



Økonomi, ledelse og innovasjon

Mariann Jøssang

Helle Jeanette Simonsen

3MSA80 MASTEROPPGAVE

LEDELSE UNDER ULIKE FORUTSETNINGER

- betydningen av struktur og mennesker i forhold til krav om effektivitet i offentlig sektor

En kvantitativ studie av forholdet mellom strukturelle rammebetingelser, medarbeideres oppfatninger/ holdninger og effektivitet i 51 norske kommuner

Master i offentlig ledelse og styring

2018

Forord

Så er vi endelig i mål med vår masteroppgave. Det har vært en svært arbeidsom og krevende prosess, men samtidig en erfaring og en læringskurve vi ikke ville vært foruten. Etter en del famling rundt de konkrete «hard facts» og styring av oppgaven på detaljnivå, fant vi vår retning og en oppgave. Vi har hele tiden vært opptatt av at vår oppgave skulle være til læring og utvikling, ikke bare for oss selv, men også for andre som har tatt interesse for temaet ledelse. På tross av ulik utdannings- og erfaringsbakgrunn fant vi et tema og en masteroppgave som traff begge interesser og hverdag, og som vi stolt kan ta med oss videre i vår karriere. Nettopp essensen i det som gjør ledelse særdeles interessant, er dens universalitet, og styring i nettopp i offentlig sektor skjer gjennom mangt og meget etter like prinsipper, krav og forventninger. Ledelse i offentlig sektor skiller seg fra ledelse i mange andre typer organisasjoner, i det man må innrette seg etter flere ytre rammer man har liten eller ingen innflytelse over. Hva må man som leder i offentlig sektor være spesielt oppmerksom på? Hvor stort er det faktiske handlingsrommet? Hvilke faktorer er spesielt viktig for resultat og valg av lederstrategier og forbedringstiltak? Hvor stor rolle og betydning innehar faktisk den formelle lederen? Spørsmålene har vært mange, og jakten på svarene har vært en inspirerende, motiverende og en tankevekkende prosess.

Vår hjerteligste takk til våre to veiledere for støtte, avklaring, ærlige tilbakemeldinger, retningsgiving, oppmuntring og realitetsutsjekk når vårt ambisjonsnivå hadde nådd nye takhøyder; Tom Karp for å ha delt av sin store kunnskapsflate om ledelse i organisasjoner og Erik Mønnes for sine imponerende kunnskaper og ferdigheter innen «tallmassasje».

Det rettes også en stor takk til kommunene som har stilt seg positiv til vår forespørsel og bidratt med å gjøre akkurat denne studien mulig!

Sist men ikke minst vil vi uttrykke vår takknemmelighet ovenfor familie, venner og arbeidsgivere som har gitt oss tid og rom (til og med egen leilighet) til å få fullføre vår masterutdanning. Dette har vært en investering i kunnskap og selvutvikling!

Oslo, februar 2018

Mariann Jøssang

Helle Jeanette Simonsen

Sammendrag

En kommunes strukturelle trekk, som størrelse og organisering, ansees fra flere hold å ha betydning for effektivitet i tjenesteleveransen. New Public Management har satt sitt preg på offentlig sektor siden 1980-tallet, med økt fokus på mål- og resultatstyring, effektivisering og utøvelse av profesjonell ledelse. Formålet med denne studien er å se på strukturelle og menneskelige faktorer, og undersøke hvilken betydning de har i forhold til mål på effektivitet i norske kommuner.

For å besvare problemstillingen har det blitt gjennomført en kvantitativ undersøkelse, hvor det tas utgangspunkt i resultater fra den ny-utviklede medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR», hvor professor Linda Lai står som faglig ansvarlig. Det er benyttet sekundærdata fra totalt 51 kommuner fra 2016. I tillegg er det hentet inn sekundærdata fra Statistisk sentralbyrå (SSB), rapporter fra kommunal- og moderniseringsdepartementet og sekundærdata gjennom Nasjonalt senter for forskningsdata (NSD). Problemstillingen er drøftet i lys av teori og bidrag som omhandler psykologiske faktorer, satt i en organisasjonsteoretisk kontekst.

Tidligere forskning, helt tilbake til da *Hawthorne-effekten* ble avdekket på 1930-tallet, viser at faktorer som trivsel og motivasjon hos den enkelte medarbeider er knyttet til produktivitet. Også nyere forskning viser at indre pre-definerte faktorer har betydning for effektive organisasjoner og ledelsesstrategier (Lai, 2017, s. 15-40).

Funnene i denne studien viser en klar sammenheng mellom kommunestørrelse og effektivitet. Organisasjonsstruktur synes ikke å ha betydning for en kommunes mål for effektivitet, og det ser heller ikke ut som de menneskelige faktorene har det. Ved å se på enkeltfaktorene bak *holdninger* fant vi imidlertid at enkeltfaktoren *mestringstro* viser omtrent like stor forklaringskraft som kommunestørrelse, for effektivitet i en kommune. Videre fant vi ingen sammenheng mellom strukturelle og menneskelige faktorer av betydelig grad. Vi gjennomførte også en variansanalyse. Analysene viste at små, mellomstore og store kommuner har ulik varians for variabelen *oppfatninger*, mens variansen er lik for små, mellomstore og store kommuner for variabelen *holdninger*. Gjennomsnittlig score for *holdninger* var uavhengig av kommunestørrelse. Funnene bekrefter det som nyere ledelsesteorier påpeker, at både ytre organisatoriske og indre psykologiske faktorer har betydning for ledelse og en organisasjons resultat. I tillegg viser funnene et fokus på enkeltfaktorer som gir et nytt bidrag og inspirasjon til kontinuerlig utvikling og utøvelse av faget ledelse.

Abstract

The structure of the municipality when linked to size and organization is considered by many to have an impact on the services delivered to its inhabitants. "New Public Management" has influenced the public sector since the 1980s, with focus on goal and result driven management, efficiency and professional leadership. The goal of this study is to examine structural and human factors and determine in which way they are linked to the efficiency of Norwegian municipalities.

To answer this problematic we have used quantitative methods, taken a deeper look into the newly developed "10-FAKTOR" employee survey carried out by Professor Linda Lai. We have harvested secondary data from 51 municipalities collected in 2016. To complement these findings, we also collected data from the Statistisk sentralbyrå (SSB), reports from the department for housing, municipal development and local planning as well as secondary data from "Norsk Senter for Forskningsdata" (NSD).

The problematics raised are discussed taking into consideration theories and contributions which deal with psychological factors, put into a theoretical organizational context.

Previous research, dating all the way back to the discovery of the "Hawthorne effect" in the 1930s, shows that variables like well-being and motivation in the workplace is linked to productivity. More recent studies also conclude that inner predefined factors impact an organization's efficiency and leadership strategies (Lai, 2017).

The findings of this study show a clear correlation between size of the municipality and efficiency. The organizational structure as well as the human factor do not seem to have any contributing effect. When looking at single factors behind employee's attitudes in the workplace, we discovered that the factor "self-efficacy" would contribute as much as size of the municipality towards efficiency. Furthermore, we found no correlation between structural and human factors. We also made an Analysis of Variance. The analysis showed that small, medium and large municipalities have different variance when we look at the employees' perception of the workplace, but the employees' attitudes are not linked to municipality size. The average score observed for attitude was independent of municipality size. Our findings confirm what has already been discovered by the new leadership theories, that both external organizational factors and internal psychological factors have an impact on leadership and

results. In addition, our findings emphasize the importance of “single factors” as a source of inspiration for continuous improvement and exercise of trained leadership.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
1 Innledning.....	10
2 Teori.....	13
DEL 1.....	13
2.1 Å forstå organisasjoner.....	13
2.1.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver.....	14
2.2 Organisering.....	15
2.2.1 New Public Management.....	15
2.2.2 Kommunereform.....	16
2.2.3 Omgivelser.....	17
2.2.4 Klassisk organisasjonsteori.....	17
2.2.5 Nyere organisasjonsteori.....	18
DEL 2.....	19
2.3 Psykologiske faktorer – ledelse og adferd.....	19
2.4 Ledelse.....	20
2.4.1 Noen viktige retninger innenfor ledelsesteori.....	20
2.4.2 Gary Yukl´s ledelsesteori.....	22
2.4.3 «Reflexive leadership».....	24
2.5 Adferd.....	26
2.5.1 Motivasjon.....	27
2.5.2 Mestring.....	28
2.5.3 Kompetanse og kompetansemobilisering.....	30
2.5.4 Empowerment.....	32
3 Forskningsmodell.....	33
3.1 Hypoteser.....	34
4 Metode.....	35
4.1 Forskningsdesign og forskningsmetode.....	35
4.2 Datamateriale.....	36
4.2.1 Populasjon og utvalg.....	37
4.2.2 Frafallsanalyse.....	39
4.3 Variabler og operasjonalisering.....	40
4.3.1 Menneskelige faktorer - <i>oppfatninger og holdninger</i>	40
4.3.2 Strukturelle faktorer – kommunestørrelse og organisering.....	43

4.3.3 Ressurstilgjengelighet, befolkningsendring og sosioøkonomiske forhold	44
4.3.4 Effektivitet.....	45
4.4 Vurdering av datamateriale	46
4.5 Regresjonsmodellens forutsetninger	47
5 Analyse av resultater	48
5.1 Menneskelige faktorer – oppfatninger og holdninger	48
5.2 Betydningen av strukturelle og menneskelige faktorer for effektivitet	50
5.2.1 Samvariasjon mellom strukturelle og menneskelige faktorer og effektivitet	51
5.2.2 Multipel regresjonsanalyse (H1)	51
5.3 Strukturelle faktorerets betydning for menneskelige faktorer	53
5.3.1 Multipel regresjonsanalyse (H2 og H3).....	53
5.3.2 Variansanalyse og ANOVA-test (H4 og H5)	54
6 Diskusjon.....	58
6.1 Strukturelle faktorer (H1)	58
6.2 Menneskelige faktorer (H1)	60
6.3 Strukturelle og menneskelige faktorer (H2, H3, H4 og H5)	65
6.4 Menneskesyn	66
6.5 Et overordnet rammeverk for forståelse	66
6.6 Arbeidsmiljø som forskningsarena.....	67
6.7 Kvalitetsforbedring og effektivitetsmål i offentlige organisasjoner	67
6.8 Det moderne lederskapet	69
6.9 Avsluttende diskusjon	69
6.9.1 Ledelse, påvirkning og betydning	69
6.9.2 Omgivelser	70
7 Konklusjon	71
8 Svakheter ved studien.....	73
9 Forslag til videre forskning	74
Referanser.....	76
Vedlegg 1 - Om «10-FAKTOR»	81
Vedlegg 2 – Forespørsel om tilgang på data fra 10-FAKTOR.....	84
Vedlegg 3 – Anti-image matrise.....	85
Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise 10-FAKTOR	86
Vedlegg 5 – Scree Plot	87
Vedlegg 6 – Totalt forklart varians	88
Vedlegg 7 – Komponent korrelasjonsmatrise	89
Vedlegg 8 – Reliabilitetsanalyse	90

Vedlegg 9 – ANOVA-tabell.....	91
Vedlegg 10 – Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (H1).....	92
Vedlegg 11 – Oppsummering modell og ANOVA-tabell (revidert H1).....	95
Vedlegg 12 – Koeffisientmatrise (revidert H1).....	96
Vedlegg 13 – Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (revidert H1).....	97
Vedlegg 14 – Regresjonsanalyse strukturelle og menneskelige faktorer.....	99
Vedlegg 15 – Variansanalyse og ANOVA-test.....	101

Tabelliste

Tabell 1 Inndeling i fordeler og ulemter – sentralisering vs desentralisering	16
Tabell 2 Populasjon og utvalg	38
Tabell 3 Kjikvadrat-test for størrelsesmessig spredning	38
Tabell 4 Frafallsanalyse.....	39
Tabell 5 Kaiser-Meyer-Olkin og Bartlett’s test.....	41
Tabell 6 Prinsipal komponent analyse – kommunaliteter	42
Tabell 7 Faktorladninger	43
Tabell 8 Deskriptiv statistikk for regresjonsmodell, N=51	50
Tabell 9 Korrelasjonsmatrise.....	51
Tabell 10 Sammendrag modell – multippel regresjonsanalyse	52
Tabell 11 Regresjonskoeffisienter.....	52
Tabell 12 Regresjonskoeffisienter.....	54
Tabell 13 Oppsummering regresjonsmodell H1.....	56
Tabell 14 Oppsummering regresjonsmodell H1 (revidert).....	56
Tabell 15 Oppsummering regresjonsmodell H2.....	56
Tabell 16 Oppsummering regresjonsmodell H3.....	56

Figurliste

Figur 1 Douglas McGregors (1960) Teori X og Teori Y skjematisk presentert	22
Figur 2 Yukl’s Multiple Linkage Model (Yukl, G.A., 1989).....	23
Figur 3 6 modes model (Alvesson, 2017).	25
Figur 4 Forskningsmodell - hovedmodell	33
Figur 5 Delmodell – sammenheng mellom strukturelle og menneskelige faktorer.....	34
Figur 6 Gjennomsnittscore for underliggende faktorer for oppfatninger	48
Figur 7 Gjennomsnittscore for underliggende faktorer for holdninger	49
Figur 8 Frekvensfordeling for variabel oppfatninger	49
Figur 9 Frekvensfordeling for variabel holdninger	50

1 Innledning

I 1980-årene bredde New Public Management(NPM) seg i den vestlige verden – en styringsform for offentlig sektor basert på erfaringer fra privat sektor. Mål- og resultatstyring, effektiv ressursutnyttelse og profesjonell ledelse er noen av fokusområdene fra denne reformen som har preget offentlig sektor de siste tiårene. Etter at den nye kommuneloven trådte i kraft i 1993, og i kjølevannet av NPM, har et flertall norske kommuner valgt å gå over til en flatere organisasjonsmodell, med mål om effektivisering.

En kommunes rammeverk er overordnet for styring av organisasjonen. Betydningen av organisasjonsstruktur; sentralisering versus desentralisering, treffer midt i kjernen i det politiske demokratisyn. Det verserer bred politiske uenighet rundt debatten om kommunesammenslåing. Flere kommuner er allerede slått sammen, og flere er på trappene. Ledere og medarbeidere må forholde seg til ytre organisatoriske rammer, som på ulike måter påvirker måten en organisasjon drives og oppleves på, både for tjenesteutøvere og tjenestemottakere. Disse påvirker også resultatet av de effekter og målsettinger en ønsker å oppnå.

Årlig gjennomføres ulike medarbeiderundersøkelser i et stort antall organisasjoner. Dette er i seg selv et signal om at medarbeideres trivsel og deltagelse ansees som viktig for at organisasjonen skal nå sine mål. Resultat og etterarbeid fra undersøkelsen skal gi svar på dagens status, og vise retning for valg av fokusområder og tiltak for videreutvikling og forbedring av organisasjonen. Ledelsesstrategiene skal finpusses og de menneskelige ressursene skal hentes ut. Dette for ytterligere resultatforbedring. Arbeidsprosesser rundt medarbeiderundersøkelser kan således sees på som en evaluering og korrigerende av en organisasjon i stadig bevegelse mot et felles mål. Men er det slik at menneskelige faktorer, som ofte forsøkes målt i denne typen undersøkelser, i seg selv kan påvirkes og påvirke en organisasjon i ønsket retning? Kan det ligge begrensninger og/eller muligheter sett i forhold til de ytre strukturelle faktorene som er nærmest umulig å påvirke for menneskene innad i organisasjonen?

At 100 norske kommuner med sine likheter og ulikheter utfører en identisk medarbeiderundersøkelse, gir en sjelden mulighet til å se nærmere på indre, pre-definerte identiske faktorer opp imot utvalgte ytre strukturelle faktorer. I hvilken grad kan organisasjonen sies å påvirke mennesket, og i hvilken grad kan mennesket påvirke organisasjonen? Og hvilke implikasjoner kan dette ha for ledelse?

