleksjoner

Denne studien kan ses på som et bidrag til litteratur knyttet til mellomledelse i offentlig sektor (Chen, Berman og Wang 2017), selvbestemmelsesteorien og jobbforankringsteorien.

Fleksibiliteten i det kvalitative designet gjorde at jeg ble oppmerksom på hvordan informantene fokuserte på tegn knyttet til prososial motivasjon og psykologisk trygghet. På den måten var det mulig å avdekke nye temaer knyttet til selvbestemmelsesteorien og jobbforankringsteorien. Mellomledere i kommunen er som nevnt den største gruppen mellomledere i Norge og rommer mange interne forskjeller med sine ulike fagområder og ledelsesoppgaver. Gjennom de seks informantene var det mulig å avdekke enkelte mønstre, som ved hjelp av flere informanter kunne blitt enda tydeligere.

Det å rekruttere via eget nettverk hadde noen svakheter. Jeg trodde alle hadde vært i samme stilling i 10 år, i tråd med mine kriterier, men da jeg kom til intervjuet viste det seg for et par av dem at det var 7 eller 8. Like fullt hadde de jobbet i tilsvarende stillinger dobbelt lenge, derfor valgte jeg å ta dem med. Det ble noe skjev fordeling, ved at halvparten av informantene var rektorer. Samtidig gjorde nok dette at mønstrene ble synligere, ettersom det blant disse var markante likheter. En mulighet for å begrense gruppen ytterligere kunne vært å bare intervju rektorer, men da ville det fort blitt en studie om rektorer, ikke i tråd med problemstillingen og interessen for selve mellomlederrollen. På tross av skjevheten i utvalget var informantenes alder, erfaring og ansvarsområde tilsvarende spørreundersøkelsen fra et representativt utvalg av kommunale mellomledere (Øgård 2015). Funnene knyttet til motivasjon var også i tråd med gitte spørreundersøkelse (Hye 2015).

Studien kan være utsatt for hukommelsesskjevhet ved at informantene ikke har husket alt riktig. I tillegg kan det oppstå kognitiv skjevhet dersom forskeren kun har fokus på de funnene som støtter egne teorier eller at man tolker for mye ut ifra egen kultur, forforståelse og referanseramme. Informantenes pålitelighet kan svekkes ved at man svarer ut ifra sosiale normer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244-247). For eksempel kan svar om at de blir motivert av å gjøre noe for andre ha blitt overdrevet, fordi dette blir sett på som «riktige» motivasjonsfaktorer. Videre kan lønn ha vært viktigere enn de ga uttrykk for (Arnold, Randall og Patterson 2010). Hva som faktisk stemmer blir ikke avdekket her. Formålet med studien var å ha fokus på informantenes egne beskrivelser og hva de selv vil påpeke som viktig og relevant.

Jeg kunne ha sendt utdrag av materialet til alle informantene, men valgte ut de to jeg følte stemte henholdsvis mest og minst med de andre i analysen. På den måten inkluderte jeg begge perspektiver. Det er vanlig i kvalitative studier at informantene har ulik status og at noen får mer oppmerksomhet enn andre (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108). I det neste kapitlet omtales resultatene fra intervju- og analyseprosessen. Her blir noen av informantenes utsagn presentert i tillegg til tolkning av disse.

4 Resultater

Resultatene vil bli presentert i to bolker; motivasjon og jobbforankring. For samlet utdrag av funnene, se vedlegg 8.1 og 8.2 med tabeller systematisert etter tema motivasjon og vedlegg 8.3 for tabell basert på jobbforankring. Funnene bygger på utsagn og tolkning fra intervjuene. Tegn på de ulike motivasjonstypene og forankringsdimensjonene blir forklart ved hjelp av illustrerende eksempler i sitatform. Funnene blir diskutert videre i diskusjonskapitlet.

4.1 Motivasjon

Informantenes svar varierte med tanke på tegn til de ulike motivasjonsformene presentert i OIT; umotivert, indre og ytre (Deci og Ryan 2015, 256). Under følger en gjennomgang av disse med illustrerende eksempler hentet fra intervjuene. Deretter presenteres funnene knyttet til prososial motivasjon (Grant og Zedeck 2008, 48). Se vedlegg 8.1 for illustrerende tabell og flere eksempler.

4.1.1 Umotivert

Tre av informantene refererte til sammen 17 ganger til det å mangle intensjon eller kontroll bak handlingene sine. Av de som jobbet med barn og unge var det kun én som refererte én gang til det å være umotivert. Det gikk ut på at jobben ble utført på grunn av vane, uten noen spesielle emosjoner knyttet til det. Av de to informantene som arbeidet mer administrativt mot stab og interne ansatte, ble det gitt uttrykk for at ytre krav førte til mangel på motivasjon. KM6 sa følgende:

Det hender jo systemer og rutiner kommer utenifra og sånn skal du gjøre, og så blir jo jobben din mye tyngre. Da oppleves det helt uten mål og mening, ikke sant. Hvorfor skal vi dette? Det er ingen gevinster, det er, ja.

KM1 oppga et ønske om å slutte i jobben og ordla seg blant annet slik: «... jeg skal holde ut ...». Begrunnelsen for dette var en blanding av søken etter noe nytt og mer spennende og interne uenigheter med ledelsen. Dette ønsket ble referert til flere ganger i samtalen, og tyder på mangel på motivasjon til å utføre jobben. Som nevnt er motivasjon i praksis sammensatt, og de som viste tegn til å føle seg umotiverte, viste også tegn på både indre og ytre motivasjon.

4.1.2 Ytre motivasjon

Resultatene indikerer at tegn på ytre motivasjon oppstod flest ganger i samtalene, med hele 97 refereringer. Alle informantene hadde utsagn som tydet på at motivasjonen deres i jobbsammenheng, stammet fra både en forståelse av at oppgavene var viktige, til at de utførte dem grunnet eksterne krav og pliktfølelse. Samtlige fortalte at de jobbet mye og henviste til det klassiske dilemmaet mellomledere står i, med krav både ovenfra og nedenfra (Hope 2010). KM5 utdyper hvordan de kommunale mellomlederne har krav ovenfra:

Fellestrekket er nok at vi blir fulgt opp tett av utdanningsetaten. områdedirektør er veldig tett på oss. Vi må svare for det som er resultatene på skolen. Det er nok felles trekk, tenker jeg, at vi til en viss grad bare har frie mandater til å gjøre det vi vil. Som jo er sånn det må være for vi har jo et mandat at vi skal drive en skole og det er ikke en privat bedrift, så derfor så må vi svare for det vi gjør til vår ledelse.

Her tyder svaret på at de ytre kravene anses som viktige og har blitt internalisert til en viss grad. KM2 jobbet også som rektor og sa følgende:

Det er mange slags mellomledere i en kommune ikke sant. Rektorer de tror jo kanskje om seg selv at de er litt annerledes enn alle andre mellomledere. De er litt sånn kongen på haugen. Det er jeg som styrer skolen min, også samarbeider jeg når jeg må.

Videre i samtalen fortalte KM2 dette: «Så hender det jo selvfølgelig at jeg ikke er like fornøyd med alle dreiningene som oppstår, alt det nye som kommer, de nye måtene å gjøre ting på, de nye kravene, de nye forventningene». Dette tyder på en lavere grad av internalisering, mer i tråd med de kontrollerte reguleringsformene.

KM6 fokuserer på krav fra sine medarbeidere, i følgende utsagn:

Du kan si det å være leder for et personale som fungerer, det er jo givende det. Men det å ha personalansvar betyr jo også at du er leder for noen som ikke fungerer og det bruker du forferdelig mye tid på, i forhold til det som fungerer. De oppgavene er jeg ikke så glad i, men det er det vel ingen som er.

Dette utsagnet kan tolkes som at det å ha personalansvar kan være kilde til både indre og ytre motivasjon.

I søken etter ytre motivasjon delte jeg først opp utsagnene på bakgrunn av de fire reguleringene av ytre motivasjon: ekstern, injisert, identifisert og integrert (se vedlegg 8.2). Dette var for å avdekke i hvor stor grad den ytre motivasjonen var kontrollert kontra autonom. Skillet mellom reguleringsformene var imidlertid ikke enkelt å avgjøre, da noen utsagn hadde tegn på flere reguleringsformer samtidig. Et eksempel er KM4 som uttaler: «Motivasjon overfor våre ansatte er utrolig viktig for at vi skal nå de målene vi har satt oss. Eller som bydelen og politikerne på en måte ønsker at vi skal nå». Den første setningen fremstår som integrert regulering idet hun legger vekt på *utrolig viktig*. Tillegget viser tegn til identifisert regulering, altså en mindre selvbestemt form av motivasjon, hvor det har blitt utrolig viktig basert på ytre krav (Kozlowski 2012, 466).

En løsning kunne ha vært å dele opp utsagnet, men det ville gått på bekostning av meningen og konteksten (Brottveit 2018, 29). Det samme gjelder dette sitatet fra samtalen med KM1: «Det som er mine kjerneoppgaver, det jeg må levere på, det er budsjett og oppfølging, det forventer alle at jeg gjør. Det gjør jeg og legger sjela mi i at det skal være bra». Her beskrives oppgaver som *må* gjøres, samtidig som *sjela*, altså det indre, blir vektlagt. Det oppleves dermed som en variasjon av flere reguleringer og grad av selvbestemthet.

På bakgrunn av dette valgte jeg til slutt å samle de fire reguleringsformene tilhørende ytre motivasjon (se vedlegg 8.1). På tross av at informantenes utsagn varierte mellom reguleringsformene, var det likevel noen som opplevdes tydelig mer i autonom og andre i kontrollert retning. KM3 viste for eksempel høy grad av internalisering og aksept av ytre krav, og forklarer på denne måten:

Jeg tenker også at det er en stor grad av lojalitet overfor politiske vedtak, og øverste ledelsen da. Det er jo ikke sånn at hvis rådmann har sagt at sånn må det bli, så går vi ikke på kant med det, liksom. Vi vet jo at vi som mellomledere er kommunens arbeidsgiverrepresentant ut.

Tre av informantene fortalte å ha opplevd mer direkte motstand fra lederne sine. Dette gjorde at kontrollen over hva de kunne gjøre og egne muligheter for påvirkning ble innskrenket i en periode. KM6 forteller:

Inntil beslutningen er fattet så kan du ha meninger, når den er fattet så er det sånn det er, da må du være lojal i forhold til den. På mitt nivå, så må jeg jo også få mine medarbeidere til å forstå at, ja, vi er uenig, men nå er den beslutninga fatta og da må vi bare leve med det inntil videre.

Det beskrives et ansvar overfor egne ledere og medarbeidere som må ivaretas utover egne valg og bestemmelser. I tillegg til denne blandingen av de ytre reguleringsformene, viste alle informantene tegn på indre motivasjon. Dette blir belyst nærmere under.