Oppgaven tar utgangspunkt i resultater fra den ny-utviklede medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR» som ble gjennomført i 100 norske kommuner i 2016, etter en tidligere pilot i 5 kommuner (om lag 2000 respondenter). Professor Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, står bak undersøkelsen som faglig ansvarlig. Undersøkelsen «bygger på nasjonal og internasjonal forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater i forhold til organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene» (Fletre & Frydenlund, 2017). Dette gir et måle- og utviklingsverktøy som er brukt i kommuner som ellers er ulike med henblikk på faktorer som størrelse og organisering. De ti faktorene er spesielt viktig med tanke på ledelse og organisering, da de alle er mulige å påvirke og utvikle. Faktorene måles i respondentenes oppfatninger og holdninger til de spørsmål som undersøkelsen stiller.

De 10 faktorene i «10-FAKTOR» er valgt på bakgrunn av at de er alle mulig å påvirke. Det eksisterer også et gjensidig avhengighetsforhold mellom flere av faktorene, slik at utviklingsarbeid konsentrert på å utvikle en faktor, naturlig også vil påvirke andre. Denne Domino-effekten vil gjøre valg av strategier og utøvelse av ledelse spesielt interessant, da gevinster kan hentes på flere områder enn det en opprinnelig hadde som tiltaksområde. Faktorene har betydning for effektive organisasjoner og ledelsesstrategier (Lai, 2017, s. 15-41). Det er altså flere faktorer som inngår i ledelse enn det man i tidlig lederteori vektla.

Med bakgrunn i dette er det svært interessant å undersøke sammenhengen mellom ytre organisatoriske og indre psykologiske faktorer sett i forhold til en kommunes mål om effektive tjenester. Følgende problemstilling er utarbeidet:

«Hvor mye påvirker leder gjennom strukturelle og/eller menneskelige faktorer?»

En vanlig definisjon for ledelse er at «ledelse er påvirkning av ressurser for å oppnå mål». Ressurser knyttet til strukturelle og menneskelige faktorer gir handlingsrom av ulik art for en leder, samtidig som tiltak innenfor de ulike handlingsrommene retter seg mot samme mål. Det som legges til grunn for leders handlingsrom gjennom menneskelige faktorer i denne studien er avhengighetsforholdet mellom flere av faktorene i «10-FAKTOR», samt at alle de 10 faktorene er mulig å påvirke.

Tidligere forskning helt tilbake til *Hawthorne-effekten* ble avdekket på 1930-tallet, viser at faktorer som trivsel og motivasjon hos den enkelte medarbeider er knyttet til produktivitet. *Maslows behovspyramide*, som Maslow utviklet i 1943, har gitt opphav til senere teorier innen motivasjon og menneskets ulike behov. Modellen er interessant innenfor et

modernistisk organisasjonsperspektiv, hvor synet på mennesket som avgjørende for organisasjonens effektivitet og resultat er vektlagt. Herunder blant annet Herzbergs (1959) motivasjonsteori.

Motivasjon knyttes altså i tidlige teorier mot tilfredsstillelse av ulike behov i mennesket. Reiss, H.T., Sheldon, K.M., Gable, L.S., Roscoe, J. & Ryan, R.M. (2000) har forsket på Deci & Ryans hypotese (Deci & Ryan, 1991; Ryan, 1995) om at variasjoner innenfor opplevelsen personlig velvære er et direkte resultat av psykologiske basisbehov, derav spesielt graden av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Resultatene ga støtte til hypotesen.

Det å gi tilbakemeldinger, gir betydning innenfor behovet for anerkjennelse, som igjen påvirker opplevelsen av mestring. Mestring er således et behov over flere kategorier, fra å være et trygghetsbehov og helt opp til behov for selvrealisering. Autonomi som i flere tidligere studier forklares som en vesentlig faktor i forhold til trivsel og effektivitet (Dysvik & Kuvaas, 2011), samt det å få brukt sin kompetanse, kommer også naturlig under behovet for selvrealisering.

10-FAKTOR som medarbeiderundersøkelse har allerede fått interesse hos flere. I 2017 skrev Merete Kielland en masteroppgave tilknyttet den. Også denne ser nettopp på mestring, da innenfor en enkelt kommune. Funnene her peker mot at kontrollspenn og nærhet/avstand til leder påvirker medarbeidernes mestring. Hvorvidt de ansatte opplever sin leder som mestringsorientert eller ei, synes derimot ikke å ha noen betydning for kompetansemobilisering. Det konkluderes her med at man innenfor utøvelse av mestringsorientert ledelse må ha begge perspektiv (ytre og indre faktorer) med i sin forståelse av organisasjonen og dens mekanismer, selv om materialet i Kiellands studie er for lite til å kunne ha noen universell gyldighet. Den gir allikevel et signal om at ytre faktorer vil ha implikasjoner for medarbeidernes holdninger og oppfatninger inne i organisasjonen (Kielland, 2017).

2 Teori

Vi vil i dette kapitlet presentere det teoretiske utgangspunktet for denne studien. Kapitlet er todelt. I del 1 belyses teori som har opphav i organisatorisk teori. Dette for å sette valg av strukturelle faktorer, kommunestørrelse og organisasjonsform, i en kontekst.

I del 2 belyses teori som omhandler mer psykologiske faktorer. Valgene er gjort på bakgrunn av «10-FAKTOR», med utgangspunkt i undersøkelsens hovedområder motivasjon, mestring og kompetanse. En mer inngående presentasjon og begrunnelse for valg av teorigrunnlag som omhandler psykologiske faktorer, vil bli redegjort for i del 2.

Studien legger til grunn en antagelse om at organisatoriske og psykologiske faktorer har det samme forklaringspotensiale i forhold til en organisasjons mål om effektivitet. Videre legges det til grunn at innenfor *organisasjon og ledelse* er organisatoriske og psykologiske faktorer to vitenskapelige retninger som kan belyse nye forståelsesrammer innenfor utviklingen av ledelsesteori.

DEL 1

2.1 Å forstå organisasjoner

Organisasjonsteori er studiet av organisasjoner, «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det omhandler derav ulike begreper: en sosial dimensjon som omhandler samhandling mellom mennesker, en systemdimensjon som omhandler avhengighet av ressurser fra omgivelsene og en bevisst konstruert dimensjon som er utformet med siktemål på mest mulig effektiv oppgaveløsning. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjoner etableres og utvikles for å nå definerte mål. Kjernen i enhver organisasjon er selve oppgaveløsingen satt i et produksjonssystem; organisasjonen må produsere varer eller tjenester for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hvordan organisasjoner jobber for å nå sine mål, vil være avhengig av oppgavetype. Organisasjoner i offentlig sektor har som oppdrag å levere offentlige tjenester, og skiller seg derfor naturlig nok fra organisasjoner i privat sektor. Eksempelvis er dette skillet spesielt tydelig i det at offentlige organisasjoner ikke er markedsstyrt, men er multifunksjonelle og må ta hensyn til flere grupper.

Når nytenkning, trender og reformer påvirker organisasjonene oppstår større likhet.

Variasjonen mellom organisasjonene tenderer mot å bli mindre mellom offentlige organisasjoner, men også mellom offentlige og private organisasjoner. Dette ligger i begrepet

isomorfisme, som beskriver det fenomen at; *organisasjoner som opererer innenfor samme organisasjonsfelt, vil ha en tendens til å bli mer like i form av strukturer* (DiMaggio & Powell, 1983).

Likevel er det slik at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske enn de private, og er regulert av et annet lovverk og omgitt av andre rammeverk og krav til styring.

Oppgaveløsningen og målene er flere og mer komplekse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver

Organisasjonsteoretiske perspektiver belyser organisasjoners muligheter og hindringer langs en strukturell og menneskelig dimensjon. Organisasjonsteoretiske perspektiver deler seg i to hovedkategorier; det instrumentelle perspektiv og det institusjonelle perspektiv. Det instrumentelle perspektiv forstår organisasjonen som et verktøy eller instrument for å oppnå definerte mål, mens det institusjonelle perspektivet ser på organisasjonen som et subjekt der styring skjer gjennom ledelse av mennesker, mening og symbolisering.

Det instrumentelle perspektiv

Gjennom det instrumentelle perspektiv blir en organisasjons handlingsrom viktig for styring og ledelse. I det ligger viktigheten av påvirkning av forhold som kan ha betydning for organisasjonens måloppnåelse. Dette er mulig gjennom utforming av strukturelle rammer, og gjennomføring av formålsrasjonelle handlinger innenfor de gitte rammer (Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A., 2015).

Det instrumentelle perspektivet er bygget på en *konsekvenslogikk* som følge av dets mål-middel-forståelse. Sentrale begrep innenfor denne er mål/problem, alternativer, konsekvenser og beslutningsregler (Christensen et. al, 2015).

Det institusjonelle perspektiv

Omgivelser kan defineres som alle forhold utenfor organisasjonen som kan ha potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med potensiell effekt på organisasjonen menes eksempelvis krav om resultat og begrenset handlingsrom. Institusjoner skaper og reagerer på sine omgivelser på samme tid. Dette skjer gjennom aktørenes handlinger som er basert på institusjonaliserte normer og verdier (Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K., 2014). Det institusjonelle perspektiv inndeles ytterligere i *det kulturelle perspektiv* og *myte-perspektiv*.

Det kulturelle perspektivet fokuserer på det menneskelige framfor det formelle i en organisasjon. Innunder det institusjonelle perspektivet er blikket rettet innad i organisasjonen,

men nå på de uformelle strukturene i form av oppfatninger, meninger, uformelle rutiner – alt det som utgjør en kultur som menneskene i organisasjonen er kjent med. Kulturen styrer ikke organisasjonen alene, men i en gjensidig avhengighet med de formelle strukturene (Christensen et.al, 2015).

Politisk-administrative kulturer utgjøre en særegen form for system, og kommer særlig til syne i organisasjoner innenfor offentlig forvaltning. I disse kulturene utgjør dimensjonene lojalitet og nøytralitet ytterpunktene i en balansegang i forholdet mellom politisk ledelse og administrativt apparat (Christensen et al, 2015).

Myte perspektivet faller ofte inn under begrepet ny-institusjonell organisasjonsteori. Myter i dette perspektivet gjenspeiler de sosialt skapte normer og oppskrifter på hvordan organisasjonene bør være utformet innenfor de institusjonelle omgivelsene (Christensen et. al, 2015). Legitimitet er her et viktig begrep. For at en organisasjon skal overleve, må den ha legitimitet i samfunnet. Den må innfri disse eksterne kravene og framstå på en forventet og ønsket måte. De ulike oppskriftene og kravene fra omgivelsene, kan være av forskjellig art. Den mest kjente organisasjonsoppskriften for offentlig sektor fra de siste tiårene, er innføringen av New Public Management som vi kommer inn på i neste delkapittel.

2.2 Organisering

«Organisasjonsteorien som akademisk disiplin kjennetegnes blant annet ved at den framhever praktiske anvendelser av teori og kunnskaper» (Eriksson-Zetterquist et al, 2014).

Valg av organisering er en sentral beslutning innenfor ledelse. Innledningsvis i dette delkapitlet tar vi for oss to reformer som har tatt, og tar stor plass i samfunnsdebatten i synet på hvordan en kommune bør styres og organiseres, New Public Management og kommunereformen. Påfølgende vil vi også si noe om en organisasjons omgivelser, da omgivelser kan påvirke og ha sammenheng med en kommunes mål på effektivitet. I det videre i dette delkapitlet trekkes det frem et utvalg modeller og metoder innenfor klassisk- og nyere organisasjonsteori for anvendelse av teori presentert i det foregående.

2.2.1 New Public Management

I 1980-årene bredde reformen New Public Management seg i den vestlige verden. Denne styringsformen bygger på prinsipper for styring av private organisasjoner. Prinsippene er basert på erfaringer fra privat sektor, med målsetting om å effektivisere offentlig sektor. Teoriforankringen er markedsorientert (konkurransen), og det er økonomiske mål som er i

fokus. Sentrale begrep og fokusområder innenfor denne reformen er blant annet skille mellom politikk og forvaltning, mål- og resultatstyring, effektiv ressursutnyttelse og vektlegging av profesjonell ledelse (Hood, 1991). I dette ligger også en forenkling av organisering; flatere struktur framfor byråkrati. NPM gjorde også sitt inntog i kommune-Norge med den nye kommuneloven av 1993, da kommunene selv kunne ta avgjørelser i forhold til egen organisering. Mange kommuner innførte, i kjølevannet av dette, ny organisering med flat struktur. Dette med formål om å effektivisere tjenester og økonomisk resultat. Hvorvidt denne endringen i organisering knyttet til mål om effektivisering har gitt ønsket gevinst, er noe analysen i denne oppgaven vil forsøke å si noe om.

2.2.2 Kommunereform

Kommune-Norge er underlagt et prinsipp om at tjenestetilbudet skal være generelt, kommunene er såkalt generalistkommuner. Dette betyr at de har et sett lovpålagte tjenester de må tilby kommunens innbyggere, uavhengig av kommunenes størrelse, samlede kompetanse og demografi. For mange av de store kommunene – hvor de sosioøkonomiske og sosiokulturelle forholdene er relativt sett gode, har et lovpålagt tjenestetilbud med krav om kvalifisert personale og kvalitet vært enklere å innfri enn hos mindre kommuner. Grunnet utfordringer som størrelse, demografi, økonomi og utfordringer knyttet til kompetanse, har vi i dag flere interkommunale samarbeid mellom mange kommuner. Dette har tvunget frem en debatt om hvordan organisere kommuner på en optimal måte ut i fra økonomiske rammer, og samtidig ivareta lokalsamfunnets interesser, verdier og tradisjoner.

Betydningen av organisasjonsstruktur; sentralisering versus desentralisering, treffer midt i debatten om kommunereformen. Jacobsen og Thorsvik (2013) lister opp fordeler og ulemper mellom en sentralisert versus en desentralisert struktur.

	Sentralisert struktur - alle saker avgjøres av øverste leder	Desentralisert struktur - alle saker avgjøres av hver enkelt ansatt
Fordeler	klare styringssignaler, ansvar, lik og forutsigbar praksis.	lokal tilpasning, den enkelte ansattes erfaring og kompetanse utnyttes (økt kompetansemobilisering), økt fleksibilitet og motivasjon.
Ulemper	tap av lokal informasjon i hierarkiet, lite fleksibelt, demotiverende, treghet	manglende styring og suboptimalisering, uklart ansvar og praksis, uforutsigbarhet og «gerilja-tendenser».

Tabell 1 Inndeling i fordeler og ulemper – sentralisering vs desentralisering etter utdrag fra Jacobsen og Thorsvik (2013)

2.2.3 Omgivelser

En organisasjons omgivelser kan defineres som alle forhold utenfor organisasjonen som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Noen eksempler på slike forhold er innbyggernes utdanningsnivå og andel sosialklienter, og demografi. Dette er forhold som igjen påvirker en kommunes økonomiske stilling. Eksempelvis kan høy grad av ressurstilgjengelighet ha betydning for organisatorisk vekst og stabilitet (Dess & Beard, 1984).

2.2.4 Klassisk organisasjonsteori

Webers rasjonalitetsbegrep og byråkratimodell

Max Weber (1864-1920) sin samfunnsteori bygger på en rasjonalitetstanke som det moderne samfunn bygger sine avgjørelser på. Disse teoriene sier noe om samfunnet generelt, men også om organisasjoner og individer spesielt. Weber skiller mellom fire ulike typer rasjonalitet: *tradisjonell rasjonalitet* som er nedarvet kunnskap og folketro, *målrasjonalitet* som dreier seg om handlinger for å oppnå bestemte mål, *verdirasjonalitet* som omhandler normer og vurderinger som må tas hensyn til før valg av handling vedtas og *karisma* som går på at en enkelt persons karisma kan få en annen person til å handle på en bestemt måte. Webers rasjonalitetsbegreper manifesterer seg i hans byråkratimodell. Weber mener at denne formen for organisering er overlegen alle andre, i det den er presis, forutsigbar, kontinuerlig og konfliktfri (Eriksson-Zetterquiest et al, 2014). I denne modellen er hierarki og regelverk vektlagt og skal garantere likeverdighet for å øke effektivitet. Dette innebærer formelle lover, regler, rapporter, kontrakter og krav til skriftlighet, med klare ansvars-, kompetanse- og myndighetsområde for den enkelte ansatte (Sander, 2017). Tilnærmingen og har tradisjonelt vært rådende innenfor norsk kommunal sektor.

Fayols administrasjonsteori og lederfunksjoner

Henri Fayols teori (1916) handler først og fremst om administrasjon og ledelse innenfor bedrifter. Den er interessant i det at den ser på administrasjon og ledelse spesielt. I en kommune ligger styring på det politiske nivået, mens ledelsen ligger på det administrative. Fayol peker på ulike funksjoner som må ivaretas i et industriforetak, i særdeleshet administrasjon, som avgjørende for å håndtere en moderne industribedrift (Eriksson-Zetterquist et. al, 2014). Han poengterer her et viktig skille mellom administrasjon og ledelse; ledelse som mer langsiktige og strategiske spørsmål, mens administrasjon har sin kjerne i virksomhetens daglige drift. Fayol peker også på 5 grunnleggende prinsipper for bedriftsadministrasjon i sin teori; planlegging, organisering, ledelse, samordning og kontroll

(Eriksson-Zetterquist et. al, 2014). Myndighet og ansvar er også sentralt i Fayols teori, og ansvaret for organisasjonens effektivitet tillegges lederen (Sander, K., 2017). Teorien inneholder derfor et klart prinsipp om sentralisering og vektet lederens betydning.

2.2.5 Nyere organisasjonsteori

Det humanistiske perspektivet

Hawthorne-effekten ble avdekket i forbindelse med studier ved fabrikken *Western Electric Company* i USA i perioden 1927-1932, ledet av Elton Mayo. Dette forskningsprosjektet avslørte kraften av psykologiske faktorer og uformelle strukturer i denne organisasjonen. Individene i kontrollgruppen som ble studert, ble mer produktive kun i kraft av at de var bevisst at de ble iaktatt, selv om de ikke ble utsatt for ytre stimuli. Utenom faktorer knyttet til selve produksjonsprosessen viste studien at faktorer som motivasjon også er knyttet til produktivitet/effektivitet. Studiet viste også at *autonomi* på arbeidsplassen samt viktigheten av *tilbakemeldinger*, opplevelse av *valgmuligheter* og å ha reell *innflytelse* på endringer er viktige faktorer for jobbtilfredsstillelse. Vi ser her at vi beveger oss over på mer psykologiske faktorer som påvirkningsfaktorer for organisasjonens effektivitet.

Bolman & Deal's fire fortolkningsrammer

Bolman og Deal (2017) utviklet en ny modell, tuftet på et mer moderne syn på organisasjon og ledelse, der organisasjoner sees fra fire ulike synsvinkler:

- Den strukturelle rammen (fabrikk); preget av fabrikk/maskin-tankegang. Regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser er sentrale begreper. Ledelse ses som en sosial arkitektur, og ledelsesutfordringen består i å forme struktur etter oppgaver, teknologi og omgivelser.
- Human Resource-rammen (familie); behov, ferdigheter (*kompetanse/mestring*) og relasjoner (*mestringsklima*) er viktige begreper. Myndiggjøring (*rolleklarhet*) er hovedoppgaven for ledelse, utfordringen ligger i å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre.
- Den politiske rammen (jungel); makt, konflikt, konkurranse og politikk er sentrale begreper (*ref. kommunen som organisasjon*). Ledelse ligger i å være frontfigur, «ha politisk teft». Utfordringer for lederen er å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres.

- Den symbolske rammen (tempel); sentrale begreper er kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter. Ledelsesbildet er inspirasjon, hvor utfordringene ligger i å skape tro, skjønnhet og mening.

(Bolman & Deal, 2017).

Disse fortolkningsrammene summerer på mange måter de ulike perspektivene og teoriene innenfor tidligere organisasjonsteori. Bidraget her består i en videre utvikling av perspektivene, og forståelsen av at de alle eksisterer på samme tid. Synsvinklene eller rammene kan forstås som mentale modeller, kart man har med seg når man utforsker terrenget. Ulike situasjoner krever ulik fortolkningsramme for endring. Slik kan fortolkningsrammen også forstås som et verktøy, et redskap for å håndtere ulike situasjoner og utfordringer. Bolman og Deal (2017) skisserer derav fire ulike lederstiler knyttet til de ulike rammene, og for optimalt resultat må man veksle mellom de ulike. Ytre og indre strukturer påvirkes best gjennom veksling mellom å være «analytiker/arkitekt» (strukturell ramme), «katalysator/tjener» (Human Resource rammen), «forkjemper/forhandler» (den politiske rammen) og «profet/prest» (den symbolske rammen). Det settes herved fokus på lederen som må endre sine metoder for påvirkning for å oppnå resultat.

DEL 2

2.3 Psykologiske faktorer – ledelse og adferd

Organisasjonsstruktur påvirker atferd og fungerer som symboler, og er av denne grunn et svært viktig element i forståelsen av organisasjoner, både i oppbygning og funksjon. Ledelse er ett av flere organisatoriske forhold som kan ha betydning for atferd. Ledelse kan på den ene side ses som et trekk ved organisasjonen ved at den påvirker atferd, men også som en atferdsprosess, altså noe som påvirkes av andre forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Alle de 10 faktorene er som tidligere nevnt valgt på bakgrunn av de er mulige å påvirke i tillegg til at det eksisterer et gjensidig avhengighetsforhold mellom flere av faktorene. Denne Domino-effekten vil gjøre valg av strategier og utøvelse av ledelse spesielt interessant, da gevinster kan hentes på flere områder enn det en opprinnelig hadde som tiltaksområde. I dette legger denne studien til grunn det vi mener med leders mulige handlingsrom i henhold til de menneskelige faktorer. Det er derfor interessant å se på «10-FAKTOR» undersøkelsens hovedområder *motivasjon*, *mestring* og *kompetanse* ut i fra et teoretisk perspektiv som omhandler disse psykologiske faktorer.

De fleste ledelsesteorier som vil gjennomgå i delkapitlet om ledelse, er i større eller mindre grad dominert av det klassiske vs. det moderne synet på mennesket og ledelse. Dette er særlig interessant i skillet mellom det instrumentelle og institusjonelle perspektivet, der det sentrale er menneskesynet, og hvordan kontroll og styring på strukturelle og menneskelige faktorer påvirker ytelse og resultat. Ytterlige teori og bidrag som omhandler ledelse er Gary Yukl's ledelsesteori (1989) og Alvessons (2017) bidrag om «Reflexive leadership» - lederens betydning i organisatorisk perspektiv, sentrale. Deres perspektiver er således interessante i lys av denne oppgavens problemstilling, i det å se sammenhenger i forhold til strukturelle og menneskelige faktorer som virker inn på den daglige utøvelse av ledelse og resultat.

Påfølgende vil psykologiske faktorer som omhandler adferd bli presentert. I denne sammenheng defineres adferd som en psykologisk faktor som omhandler ansattes holdninger til jobben de har. Dette for å belyse rammer som ledelse foregår innenfor.

2.4 Ledelse

Valg av ledelse er avgjørende for direkte påvirkning av oppgaver, medarbeidere og følgelig effektivitet og måloppnåelse i en organisasjon. Ulik forståelse av organisasjoner, hvordan de er bygget opp og hvilke rammeverk de forstås innenfor, er bakgrunnen for utviklingen av ulike teorier innenfor den praktiske utøvelse av ledelse.

2.4.1 Noen viktige retninger innenfor ledelsesteori

Direkte ledelse, også kjent som «Top-down» ledelse bygger på strukturer. Denne retningen er oppgaveorientert, hvor leder gir tydelige instruksjoner og klare forventninger knyttet til arbeidsoppgavene. Direkte ledelse relateres til posisjonsmakt og legitim makt (Sandvik, 2011). Direkte ledelse er begrenset til forholdet mellom leder og ansatt, og deres samhandling. Direkte ledelse kan i så måte sies å være oppgave- og resultatorientert. Kommunikasjon vil her være et sentralt element.

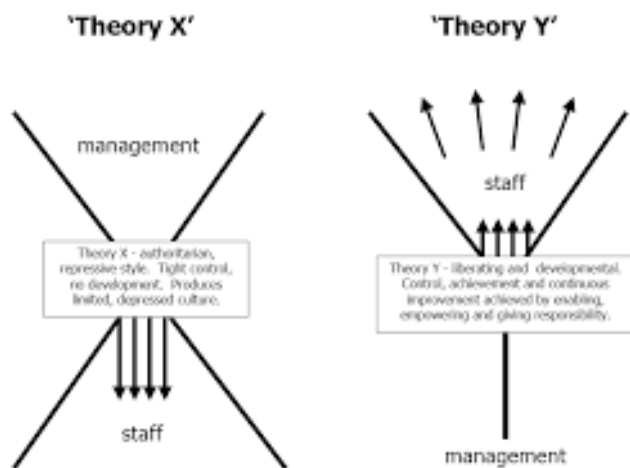
Transaksjonsledelse er ingen egen teori i seg selv, men samler ideer fra ledelse før **transformasjonsteori** kom på banen. Begrepet transaksjonsledelse viser til at forholdet leder-arbeidstager inneholder et bytteforhold – arbeidstager bytter sin arbeidskraft mot belønning. Altså er det et ytre stimuli, med positivt fortegn, som er motivasjonsbærende. Individuelle behov hos medarbeiderne og personlig utvikling er ikke i fokus. Lederstilen er såkalt «ledelse gjennom unntak». Yammarino og Bass (1990) skiller innenfor denne stilen mellom aktiv og passiv ledelse. I dette ligger at leder følger aktivt med og registrerer avvik med påfølgende korrigeringer og griper kun inn dersom regler ikke følges. Tidligere studier på effektiviteten

av ledelse gjennom unntak, enes om at det kommer an på den enkelte situasjon hvorvidt dette er en effektiv lederstil eller ei (Sander, 2017). Laissez-faire – «la det skure-ledelse» er generelt en form for passiv ledelse, med stor grad av delegering til de ansatte. Under denne formen for ledelse vil de ansatte oppleve stor autonomi, men ledelsesformen krever at lederen følger opp sine medarbeidere.

Transformasjonsledelse representerer en motpol til transaksjonsledelse. Sentralt i transformasjonsteorien er karismatiske trekk ved lederen, det å få sine medarbeidere til å tro på visjoner, kommunisere oppgaver og forventninger på en måte som engasjerer og motiverer medarbeiderne. Dette gjennom å berøre følelser og emosjoner hos den enkelte. Det skapes klare, kollektive mål. Studier har vist at denne ledelsesformen er effektiv fordi den fremmer kreativitet og innovasjon hos medarbeiderne. Det vil si at den fremmer medarbeideres indre motivasjon som gjør at arbeidet oppleves som meningsfylt (Sandvik, 2011).

Kjernen innenfor **myndiggjørende ledelse** er å utvikle og legge til rette for at medarbeiderne kan styre seg selv, altså selvledelse. Stikkordet er evne til *mestring*, med tydelige paralleller til empowerment-begrepet – ofte betegnet som myndiggjøring på norsk. Dette vil bli presentert litt senere i dette teorikapittelet. Leder skal skape et handlingsrom innenfor gitte rammer, og har således ansvar for å tilrettelegge for mestring. Denne lederstilen har sitt opphav i sosial kognitiv teori og deltakende målsettingsteori. Kreativitet og innovasjon skal føre til effektivitet, der ledelse er fraværende. Det innebærer at ledelsesoppgaven overlates i større grad til den enkelte medarbeider (Sandvik, 2011). Dette ansees som fremmede for indre motivasjon, økt autonomi, samt trygghet i forhold til rammer og handlingsrom. En slik ledelsesstil krever imidlertid kompetente medarbeidere som har evner og muligheter til å kunne arbeide under selvledelse. Leder må derfor sørge for at medarbeidere innehar kompetanse og egnethet for oppgaven, med klart definert ansvar og myndighet som er tillagt den enkelte medarbeider. Dersom dette er fraværende vil en slik lederstil heller føre til utrygghet, resignasjon, motløshet og ansvarsfraskrivelse hos den ansatte. Disse negative konsekvensene vil føre til at organisasjonen ikke oppnår ønsket resultat, verken i form av effektivitetsmål eller kvalitet.

X og Y teori - Douglas McGregor (1960) utviklet en teori som oppsummerer skillet mellom de klassiske og nyere ledelsesteoriene. Grafisk kan de fremstilles slik:



Figur 1 Douglas McGregors (1960) Teori X og Teori Y skjematisk presentert. Kilde: e-studie.no

Teori X og Teori Y berører begge motivasjon, lederskap og styring. Disse teoriene representerer to ulike og motstridende menneskesyn og deres innflytelse på valg av lederstil. Teoriene beskriver lederens syn på sine ansatte, og ikke atferd. Det handler altså om lederens holdninger (Sander, 2016).

Teori X kan sies å ha et negativt syn på menneskene – de oppfattes som late og motiveres kun til å utføre oppgaver dersom belønningen er akseptabel nok. Som ansatte må de overvåkes nøye, og de vil ikke ta ansvar. Struktur og motivasjon blir her sentrale lederoppgaver. Tvang og trusler vil under denne teorien være akseptable virkemidler for å få de ansatte til å gjøre jobben sin. Ledelse oppnås gjennom ytre kontroll av situasjonen og medarbeiderne (Sander, 2016).

Teori Y farges av et positivt menneskesyn – de ansatte ansees som ambisiøse og selvstendige med evne og vilje til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver. Tilfredsstillelsen i det å utføre en god jobb er en sterk motivasjonsfaktor. McGregor (1960) mener at en Teori Y leder har større muligheter til å utvikle et tillitsklima til sine ansatte og de ansatte seg imellom, enn en Teori X leder kan oppnå. Under denne lederstilen er medarbeiderutvikling sentralt. Dette forutsetter åpen kommunikasjon og et «likemansklime» der den underordnede kan utvikle og bruke sine evner. Ledelse oppnås ved å fremme indre motivasjon hos medarbeiderne, og følgelig best mulig kvalitet i utførelsen av arbeidsoppgavene (Sander, 2016).

2.4.2 Gary Yukl's ledelsesteori

Yukls lederteori er en *metateori* om ledelse (Yukl, 2012), og bærer elementer av ulike atferdsteorier i seg. Yukl ser på strategi framfor teori i utførelsen av ledelse, og vektlegger

effektivitet og trivsel som mål. Dette er interessant i lys av en organisasjons krav om effektivisering og økende fokus og bruk av medarbeiderundersøkelser som prosessverktøy. Yukl snakker i denne sammenheng om to ulike typer variabler:

1. *situasjonsvariabler* er:

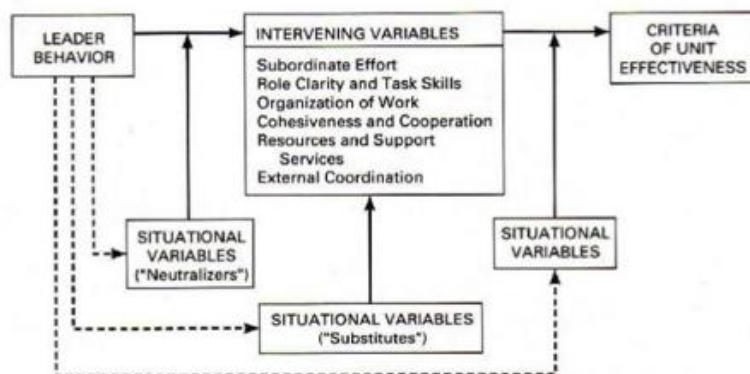
- variabler som innskrenker handlingsrom
- forhold ved situasjoner som innskrenker leders muligheter
- forhold som virker inn på mellomliggende variabler
- forhold som begrenser effekten av handling (jmf. ytre faktorer).

2. *mellomliggende variabler* er:

- variabler som leder og medarbeider kan påvirke (jmf. indre faktorer; holdninger/oppfatninger).