4.1.3 Indre motivasjon

Når det gjelder indre motivasjon handler det om at man gjør noe fordi handlingen anses som interessant i seg selv (Gagne 2014, 1). Tegn på indre motivasjon ble nevnt av alle

informantene, til sammen 64 refereringer. Samtlige nevnte at de trives godt i jobben sin. Det å være mellomleder ble ikke bare sett på som en belastning, det kunne også være kilde til energi, slik som KM4 forklarer her:

Jeg blir nok både mest energisk og motivert av mine egne ansatte, ja. Og også mine ledere selvfølgelig. Ja, når du er mellomleder så har du jo ledere både over og under så da. Jeg tenker vi som team jeg, i et stort fellesskap er viktig.

Med tanke på det å jobbe mye, sier KM3 det slik: «Jeg jobber mye, det gjør jeg, men sånn er det. Jeg liker det jo!». Den høye graden av kompleksitet og variasjon i arbeidet, i tillegg til faglige utfordringer ble beskrevet som motiverende. KM1 forklarer:

Når jeg er i vinden, når jeg er i det rette humøret, når jeg har gjennomganger med hele flokken, alle lederne, og får det til å henge sammen, da synes jeg det blir, da kjenner jeg at pulsen slår det kan jeg gjøre, for at jeg har peiling, folk stoler på hva jeg sier, da kan jeg ta litt ekstra sprell rundt tavla ... men i alle fall så ... Da lever jeg.

Dette kan tyde på en oppriktig glede over arbeidsoppgavene som blir beskrevet. KM6 formulerte det på denne måten: «.. å ha nok å gjøre får jeg energi av, og av at man får resultater», og videre «det er et uendelig hav å ta av, av oppgaver som er spennende». Mens KM4 sa: «Jeg liker nok aller mest variasjonen». KM2 fortalte dette:

... en fin jobb og en krevende jobb, men allsidig og det er veldig fint, det tror jeg er drivkraften hos de fleste. Du forsøker ikke å gjøre en god jobb som rektor fordi det er noen forventninger som andre har. Det er liksom den driven som du har selv og den energien som du henter fra de du jobber med og de barna du har rundt deg.

Hos tre av informantene skyldtes det tilfeldigheter at de jobbet der de gjorde. Likevel har alle blitt værende i mange år, én så lenge som 15 år, i den samme stillingen. Samtlige legger vekt på at de gjennom jobben har blitt utfordret faglig og at det har vært spennende endringer underveis som har gjort at de ville bli værende. Ut over dette nevner tre av informantene at det å bli værende lenge i jobben gir en mulighet til å tenke fremover. KM5 sa: «Det har med kontinuitet å gjøre, men også at en kan tenke langsiktig. Jobbe med langsiktige mål, det er det viktigste med å være lenger på samme sted».

Informantene kunne, i noe varierende grad, selv bestemme oppgaver og prioriteringer. De snakket om støtte fra både kollegaer og (nåværende) sjefer, og følte seg kompetente i stillingen sin. KM1 konstaterte: «Det er derfor jeg har gjort dette i mange år. Fordi det var vekst. Både i erfaring, og i ansvar og i alt sammen. Derfor». Alle fortalte også om hvordan jobben ga dem mening ved å være til nytte for andre, på ulike måter. Funn fra dette ble samlet og presenteres i det påfølgende.

4.1.4 Prososial motivasjon

Tidlig i datainnsamlingen ble det tydelig at det å være av betydning for andre og gjøre en forskjell, var viktig for informantene. Det ble nevnt av alle 6 informantene og referert til hele 45 ganger i løpet av samtalen. Det er et interessant funn ettersom dette ikke var noe jeg spesifikt hadde fokus på under intervjuene. Det eneste spørsmålet som tydelig rettet seg mot prososial motivasjon (Grant og Zedeck 2008) var «Hva gir deg mening i arbeidet ditt?». Til svar på dette nevnte samtlige det å motivere sine medarbeidere som kilde til egen motivasjon. Spesielt for de som jobbet rettet mot barn og unge var det et gjennomgående tema under hele samtalen. De snakket om at de følte seg heldige som får lov til å jobbe med det de gjør. KM5 forklarte det på denne måten:

Jeg har en av de fineste jobbene som kan tenkes. Ja, eller bare det å jobbe i skolen mener jeg er både motiverende og det er et privilegium da, og jobbe med barn og unge og så kunne bidra i andres liv. Det finnes ikke noe bedre enn det.

KM4 sa dette om sine kollegaer: «Jeg tror det som driver dem alle sammen er motivasjon for å gjøre en forskjell hos målgruppa vår, ja, det er jeg ganske sikker på». Med tanke på egen motivasjon kom dette frem: «Jeg tenker at det som motiverer meg er jo å gjøre den forskjellen, eller det å være med på samfunnsoppdraget».

Flere snakket mye om at de trives på jobb og at det er derfor de fortsetter der de er. En av informantene fortalte å nylig ha mottatt et jobbtillbud som var blitt avslått på grunn av høy trivsel på nåværende arbeidsplass. Deler av intervjuet gikk ut på å få informasjon knyttet til andre mulige grunner til at de har blitt værende. Under beskrives disse funnene i lys av jobbforankringsteorien.

4.2 Jobbforankring

I innledning til intervjuet ble det avdekket bakgrunnsinformasjon og det ble tatt opp kjennetrekke ved kommunale mellomledere og hvorvidt dette stemmer overens med en selv. Denne informasjonen hjalp til å forstå hvilken kontekst de var i, og kan fortelle oss noe om grad av forankring. Se vedlegg 8.3 for tabelloversikt over resultatene knyttet til jobbforankring. Tre av informantene var kvinner og tre var menn, uten at det ble avdekket noen markante forskjeller på bakgrunn av kjønn. Alle informantene hadde to barn, og kun i ett tilfelle bodde et av barna hjemme fortsatt. Tre stykker snakket om at det var lettere å ha denne typen jobb uten å ha små barn hjemme. KM5 utdyper:

Jeg tror nok at med små barn så ville dette her ha vært en mye vanskeligere jobb. Det gjør det lettere når jeg ikke har det tette oppfølgingsansvaret i forhold til å hente i barnehage og være tidlig hjemme osv. Så sånn det er nå så passer dette her godt inn i min private hverdag.

Alderskategoriene gikk fra 40 til 70, hvorav 4 av 6 befant seg i kategorien 50-60. To bodde i en mindre kommune og fire i en større. Videre hadde samtlige relevant utdanning innenfor sitt fag, og fire hadde i tillegg tatt noen ledelsesfag i voksen alder. Når det gjaldt antall de hadde personalansvar for, hadde alle direkte personalansvar for 4 til 8 personer. Fire hadde i tillegg ansvar for gjennomsnittlig 80 ansatte under denne ledergruppen igjen. Videre karakteriserte alle arbeidsmiljøet som godt, og snakket om positive relasjoner til kollegaer.

Gjennomsnittlig hadde informantene vært i samme stilling i 10, 5 år (variasjon fra 7 til 15), og hadde 18 års erfaring fra å være kommunal mellomleder (variasjon fra 10 til 29). Informanten som ønsket å slutte, så etter nye jobber innenfor samme fagfelt og gjerne innen kommune eller stat. Flere ga uttrykk for at de har tilpasset seg jobben, slikt som arbeidstid og oppgaver over tid. KM6 sa det tydeligst: «Du må tilpasse deg den organisasjonen du er i, den tilpasser seg ikke deg». Jobbforankring handler i utgangspunktet om det å «sitte fast» i en stilling (Lee, Burch og Mitchell 2014, 204). Eller som KM5 uttrykte det: «Det er her liksom, det er det jeg kjenner til. Så nei, jeg har egentlig ingen sånne store tanker om hva jeg kanskje heller burde ha gjort. Grodd fast». Videre følger en beskrivelse av hvordan informantene viste tegn på forankring mer spesifikt på jobb og utenfor jobb.

4.2.1 Forankring på jobb

Tabellen i vedlegg 8.3 viser at det er en overvekt av refereringer til forbindelser (15) og tilpasning (19). På spørsmål om hva de ville savnet, syns flere det var vanskelig å svare på ettersom de ikke hadde noen planer om å slutte, eller fordi dette ikke var noe man kunne vite før man eventuelt hadde sluttet. KM1 sier: «Ja, det veit jeg ikke, før etterpå kanskje». KM2 begynte svaret sitt på denne måten:

Nei, hvis jeg måtte bytte jobb, altså det kommer helt an på hva den, hva motivasjonen, hva som trakk meg til en annen jobb. Da ville jeg jo håpe at det var sånn at jeg hadde gjort et riktig valg og at jeg ikke kom til å savne noen ting ...

Begge trakk etterpå frem menneskene rundt seg som noe de ville savnet. Ut ifra eksemplene i tabellen ser vi at dette gikk igjen hos flere, i tillegg ble arbeidsoppgaver og meningen med jobben, det prososiale aspektet, trukket frem. Mye av det samme kom frem på et av de siste spørsmålene under avrundingen på hva som gjør at de jobber der de gjør. KM4 sa for eksempel: «Jeg tror at det er fordi jeg syns det er en givende arbeidsplass». Samtidig ble både tilfeldigheter og praktiske aspekter trukket frem av noen. KM2 bemerket: «... men det var også en litt sånn praktisk side ved det med at jeg kunne gå til jobb».

Flere ganger var det glidende overganger i hva som kunne gjelde forbindelser, tilpasning og tap. Det å kjenne sine ansatte godt tyder for eksempel på forbindelser, samtidig som det er en ferdighet som gjør en tilpasset og skikket i en jobb med personalansvar. På spørsmål om tilpasning gikk mange av svarene ut på praktiske ting i hverdagen, slik som for eksempel fleksitid. KM1 sier: «Vi skal jo være på jobb ti timer, og da er jo denne jobben bra. Vi har jo fleksitid, og kjernetid og ditt og datt og fleks og you name it. Veldig bra, betalt lunsj og».

4.2.2 Forankring utenfor jobb

Mange hadde bodd lenge på samme sted, to stykker vurderte å flytte, én i samme område som før. Informanten som ønsket å bytte jobb, fortalte at nå som barna hadde flyttet ut og blitt voksne var det lettere å flytte, og at det kunne være til nesten hvor som helst. De fire andre informantene uttrykte et ønske om å fortsette å bo der de gjorde. Slik det kommer frem av tabellen (se vedlegg 8.3) var de fornøyd med bomiljøet sitt med tanke på aktiviteter, tilbud og transport. KM5 var den eneste som hadde naboer som i tillegg var nære venner. De andre fortalte om en god, men ikke tett, relasjon til naboene sine. Det kom tydeligere frem hva de

oppfattet som tap ved eventuell flytting. Det var en sammensetning av miljø, mennesker og transport.

Jobbforankringsteorien tar for seg veldig mange aspekter av folks liv for å bedre forstå hvorfor de blir værende. Likevel dukket det også her opp et begrep mange nok ganger til at jeg ønsket å ta det med, nemlig trygghet.