Yukls to variabler er svært aktuelle i lys av oppgavens problemstilling, hvor det søkes svar på betydningen av de strukturelle og menneskelige faktorene i forhold til mål på effektivitet i en kommune. Handlingsrom og muligheter, samt forhold som virker inn på mellomliggende variabler gjenkjenner vi som de strukturelle faktorene i denne studien. De mellomliggende variablene omhandler de menneskelige faktorene og kan således knyttes til de ansattes oppfatninger om viktige forhold på arbeidsplassen og holdninger de ansatte har til sin jobb. Yukl betrakter variablene motivasjon og tilfredshet med leder som en mellomliggende variabel og ikke et utkomme (output). Modellen kalles Multiple Linkage Model, og viser hvordan de ulike variablene påvirker hverandre:

Yukl's Multiple Linkage Model



Figur 2 Yukl's Multiple Linkage Model (Yukl, G.A., 1989)

I «Multiple Linkage Model» mener Yukl at de mellomliggende variablene kan påvirkes gjennom situasjonsvariablene på tre ulike måter:

1. Forhold ved situasjonen som direkte kan begrense lederatferd.
2. Forhold ved situasjonen som direkte kan ha innvirkning på de mellomliggende variablene.
3. Forhold ved situasjonen som har betydning for den relative effekten av de mellomliggende variablene

(Høgskolen i Oslo og Akershus, 2017)

Disse mellomliggende variablene som kan påvirkes gjennom situasjonsvariablene omhandler forholdet leder-medarbeider. Det dreiser seg om underordnedes rolleklarhet og oppgaveferdigheter, tilgang på ressurser, organisering av arbeidet, samhold og samarbeid og ekstern koordinering.

Yukl's største bidrag er hans vidsyn på ledelse, da han peker på flere variabler som er både nyttig og nødvendig for en leder å ha med i det daglige virke. I tillegg setter han søkelyset på de enkelte relasjonene i arbeidsforholdet, og mulighetene for både leder og medarbeider til å påvirke arbeidsforhold, arbeidsmiljø og resultat. Dette er selve kjernen i bruk av medarbeiderundersøkelser som prosess- og utviklingsverktøy. At dette er en tanke som er tatt inn i lovverket som kontrollerer arbeidslivet, er Arbeidsmiljøloven et eksempel på, i det at det er en lovfestet medvirkningsplikt som gjelder både arbeidstaker og arbeidsgiver i det å utforme, gjennomføre og følge opp et godt og sikkert arbeidsmiljø. (Aml, 2017, § 2-3).

Yukl's teori favner flere teorier om menneskelig atferd, og er ikke et ferdig produkt. Hans teori har ikke utgangspunkt i egen forskning, men er en teori bygget ut i fra ulike tidligere forskning og teorier, og egner seg derfor best som utgangspunkt for videre arbeid og forskning.

Mange av prinsippene i Yukl's modell finner vi igjen innenfor Leader-Member-Exchange Theory Theory, LMX-teorien (Graen & Scandura, 1987), som ser på relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider. Dette er såkalt dyadisk lederskap – å skape gode jobbreasjoner til hver enkelt medarbeider og mestring av ulike relasjoner i form av ulike personlighetstyper. Dette krever ulik lederstil overfor ulike medarbeidere og impliserer betydelig grad av psykologisk og pedagogisk kunnskap, herunder ulike måter å påvirke mellomliggende variabler, som i denne studien er de 10 faktorene.

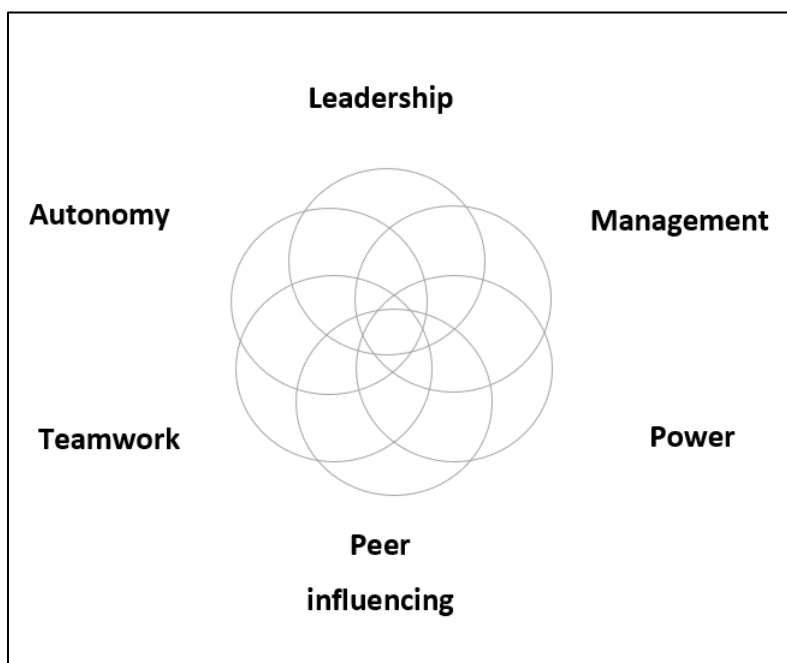
2.4.3 «Reflexive leadership»

Mads Alvesson (2009) introduserer begrepet refleksiv ledelse, som han definerer slik: *«we define reflexivity as the ambition to carefully and systematically take a critical view of one's*

own assumptions, ideas and favoured vocabulary and to consider if alternative ones make sense» (Alvesson & Sköldbberg, 2009).

«Reflexive leadership» – lederens betydning i et organisatorisk perspektiv. Det handler altså om å utfordre etablerte perspektiv og antagelser, ta et steg tilbake og se situasjoner fra andre synsvinkler. Videre forklarer han denne refleksiviteten som bestående av to kjerneområder. Det første er ledelse i forhold til alternative måter for organisering, og det andre er refleksivitet innenfor selve ledelsen som sådan (Alvesson, 2017). Alvesson forklarer de to ulike områdene slik:

1. Extra-Leadership Reflexivity (ELR). Rammeverket ELR består av fem typer praksis som utgjør alternativer og supplement til selve lederskapet. Disse er:
 - management
 - exercise of (coercive) power
 - peer influencing (via networks)
 - group work
 - autonomy (self-management)
2. Intra-Leadership Reflexivity (ILR)



Figur 3 6 modes model - ulike innfallsvinkler på organisering som overlappende koordinerende mekanismer (Alvesson, 2017).

Lederskap, styring og utøvelse av makt kan grupperes som vertikale organiseringsmetoder, mens andres innflytelse, gruppearbeid og autonomi beveger seg over en horisontal akse.

Innunder denne diskusjonen bringes også merkelappene «HIP» og «LIP» inn om medarbeiderne i organisasjonen. Disse sier noe om hvilken rolle den enkelt har på arbeidsplassen. High Influencing Position vs. Low Influencing Position. En tredje merkelapp er «MIP», Medium Influencing Position, som referer mer til en rådgivende rolle knyttet til enkeltsituasjoner. Eksempelvis er dette en kunnskapsarbeider, en person man henvender seg til som ekspertise i et gruppearbeid. Internal Leadership Relations (ILR) handler om variasjoner innenfor selve ledelsen i seg selv. Prosess, relasjoner og responsivitet (responsiveness) er her sentralt (Alvesson, 2017).

Alvesson (2017) peker på tre viktige kriterier for god utførelse av ledelse: den må være formålsrettet, den skal være retningsgivende og den må tillate kompleksitet. Men også medarbeiderne er viktige samarbeidspartnere og bidragsytere innenfor ledelsesbegrepet. Alvesson påpeker at for stor vektlegging av lederen kan forsterke avhengigheten til lederen, og undertrykke alternative måter å organisere på.

2.5 Adferd

Hawthornstudiene (1927-1932) har hatt stor betydning for senere utvikling av motivasjonsteori, organisasjons- og ledelsesteori, samt markerer begynnelsen på Human Relations-bevegelsen innenfor industrien. Spesielt interessant er funnet om at enhver påvirkning på menneskelige forhold, vil ha en effekt på produktivitet og effektivitet, kun basert på psykologiske faktorer som det å bli sett og stilt forventninger til. Dette stiller helt andre krav og forventninger til ledelse enn tidligere teorier har tatt hensyn til, og er faktorer det blir sett spesielt på i forbindelse med gjennomføring av årlige medarbeiderundersøkelser.

Maslow (1943) illustrer det han kaller sin positive motivasjonsteori i sin *behovspyramide* – en hierarkisk inndeling av behov som gjenspeiler motivasjon for atferd og handling. Behovene er delt inn i fem kategorier, med en overordnet benevnelse for grunnleggende behov (primær) og vekstbehov(sekundær). Under de grunnleggende behovene (også kalt mangelbehov) sorterer fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov (tilhørighet og kjærighet). Behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering utgjør vekstbehovene. Teorien bak pyramiden er at behovene i bunn må innfris før behovene høyere i modellen er relevante, dvs. at mangelbehov generelt må dekkes før vekstbehov kan oppnås. Maslow påpeker dog at det ikke er slik at alle behov må være innfridd 100% før det aktualiserer det neste behov i modellen, snarer er det slik at de nedre behovene må oppfylles/innfris i større grad enn de øverste før man beveger seg over i neste nivå. Maslow tilføyde senere ytterligere behov øverst

i hierarkiet, dette var behov for kunnskap og læring, estetiske behov og øverst det han kalte behov for selvoverskridelse.

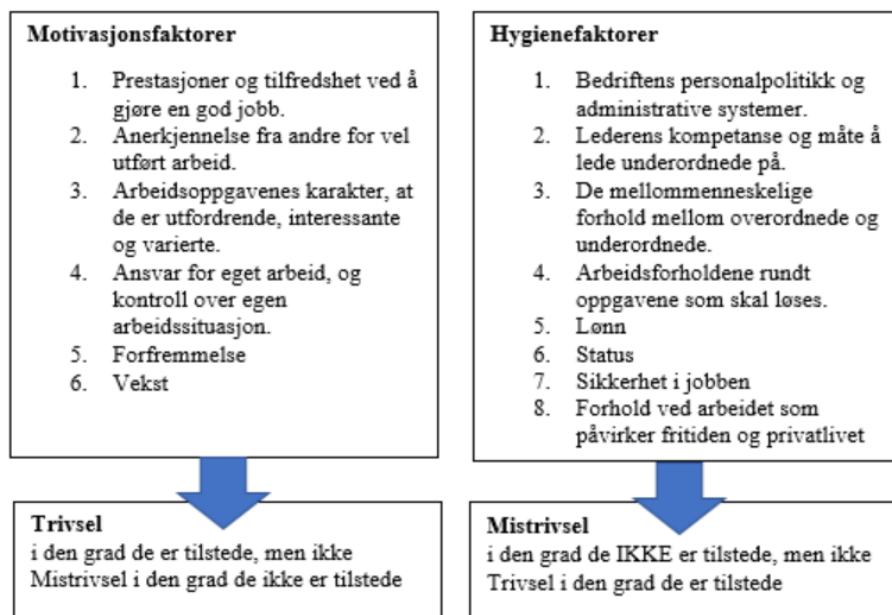
Behovene er lett overførbare til arbeidsplassen, og gir et helhetsperspektiv på mangfoldet av ønsker og behov som påvirker individet i ulike situasjoner. De fysiologiske behovene gjenspeiler seg i krav til det fysiske arbeidsmiljøet som beskrives i Arbeidsmiljøloven § 4.4. Når det gjelder trygghetsbehov speiler dette seg i behovet for rolleklarhet, derigjennom tydelig ansvar og arbeidsoppgaver. Sosiale behov ses i behovet for et mestringsklima, det å støtte seg på hverandre, å gjøre hverandre gode. Maslows behovspyramide la som nevnt tidligere, grunnlaget for senere teorier innen motivasjon og menneskets ulike behov.

Som nevnt innledningsvis har også Reiss et.al (2000) forsket på Deci & Ryans hypotese (Deci & Ryan, 1991; Ryan, 1995) om at variasjoner innenfor opplevelsen personlig velvære er et direkte resultat av psykologiske basisbehov, derav spesielt graden av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Resultatene ga støtte til hypotesen. Det ble også sett på hvilke sosiale aktiviteter som virket tilfredsstillende på behov for velvære. Meningsfylt samtale, å bli møtt med forståelse og å bli satt pris på av samhandlingspartnere skilte seg ut som viktige (Reiss et. al, 2000), og utgjør derfor konkrete verktøy ledere kan benytte i sitt arbeide.

2.5.1 Motivasjon

Ordet motivasjon er utledet fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som «*en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd*».

Tidligere forskning har undersøkt sammenhengen mellom motivasjon og trivsel. Dette finner vi i Herzbergs motivasjonsteori (1959), som bygger på Maslows behovspyramide, hvor han satte et likhetstegn mellom motivasjon og trivsel. Herzberg bringer inn opplevelse av trivsel eller mistrivsel som avgjørende og relevant for å skape motivasjon. Han kalte derfor behovene som skapte trivsel motivasjonsfaktorer, og de som skapte mistrivsel for hygiene faktorer. Disse definert ved at de skaper mistrivsel dersom de *ikke* er til stede.



Figur 4 Herzbergs to-faktor motivasjonsteori (1959). Hentet fra www.estudie.no

Trivsel, og dermed motivasjon, skapes kun gjennom oppfyllelse av motivasjonsfaktorene, som samsvarer med de sekundære behov i Maslows behovspyramide, behov for anerkjennelse og selvrealisering. Det er altså ikke nok at de hygieniske faktorene er til stede. Det er kun motivasjonsfaktorer som gir trivsel, selv om de ikke gir direkte mistrivsel dersom de ikke innfris.

Motivasjon gjenspeiler faktorene oppgavemotivasjon og nytteorientert motivasjon i medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR». Motivasjon er sett på som helt sentralt for at en medarbeider skal utføre sitt arbeide på best mulig måte, og samtidig føle en egentilfredsstillelse ved oppgaven. I tidligere forskning pekes indre motivasjon på som den viktigste enkeltfaktoren som har størst betydning for medarbeiderens og organisasjonens effektivitet (Lai, 2017). Den har direkte betydning for innsats, kvalitet på arbeidet, stolthet over tilhørighet og ønsket om å bli eller slutte i jobben (Kuvaas, 2009; Kuvaas & Dysvik, 2012).. Stort fokus på ytre motivasjon i form av belønning, har en tendens til å svekke den indre motivasjonen, og er derfor ikke ønskelig som et varig intensiv for å skape effektive medarbeidere (Lai, 2017).

2.5.2 Mestring

Femfaktorteori, kjent som «The Big Five», (Costa & McCrae, 1992) identifiserer fem ulike stabile trekk ved personlighet som sier noe om den enkeltes bærende identitet, og som er utgjør egne forståelsesrammer og derav grunnlag for samhandling ved kommunikasjon og ledelse av mennesker. De fem faktorene som måles er tilstede i ulik grad hos ulike mennesker.

Personlighetstrekk kan defineres som *en avgrenset tilbøyelighet som omfatter følelser, tanker og handlinger* (Norvik, 2005). De fem store er: Nevrotisisme (*N*; «*Neuroticism*»), Ekstroversjon (*E*; «*Extraversion*»), Åpenhet (*O*; «*Openness*»), Medmenneskelighet (*A*; «*Agreeableness*») og Planmessighet (*C*; «*Conscientiousness*»). Innenfor en organisasjons rammeverk er bidraget fra trekkteori en psykologisk forklaringsmodell på individnivå. Ulike personlighetstyper vil ha en stabil tilbøyelighet til møte oppgaver og situasjoner på en viss måte, som er iboende det enkelte individ. Fra et lederperspektiv er det nyttig å være seg bevisst dette, da ulike personlighetstyper vil respondere ulikt og ha ulike behov som må innfris for å skape motivasjon og mestring.

Albert Bandura (1997) introduserte begrepet selv-regulerende motivasjon (self-efficacy), og definerer det slik: «*mestringstro er egen tro på å mestre en bestemt oppgave/situasjon*». Mestringstro er altså ikke nødvendigvis en konstant faktor hos det enkelte individ, den kan variere i takt med de oppgaver man skal utføre. Den mest effektive metoden for å øke mestringstro, er ved å opparbeide *erfaring* på samme type oppgave (Bandura, 1989). Det understrekes her at tidligere erfaringer ikke kun skal være positive. Det å møte nye oppgaver og erverve nok kunnskap til å kunne utføre disse, fører til erfaring på mestring også på ukjente oppgaver, og er en nødvendig del av læringskurven. Dersom man ikke møter motstand og lærer å overkomme denne, vil man heller ikke mestre nye og utfordrende oppgaver på et senere tidspunkt. En annen måte å bygge mestringstro på, er ved såkalt *modellering*. Dette innebærer at man ikke selv bygger egen erfaring ved gjennomføring av oppgaver, men modellerer/kopierer andre som utfører oppgaven. I enkelte tilfeller er det kun ved modellering man kan opparbeide kompetanse og mestringstro, da det ikke vil være mulig å øve på selve oppgaven (eks. krigshandlinger etc). Bandura (1989) hevder at dette er en god måte å lære en oppgave på, da den tilfører en dimensjon av refleksjon på hvordan og hvorfor oppgaven utføres på en bestemt metode, utover selve den praktiske gjennomføringen.

Et annet viktig poeng i Banduras (1989) studier rundt mestringstro, er at graden av den kan påvirkes av de du har rundt deg, og benevner dette som *overtalelse*. Det er her andres tro på at man mestrer arbeidsoppgaven som bidrar til mestringstro. Dette vil være svært sentralt i arbeidssammenheng, da det også sier noe om graden av *mestringsklima* i arbeidsmiljøet (ref. faktor 9). Bandura påpeker dog at det er ikke noe mål å skape høyest mulig mestringstro i seg selv, men at denne må være i samsvar med den enkeltes faktiske evner. Et annet element som påvirker tro på egen mestring, er individets psykiske tilstand. Reduksjon av stress og tiltak for

å øke selvtilliten vil for eksempel være med på å øke den psykiske tilstanden hos hver enkelt medarbeider, og således øke mestringsfølelse og resultat. Bandura (1989) fant nettopp gjennom sine studier at økt mestringstro fører til økt innsats, og derav større mulighet til å lykkes. Dette vil også gi en større indre motivasjon til å utføre oppgaver på best mulig måte.

Mestringstro økes altså gjennom tilgang på erfaring, tilgang til gode rollemodeller, konstruktive tilbakemeldinger og fysisk bevissthet for å avdekke og håndtere symptomer på stress. Autonomi favner tillit, handlingsrom, valg og muligheter. Også Self Determination Theory (SDT) snakker om opplevelse av autonomi som en svært viktig psykologisk faktor for motivasjon (Deci & Ryan, 2017).

Mestringsorientert ledelse handler om å stille til rådighet de redskaper, kompetanse og evner som medarbeideren trenger for å kunne utføre sine oppgaver. Denne typen ledelse favner mange av faktorene som beskrives i «10-FAKTOR». Det handler om å tilrettelegge for de faktorer som har vist seg avgjørende for trivsel, motivasjon, effektivitet, kvalitet og resultater. Mestringsorientert støtte fra kolleger er viktig for å skape motivasjon og et godt psyko-sosialt arbeidsmiljø. Studier har vist at dette klimaet for mestring sammen med mestringsorientert ledelse forklarer opp mot halvparten av variasjonen i individuell kompetansemobilisering (Lai, 2015). Mestringsklima er derfor et svært viktig område å arbeide med og utvikle for best å kunne utnytte ressursene som ligger i de ansatte.

2.5.3 Kompetanse og kompetansemobilisering

En logisk forutsetning for mestring er at man innehar den kompetanse som er nødvendig for å utføre en arbeidsoppgave. At man også får gjort nytte av og brukt den kompetanse man har (kompetansemobilisering), vil også påvirke opplevd motivasjon i møte med arbeidsoppgavene. Man kan skille mellom ulike typer kompetanse, det være seg teoretisk, yrkesspesifikk, personlig, sosial. I denne oppgaven er det den yrkesspesifikke kompetansen vi har fokus på. Flere studier i Norge (både fra offentlig og privat sektor) viser at mange medarbeidere ikke får brukt og utviklet sin kompetanse i sitt arbeide (Lai, 2015). Dette vil som vi har sett påvirke motivasjonen, og kan også føre til høyere turn-over i arbeidslivet. Organisasjonen vil da komme i en situasjon med kompetansetap framfor kompetansemobilisering, og vil stå dårligere rustet for å levere et effektivt resultat, samt å hevde seg i konkurranse med andre organisasjoner. Det er derfor avgjørende å jobbe med kompetansemobilisering.

Kompetansemobilisering handler om den enkelte medarbeiders opplevelse av å få brukt sine evner og sin kompetanse på optimal måte. Muligheten til å få brukt sin kompetanse henger

sammen med psykologiske faktorer som mestring, mening og tilhørighet (Lai og Skiba, 2013). Linda Lai trekker fram 5 viktige drivere for kompetansemobilisering; *rolledefinerings*, *mestringstro*, *autonomi*, *mestringsorientert ledelse* og *mestringsorientert støtte* fra nærmeste kolleger. (Lai, 2017). Vi ser at dette klart har sammenheng med motivasjonsteoriene vi tidligere har sett på i denne oppgaven. Rolledefinisjon innehar fire dimensjoner; rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering. (Lai, 2015). En rolle er et uttrykk for forventning til atferd, det handler både om hvordan medarbeideren skal opptre, hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, hvordan dette skal utføres ut i fra ressurser, frister, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med andre medarbeidere som besitter andre roller eller stillinger. (Fletre & Frydenlund, 2017). Rent formelt kan det sies at rolleavklaring bør ligge i stillingsbeskrivelse for den stilling som innehas. Rollen må harmonere med den kompetansen medarbeideren innehar, stillingen må være tydelig definert, arbeidsoppgavens belastning må ikke være større enn at medarbeideren har tid til å utføre disse med god kvalitet, samt at rollen fokuserer på mål og resultater og kunder eller brukere. (Lai, 2015).

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A (1964) utviklet en rolleteori som ser på rollen en person påtar seg i en sosial situasjon, og da spesielt innenfor en organisasjon. Organisasjonen består av et sett roller, hvor rollesettene henger sammen med bestemte stillinger og setter ulike krav til forventninger, atferd og samarbeid. Teorien inneholder en detaljert begrepsmessig beskrivelse av hvordan mennesker påvirkes av den sosiale settingen, spesielt opp imot andre deltagere på den sosiale arenaen de deltar i.

Rollekonflikter vil være viktig å unngå i arbeidet med å opprettholde rolleklarhet. Begrepet rollekonflikt defineres som *«en konflikt som oppstår når et individ utsettes for motstridende krav og forventninger fra omverdenen. Det finnes ulike typer av rollekonflikter. De mest vanlige vil være at ulike krav som er uforenlige, stilles mot en rolle innehaver, eller at rolle innehaveren samtidig har flere posisjoner som det knytter seg motstridende sett av normer til»* (Skirbekk, 2018).

Roller kan også være belastet med uklarhet, det være seg mangel på avgrensninger eller mangel på konkretiseringer av oppgaver og ansvarsområde. Både opplevelser av rollekonflikt og manglende definisjon og klarhet, kan føre til det som refereres til som *rollestress*. Dette kan i sin tur påvirke medarbeideren negativt både i form av fysisk og psykisk belastning, og vil kunne føre til et dårligere mestringsklima på arbeidsplassen. Det samme gjelder dersom medarbeideren blir satt til å utføre oppgaver i sin rolle som vedkommende ikke har

kompetanse til, dette kan i tillegg til frustrasjon og utrygghet, skape stress i forhold til rolle- og rolleavklaring på arbeidsplassen.

2.5.4 Empowerment

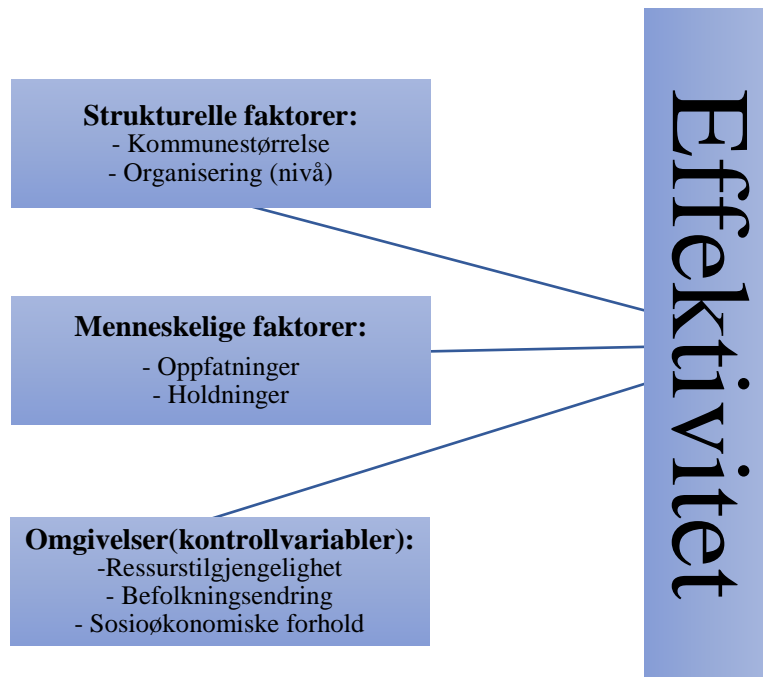
Begrepet empowerment (Menon, 2001) er en kognitiv-psykologisk tilnærming som betegner opplevelse av kontroll og opplevelse av kompetanse samt internalisering av mål (Menons empowerment scale, eller 3-faktor teori). I sitt studium fant Menon at empowerment som målt gjennom de tre faktorene hadde en negativ korrelasjon med sentralisering, og motsatt en positiv korrelasjon med delegering av oppgaver.

Kort definert betyr ordet bemyndigelse, «*to be able to*». Selvledelse er også et ord som gjerne brukes som synonym, og derav er også autonomi en sentral faktor også her. Dette er en klar kobling til kompetansemobilisering, mestringsopplevelse og ledelse. Man kan hevde at empowerment dog kan være både en prosess og et resultat, noe som gis og noe som tas. Det vil allikevel berøre behovet for tilrettelegging fra ledelse, både i form av arbeidsmiljø, kompetansemuligheter og annen nødvendig redskap for å kunne utføre arbeidsoppgaven.

Yukl, G. og Becker, W.S. (2006) snakker også om begrepet psykologisk empowerment, som defineres som «*the increased task motivation that results from an individual's positive orientation to the work role*». Herunder vises det til Thomas & Velthouse (1990) identifisering av 4 definerte faktorer som er distinkte og ulike, men også i relasjon og gjensidig forsterkende. Disse er: meningsfullhet, kompetanse, valg og betydning («*impact*»). Hackman & Oldman (1976) peker i sin «*Job characteristic theory*» på 5 jobbkaraktistikker som påvirker medarbeideres indre motivasjon og tro på seg selv; oppgaveidentitet, oppgavesignifikans, evnevariasjon («*skills*»), autonomi og tilbakemeldinger. Dersom disse karakteristikkene ved selve arbeidsoppgaven er innfridd, vil dette føre til tre ulike «*psykologiske opplevelser*» hos medarbeideren; opplevd meningsfullhet, opplevd ansvar og kunnskap om faktisk resultat.

3 Forskningsmodell

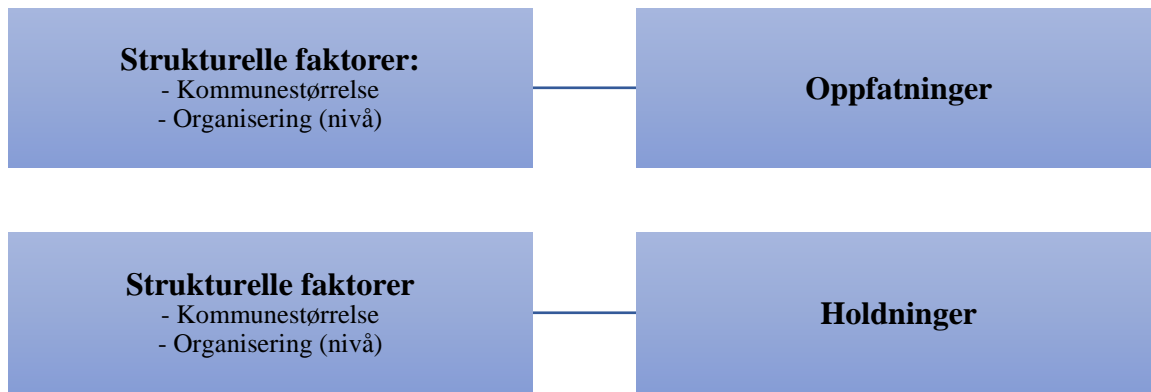
Studien undersøker betydningen av strukturelle og menneskelige faktorer i forhold til krav om effektivitet i offentlig sektor. På bakgrunn av dette tas det utgangspunkt i følgende forskningsmodell:



Figur 4 Forskningsmodell - hovedmodell

Effektivitet er den avhengige variabelen. *Kommunestørrelse* og *organisering* er uavhengige variabler kategorisert som strukturelle faktorer. *Oppfatninger* og *holdninger* er også uavhengige variabler, men kategorisert som menneskelige faktorer. Vi har også valgt å ta med *ressurstilgjengelighet*, *befolkningsendring* og *sosioøkonomiske forhold* som kontrollvariabler.

I tillegg har vi valgt å undersøke om det er slik at strukturelle faktorer kan ha betydning for menneskelige faktorer – *forklarer de strukturelle faktorene variasjon i de menneskelige faktorene?* På bakgrunn av dette tas det utgangspunkt i følgende to forskningsmodeller der de strukturelle faktorer er uavhengige variabler og de menneskelige faktorene henholdsvis *oppfatninger* og *holdninger* er de avhengige variablene.



Figur 5 Delmodell – sammenheng mellom strukturelle og menneskelige faktorer

3.1 Hypoteser

Johannesen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 47) tar for seg forholdet mellom empiri og teori, og sier at *hypoteser* kommer i en mellomstilling ved at «*de kan være generelle og knyttet til en teori, men de kan også uttrykke antakelser om konkrete virkeligheter – og være knyttet til data*».

Det er utledet følgende hypoteser på bakgrunn av studiens problemstilling og forskningsmodeller:

H1: Strukturelle rammer samt medarbeideres *oppfatninger* og *holdninger* til arbeidsplassen har betydning for grad av effektivitet.

Det antas under denne hypotesen at:

- kommunestørrelse har positivt fortegn
- organisering har negativt fortegn, (dvs. hierarkiske kommuner gir mindre effektiv tjenesteproduksjon)
- oppfatninger har positivt fortegn
- holdninger har positivt fortegn
- ressurstilgjengelighet har positivt fortegn
- befolkningsvekst har positivt fortegn
- sosioøkonomiske forhold har negativt fortegn

H2: Strukturelle faktorer har betydning for de ansattes oppfatninger om viktige forhold på arbeidsplassen

H3: Strukturelle faktorer har betydning for de ansattes holdninger til jobben de har

H4: Små, mellomstore og store kommuner har samme varians for variablene oppfatninger og holdninger.

H5: Små, mellomstore og store kommuner har samme gjennomsnittsscore for oppfatninger og holdninger.

4 Metode

Ontologi (slik ting faktisk er) og epistemologi (læren om kunnskap) er overordnede vitenskapsteoretiske forståelsesrammer ved all forskning, (Jacobsen, 2005).

Kvale (2015) påpeker at forskeren må kunne gi gode grunner til valg av metode – det er temaet som bør bestemme metoden. I dette kapitlet presenteres undersøkelsesmetoden som er benyttet i denne studien samt redegjøres for valg av forskningsdesign, datamateriale som er lagt til grunn, herunder operasjonalisering av variabler, og hvilke statistiske tester som er gjennomført. Valgene er tatt på bakgrunn av, som tidligere presentert, valgt problemstilling:

«Hvor mye påvirker leder gjennom strukturelle og/eller menneskelige faktorer?»