4.2.3 Trygghet

Ulike variasjoner av ordet trygghet dukket opp 31 ganger i det totale transkriberingsmaterialet. Det var 5 av informantene som tok opp dette i varierende grad, i til sammen 11 sammenhenger. Flere av svarene knyttet til jobbforankring kan også tolkes som tegn på trygghet, uten at dette ble inkludert i denne kategorien. Trygghet handlet både om å føle seg trygg i rollen sin, på arbeidsplassen og å bo på et trygt sted. KM3 beskriver et arbeidsmiljø med fokus på kreativitet og innspill fra de ansatte, og forteller: «Man må tørre å ta sjansen. Noen ganger går det bra, noen ganger går det ikke bra». Med tanke på rollen sier KM4 dette: «Nå er jeg nok mer trygg i den lederrollen», og senere: «Du må jo opparbeide deg den legitimiteten, eller, den tryggheten hos nye kolleger og nye ledere og nye ansatte som du leder. Nå kjenner jo folk meg og jeg kjenner dem». KM2 forklarer dette om arbeidsplassen: «Jeg opplever det som veldig positivt, det gir en god følelse å være her, føler meg trygg her, det gjør jeg».

Samtidig ble det å ha en trygg og stabil jobb trukket frem som positivt. KM6 forklarer det slik: «Tror nok jeg er trygghetssøkende. Det kan også være en årsak til at man har blitt så lenge i en jobb at man ... det trygge er godt». KM1 sier det på denne måten: «Du må satse på trygghet og jeg er jo litt på den trygge. For å være sikker, sikre meg, man kan bli uten jobb».

5 Diskusjon

Dette kapittelet tar sikte på å først oppsummere funnene i et forsøk på å belyse hovedproblemstillingen. Deretter diskuteres resultatene nærmere, i lys av gjeldende teori og empiri, i et forsøk på å belyse hovedproblemstillingen gjennom underproblemstillingene. Studiens bidrag til litteraturen og hvordan man kan anvende dette i praksis vil bli adressert. Til slutt presenteres styrker og svakheter ved denne studien og forslag til fremtidig forskning.

5.1 Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?

Hensikten med denne studien var å belyse hvordan et utvalg kommunale mellomledere blir motivert og hvorvidt de er forankret på og utenfor jobb. Funnene indikerer at de utvalgte kommunale mellomlederne opplevde at det å være plassert mellom egne medarbeidere og ledelse, var kilde til både indre og ytre motivasjon. Informantene viste tegn på en blanding av de ytre reguleringsformene, både i kontrollert og autonom retning. I tillegg ble tegn til prososial motivasjon funnet hos alle. Samlet sett så det dermed ut til å være en sterkest draging mot autonom motivasjon. Videre peker funnene i retning av at informantene var forankret, med en hovedvekt på tilpasning og forbindelser, både på og utenfor jobb. I tillegg til faktorene tilpasning, forbindelser og tap viste alle tegn på psykologisk trygghet.

Videre tyder funnene på at det å ha varierende oppgaver, være til nytte for andre, mestring og praktisk tilpasning i arbeidet har vært avgjørende for at de kommunale mellomlederne i denne studien, har blitt værende. Det er ikke bare de kommunale mellomlederne, men også deres medarbeidere og kollegaer i kommunen som blir værende lenge i stillingene sine (Øgård 2015; Nygaard Owren og Soleng 2018). Dette kan tyde på en smitteeffekt blant de ansatte, som er med på å opprettholde det lave gjennomtrekket. Både indre motivasjon og jobbforankring er positivt relatert til affektiv organisasjonstilhørighet (Kuvaas et al. 2017; Lee et al. 2004; Graves et al. 2015). Informantene i denne studien fremstår også som lojale arbeidstakere for kommune og stat. De oppga at dersom de skulle lett etter andre jobber, ville det vært innenfor lignende arbeid, helst kommunalt eller statlig.

5.2 Hva motiverer den kommunale mellomlederen?

Funnene fra denne studien tyder på at de utvalgte kommunale mellomlederne viste tegn på en blanding av indre og ytre motivasjon og grad av selvbestemthet. Dette underbygger det Deci og Ryan (2011, 422) skriver om at folk flest opplever en blanding med tanke på i hvilken grad motivasjonen er regulert. Videre er resultatene i tråd med studien til Graves et al. (2015) som fant at både mellomlederes og toppleres motivasjonsprofiler tydet på en blanding av både ulik mengde og ulik grad av indre og ytre motivasjon. Informantenes svar i denne studien tydet videre på en balanse mellom indre og ytre motivasjon, i tråd med Park og Word (2012) sin studie av ledere i offentlig sektor. Min studie kan bidra til å klargjøre hvordan reguleringsformene plassert under ytre motivasjon kan overlape hverandre. Muligens ble dette tydeligere i min studie fordi datasettet var basert på samtaler, heller enn avkrysninger av på forhånd utgitte alternativer tilpasset de ulike reguleringsformene.

Howard et al. (2016) sin studie peker i retning av at offentlig kontoransatte har en blanding av ytre og indre motivasjon, mest rettet mot ytre, eller opplever å være umotiverte. En mulig grunn til at informantene i min studie viste tegn på høyere grad av autonomi, enn de offentlig kontoransatte i Howard et al. (2016) sin studie, kan være at de er plassert høyere i hierarkiet. Dette er i tråd med Graves et al. (2015) sine funn, om at de med høyere organisasjonsstatus, i det tilfellet toppledere, viste tegn på større grad av internalisering enn mellomlederne og at de dermed opplevde høyere grad av autonom motivasjon.

Informantene trekker frem eksempler på mange interessante oppgaver som de trives med, men de får i varierende grad mulighet til selv å prioritere hva de kan jobbe mest med. Hverdagen til flere var preget av en tydelig mål- og resultatstyring (Øgård 1999). KM5 beskriver en innskrenket frihet med rapporteringskrav, samtidig forsvares dette, noe som indikerer at kravene har blitt internalisert til en viss grad. KM2 var derimot ikke like fornøyd med de nye «dreiningene» som oppstod. Dette tyder det på at detaljstyringen ovenfra opplevdes mer kontrollert. De ytre kravene kan undergrave den indre motivasjonen (Deci et al. 1999), og dermed føre til redusert produktivitet (Becchetti, Castriota og Tortia 2013) og intensjon om å bli i jobben (Kuvaas et al. 2017). I tillegg kan det sette en stopper for eller sinke implementeringen av nye endringer (Hope 2010), ettersom mellomledere har innflytelse overfor sine medarbeidere (Bryant og Stensaker 2011).

Det å ha personalansvar ble beskrevet som både positivt og negativt, noe som igjen tydet på en blanding av indre og ytre motivasjon. I tillegg ble det gitt uttrykk for at rapporteringskrav fra toppledelsen, førte til mindre tid til oppfølging av egne medarbeidere. Ut ifra dette kan vi forstå hvordan tosidigheten til mellomlederrollen kan oppleves belastende (Lervik og Smith 2010). Det at disse faktorene også var kilder til indre motivasjon kan tyde på at de kommunale mellomlederne i denne studien er personlig involverte i strategi og utvikling (Hope 2010).

Resultatene indikerte at informantenes utsagn varierte mellom de ulike gradene av reguleringsformene plassert innunder ytre motivasjon, i selvbestemmelseskontinuumet. Flere ganger var det hentydning til varierende motiver bak en handling. Dette underbygger Chemolli, Gagné og Reynolds (2014) sine innspill om å vurdere motivasjon multidimensjonalt. Chemolli, Gagné og Reynolds (2014) påpeker også at litteraturen rundt reguleringene ikke er konsis.

Ekstern og injisert regulering anses ofte som kontrollert motivasjon og identifisert og integrert regulering som autonom motivasjon (Shuck et al. 2018, 199). I Gagne et al. (2015) sitt forslag til et nytt multidimensjonal måleinstrument for arbeidsmotivasjon, er imidlertid ekstern regulering delt i to, og integrert regulering utelatt. Etterfulgt av en introduksjon av de fire forskjellige reguleringsformene i innledningen, benytter Shuck et al. (2018) sin studie seg likevel av Gagne et al. (2015) sitt måleinstrument, som altså opererer med en annen inndeling enn hvordan Ryan et al. (2000) presenterer selvbestemmelseskontinuumet. Oppsummert tyder det på at måleinstrumentene forvirrer snarere enn oppklarer, slik Kuvaas et al. (2017) antydet.

Selv om det i denne studien var utfordrende å tyde utsagn nøyaktig etter reguleringsformene, var det mulig å se variasjoner i grad av kontrollert og autonom retning. Noen utsagn pekte på hvordan ytre krav var blitt internalisert i høyere grad enn andre (se vedlegg 8.2). Dette er i tråd med Howard et al. (2018) som ser behovet for en kontinuumstruktur for motivasjon. De påpeker likevel at en slik struktur ikke ser ut til å stemme helt overens med den presentert innenfor selvbestemmelsesteorien. Funnene fra min studie kan indikere et behov for å se nærmere på hvordan motivasjon kan forstås ut ifra både *type* (Chemolli, Gagné og Reynolds 2014) og *grad* (Howard et al. 2018).

Videre pekte funnene i retning av at alle informantene opplevde indre motivasjon i relativt stor grad, med tanke på at det gjaldt motivasjon i jobbsammenheng (Arnold, Randall og Patterson 2010). Ut ifra selvbestemmelsesteorien kan graden av selvbestemthet og dermed den indre motivasjonen øke ved å ha støtte rundt seg, som tilfredsstillende menneskets grunnleggende behov om autonomi, tilhørighet og kompetanse (Deci og Ryan 2011, 422). Funnene indikerer at alle informantene mottok støtte til disse behovene. Videre pekte resultatene på at det var de interessante og komplekse oppgavene som førte til indre motivasjon. Dette underbygger funnene i metaanalysen til Deci et al. (1999) om at det ikke er de kjedelige oppgavene man har mulighet til å bli indre motivert av. Høy indre motivasjon kan føre til økt ønske om å bli i jobben (Howard et al. 2016; Kuvaas et al. 2017).

Resultatene indikerte at drivkraften for flere av informantene var det å hjelpe andre. Samtlige la vekt på at det å motivere egne ansatte i seg selv var motiverende. Dette kan tyde på at det å ha en lederrolle med personalansvar kan være en fordel og kilde til prososial motivasjon. Prososial motivasjon er som regel autonom, ifølge Grant og Zedeck (2008), fordi man ser på

det å hjelpe andre som viktig og en del av en selv. Dermed kan funnene samlet tyde på at informantenes motivasjon heller mot autonome former for motivasjon.

Prosocial motivasjon kan bidra til å styrke den indre motivasjonen (Grant og Zedeck 2008), og inspirere til kreativitet i arbeidet (Grant og Berry 2011). I tillegg ble det å være en del av et overordnet samfunnsoppdrag og følelsen av å være til hjelp og nytte for andre beskrevet som viktig for motivasjonen. Disse funnene stemmer overens med tidligere studier av offentlige ansatte, med tanke på deres vektlegging av det å være til nytte for andre (Jiang et al. 2012; Park og Word 2012; Perry, Hondeghem og Wise 2010). Spørreundersøkelsen gjennomført av norske kommunale mellomledere (Hye 2015) indikerer også at denne gruppen motiveres av det å kunne bidra til andre og samfunnet. I tillegg fikk kreativitet, arbeidsmiljø og fagutvikling høyere uttelling enn politikk og karriere (Hye 2015, 11-12). Mine funn kan muligens ses på som et bidrag til å fremme betydningen av at det å være til nytte for andre, i seg selv kan være motiverende. Utover dette kan mine funn muligens bidra til å klargjøre at det ikke nødvendigvis gjelder å være til nytte for samfunnet og det store bildet, men også for sine nærmeste kollegaer.

De kommunale mellomlederne som jobbet rettet mot barn og ungdom hadde en tydeligere prosocial motivasjon. De hadde et konkret mål og et arbeid som ga dem mening og verdi, og så viktigheten av egen rolle i å oppnå mål til «det felles beste» for samfunnet. Dette opplevdes ikke like tydelig hos de to andre informantene, og disse viste også flest tegn til å være umotiverte. Det å jobbe med noe som oppfattes meningsfullt, tilfører arbeidsoppgavene verdi, og kan dermed føre til økt interesse for selve oppgaven (Grant og Zedeck 2008, 48). Dette kan sammenlignes med den typiske motivasjonen vi finner igjen hos ansatte i frivillige og ikke-statlige organisasjoner (Park og Word 2012).

Funn fra Steingut et al. (2017) sin metaanalyse indikerer at det å tilføre en begrunnelse kan føre til økt indre motivasjon. Begrunnelse referer til en muntlig forklaring på hvorfor det vil være verdt å anstrenge seg ekstra for en aktivitet. Særlig hadde dette en betydning blant utvalgene med flest kvinner, og i kombinasjon med prosocial adferd. Selv om arbeidsoppgavene på jobb ofte ikke er frivillige, vil en forståelse av det rasjonelle ved handlingen føre til opplevelsen av at det er basert på eget valg, uavhengig av andre (Steingut et al. 2017). En begrunnelse bidrar til internalisering av ytre motivasjon ved å tilføre verdi til handlingen. Den som utfører handlingen må selv forstå verdien bak. Den som gir

begrunnelsen må formidle dette på en informativ, støttende måte, sånn at det ikke føles som kontroll (Vansteenkiste et al. 2018), i tråd med CET (Deci et al. 1999).

Dette kan tyde på at dersom begrunnelsen for hva som er viktig kobles med det å være til nytte for andre, kan prososial motivasjon øke. Grant og Berry (2011) peker på tre ulikheter mellom indre motivasjon og prososial motivasjon, i tid, retning og mål. Funn fra de utvalgte kommunale mellomlederne i denne studien bidrar til å belyse denne, til tider, oversette sammenhengen i litteraturen (Grant og Zedeck 2008). Den nyeste miniteorien innenfor selvbestemmelsesteorien er Relationship Motivation Theory (RMT) (Ryan, Soenens og Vansteenkiste 2018). Her er det fokus på nære relasjoner, og hvordan behovene blir dekket i møtet med andre (Deci og Ryan 2014). Det kan likevel se ut til å mangle en belysning på prososial motivasjon.

Gagné (2003) fant i sin studie at en gruppe studenter og frivillige som opplevde høy grad av autonomi, både personlig og i støtte fra miljøet rundt, økte sin prososiale adferd. Det kan muligens peke i retning av at deres motivasjon stammet fra det hjelpe andre i seg selv, altså en prososial motivasjonstype. Park og Word (2012) sine funn fra studie av ledere i offentlig sektor og ikke-statlige organisasjoner tydet på at begge disse ansattgruppene var motivert på basis av å tjene samfunnet. Her ble dette klassifisert som indre motivasjon, men ifølge Grant og Zedeck (2008) er en motivasjon basert på et fremtidig mål om å hjelpe andre, ikke det samme som å utføre en oppgave basert på interesse for oppgaven skyld. Muligens kan en nærmere utforskning av dette føre til en utvidelse eller endring i selvbestemmelseskontinuumet.

Oppsummert fremstod de kommunale mellomlederne i denne studien motivert av to hovedfaktorer. Det ene var muligheten til å bidra positivt i andres liv. Dette gjaldt både kollegaer og å være en del av det større bildet; samfunnsoppdraget, og se betydningen av eget bidrag til dette. Det andre var muligheten til å videreutvikle seg, både gjennom komplekse faglige utfordringer og gjennom det å skulle lede andre. I det videre blir forankring diskutert, hvor relasjoner også her spilte en rolle for informantene.

5.3 Hvordan er de kommunale mellomlederne forankret?

Funnene i min studie indikerer at de utvalgte kommunale mellomlederne i høy grad var forankret. Med tanke på faktorene forbindelser, tilpasning og tap, var *tilpasning* av størst

betydning, både på og utenfor jobb. Flere opplevde å bli både faglig og personlig utfordret i jobben, tilpasset egne ambisjoner, men også at de selv har tilpasset seg jobben over tid. En av informantene hadde hatt et ønske om å slutte i flere år. De statlig ansatte mellomlederne i Difis undersøkelse kan muligens forstå ut ifra forankring ved at de ikke byttet jobb, på tross av hyppige tanker om dette (Lervik og Smith 2010).

Videre fortalte informanten som ønsket å slutte om interne konflikter, og det ble vist flere tegn på å være umotivert. Ifølge Greene, Mero og Werner (2018) sin studie kan uoverensstemmelser og konflikter på jobb føre til redusert arbeidsprestasjon, selv med høy grad av forankring. Ng, Feldman og Kozlowski (2010) peker på hvordan det å være forankret over tid kan gjøre at den ansatte deltar mindre på kurs, reduserer nettverket sitt og dermed innskrenker muligheter til å få andre jobber.

Alle informantene hadde fagspesifikk utdanning, i tillegg hadde 4 av 6 formell ledelsesutdanning (mer enn 1 år fra universitet/høyskole) som de hadde tatt i senere alder. Det kan tyde på at de er godt tilpasset i jobben sin med tanke på at de da besitter kunnskap og ferdigheter som svarer til kravene til stillingen (Zhang, Fried og Griffeth 2012). Utvalget i denne studien er dermed kun delvis i tråd med funn fra Øgård (2015) sin studie av kommunale mellomledere. Der tydet funnene på at de kommunale mellomlederne i stor grad er profesjonsutøvere som er eksperter innenfor sitt fagfelt, men som regel uten en egen ledelsesutdanning (Øgård 2015, 9). Dette kan ha ført til at utvalget i min studie opplever høyere grad av tilpasning enn andre kommunale mellomledere.

Utenfor jobb ga alle uttrykk for at de trives svært godt der de bor med tanke på tilrettelegging av aktiviteter, transport og størrelse på byen. Informanten som ønsket å slutte fortalte at det var et enklere valg å ta nå som barna hadde flyttet hjemmefra. Dette underbygger andre studier som har vist at det å ha barn boende hjemme øker grad av forankring og dermed sannsynligheten til å bli værende i samme stilling (Lee, Burch og Mitchell 2014, 209).

Det å jobbe i kommunen ble nevnt som et gode med tanke på fleksitidsordninger og tilrettelegging for en balanse mellom hjem og jobb. Flere av de kommunale mellomlederne i denne studien antydte imidlertid også at forholdet mellom jobb og familie ville ha vært mer utfordrende med små barn boende hjemme. Dette er i tråd med studiene til Ng, Feldman og Kozlowski (2012) og Lee, Burch og Mitchell (2014) som påpeker at det kan oppstå en

konflikt mellom dimensjonene på og utenfor jobb. Funnet fra min studie om at informantene uttrykker at det er lettere å være tilpasset på og utenfor jobb med voksne barn, bidrar til å forstå hvordan dimensjonene kan relatere ulikt til hverandre basert på hvor i livsfasen den ansatte befinner seg.

Resultatene tyder på at informantene, med sin lange fartstid i samme kommune, yrke og stilling har mange relasjoner, verdifull erfaring og god kjennskap til egen stilling og arbeidsplass. De fortalte også at de jobber mye, i tråd med Øgård (2015) sin studie som fant at de kommunale mellomlederne gjennomsnittlig jobber fem timer mer i uken, enn en normal arbeidsuke på 37, 5 timer. I tillegg rapporterte de høy trivsel. Det samme gjaldt informantene i min studie. Det at de har blitt værende lenge og arbeider mye kan anses som tegn på trivsel og høy grad av forankring. Ingen la vekt på at de var stresset, til forskjell fra de britiske mellomlederne hvor 40 % rapporterte dette (McKinney, McMahon og Walsh 2013). De snakket heller ikke om å være slitne eller utbrente, slik som de statlige mellomlederne fra Difis rapport (Lervik og Smith 2010).

Antall informantene hadde ansvar for varierte fra 4-6 med direkte ansvar, hvor 4 hadde ansvar for gjennomsnittlig 80 stykker til. Dette er i tråd med de kommunale mellomlederne i Øgård (2015) sin undersøkelse som gjennomsnittlig hadde et personalansvar for 55 ansatte. Han påpeker at dette er til forskjell fra næringslivsbedrifter, hvor kun 1 % har ansvar for mer enn 50 ansatte (Øgård 2015, 9). Mellomlederne må i tillegg rapportere til egne ledere. Samlet kan det tyde på en ansatt med mye ansvar og mange *forbindelser*. Kvalitetene på forbindelsene hos mine informanter tydet på å være gode, ettersom flere påpekte et godt arbeidsmiljø. Både kvantitet og kvalitet i forbindelsene kan øke forankringen til de ansatte, ifølge Mitchell og Lee (2001). Informanten som ønsket å bytte jobb ga et mer blandet inntrykk av kvaliteten på forbindelsene på jobb, men konkluderte med at det stort sett opplevdes som godt. I livet utenfor jobb hadde alle en samboer eller var gift, to barn, og generelt et godt forhold til naboene sine.

Med tanke på hva informantene anså som *tap*, gjaldt dette mange av de samme elementene som førte til gode forbindelser og tilpasninger; menneskene rundt seg, det komplekse i arbeidet, i tillegg til hjemmet sitt. Alle refereringene til forbindelser og tilpasning, kan også tolkes som tap som måtte blitt ofret ved bytte av jobb eller bosted. Den eneste som ikke hadde fokus på tap var informanten som ønsket å slutte i jobben. Faget fremstod som viktigere enn

arbeidsplass og bosted med tanke på ny jobb. Dette kan tyde på større grad av yrkesforankring, enn jobbforankring. Yrkesforankring er når du har forbindelser, tilpasning og tap knyttet til yrket ditt (Ng, Feldman og Kozlowski 2010, 709).