Å bedrive forskning forutsetter at det samles inn data som er relevant for å kunne gi svar på de spørsmål som stilles. Det man ønsker å få svar på legger føringer på hva slags type data som er relevant å undersøke nærmere (Madsbu & Thomassen, 2007, s. 19). Men uansett hva slags data det dreier seg om, er det to krav som bør tilfredsstilles; gyldighet og relevans (validitet) og pålitelighet og troverdighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2015).

4.1 Forskningsdesign og forskningsmetode

Jacobsen (2015) skiller mellom beskrivende og forklarende(kausale) problemstillinger – «hvordan» og «hvorfor». Problemstillingen i denne oppgaven er beskrivende; det søkes svar på «hvordan». Med utgangspunkt i valg av tema og problemstilling er det valgt et *beskrivende(deskriptivt)* undersøkelsesdesign. Studien begrenses med dette til å beskrive en situasjon og forhold som kan forekomme samtidig. Følgelig utelukkes kausale sammenhenger – det ses ikke på årsak-virkning (Jacobsen, 2015).

Denne studien tar utgangspunkt i en undersøkelse på et bestemt tidspunkt; tverrsnittstudie. Det er som nevnt innledningsvis, valgt å benytte sekundærdata fra medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR». I tillegg er det benyttet faktabasert data hentet fra SSB og indikatorer fra rapporter utarbeidet av kommunal- og moderniseringsdepartementet. I lys av valg av problemstilling, valg av undersøkelsesdesign og valg av data er måten oppgaven skal belyses og besvares på «testende» hvor det sees på mange enheter. Følgelig er designet *ekstensiv*, hvis kjennetegnes ved at det går i bredden; man er ute etter det typiske med få detaljer og nyanser i empirien. Dette i motsetning til *intensive* opplegg som søker svar på en *eksplorerende* problemstilling hvor det typisk søkes svar på detaljer og nyanser (Jacobsen, 2015).

Svært forenklet sier Johannesen et. al (2016) at kvantitativ forskning kartlegger *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* noe skjer. Felles for begge retninger er at det er en vitenskapelig metode for å søke svar på spørsmål/hendelser. Studiens problemstilling og undersøkelsesdesign legger føringer på hvilken undersøkelsesmetode som er best egnet; designet er deskriptivt og ekstensivt. Kvantitativ metode er således godt egnet som undersøkelsesmetode.

Positivistisk tilnærming likestilles ofte med betegnelsen «kvantitativ metode» (Jacobsen, 2015). Forskeren skal være nøytral og ikke påvirke studieobjektet: distanse – objektivitet. Positivismen utviklet seg videre til to forskningsmodeller: logisk positivisme (*deduksjon*), utlede logiske antagelser og konsekvenser og utvikle hypoteser for testing på grunnlag av dette, og empirisk positivisme (*induksjon*), der de logiske konsekvensene og teorien utvikles etter å ha studert et fenomen nærmere (Ulleberg, 2002). Denne studien har en *deduktiv* tilnærming, det vil si at hypotesene testes ut i fra teori. Opplegget er eksplorerende hvor det søkes kunnskap om sammenheng og betydning av strukturelle og menneskelige faktorer i forhold til krav om effektivitet i kommuner.

4.2 Datamateriale

Det skilles mellom *primærdata* og *sekundærdata*. I kvantitativ sammenheng innebærer dette henholdsvis at forskeren innhenter direkte data fra kilden selv eller benytter data samlet inn av andre, *registerdata*. Ulempen med bruk av sekundærdata er at de i utgangspunktet har blitt samlet inn til et annet formål (Jacobsen, 2015), og er angivelig ikke like «skreddersydd» som primærdata.

Dataene som ligger til grunn i denne studien er blant annet sekundærdata fra medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR». «10-FAKTOR» er en medarbeiderundersøkelse utviklet av KS i samarbeid med professor Linda Lai, BI. Dette er en relativt nyutviklet medarbeiderundersøkelse skreddersydd for kommuner og fylkeskommuner, men som også kan benyttes av andre organisasjoner. Undersøkelsen, som nevnt innledningsvis, «bygger på nasjonal og internasjonal forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater i forhold til organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene» (Fletre og Frydenlund, 2017). Undersøkelsen omfatter både ledere og medarbeidere. I vedlegg 1 følger mer utfyllende informasjon om undersøkelsen hentet fra nettsiden www.10faktor.no.

Høsten 2017 sendte vi en forespørsel til KS og ba om en oversikt over alle kommuner som har gjennomført «10-FAKTOR». I denne oversikten fremgikk det at 100 norske kommuner hadde

gjennomført «10-FAKTOR» i 2016. Forespørsel og tilgang på resultater fra den enkelte kommune har vært gjort i tråd med NSDs (Personvernombudet for forskning) forskningsetiske retningslinjer. NSD har på sine nettsider utformet et spørreskjema som avgjør om et forskningsprosjekt er meldepliktig i forhold til personvern eller ikke. Det ble gjennom vår utfylling av dette skjemaet konkludert med at denne studie ikke er meldepliktig til NSD ut i fra kriterier om forskning og personvern.

Videre er det innhentet data om folketall pr. 1. januar 2016 fra SSB. I tillegg er det innhentet data fra SSB om ressurstilgjengelighet, befolkningsendring og sosioøkonomiske forhold. Oversikt over organisering i kommuner(nivåer) er hentet fra rådatamateriale i forbindelse med NIBIR rapport *Kommunal organisering 2016*. Tilgang på rådatamateriale er gitt av NSD i forbindelse med denne oppgaven. Data fra *Effektivitetsanalysen* er hentet fra kommunedata på Regjeringens side (kommunal- og moderniseringsdepartementet).

I forhold til problemstillingen som skal belyses og besvares i denne studien, ansees innhenting av sekundærdata fra «10-FAKTOR» som svært egnet empiri. At 100 norske kommuner med sine likheter og ulikheter utfører en identisk medarbeiderundersøkelse, gir en sjelden mulighet til å se nærmere på indre, pre-definerte identiske faktorer opp imot utvalgte ytre faktorer.

4.2.1 Populasjon og utvalg

Det er som nevnt i forrige delkapittel benyttet sekundærdata fra medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR», som ble rapportert gjennomført av 100 norske kommuner i 2016. Vi vet ikke hvorfor den enkelte kommune har valgt å ta i bruk undersøkelsen annet enn at «10-FAKTOR» ligger tilgjengelig via nettportal for alle kommuner som er medlem av bedrekommune.no.

Sammenlikner vi kommuner som har gjennomført undersøkelsen med alle kommuner i Norge ser vi en skjevhet i fordeling. Det er prosentvis flere store kommuner som har tatt i bruk undersøkelsen. Det vil altså være usikkerhet knyttet til å generalisere resultater fra denne studien til små kommuner < 5000 innbyggere. Slik kan man stille spørsmål om hva som er bakgrunnen for at enkelte kommuner har valgt å gjennomføre undersøkelsen i 2016, og andre ikke. Det kan hevdes at de kommuner som gjennomførte, i utgangspunktet er mer fokusert på forbedringsarbeid i egen organisasjon, og derfor vil ha bedre resultater knyttet til arbeidsmiljøet enn kommuner som ikke har valgt å benytte verktøyet foreløpig. Det er trolig også ulikheter i kompetanse ved bruk av dataverktøyet og enkelte kommuner kan mangle ressurser (implementering/læring/rapportering) til å utføre og prioritere dette arbeidet. Dette ser, naturlig nok, særlig ut til å gjelde mindre kommuner. For kommuner med under 1500

innbyggere vil det heller ikke være mulig å få ut data på annet enn aggregerte nivåer, siden de har svært få enheter og ansatte.

Siden vi ikke kan gjøre annet enn å spekulere rundt hvorfor det er en skjevhet i fordeling når vi sammenlikner kommuner som har gjennomført undersøkelsen med alle kommuner i Norge, avgrenses denne oppgaven til å si noe om de kommunene som gjennomførte 10-FAKTOR i 2016. Kommunene som gjennomførte undersøkelsen i 2016, eksklusiv Oslo, er derfor populasjonen i denne studien. Vi har valgt å ikke inkludere Oslo i utvalget, da Oslo kommune har en veldig ulik oppbygging strukturelt i forhold til resten av kommune-Norge, og betjener både kommunale og fylkeskommunale tjenester.

Spørsmål om tilgang på resultater fra kommunens gjennomføring av «10-FAKTOR» ble sendt ut til 99 av de 100 norske kommunene v/rådmannen. Vi mottok data fra 52 kommuner.

Henvendelse med spørsmål om tilgang på data fra «10-FAKTOR» følger som vedlegg 2.

Størrelsesmessig spredning blant kommunene:

	Populasjon og utvalg	Netto utvalg
Små kommuner (0-4999)	34 (34,3%)	16 (30,8 %)
Mellomstore kommuner (5000-19999)	45 (45,5 %)	21 (40,4 %)
Store kommuner (>20000)	20 (20,2 %)	15 (28,8 %)
Total	99	52

Tabell 2 Populasjon og utvalg

Med utgangspunkt i at den størrelsesmessige spredningen er skjev, har vi benyttet en kjiqvadrat-test for å undersøke om utvalget er tilsvarende skjevt. Dette for å undersøke om kommunene som har gitt tilgang på data til denne studien er representative for de kommuner som har gjennomført «10-FAKTOR» i 2016.

Størrelsesmessig spredning			
	Observed N	Expected N	Residual
1	16	17,8	-1,8
2	21	23,7	-2,7
3	15	10,5	4,5
Tota 1	52		

Tabell 3 Kjiqvadrat-test for størrelsesmessig spredning

‘Asymmetrisk signifikans’=0,299 (29,9 %). Vi konkluderer derfor med at den størrelsesmessige spredningen er tilsvarende skjev som populasjon valgt for denne studien.

Når det gjelder organisasjonsstruktur, innehar vårt utvalg langt flere kommuner med flat struktur enn hierarkiske, henholdsvis 38 og 13. Det legges til grunn en antagelse om at utvalget er representativt for populasjon i denne studien, da mange av landets kommuner har valgt å organisere seg med færre nivå som et resultat av reformbølgen NPM rettet mot offentlig sektor (Hovig & Stigen, 2008).

4.2.2 Frafallsanalyse

Av de 99 kommunene som mottok forespørsel om tilgang på data fra «10-FAKTOR» undersøkelsen, var det 52 kommuner som ga tilgang.

Populasjon	99
Kommuner som angivelig hadde gjennomført 10-FAKTOR i 2016	100
Oslo kommune	1
Utvalget (antall kommuner som mottok forespørsel om tilgang på resultater)	99
Kommuner som av ulike årsaker ikke gjennomførte 10-FAKTOR i 2016 likevel	4
Kommuner som ga beskjed om hvorfor de ikke kunne utlevere data	3
Kommuner som ikke svarte	40
Antall kommuner som har gitt tilgang på data fra 10-FAKTOR	52
Antall kommuner som har gitt tilgang på data som ikke kan brukes ¹	1
Andel kommuner som har gitt tilgang på data som har blitt brukt i studien, av de som faktisk gjennomførte undersøkelsen i 2016 (de fire kommunene som ikke gjennomførte er trukket fra + kommunen som kun gjennomførte for én enhet) samt Oslo	54,25 %

Tabell 4 Frafallsanalyse

De kommunene som ga beskjed om at de ikke kunne utlevere data, begrunnet dette med manglende kompetanse eller knapphet på og ressurser. Det ble sendt ut purring til samtlige kommuner som ikke svarte innen 2 uker fra da forespørsel om tilgang på «10-FAKTOR» data ble sendt ut første gang.

¹ Kommunen hadde kun gjennomført 10-FAKTOR for én enhet i kommunen

4.3 Variabler og operasjonalisering

Operasjonalisering handler om hvordan gjøre problemstillingen forskbar; hvordan gå fra det generelle til det konkrete. Ved innsamling av kvantitative data er det spesielt viktig å være bevisst på om det som måles er det som forsøkes å måles. Operasjonalisering er enkelt forklart operasjoner som må gjøres for å kunne registrere informasjon om teoretiske fenomener som data, (Johannesen et. al ,2016, s.58). Sosiale systemer er komplekse og følger ikke lovmessigheter som fysiske fenomener. Popper hevder imidlertid at sosiale systemer er underlagt visse lover, men at disse ikke er absolutte og avviser at vi med sikkerhet kan uttale oss kausalt i samfunnsvitenskapene, (Jacobsen, 2015, s. 32).

I dette delkapitlet vil vi starte med å se på de 10 faktorene fra «10-FAKTOR», for å undersøke om det er aktuelt med datareduksjon til to nye variabler: *oppfatninger* og *holdninger*, som i forskningsmodellen er kategorisert som menneskelige faktorer og er uavhengige variabler. Videre vil ytterligere uavhengige variabler, kontrollvariabler og avhengig variabel operasjonaliseres.

4.3.1 Menneskelige faktorer - *oppfatninger* og *holdninger*

Begrepsvaliditet dreier seg om relevante indikatorer; om det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og selve operasjonaliseringen, (Johannesen et. al, 2016).

Forhåndskategorisering av begreper og standardisering av informasjon foreligger allerede for dataene innhentet fra «10-FAKTOR» for de 10 faktorene. De 10 faktorene/variablene skal igjen kunne grupperes ytterligere da de til dels skal måle *medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen og medarbeidernes holdninger til jobben de har.*

Fordelingen av faktorene er presentert slik på www.10faktor.no:

- *medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen* (indre-faktorer, avhengig variabel)
 - FAKTOR 5: graden av **mestringsorientert ledelse** - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
 - FAKTOR 9: graden av **mestringsorientert motivasjonskultur**
 - FAKTOR 6: graden av **rolleklarhet** - tydelige kommuniserte forventninger
 - FAKTOR 3: **selvstendighet** - muligheter til å jobbe selvstendig(autonomi)
 - FAKTOR 7: muligheter til **relevant kompetanseutvikling**
 - FAKTOR 4: muligheter til å **bruke egen kompetanse** – opplevd bruk av egen kompetanse(kompetansemobilisering)

- *medarbeidernes holdninger til jobben de har* (mellomliggende avhengig variabel)
 - FAKTOR 1: **oppgavemotivasjon** (indre motivasjon) – motivasjon for selve oppgavene
 - FAKTOR 10: **nytteorientert/prososial motivasjon** - ønske om å bidra til nytte og måloppnåelse for andre
 - FAKTOR 2: **Mestringstro** - tiltro til egen jobbkompetanse
 - FAKTOR 8: **Fleksibilitetsvilje** – villighet til å være fleksibel på jobb.

For å undersøke nærmere om faktorene fordeler seg som angitt, ut i fra data for de kommuner som er innhentet, har vi gjennomført en Prinsipal komponent analyse (PCA). Dette for å få bekreftet om det er aktuelt med datareduksjon. Det er imidlertid noen krav som må være oppfylt før en gjennomfører PCA for å være sikker på at datasettet egner seg. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) er et mål på utvalgstilstrekkelighet. Denne verdien bør være større enn 0,7 som betegnes som nedre grense for middels godt, (Field, 2017). Bartlett's sfærestest sier noe om hvor godt egnet datasettet er for PCA og datareduksjon. Bartlett-testen tester en nullhypotese om at korrelasjonsmatrisen er en identitetsmatrise, altså må vi undersøke om nullhypotesen kan forkastes. Av tabell 5 ser vi at $KMO=0,820$. Dette er en meget god verdi. Videre ser vi av anti-image matrisen² at alle verdier langs diagonalen er over minimumsverdi på 0,5 (Field, 2017). Bartlett's sfærestest viser også en p-verdi = 0,000, og følgelig kan nullhypotesen om at korrelasjonsmatrisen er en identitetsmatrise forkastes. Disse testene bekrefter at dataene egner seg for PCA og datareduksjon.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin – Mål på utvalgstilstrekkelighet		,820
Bartlett's sfærestest	Kji-kvadratverdi	450,690
	Frihetsgrader	45
	p-verdi	,000

Tabell 5 Kaiser-Meyer-Olkin og Bartlett's test

Videre er det en forutsetning for PCA og datareduksjon at variablene korrelerer med hverandre. Korrelasjonsmatrisen³ for de 10 faktorene viser at korrelasjoner ligger på middels til relativt høye nivåer, bortsett fra korrelasjon mellom Faktor 10 og Faktor 5 og Faktor 10 og Faktor 7 som ligger lavere enn 0,3.