Samlet indikerer svarene høy grad av forankring både på og utenfor jobb hos de kommunale mellomlederne i min studie. Forskning tyder på at det å være dypt forankret kan fungere som en buffer (Burton et al. 2010), i møte med uventede hendelser, og på den måten skape en trygghet hos den ansatte (Lee, Burch og Mitchell 2014, 208). Dette med trygghet, og å føle seg trygg på jobb, ble nevnt av fem av informantene. Det totale inntrykket av samtalene er at alle 6 opplevde å ha psykologisk trygghet på jobb. Det vil si at de følte seg trygge til å kunne ta risiko, som for eksempel å komme med nye ideer, uten å være redde for negative konsekvenser (Edmondson og Lei 2014, 24). Samlet tydet svarene også på at de i kraft av sin mellomlederrolle kunne ta initiativ, og samtidig tilrettelegge for at deres medarbeidere ble hørt og sett.

En nylig metaanalyse fant at psykologisk trygghet var positivt relatert til de ansattes engasjement, oppgaveutførelse, tilfredshet, tilhørighet, informasjonsdeling og læringsadferd (Frazier et al. 2017, 140-141). Det å skape en slik form for trygghet kan muligens forhindre enkelte av de negative sidene ved forankring, som redusert kursdeltakelse og sosial kapital (Ng, Feldman og Kozlowski 2010, 696). Ledere kan skape psykologisk trygghet via en god relasjon til sine ansatte. Særlig den direkte lederen spiller en viktig rolle for muligheten til å kunne påvirke (Frazier et al. 2017, 140). En jobb i kommunen tilsvarer gode rammebetingelser, og det skal mye til for å måtte fratrukke en fast stilling (Gangsø 2018, 10). Det kan muligens forsterke og tilrettelegge for de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet. Samtidig kan funnene tyde på at det også kan tiltrekke seg ansatte som søker etter det å ha en trygg og stabil jobb.

Psykologisk trygghet har, ifølge metaanalysen til Frazier et al. (2017) også positiv sammenheng med utformingen av jobben, særlig den mellommenneskelige delen, og støtte fra sidestilte kollegaer. Antall forbindelser og økt nettverk på jobb fører til forankring (Mitchell et al. 2001). I praksis kan dermed arbeidsplassen tilrettelegge for tett samarbeid med ulike aktører, både internt og eksternt. På den måten er man avhengig av hverandre for å få jobben utført (Frazier et al. 2017, 149). Tverrfaglige prosjekter kan i tillegg øke læring og sosial kapital ved at arbeidstakeren får påfyll og relasjoner utover eget felt (Ng, Feldman og

Kozlowski 2010). Sett i lys av dette, kan NPG med sitt fokus på samarbeid på tvers av enheter være et skritt i riktig retning. Det kan føre til at de positive sidene ved jobbforankring, som økt organisasjonstilhørighet (Lee, Burch og Mitchell 2014) og prestasjon (Sun et al. 2012) opprettholdes over tid.

Oppsummert bidrar teorien om jobbforankring til forståelsen av at de kommunale mellomlederne blir værende på grunn av et godt arbeidsmiljø, en jobb de passer til basert på tidligere erfaring og utdanning og fleksibilitet i hverdagen. For 5 av 6 ville også det å skulle slutte eller flytte langt unna blitt opplevd som et tap. Under følger en beskrivelse av styrker og svakheter ved metoden og funnene, samt forslag til videre forskning.

5.4 Styrker og svakheter ved studien og forslag til fremtidig forskning

Metodologisk kan denne studien belyse hvordan bruken av kvalitativt design i forbindelse med selvbestemmelseskontinuumet og jobbforankring, avdekket nye dimensjoner av temaene. Den fleksible fremgangsmåten åpnet opp for å oppdage tegn på prososial motivasjon og trygghet. Funnene i denne studien peker mot et behov for å se nærmere på hvordan prososial motivasjon kan ses i sammenheng med ytre og indre motivasjon. Det er også interessant å se nærmere på hvordan prososial motivasjon kan moderere gjennomtrekk, og om det har noe å si for grad av forankring hos den ansatte. En svakhet ved denne studien er at det er vanskelig å trekke faktiske slutninger basert på selvrapporteringer. Mennesker har en tendens til å ikke alltid handle i tråd med det de sier. I tillegg har studien kun 6 informanter, med overvekt av rektorer. Videre forskning kan inkludere høyere antall fra flere yrkesgrupper og se om mønsteret vil samsvare med disse funnene.

Med tanke på forankring kan fremtidig forskning inkludere menneskene rundt den ansatte, i tillegg til den ansatte selv. Medarbeidere og ledere, samt venner og familie er aktuelle kandidater å ha med for en grundigere gjennomgang og forståelse. Psykologisk trygghet kan muligens også i større grad ses i sammenheng med forankring. Det er interessant å utforske om høy grad av forankring fører til høy grad av psykologisk trygghet, og omvendt.

Denne studien har valgt å fokusere på selvbestemmelsesteorien og jobbforankringsteorien i forståelsen av hva som gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine. En svakhet ved dette er at mange andre forklaringsfaktorer ikke er tatt med. Det kunne for eksempel vært relevant å se på selvbestemmelsesteorien i lys av Leader Member Exchange

(LMX) teorien (Dulebohn et al. 2012). I tillegg til forskning på personlighet, slik Ryan, Soenens og Vansteenkiste (2018) gjør i sitt bidrag til *Journal of Personality*. Videre kunne teorien til Meyer et al. (2002) om de tre ulike formene for organisasjonstilhørighet bidratt til økt forståelse, samt tilfredshet på arbeidsplassen knyttet til jobbalternativer (Hulin et al. 1985). Dette er noen relevante forslag, med visshet om at det innenfor organisasjons- og ledelsesforskning finnes mange alternativer. Påfølgende underkapittel ser nærmere på hvordan funnene kan være av praktisk betydning i arbeidslivet.

5.5 Praktiske implikasjoner

Ivaretagelse av mellomledere fortjener mer oppmerksomhet av toppledelsen og HR-praktikere, ettersom de kan være viktigere enn topplederne når det gjelder medarbeideres jobbbengasjement og opplevd gjennomføringsevne (Sørtømme et al. 2016). Arbeidet til kommunale mellomlederne, slik informantene i denne studien beskriver det, er preget av kompleksitet, variasjon og sammensatte utfordringer. Det tyder på at deres ledere muligens kan gi dem muntlig positiv feedback, fremfor ytre belønninger, for å styrke deres indre motivasjon (Cerasoli et al. 2014). Dette kan igjen muligens føre til positive arbeidsutfall (Kuvaas et al. 2017), som økt produktivitet (Becchetti, Castriota og Tortia 2013), arbeidsprestasjon, og lavere gjennomtrekk (Howard et al. 2016). Et forslag er å ha fokus på dette i hverdagen, men også mer konkret under jevnlig medarbeidersamtaler.

Resultatene som pekte på hvordan de utvalgte mellomlederne ble motivert av å hjelpe andre tyder på at ledere og HR-praktikere kan å ha et større fokus på dette. En begrunnelse på hvorfor gitte oppgaver er viktig, lagt frem på en informativ måte (Vansteenkiste et al. 2018) kan muligens styrke den prososiale motivasjonen. Følgene av dette er et forslag til ledere og HR-praktikere, særlig i offentlig og frivillig sektor, om å legge større vekt på samfunnsoppdraget. Dette kan både beholde, men også tiltrekke seg nye ansatte, som ser verdien av prososial adferd (Park og Word 2012, 728).

Flere av informantene i denne studien fremhevet kommunens fokus på kurs, faglig utvikling og kollegiale diskusjonsfora for andre mellomledere, som positive elementer som styrket den indre motivasjonen. En mulig praktisk implikasjon av dette kan være å tilrettelegge for faglige diskusjoner og sammenkomster. Det å få være med å si sin mening uten å være redd for konsekvensene vil også kunne styrke den psykologiske tryggheten (Frazier et al. 2017). Videre kan et økt fokus på prosjektarbeid som krever samarbeid både internt og eksternt være

nyttig, da det kan redusere mulighetene for negative konsekvenser ved jobbforankring over tid (Ng, Feldman og Kozlowski 2010).

Toft (2013) sin kvantitative studie av lederutvikling i 68 norske kommuner, fant at det i 2 av 3 tilfeller ikke var etablert en overordnet strategi for lederutvikling. De største kommunene hadde en større satsning enn de mindre, men uten å ha kartlagt det aktuelle behovet på forhånd. I tillegg manglet de fleste kommunene oversikt over hvor mye penger de brukte på lederutvikling (Toft 2013, 45-61). Her er det tydelig rom for forbedring, noe funn fra denne studien indikerer at det kan være lurt å arbeide med.

Videre kan det være viktig å ivareta kommunens allerede etablerte normer og retningslinjer om en fleksibel jobbhverdag tilpasset et familieliv. Dette kan forhindre at høy forankring på jobb kommer i konflikt med familie, og fører til lav forankring utenfor jobb (Ng, Feldman og Kozlowski 2012). Under følger det avsluttende kapittelet i oppgaven, konklusjonen.

6 Konklusjon

Oppsummert svarer denne studien på etterspørselen etter mer kunnskap om mellomledere, og da spesielt i offentlig sektor (Øgård 2015). Samlet tydet de utvalgte kommunale mellomlederne i denne studien å bli værende i jobben sin grunnet varierte oppgaver, mening i det å være til nytte for andre, mestring og praktisk tilpasning i arbeidet. Videre indikerte funnene en draging mot autonom motivasjon, samt høy grad av jobbforankring, særlig gjennom faktorene tilpasning og forbindelser. Studien kan videre ses på som et bidrag til selvbestemmelsesteorien med tanke på forslag til endring av selvbestemmelseskontinuumet ved å inkludere prososial motivasjon. Videre bidrar studien til økt forståelse av hvordan dimensjonene på og utenfor jobb relaterer til hverandre basert på den ansattes livsfase. I tillegg peker studien på hvordan faktoren psykologisk trygghet kan bidra til å forhindre de mulige negative konsekvensene av jobbforankring. En svakhet ved studien er imidlertid det begrensede antallet informanter, som gjør det vanskelig å skulle si noe sikkert utover disse. Derfor håper jeg at denne studien inspirerer til videre undersøkelser av de kommunale mellomlederne.

7 Litteraturliste

- Ackerman, Courtney og Nhu Tran. 2018. "What is Self-Determination Theory? Definition and Examples".
- Arnold, John, Ray Randall og Fiona Patterson. 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5. utg. Harlow: Pearson.
- Baldersheim, Harald og Lawrence E. Rose. 2014. *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Bear, George G., Jessica C. Slaughter, Lindsey S. Mantz og Elizabeth Farley-Ripple. 2017. "Rewards, praise, and punitive consequences: Relations with intrinsic and extrinsic motivation." *Teaching and Teacher Education* 65: 10-20. doi: 10.1016/j.tate.2017.03.001.
- Becchetti, Leonardo, Stefano Castriota og Ermanno Tortia. 2013. "Productivity, wages and intrinsic motivations." *An Entrepreneurship Journal* 41 (2): 379-399. doi: 10.1007/s11187-012-9431-2.
- Bergiel, Erich B., Vinh Q. Nguyen, Beth F. Clenney og G. Stephen Taylor. 2009. "Human resource practices, job embeddedness and intention to quit." *Management Research News* 32 (3): 205-219. doi: 10.1108/01409170910943084.
- Bolstad, Even og Stig Thorgersen. 2013. *HR-undersøkelsen 2013*.
- Brottveit, Gudrun. 2018. *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bryant, Melanie og Inger Stensaker. 2011. "The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change." *Journal of Change Management* 11 (3): 353-373. doi: 10.1080/14697017.2011.586951.
- Buchbinder, Eli. 2011. "Beyond Checking: Experiences of the Validation Interview." *Qualitative Social Work* 10 (1): 106-122. doi: 10.1177/1473325010370189.
- Bukve, Oddbjørn. 2016. *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforl.
- Burton, James P., Brooks C. Holtom, Chris J. Sablinski, Terence R. Mitchell og Thomas W. Lee. 2010. "The Buffering Effects of Job Embeddedness on Negative Shocks." *Journal of Vocational Behavior* 76 (1): 42-51. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.006.
- Cerasoli, Christopher P., Jessica M. Nicklin, Michael T. Ford og Stephen P. Hinshaw. 2014. "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 140 (4): 980-1008. doi: 10.1037/a0035661.

- Chemolli, Emanuela, Marylène Gagné og Cecil R. Reynolds. 2014. "Evidence Against the Continuum Structure Underlying Motivation Measures Derived From Self-Determination Theory." *Psychological Assessment* 26 (2): 575-585. doi: 10.1037/a0036212.
- Chen, Chung-An, Evan M. Berman og Chun-Yuan Wang. 2017. "Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector." *Administration & Society* 49 (5): 700-729. doi: 10.1177/0095399714546326.
- Cohen, Galia, Robert S. Blake og Doug Goodman. 2016. "Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate." *Review of Public Personnel Administration* 36 (3): 240-263. doi: 10.1177/0734371X15581850.
- Coleman, James S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- Dalton, Dan R., William D. Todor og David M. Krackhardt. 1982. "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy." *The Academy of Management Review* 7 (1): 117-123. doi: 10.2307/257256.
- Deci, E. L. og R. M. Ryan. 2014. "Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory." I, 53-73.
- Deci, Edward L., Richard Koestner, Richard M. Ryan og Nancy Eisenberg. 1999. "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin* 125 (6): 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627.
- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 2011. "Self-Determination Theory." I *Handbook of Theories of Social Psychology*, redigert av Paul A M. Van Lange, Arie W. Kruglanski og E. Tory Higgins, 416-437. London: SAGE.
- . 2015. "Self-Determination Theory." 486-491.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer og Gerald R. Ferris. 2012. *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future*. Los Angeles, CA.
- Edmondson, Amy C. og Zhike Lei. 2014. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." 1 (1): 23-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- Engle, L. Ryann, R. Emily Lopez, E. Katelyn Gormley, A. Jeffrey Chan, P. Martin Charns og Vandusen Carol Lukas. 2017. "What roles do middle managers play in

- implementation of innovative practices?" *Health Care Management Review* 42 (1): 14-27. doi: 10.1097/HMR.0000000000000090.
- Esteve, Marc, Diemo Urbig, Arjen Van Witteloostuijn og George Boyne. 2016. "Prosocial Behavior and Public Service Motivation." *Public Administration Review* 76 (1): 177-187. doi: 10.1111/puar.12480.
- Firth, Lucy, David J. Mellor, Kathleen A. Moore og Claude Loquet. 2004. "How can managers reduce employee intention to quit?" *Journal of Managerial Psychology* 19 (2): 170-187. doi: 10.1108/02683940410526127.
- Frazier, M. Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan og Veselina Vracheva. 2017. "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension." *Personnel Psychology* 70 (1): 113-165. doi: 10.1111/peps.12183.
- Gagne, M., J. Forest, M. Vansteenkiste, L. Crevier-Braud, A. van Den Broeck, Ak Aspeli, J. Bellerose, C. Benabou, E. Chemolli, St Guntert, H. Halvari, D. L. Indiyastuti, P. A. Johnson, Mh Molstad, M. Naudin, A. Ndao, Ah Olafsen, P. Roussel, Zn Wang og C. Westbye. 2015. "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries." *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 24 (2): 178-196. doi: 10.1080/1359432X.2013.877892.
- Gagne, Marylene. 2014. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford library of psychology. Oxford: Oxford University Press.
- Gagné, Marylène. 2003. "The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement." *Motivation and Emotion* 27 (3): 199-223. doi: 10.1023/A:1025007614869.
- Gagne, Marylene og Edward L. Deci. 2005. Self-determination theory and work motivation. I *J. Organ. Behav.*
- Gangsø, Tor Arne. 2018. *KS - Hovedtariffavtalen*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Goldblatt, Hadass, Orit Karnieli-Miller og Melanie Neumann. 2011. "Sharing qualitative research findings with participants: Study experiences of methodological and ethical dilemmas." *Patient Education and Counseling* 82 (3): 389-395. doi: 10.1016/j.pec.2010.12.016.
- Grant, Adam M. og James W. Berry. 2011. "The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, respective taking, and creativity.(Report)." *Academy of Management Journal* 54 (1): 73. doi: 10.5465/AMJ.2011.59215085.

- Grant, Adam M. og Sheldon Zedeck. 2008. "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity." *Journal of Applied Psychology* 93 (1): 48-58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
- Graves, Laura M., Kristin L. Cullen, Houston F. Lester, Marian N. Ruderman og William A. Gentry. 2015. "Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences." *Journal of Vocational Behavior* 87 (C): 32-42. doi: 10.1016/j.jvb.2014.12.002.
- Greene, Juanne, Neal Mero og Steve Werner. 2018. "The negative effects of job embeddedness on performance." *Journal of Managerial Psychology* 33 (1): 58-73. doi: 10.1108/JMP-02-2017-0074.
- Harding, Nancy, Hugh Lee og Jackie Ford. 2014. "Who is 'the middle manager'?" *Human Relations* 67 (10): 1213-1237. doi: 10.1177/0018726713516654.
- Harvard, Faculty of Arts and Sciences Department of Sociology. 2018. "Strategies for Qualitative Interviews".
- Hope, Ole. 2010. Essays on middle management responses to change initiatives. Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Howard, Joshua, Marylène Gagné, Alexandre J. S. Morin og Anja Van Den Broeck. 2016. "Motivation profiles at work: A self-determination theory approach." *Journal of Vocational Behavior* 95-96: 74-89. doi: 10.1016/j.jvb.2016.07.004.
- Howard, Joshua L., Marylène Gagné, Alexandre J. S. Morin og Jacques Forest. 2018. "Using Bifactor Exploratory Structural Equation Modeling to Test for a Continuum Structure of Motivation." *Journal of Management* 44 (7): 2638-2664. doi: 10.1177/0149206316645653.
- Hulin, Charles L., Mary Roznowski, Donna Hachiya og Betty J. House. 1985. "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration." *Psychological Bulletin* 97 (2): 233-250. doi: 10.1037/0033-2909.97.2.233.
- Hye, Linda. 2015. "Karrierejegere, fagentreprenører eller idealister? Motivasjonstrekk blant kommunale mellomledere og betydningen for måloppnåelse*." (2015).
- Jiang, Kaifeng, Dong Liu, Patrick F. McKay, Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell og Steve W. J. Kozlowski. 2012. "When and How Is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation." *Journal of Applied Psychology* 97 (5): 1077-1096. doi: 10.1037/a0028610.

- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kozlowski, Steve W. J. 2012. *The Oxford handbook of organizational psychology : Vol. 1*. Vol. 1. New York: Oxford University Press.
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Antoinette Weibel, Anders Dysvik og Christina G. L. Nerstad. 2017. "Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?" *Journal of Economic Psychology* 61: 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen og Johan Rygge. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. oppl., 3. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Landry, Anaïs Thibault, Julian Kindlein, Sarah-Geneviève Trépanier, Jacques Forest, Drea Zigarmi, Dobie Houson og Felix Brodbeck. 2016. "Why individuals want money is what matters: Using self-determination theory to explain the differential relationship between motives for making money and employee psychological health." *Motivation and Emotion* 40 (2): 226-242. doi: 10.1007/s11031-015-9532-8.
- Lee, Thomas W., Tyler C. Burch og Terence R. Mitchell. 2014. "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness." 1 (1): 199-216. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244.
- Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Chris J. Sablinski, James P. Burton og Brooks C. Holtom. 2004. "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover." *Academy of Management Journal* 47 (5): 711. doi: 10.2307/20159613.
- Lervik, Jan og Klaas Smith. 2010. Medarbeiderundersøkelse i staten 2010 Sluttrapport. Management, Tools 4. 2016. Job Embeddedness - A Study! : Tools4management.
- McKinney, Robert, Michele McMahon og Peter Walsh. 2013. "Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to leave." *Harvard Business Publishing Corporate Learning*.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch og Laryssa Topolnytsky. 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61 (1): 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Wee, Chris J. Sablisky og Miriam Erez. 2001. "Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary

- Turnover.(Statistical Data Included)." *Academy of Management Journal* 44 (6): 1102. doi: 10.2307/3069391.
- Mitchell, Terence R. og Thomas W. Lee. 2001. "5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment." *Research in Organizational Behavior* 23: 189-246. doi: 10.1016/S0191-3085(01)23006-8.
- Ng, Thomas W. H., Daniel C. Feldman og Steve W. J. Kozlowski. 2010. "The Effects of Organizational Embeddedness on Development of Social Capital and Human Capital." *Journal of Applied Psychology* 95 (4): 696-712. doi: 10.1037/a0019150.
- . 2012. "The Effects of Organizational and Community Embeddedness on Work-to-Family and Family-to-Work Conflict." *Journal of Applied Psychology* 97 (6): 1233-1251. doi: 10.1037/a0029089.
- Nygaard Owren, Gunnar og Rune Soleng. 2018. "Lav turnover blant undervisningspersonell".
- Park, Sung Min og Jessica Word. 2012. *Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers*. Los Angeles, CA.
- Perry, J. L., A. Hondeghem og L. R. Wise. 2010. "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future." *Public Administration Review* 70 (5): 681-690. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x.
- QSR International, Pty Ltd. 2018. "What is Nvivo".
- Radaelli, Giovanni og Lucy Sitton-Kent. 2016. "Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies." *International Journal of Management Reviews* 18 (3): 311-332. doi: 10.1111/ijmr.12094.
- ResearchWare, Inc. 2018. "Transcription with HyperTRANSCRIBE".
- Rezvani, Zahra. 2017. "Who is a Middle Manager: A literature Review." *International Journal of Family Business and Management*.
- Ryan, Richard M., James P. Connell og Steven J. Sherman. 1989. "Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains." *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (5): 749-761. doi: 10.1037/0022-3514.57.5.749.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25 (1): 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.