Kommunalitet viser hvor stor andel av variasjonen i hver variabel som kan forklares av faktorene. I PCA er *initial* alltid lik 1. *Extraction* er estimat for variansen i hver variabel som

² Vedlegg 3 – Anti-image matrise

³ Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise 10-FAKTOR

er forklart ut i fra faktorene som kommer ut etter vi har gjennomført datareduksjon – når vi kun ser på faktorer med egenverdi >1. Vi ser alle disse verdiene her er høye, noe som er bra.

Kommunalitet

	Initial	Extraction
Faktor 1	1,000	,595
Faktor 2	1,000	,755
Faktor 3	1,000	,791
Faktor 4	1,000	,854
Faktor 5	1,000	,846
Faktor 6	1,000	,688
Faktor 7	1,000	,839
Faktor 8	1,000	,607
Faktor 9	1,000	,880
Faktor 10	1,000	,848

Tabell 6 Prinsipal komponent analyse – kommunaliteter

For å finne ut hvor mange faktorer variablene (de 10 faktorene fra «10-FAKTOR») fordeler seg på benyttes eigenvalue-kriteriet, eigenvalue >1. Faktorer som har egenverdi >1 er faktorer som forklarer mer av variansen enn en standardisert variabel.

Av Scree plot⁴ ser vi umiddelbart at variablene fordeler seg på to faktorer som antatt. Totalt forklart varians⁵ viser mer detaljert eigenvalues og forklart varians. Eigenvalues viser den totale variansen forklart av hver faktor. Av den totale summen på 10 kan 6,261 forklares med den første faktoren, dette tilsvarer 62,607 % av den totale mengden. Vi ser av kolonnen for «cumulative» at den samlede forklaringskraften på de to faktorene som har egenverdi >1 forklarer til sammen 77,020 % av den totale variansen. For at det skal bli lettere å tolke faktorladninger har vi gjennomført en rotasjon av typen Direct Oblimin siden de 10 faktorene ligger konseptuelt nær hverandre. Dette er en analyse som tillater en viss grad av sammenheng mellom faktorene. Av komponent korrelasjonsmatrisen⁶ ser vi at verdien er 0,492, altså er det benyttet passende metode for rotasjon. I PCA framkommer det en tydelig fordeling mellom de ulike faktorene mellom de to kategoriene oppfatninger (kollektivt) medarbeidere har til viktige forhold på arbeidsplassen og de holdningene medarbeiderne har til jobben sin (individsentret). Det er ett unntak hva gjelder Faktor 1 – Oppgavemotivasjon, eller indre motivasjon, som lader omtrent 50/50 på de to faktorene/kategoriene. Denne variabelen har like mye holdninger som oppfatninger i seg som underbygger graden av motivasjon, noe som er naturlig da den også har vist seg å være den viktigste innsatsfaktoren

⁴ Vedlegg 5 – Scree Plot

⁵ Vedlegg 6 – Totalt forklart varians

⁶ Vedlegg 7 – Komponent korrelasjonsmatrise

for flest positive effekter både for medarbeideren selv og for organisasjonen (Kuvaas, 2009). Videre ser vi også at Faktor 6 – Rolleklarhet lader på individsentrert faktor, i motsetning til kollektivt som forventet. Dette kan bety at rolleklarhet er noe som først og fremst vokser fram i individet selv, ut i fra definert struktur i oppgaver og ansvar fra organisasjonen. Rolleklarhet er altså en selvopplevd og følt tilstand, og ikke noe som alene kan defineres på utsiden av individet.

Tabell 7 viser faktorladninger før og etter 'Faktor 1' er tatt ut.

Pattern Matrix^a

	Komponenter inkl. Faktor 1		Komponenter ekskl. Faktor 1	
	1	2	1	2
Faktor 5	,970		,967	
Faktor 7	,926		,922	
Faktor 9	,916		,913	
Faktor 3	,855		,851	
Faktor 4	,686	,367	,691	,381
Faktor 10	-,267	1,022	-,250	1,003
Faktor 2	,215	,742	,227	,752
Faktor 6	,205	,709	,218	,700
Faktor 8	,205	,658	,214	,675
Faktor 1	,444	,449		

Tabell 7 Faktorladninger

Etter at Faktor 1 er tatt ut viser nye faktorladninger til høyre i tabell 7 for totalt forklart varians⁷ at de to faktorene har da egenverdier på hhv 4,870 og 1,433 av 9, som forklarer 60,875 % og 17,917 %. Dette utgjør til sammen en forklaring på 78,78 % av den totale variansen.

Reliabilitetsanalyse benyttes for ytterligere å validere om reduksjon av de 9 faktorene til to nye faktorer er aktuelt. Vi finner at Cronbach's Alpha⁸ = 0,947 og 0,859. Verdier over 0,7 og 0,8 er akseptable verdier (Field, 2017). Vi konkluderer derfor med at reliabiliteten er tilfredsstillende, og følgelig kan de 9 faktorene(variablene) reduseres til to nye faktorer som vi har kalt *oppfatninger* og *holdninger*. Dataene for de nye variablene er generert automatisk, der faktorladningenes verdi ligger til grunn for vektingen av den enkelte faktor (faktor 3,4,5,7 og 9 og faktor 2, 6, 8 og 10) inn i de respektive nye variablene.

4.3.2 Strukturelle faktorer – kommunestørrelse og organisering

De strukturelle organisatoriske faktorene *størrelse* og *organisering* er uavhengige variabler.

⁷ Vedlegg 6 – Totalt forklart varians

⁸ Vedlegg 8 – Reliabilitetsanalyse

Kommunestørrelse

Det er store forskjeller på norske kommuner hva gjelder størrelse. Fordeler versus ulemper ved å være en storkommune sammenlignet med en mindre, debatteres heftig i forbindelse med kommunesammenslåingen som gjennomføres i Norge i disse dager. Det er ingen tvil om at størrelse på organisasjonen vil stille ulike krav til ledelse. Oppgaven søker å se på hvilken betydning størrelse har i forhold til effektivitet i kommuner, samt om størrelse har betydning for ansattes oppfatninger og holdninger til arbeidsplassen og jobben de har.

Vi har valgt å dele kommunene i tre grupper: 0-4999 innbyggere, 5000-19990 innbyggere og kommuner over 20.000 innbyggere. Informasjon om kommunestørrelse målt i befolkningstall pr. 1. januar 2016 er hentet fra SSB.

Organisering

Kommunestyret og fylkestinget kan tildele formannskapet eller fylkesutvalget, kommunerådet eller fylkesrådet, utvalg, styre for institusjon eller administrasjonssjefen myndighet til å opprette og nedlegge stillinger og til å treffe avgjørelser i personalsaker (Kommuneloven, 1993, § 24).

Den nye kommuneloven fra 1993 åpnet opp for at kommune selv kunne velge sin egen organisasjonsform, og kommunene har i dag ulik organisering av sine tjenester og sitt personale. Gjennom New Public Management kom ideer om at en flatere struktur ville kunne gi økonomiske gevinster. Flere norske kommuner valgte derfor å organisere seg i en såkalt to-nivå modell. Samtidig har flere bevart en hierarkisk struktur, eller en såkalt tre-nivå modell. Det er således interessant å se på ulikheten i denne variabelen opp imot medarbeideres og ledes svar på «10-FAKTOR» undersøkelsen. Gjennom datamateriale fra Kommunal- og Moderniseringsdepartementet og NSD har vi fått oversikt over den administrative organiseringen av kommunene i vårt datamateriale. 7 av kommunene var ikke registrert med organisasjonsform i denne databasen, og organiseringen av disse er derfor hentet ut manuelt fra de respektive kommunenes hjemmesider.

4.3.3 Ressurstilgjengelighet, befolkningsendring og sosioøkonomiske forhold

Vi har valgt å kontrollere for *ressurstilgjengelighet, befolkningsendring og sosioøkonomiske forhold*, da det antas at dette er omliggende faktorer som kan ha betydning for effektivitet i en kommune. Som mål på ressurstilgjengelighet har vi benyttet to økonomiske indikatorer: *resultatgrad og frie inntekter per innbygger*. Resultatgrad er netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter. Tallene er hentet fra SSBs statistikkportal. Også tall for

befolkningsendring er hentet fra SSBs statistikkportal. Som mål på sosioøkonomiske forhold, er det i denne studien kun lagt til grunn andel mottakere av sosialhjelp i den enkelte kommune. Dette er også tall hentet fra SSBs statistikkportal. For alle indikatorene er det beregnet et snitt for perioden 2013-2015.

4.3.4 Effektivitet

Kommunen som organisasjon er i en særstilling da den er tjenesteyter av offentlige tjenester for sine innbyggere. Senter for økonomisk forskning (SØF) har utviklet en effektivitetsanalyse som gir et mål på hvor effektive kommunene er i sin drift. Modellen ser på innsatsfaktorer (ressurser) og produksjonsmål for de ulike tjenestene kommunen yter, både for den enkelte tjeneste og for kommunen samlet. «*Metoden sier noe om den enkelte kommunes effektivitet i forhold til best etablerte praksis*» (regjeringen.no).

Effektivitetsverdien defineres på en skala fra 0-100. En verdi på 100 tilsier at kommunen er av de mest effektive. En verdi på 80 betyr at kommunen er 20 prosent mindre effektiv enn de mest effektive kommune. Effektivitetsanalysen ligger tilgjengelig på regjeringen.no, og tallene som er benyttet i denne studien er effektivitetsmål for 2016. Det var imidlertid fire kommuner det ikke forelå akkumulerte effektivitetsmål for. Kommunens samlede effektivitetsmål er et snitt av effektivitetsmål for tre hovedområder. For disse fire kommunene forelå kun effektivitetsmål for 2 av 3 områder. Manglende data ble håndtert ved at den tredje verdien ble erstattet med gjennomsnittlig effektivitetsmål for de øvrige 47 kommunene.

I og med at kommunene har et spesielt organisatorisk overordnet ansvar for å yte like offentlige tjenester til landets befolkning, er effektivitetsmål en god måleindikator på hvor effektive de er sin tjenesteyting. Gode resultater vil naturlignok åpne for ytterligere motivasjon, mens dårlige resultater kan skape fravær av det samme. Trår man feil her, kan man lett havne inn i et dårlig spor, hvor det ene kontinuerlig påvirker det andre. Vi ønsker spesielt av denne grunn å se på effektiviteten opp imot resultatene fra «10-FAKTOR». Effektivitet utgjør en målevariabel av kanskje størst betydning for organisasjonen som helhet, mens påvirkningsfeltet ligger hos individet som enhet.

4.4 Vurdering av datamateriale

Reliabilitet

Innledningsvis i dette kapitlet ble to krav til data nevnt; validitet og reliabilitet. «*Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet*» (Johannesen et. al, 2016, s. 36). Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om nøyaktigheten av dataene som er benyttet i studien, hvilke data som er brukt, måten de er samlet inn og bearbeidet på, (Johannesen et. al , 2016). «*Undersøkelsen må være til å stole på*», (Jacobsen, 2015). Oppgaven tar, som tidligere nevnt, utgangspunkt i sekundærdata innhentet fra gjennomføring medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR». At medarbeiderne som gjennomfører «10-FAKTOR» ikke skal være kjent med spørsmålene fra før, er en klar anbefaling som fremgår av brukermanualer og informasjon på www.10faktor.no. Vi kan ikke utelukke at flere medarbeidere har vært kjent med disse spørsmålene på forhånd, og på den måten kan ha påvirket resultatet. Vi antar likevel at påliteligheten i datamaterialet fra «10-FAKTOR» er god, da resultatene per kommune baseres på antall respondenter fra underkant av 100, til noen tusen.

Validitet

Innen samfunnsvitenskapen er validitet et sentralt begrep i forhold til den etablerte kunnskapens troverdighet, styrke og overførbarhet (Kvale, 2015). I følge Skog (2015) handler validitet om forskningsmessige fallgruver og hvordan unngå de.

Øvrige data er innhentet fra SSB, gjennom NSD og fra rapporter utarbeidet av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Det kan imidlertid ikke utelukkes for feilkilder i form av eksempelvis tastefeil og feilrapportering. Valg av kontrollvariabler er ikke dekkende for utenforliggende faktorer som kan påvirke forskningsmodellen vår. Vi antar at også forhold som de ansattes utdanningsnivå i kommunen, relevant kompetanse blant de ansatte, om kommunen er en bykommune eller ikke, samt geografiske forhold også utgjør variabler som påvirker sammenhengene vi finner i modellen, og følgelig påvirker validiteten.

Etikk

Spesielt i forbindelse med samfunnsforskning aktualiseres etiske spørsmålene vedrørende hvordan studien er gjennomført (Johannesen et. al, 2016). Dette fordi vi i mange tilfeller innhenter data om enkeltmennesker, og data som kan klassifisere som personopplysninger og sensitive opplysninger. Det er en forskers etiske og juridiske ansvar å behandle dette i henhold til forskningsetiske prinsipper og retningslinjer. Som tidligere nevnt er dataene innhentet i tråd med NSDs forskningsetiske retningslinjer.

4.5 Regresjonsmodellens forutsetninger

Ved bruk av multippel regresjonsanalyse må det undersøkes om det er problemer med multi kolinearitet, om residualene er normalfordelte og homoskedastiske, (Skog, 2015).

Analysen av regresjonsmodellens forutsetninger^{9 10} viser VIF verdier < 5 for alle regresjonsanalysene som er gjennomført. VIF verdiene bør være under 3, men verdier under 5 er akseptable. Videre viser analysen at residualene er normalfordelte og at det ikke er problemer med homoskedastisitet, og at Cook's er under 1. Vi kan derfor konkludere med at forutsetningene som må ligge til grunn for en regresjonsanalyse er i orden.

⁹ Vedlegg 10 – Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (H1)

¹⁰ Vedlegg 13 - Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (revidert H1)

5 Analyse av resultater

Først presenteres deskriptiv statistikk av sekundærdata fra «10-FAKTOR». Data for de øvrige uavhengige variablene, kommunestørrelse og organisering vil ikke bli presentert i dette kapitlet da dette allerede er gjort i metodekapitlet. Videre i dette kapitlet presenteres analyser av sammenheng mellom strukturelle og menneskelige faktorer og effektivitet i kommuner. Avslutningsvis presenteres analyse av sammenheng mellom strukturelle faktorer og menneskelige faktorer.

Regresjonsanalysene er gjennomført ved «forced entry». Det betyr at alle de uavhengige variablene og kontrollvariablene er lagt inn i modellen samtidig.

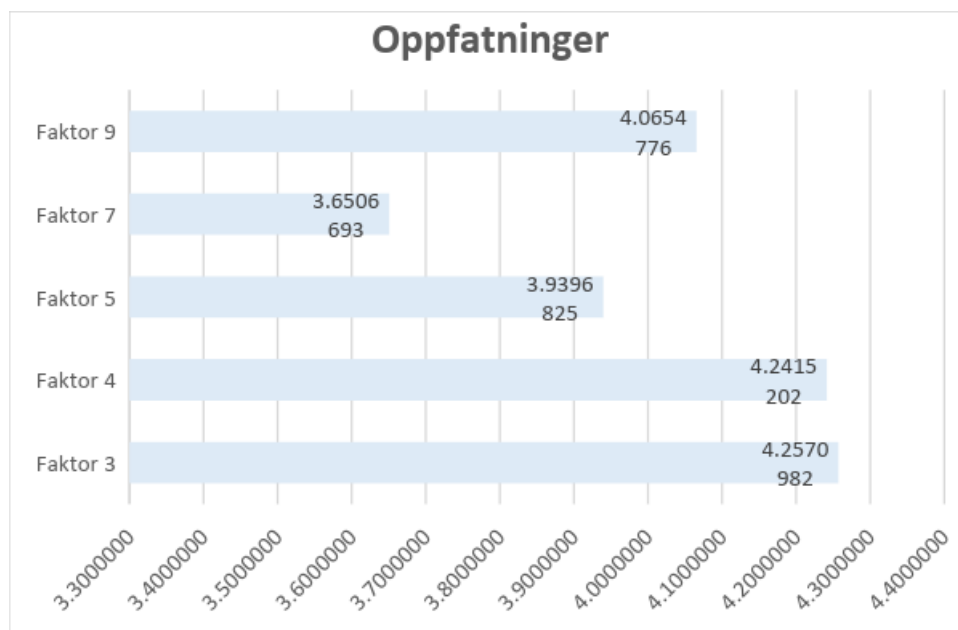
Analyse av resultatene tar utgangspunkt i et signifikansnivå på 5 %. Dette er et vanlig nivå å sette innenfor samfunnsforskning (Johannesen et. al, 2016).