- Ryan, Richard M., Edward L. Deci, Raymond D. Fowler, Martin E. P. Seligman og Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55 (1): 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Ryan, Richard M., Bart Soenens og Maarten Vansteenkiste. 2018. "Reflections on Self-Determination Theory as an Organizing Framework for Personality Psychology: Interfaces, Integrations, Issues, and Unfinished Business." *Journal of personality*. doi: 10.1111/jopy.12440.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Shuck, Brad, Taylor Peyton Roberts, Drea Zigarmi, Drea Zigarmi, Taylor Peyton Roberts og Brad Shuck. 2018. "Employee Perceptions of the Work Environment, Motivational Outlooks, and Employee Work Intentions: An HR Practitioner's Dream or Nightmare?" *Advances in Developing Human Resources* 20 (2): 197-213. doi: 10.1177/1523422318757209.
- Steingut, Rebecca R., Erika A. Patall, Scott S. Trimble, Guido H. E. Gendolla og Rex A. Wright. 2017. "The Effect of Rationale Provision on Motivation and Performance Outcomes: A Meta-Analysis." *Motivation Science* 3 (1): 19-50. doi: 10.1037/mot0000039.
- Sun, Tao, Xiao Wen Zhao, Li Bin Yang og Li Hua Fan. 2012. "The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach." *Journal of Advanced Nursing* 68 (1): 69-79. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x.
- Sørtømme, Marianne K., Anne K. Hanevold, Astri Hildrum, Kristin Lundtveit, Sanja K. Skaar, Simen Hustad og Valgjerd B. Skauge. 2016. *Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016*.
- Toft, Ingunn. 2013. *Lederutvikling i norske kommuner -En kvantitativ studie i 68 kommuner*. Universitetet i Agder ; University of Agder.
- Urduan, Timothy C. og Stuart A. Karabenick. 2010. *The decade ahead: theoretical perspectives on motivation and achievement*. 1. utg. Vol. 16A. Bingley, U.K.: Emerald Group Pub. Ltd.
- Van Den Broeck, Anja, Willy Lens, Hans De Witte og Hermina Van Coillie. 2012. "Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for

- well-being: A person-centered perspective." *Journal of Vocational Behavior* 82 (1). doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.005.
- Vansteenkiste, Maarten, Nathalie Aelterman, Gert-Jan De Muynck, Leen Haerens, Erika Patall og Johnmarshall Reeve. 2018. "Fostering Personal Meaning and Self-relevance: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization." *The Journal of Experimental Education* 86 (1): 30-49. doi: 10.1080/00220973.2017.1381067.
- Wheeler, Anthony R., Kenneth J. Harris og Chris J. Sablinski. 2012. "How Do Employees Invest Abundant Resources? The Mediating Role of Work Effort in the Job-Embeddedness/Job-Performance Relationship." *Journal of Applied Social Psychology* 42 (supplement S1): E244-E266. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.01023.x.
- Zhang, Mian, David D. Fried og Rodger W. Griffeth. 2012. "A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research." *Human Resource Management Review* 22 (3): 220-231. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.02.004.
- Øgård, Morten. 1999. "New public management og den nordiske velferdsstaten/tenkningen "redning eller trussel?" Et regionalt perspektiv " I *Den nordiska modellen i en brytningstid*, redigert av Krister Ståhlberg, 43-80. København: Nordisk ministerråd.
- . 2015. "Kollektive profil blant norske kommunale mellomledere- profesjonsledelse eller profesjonell ledelse betyr det noe for måloppnåelse? ."

8 Vedlegg

8.1 Tabell 1: Motivasjon delt i umotivert, indre, ytre og prososial

Tabell 1: Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere presentert på bakgrunn av selvbestemmelseskontinuumet (Gagne og Deci 2005, 336). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.

Motivasjon	Forklaringer	Antall KM	Antall refereringer	Eksemplifiserende sitater
Umotivert	Mangel på intensjon og kontroll.	3	17	<p>KM1: Men hvis jeg ikke hadde vært her, men noen andre, gjør jeg en forskjell? Nei, jeg tror ikke det. Strengt tatt så tror jeg ikke det. Jeg bare er her.</p> <p>KM1: Jeg søkte på denne jobben jeg så i avisen, trengte en ny jobb og da var det tilfeldigvis denne. Det kunne vært noe annet.</p> <p>KM6: ... blir motivert til å gjøre noe ... altså, ja, eh, det er nesten lettere å si hva som er demotiverende.</p>
Ytre	Handlingene utføres på bakgrunn av ytre krav og belønninger. Kan variere i grad av selvbestemthet ut ifra hvorvidt personen regulerer det ytre internt.	6	97	<p>KM1: Det har vi fått beskjed om å benytte nå. Jeg har stritt imot i 15 år, fordi det er ikke godt nok, men nå har de sagt, det skal inn, koste hva det koste vil.</p> <p>KM2: Så hender det jo selvfølgelig at jeg ikke er like fornøyd med alle dreiningene som oppstår, alt det nye som kommer, de nye måtene å gjøre ting på, de nye kravene, de nye forventningene.</p> <p>KM3: ... også er det jo selvfølgelig noen ganger at ting blir tredd over hodet på oss som vi ikke helt forutser.</p> <p>KM6: ... å bruke tid på ting som du på en måte, du må gjøre det, men du veit at dette gir ingen resultater.</p>
Indre	Handlingene er selvbestemte og utføres av egen interesse og tilfredsstillelse.	6	64	<p>KM1: ... som er gøy, og få holde oversikt over, det er morsomt.</p> <p>KM3: Det sier jeg med hånda på hjertet; jeg har gleda meg til å gå på jobb hver eneste dag de siste 10 åra.</p> <p>KM4: Jeg har mye interessante arbeidsoppgaver. Jeg har et positivt, et interessant ansvarsfelt.</p>

				KM5: Yessss! *knyttnevene i været* hver eneste dag! *latter*
Prosocial	Ønske om å være til nytte for andre og for samfunnet.	6	45	<p>KM4: Jeg tenker at det som motiverer meg er jo å gjøre den forskjellen, eller det å være med på samfunnsoppdraget.</p> <p>KM5: ... og så kunne bidra i andres liv. Det finnes ikke noe bedre enn det.</p> <p>KM2: Det er jo en mening i det å holde på og jobbe for og med elever. Det er jo en dyp mening i det. Også tror jeg alle lærere og rektorer som jeg kjenner er veldig bevisste samfunnsoppdraget og tenker sånn at det er faktisk ikke alle som er like heldige og kunne få lov å jobbe med noe som er så meningsfullt og betydningsfullt egentlig.</p> <p>KM1: ... i offentlig sektor. For det er gøyete ting vi produserer, vi lager ting som folk har glede av.</p>

8.2 Tabell 2: Ytre motivasjon delt i fire reguleringsformer

Tabell 2: Ytre motivasjon i fire reguleringsformer. Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere presentert på bakgrunn av selvbestemmelseskontinuumet (Gagne og Deci 2005, 336). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.

Motivasjon	Reguleringer	Forklaring	Antall KM	Antall refereringer	Eksemplifiserende sitater
Ytre	Ekstern	Tilfredsstille ytre krav og oppnå ytre belønninger. Ikke det man selv ville valgt å gjøre.	5	21	<p>KM1: Det har vi fått beskjed om å benytte nå. Jeg har stritta imot i 15 år, fordi det er ikke godt nok. men nå har de sagt, det skal inn, koste hva det koste vil.</p> <p>KM2: Så hender det jo selvfølgelig at jeg ikke er like fornøyd med alle dreiningene som oppstår, alt det nye som kommer, de nye måtene å gjøre ting på, de</p>

					nye kravene, de nye forventningene. Det er jo ikke alltid jeg er like happy med det. KM3: ... også er det jo selvfølgelig noen ganger at ting blir tredd over hodet på oss som vi ikke helt forutser.
	Injisert	Det eksterne kravet er av betydning for egen selvtilitt. Ønske om å tilfredsstille egne verdier.	5	30	KM5: ... ikke nok, nei, det gjør jeg ikke. Jeg blir værende altfor mye her, på kontoret mitt, så det er noe jeg savner da. KM6: ... men det er jo mange ting du må, som leder må du forholde deg til personalet, ja, løse opp i problemer som oppstår underveis sånn at det blir veldig mye ad hoc.
	Identifisert	Identifisering med handlingens verdi eller mening. Den ytre belønningen aksepteres som viktig.	5	26	KM2: Jeg skal være en god representant for kommunen min også, og jeg skal vise i det jeg sier og gjør, at jeg ser liksom den helheten, selv om jeg driver en del, altså en virksomhet som en del av helheten, så må ikke jeg gjøre ting som undergraver det store fellesskapet. KM3: Jeg er jo, da, som sagt arbeidsgivers representant og på en måte har, vi har jo blitt enige på kommunalt nivå hvilke områder vi skal satse på. KM4: Motivasjon ovenfor våre ansatte er utrolig viktig for at vi skal nå de målene vi har satt oss. Eller som bydelen og politikerne på en måte ønsker at vi skal nå.
	Integrert	Handlingene blir en del av et uttrykk og en forståelse av en selv. Høy grad av selvbestemthet.	6	20	KM1: Det som er mine kjerneoppgaver, det jeg må levere på det er budsjett og oppfølging, det er min, alle forventer at jeg gjør. Det gjør jeg og legger sjela

					<p>mi i at det skal være bra.</p> <p>KM4: Det at vi er både politisk styrt og administrativt styrte syns jeg er veldig interessant, og det å være leder i kommunen gjør at vi er nødt til å ta et ansvar.</p> <p>KM5: Det er i realiteten vi som bestemmer, men vi er nødt til å da presentere sakene på en sånn måte at vi får det som vi vil.</p>
--	--	--	--	--	---

8.3 Tabell 3: Jobbforankring

Tabell 3: Funn fra analyse av et utvalg kommunale mellomledere, basert på teorien om jobbforankring (Mitchell og Lee 2001). Isaksen, Oslo, 23. november 2018.

Jobbforankring		Forklaring	Antall KM	Antall ref.	Eksemplifiserende sitater
På jobb	Forbindelser	De formelle og uformelle kontaktene vi har til menneskene rundt oss. Kollegaer.	6	15	<p>KM1: Jeg vil vel si at vi har et godt arbeidsmiljø her. Mange slutter og kommer tilbake, ja, hvis de får lov, for det er såpass bra her.</p> <p>KM2: ... og med de folka som er her når det gjelder, de elevene som er her, det gir mye. Så må jeg også si at jeg har sjefer som det er verdt å jobbe for.</p> <p>KM3: Jeg har en veldig grei sjef... nei, arbeidsmiljøet, de ansatte er positive, de er rause, de deler gjerne med hverandre. Det er mye latter.</p>
	Tilpasning	Når den ansattes personlige verdier og evner passer med organisasjonens kultur og kravene til jobben.	6	19	<p>KM2: Det blir en sånn rytme, ikke sant. jeg vet når jeg skal på jobb og, når jeg skal gå hjem og.</p> <p>KM4: Det er jo kjekt med å jobbe i kommunen at der er det aldri noe, du blir aldri nekta å dra hjem hvis det er liksom familie eller det er relatert til noe man må ordne opp privat, så er det aldri noen som sier noe på det.</p>
	Tap	Det en person må gi opp ved å	4	4	<p>KM4: Ja, det er kollegaene mine, eller alle de ansatte og ja, ledere og folka.</p>

		slutte i jobben, hva den ansatte selv oppfatter som tap.			<p>KM5: Da hadde jeg nok savna det pulserende livet som er her. Ingen dager er like, hele tida inntrykk ...</p> <p>KM6: Jeg tror ikke jeg kan få en jobb innafor mitt fag nå som har like mange utfordringer ...</p>
Utenfor jobb	Forbindelser	Naboer, samlivspartner, nærmeste familie og venner.	6	6	<p>KM2: Det bomiljøet mitt over alle disse årene det har jo endra seg, men det har alltid vært sånn at det har vært gode naboer.</p> <p>KM5: Ja, noen naboer, men mest venner av barna, eller foreldrenes venner av barna.</p>
	Tilpasning	Kompatibel i forhold til settinger utenfor jobb som nærmiljø og nabolag.	6	10	<p>KM2: Altså det er jo en velsignelse å bo (stedsnavn) da, klart det. Her har vi jo alt. Det er en bra kommune, har orden på ting.</p> <p>KM4: Vi er vokst opp i byen begge to så jeg syns (stedsnavn) blir bedre og bedre, det blir mer og mer folk. Det er en by for utvikling, fremtiden, blir en litt sånn miniatyr av verden og det syns jeg er bra.</p> <p>KM5: Der har vi bodd i 30 år. Der har unga mine vokst opp, opplever det som et trygt og godt sted å vokse opp.</p> <p>KM6: Jeg har gode naboer, jeg har marka rett utafor stuedøra, jeg har alle servicebehov dekket i nær omkrets.</p>
	Tap	Savnet av et hjem og nabolag, kort vei til jobben og kollektivtilbudet .	6	6	<p>KM2: Det er jo den landsbyatmosfæren da, ja, det og sjøen og naturen rundt og boligmiljøet og tilbudene som er her og sånt ikke sant. Så det setter jeg pris på og ville tenke meg godt om før jeg flytter.</p> <p>KM5: Vi har jo en vennekrets på (stedsnavn) som er resultat av barnas venner på skolen og da ble vi kjent som foreldre og, og det der med at folk bor der så lenge, sånn at det er ganske stabilt.</p>
Psykologisk trygghet		Føle seg trygg til å ta risiko, som for	5	11	<p>KM1: ... og det er trygt å være her.</p> <p>KM4: Nå kjenner jo folk meg og jeg kjenner dem. Så det er jo lettere å ha en</p>

	eksempel å komme med nye ideer, uten å være redde for negative konsekvenser.			dårlig dag på et sted hvor du er trygg, enn det ville vært på et nytt sted. Så det kan jo være en grunn til at det er behagelig å bli. KM3: Man må tørre å ta sjansen. Noen ganger går det bra, noen ganger går det ikke bra.
--	--	--	--	---

8.4 Intervjuguide

Intervjuguide

Oppvarming

- Jeg setter pris på at du stiller opp på dette intervjuet. Som du vet er jeg i denne undersøkelsen opptatt av å få vite mer om deg og hva som driver deg i din rolle som mellomleder.
- Det overordnede temaet er hva som gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingen sin.
- Det er ingen riktige, feil, dårlige eller gode svar. Jeg er opptatt av din ærlige tilbakemelding. Si gjerne det første du kommer på. Det er helt naturlig å glemme seg bort eller avbryte seg selv, her er det ingen fasit eller regler. Dette er ment å være en samtale og du kan gjerne ta opp ting du ikke blir spurt om også. Bruk gjerne eksempler fra egen erfaring i svarene dine.
- Be meg om å stille spørsmålet på nytt eller forklare mer om du ønsker det.
- Til å begynne med vil jeg stille deg noen spørsmål for å få informasjon om bakgrunnen din.

Innledende informasjon	
Alderskategori (30-40, 40-50, 50-60, 60-70)	
Kjønn	
Sivilstatus	
Antall barn (samme bosted)	
Utdanning, år og type	
Antall år i nåværende stilling (10-14, 14-18)	
Antall medarbeidere du har personalansvar for	

Kommunale mellomledere

Vi fortsetter med noen spørsmål om kommunale mellomledere.

1. Hva mener du kjennetegner mellomledere i din kommune?

- Kan du utdype. (Hvis nødvendig).
- Hvilke fellestrekk synes du går igjen blant mellomlederne?

2. Hvordan stemmer dette overens med deg selv?

Motivasjon

Jeg ønsker å få vite mer om din arbeidssituasjon, dine oppgaver og om hva som motiverer deg. Det gjør ingenting om noen av svarene blir litt like.

3. Hva forstår du med begrepet motivasjon?

- Hva motiverer deg i ditt arbeid? (noter svaret)
- Er det andre ting du kommer på?
- Hva betyr (det som ble svart) for deg?
- Hva gir deg energi?
- Reflekter gjerne rundt hvordan dette eventuelt har endret seg, eller ikke endret seg, siden du begynte i jobben.

4. Hvordan vil du beskrive arbeidsoppgavene dine?

- Er det noe du trives mer eller mindre med?
- Hva skal til for at du legger ekstra innsats i arbeidsoppgavene dine?

5. Ser du tydelige resultater av arbeidet ditt?

- Hva har det å si for deg dersom resultatene ikke blir som forventet?
- Hvilke krav stiller du til deg selv? Kan du si noe om grunnene bak det.

6. Hva gjør andres meninger om deg, med deg? Fortell gjerne med konkrete eksempler.

7. Kan du beskrive hva suksess og status er i dine øyne?

8. Kan du fortelle om en gang du opplevde motgang i arbeidet.

- Hva gjorde det med deg?
- Hvordan håndterte du det?
- Hvilken følelse har du i dag, når du våkner og vet at du skal på jobb?

9. Hva gir deg mening i jobben?

- Hvilke verdier opplever du at kollegaene dine har?
- Og hva med kommunens verdier?

10. Kan du fortelle om prosessene dere har på jobb når det kommer til det å ta avgjørelser.

- Hva er din rolle i dette?
- Opplever du at du kan ta beslutninger på egenhånd?
- Hvordan har du opplevd det de gangene du har tatt valg selv?
- Er det rom for nye og eventuelt kreative innspill?

Hva gjør at ansatte blir?

Nå kommer jeg til å stille deg noen spørsmål som handler om faktorer knyttet til jobb og utenfor jobb. Jeg er interessert i å vite hva som gjør at du fortsatt er i stillingen din.

11. Hvordan opplever du at jobben passer inn i din hverdag?

12. Hva er den største gevinsten ved å bli i jobben?

13. Har du vurdert å bytte jobb?

14. Hva gjør at du blir værende?

- Kan du fortelle mer om det.

15. Forestill deg at du skulle bytte jobb. Hva ville du sett etter?

16. Kan du fortelle hva du ville savnet hvis du måtte bytte jobb?

17. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?

18. Tenk på omgivelsene i nærmiljøet ditt; naboene dine, tilbud, aktiviteter, natur og transport. Kan du beskrive hvordan det er der du bor?

19. Forestill deg at du skulle flytte. Hva ville du savnet?

Avrundning

20. Tenk over det vi har snakket om i dag. Hva tror du er den viktigste grunnen til at du jobber der du gjør?

- Hva gjør at dette er viktig?

21. Takk for utfyllende svar. Da er jeg ferdig med å stille de spørsmålene jeg hadde. Har du noen spørsmål til meg?

22. Er det noe mer du ønsker å tilføye? Noe du for eksempel kom på underveis?

8.5 Informasjonsskriv/samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Kommunale mellomledere, motivasjon og turnover (gjennomtrekk)»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå bedre hvordan mellomledere i kommunen motiveres, samt hvilke faktorer som gjør at de blir værende i stillingen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mellomledere har en nøkkelposisjon i en organisasjon ved at de er bindeleddet mellom medarbeidere og ledelsen. Studier viser at de kommunale mellomlederne blir værende lenge i stillingen sin. Jeg ønsker å undersøke mulige bakgrunner for dette.

Problemstillingen er: *Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingen sin?*

Informasjonen vil bli hentet inn som datamateriale til bruk i min 30 poengs masteroppgave knyttet til studiet Styring og ledelse. Dette er et masterprogram særlig rettet mot offentlig virksomhet. Studiet undervises på OsloMet – storbyuniversitetet (tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus).

Opplysningene innhentet i dette prosjektet skal ikke bli brukt til andre formål utover masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Fakultetet for samfunnsvitenskap ved OsloMet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har vært mellomleder i kommunen i 10 år eller mer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål i et intervju. Det vil ta omtrent en time.

- Intervjuet vil undersøke mulige grunner til at man blir i jobben, ved å blant annet utforske begrepet motivasjon.
- Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert på lydopptak og transkribert på pc i etterkant.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Meg selv/student Liv Stangeby Isaksen og veileder Christina Nerstad vil ha tilgang til opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på adskilt på egen navneliste adskilt fra øvrige data som intervjubesvarelsen.
- All data lagret på pc vil være låst bak en kode kun tilgjengelig for meg.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen da opplysningene kategoriseres. Type opplysninger som publiseres handler om nevnte grunner til at man jobber der man gjør. Det vil også, dersom det er mulig med tanke på anonymisering, gjøres rede for forskjeller mellom kjønn og boforhold.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes senest 15. mai 2019. Endelig tidspunkt for anonymisering vil være prosjektslutt, og direkte personopplysninger samt opptak av intervjuet vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Liv Stangeby Isaksen (student ved OsloMet – storbyuniversitetet) på epost: s318517@oslomet.no eller telefon: 994 26 908.
- Christina Nerstad på epost: christina.nerstad@oslomet.no.
- Personvernombud ved OsloMet: Ingrid Jacobsen, ingridj@oslomet.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Student og prosjektansvarlig

Liv Stangeby Isaksen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kommunale mellomledere, motivasjon og turnover (gjennomtrekk)», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15. mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.6 Tillatelse fra NSD

NSD Personvern

29.10.2018 10:41

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 965999 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 29.10.2018 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.5.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15–20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen av personopplysninger ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Lasse André Raa Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)