5.1 Menneskelige faktorer – oppfatninger og holdninger

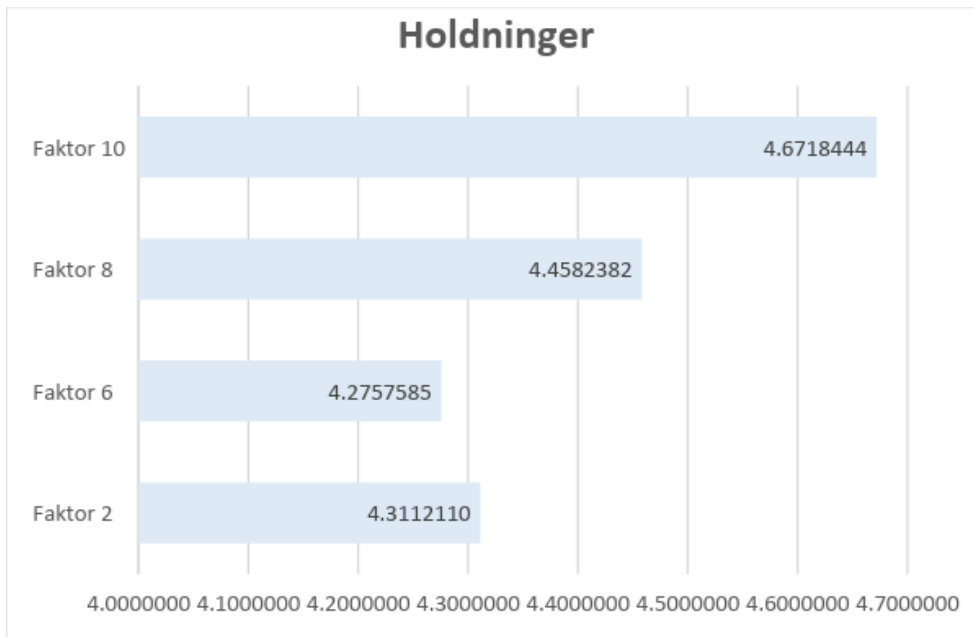
«10-FAKTOR» har til hensikt å måle dels medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen og dels medarbeidernes holdninger til jobben de har. Som vist i metodekapitlet fordelte følgende faktorer seg slik etter Prinsipal komponent analyse med Direct Oblim rotasjon:

- Oppfatninger: Faktor 3, Faktor 4, Faktor 5, Faktor 7, Faktor 9.
- Holdninger: Faktor 2, Faktor 6, Faktor 8 og Faktor 10.

De innsamlede dataene fra de 51 kommunene viser følgende gjennomsnittlige utslag for faktorene som måler *oppfatninger* og *holdninger*:

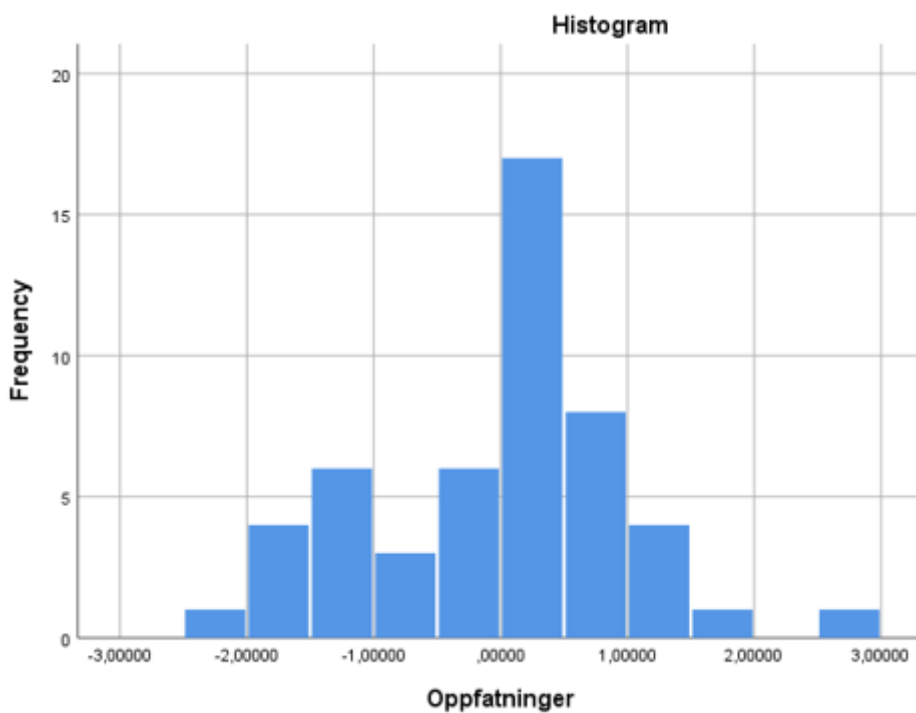


Figur 6 Gjennomsnittscore for underliggende faktorer for oppfatninger

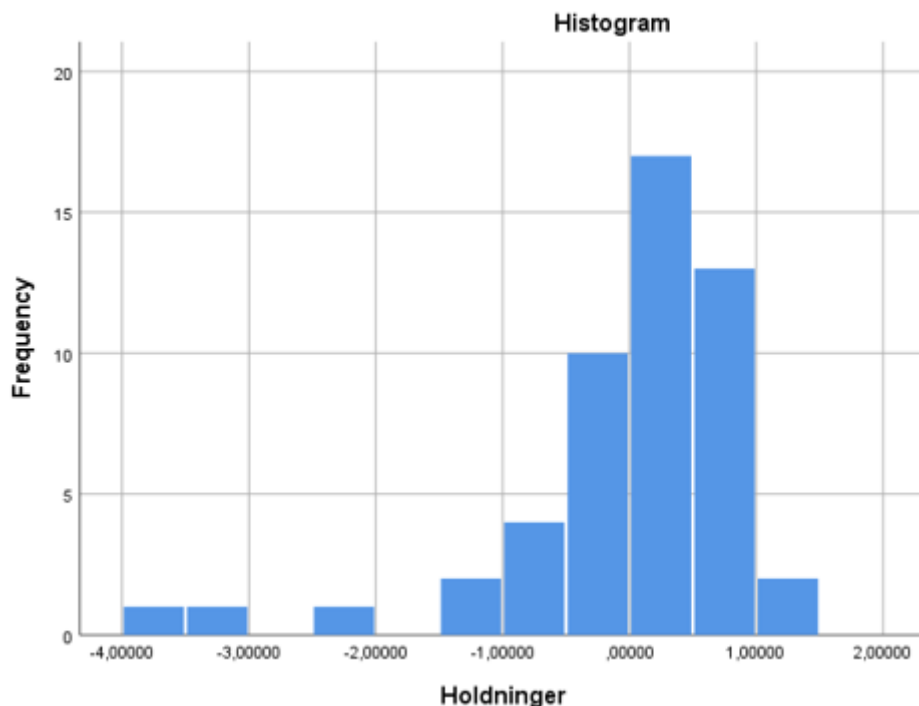


Figur 7 Gjennomsnittscore for underliggende faktorer for *holdninger*

Dette ga ny to nye variabler, der faktorladningenes verdi ligger til grunn for vektingen av den enkelte faktor (faktor 3,4,5,7 og 9 og faktor 2, 6, 8 og 10) inn i den nye variabelen.



Figur 8 Frekvensfordeling for variabel *oppfatninger*



Figur 9 Frekvensfordeling for variabel *holdninger*

5.2 Betydningen av strukturelle og menneskelige faktorer for effektivitet

Formålet med studien er å undersøke i hvilken grad strukturelle og menneskelige faktorer kan påvirke effektivitet i kommuner. Tabell 8 gir en oversikt over deskriptiv statistikk for avhengig, uavhengige og kontrollvariabler som ligger til grunn for regresjonsanalysen.

Grunnlaget for regresjonsanalysen er 51 kommuner.

Deskriptiv statistikk	Range	Minimum	Maximum	Snitt	Std.avvik
Effektivitetsscore	36	64	100	80,20	8,974
Oppfatninger	5,19391	-2,39639	2,79751	0	1
Holdninger	5,32543	-3,92224	1,40319	0	1
Kommunestørrelse	2	1	3	2,02	,787
Organisering	1	0	1	,25	,440
Befolkningsendring snitt (2013-2015)	4,39	-1,53	2,86	,7073	1,10
Resultatgrad snitt (2013-2015)	8,80	-3,10	5,70	1,38	1,71
Frie inntekter snitt (2013-2015)	36880	44090	80970	51018	7368
Andel sosialhjelpsmottakere snitt (2013-2015)	3,80	1,10	4,90	2,4	,78

Tabell 8 Deskriptiv statistikk for regresjonsmodell, N=51

5.2.1 Samvariasjon mellom strukturelle og menneskelige faktorer og effektivitet

Korrelasjonsmatrisen viser samvariasjon mellom avhengig variabel, de uavhengige variablene og kontrollvariablene. Vi observerer korrelasjon mellom *effektivitet* og *holdninger* på 0,354 med signifikansnivå 5 %, *effektivitet* og *kommunestørrelse* på 0,519 med signifikansnivå 1 %, samt kontrollvariablene *befolkningsendring* og *frie inntekter* på henholdsvis 0,490 og -0,325 med signifikansnivåer 1 % og 5 %.

Korrelasjonsmatrise	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Effektivitet	1								
Oppfatninger	,086	1							
Holdninger	,354*	,473**	1						
Kommunestørrelse	,519**	,023	,339*	1					
Organisering	,184	,042	,226	,101	1				
Befolkningsendring (snitt 2013-2015)	,490**	,293*	,265	,539**	,118	1			
Resultatgrad (snitt 2013-2015)	,147	,304*	,270	,009	,141	,211	1		
Frie inntekter (snitt 2013-2015)	-,325*	-,195	-,262	-,672**	-,223	-,692**	,087	1	
Andel sosialhjelpsmottakere snitt 2013-2015	-,192	-,037	,096	,052	,102	-,293*	-,140	-,050	1

Tabell 9 Korrelasjonsmatrise

5.2.2 Multipl regressjonsanalyse (H1)

Vi har valgt å gjennomføre en multipl regressjonsanalyse for å undersøke hvilken betydning strukturelle og menneskelige faktorer kan ha i forhold til mål på effektivitet i en kommune.

Som tidligere nevnt er avhengig variabel *effektivitet* basert på data hentet fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Uavhengige variabler er inndelt i to hovedkategorier; strukturelle faktorer, herunder *kommunestørrelse* og *organisering*, og menneskelige faktorer herunder *oppfatninger* og *holdninger*. Kontrollvariabler er *befolkningsendring* snitt 2013-2015, *Resultatgrad* snitt 2013-2015, *Frie inntekter* snitt 2013-2015 og *Andel sosialhjelpsmottakere* snitt 2013-2015.

Modellen viser at $R^2 = 0,430$, det vil si at de uavhengige variablene (inkl. kontrollvariablene) forklarer 43 % av variasjonen i den avhengige variabelen, *effektivitet*. Korrigert forklaringsgrad sier noe om hvor god modellen er og bør ligge nær R^2 , (Field, 2017).

Korrigert $R^2=0,321$. Differansen mellom R^2 og korrigert R^2 er 0,109. Hvis data fra hele populasjonen inngår i modellen betyr dette at de uavhengige og kontrollvariablene vil forklare omtrent 10,9 % mindre av variasjonen i den avhengige variabelen. For modellen endrer R^2 seg fra 0-0,430 med signifikans $p=0,001$.

R	R ²	Korrigert R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,656 ^a	,430	,321	7,392	,430	3,961	8	42	,001

Tabell 10 Sammendrag modell – multipl regresjonsanalyse

ANOVA-tabellen¹¹ viser at modellen i sin helhet er statistisk signifikant på 1 %-nivået med $p=0,001$.

Videre kan vi se at det er kun kommunestørrelse med signifikansnivå på 5 %. De to uavhengige variablene som omfatter de menneskelige faktorer har ingen signifikant effekt selv om *holdninger* viste en signifikant positiv korrelasjon på signifikansnivå 5 % i korrelasjonsmatrisen. Vi ser også at de to kontrollvariablene *befolkningsendring* og *frie inntekter* heller ikke viser signifikant effekt i denne modellen, selv om de også viste henholdsvis positiv korrelasjon på signifikansnivå 1 % og negativ korrelasjon på signifikansnivå 5 % i korrelasjonsmatrisen.

Modell	Ustandardisert B	Std.feil	Standardisert Beta	t	sig
(Konstantledd)	52,160	17,016		3,065	,004
Holdninger	1,873	1,339	,441	1,399	,169
Oppfatninger	-,679	1,315	,136	-,516	,608
Organisering	2,780	2,563	,382	1,085	,284
Kommunestørrelse	5,027	1,984	-,034	2,533	,015
Befolkningsendring snitt 2013-2015	3,104	1,617	,303	1,919	,062
Resultatgrad snitt 2013-2015	-,179	,713	-,129	-,251	,803
Frie inntekter snitt 2013-2015	,000	,000	,209	1,430	,160
Andel sosialhjelpsmottakere snitt 2013-2015	-1,492	1,539	-0,76	-,969	,338

Tabell 11 Regresjonskoeffisienter

En nærmere undersøkelse av variabelen *holdninger*

Vi har valgt å gjennomføre en multipl regresjonsanalyse hvor det går nærmere inn på variabel *holdninger*. Dette er en «revidert» versjon av H1. Av korrelasjonsmatrisen i tabell 9 ser vi at *kommunestørrelse* og *holdninger* viser signifikant samvariasjon med *effektivitet* på hhv 0,519 og 0,354. I og med den multiple regresjonsanalysen i det ovenstående viste at kun kommunestørrelse viste signifikant effekt for effektivitet i en kommune, har vi valgt å undersøke nærmere variabelen *holdninger*. Vi har derfor sett nærmere på de underliggende

¹¹ Vedlegg 9 – ANOVA-tabell

variablene, Faktor 2,6,8 og 10. Med dette som utgangspunkt kjørte vi en ny multipl regressjonsanalyse med følgende variabler i modellen:

Uavhengig variabel:

- Strukturelle faktorer: kommunestørrelse
- Menneskelige faktorer: Faktor 2, 6, 8 og 10.

Avhengig variabel

- Effektivitet

Utelater i denne omgang kontrollvariablene siden de ikke viste signifikant effekt i analysen presentert i det ovenstående.

Modellen¹² viser at $R^2 = 0,365$ forklaringsvariablene forklarer 36,5 % av variasjonen i den avhengige variabelen. Korrigert $R^2=0,295$. Differansen mellom R^2 og korrigert R^2 er 0,07. Følgelig forteller analysen at de uavhengige variablene vil forklare omtrent 7 % mindre av variasjonen i den avhengige variabelen dersom vi ser på hele populasjonen. For modellen endrer R^2 seg fra 0-0,365 med signifikans $p=0,001$. Dersom vi ser på koeffisientmatrisen¹³ finner vi at standardisert betaverdi for Faktor 2 = 0,433 og standardisert betaverdi for kommunestørrelse=0,468. Dette er de eneste to uavhengige variablene som er signifikante. De øvrige variablene, Faktor 6,8 og 10 er ikke signifikante.

5.3 Strukturelle faktorer betydning for menneskelige faktorer

Vi har også valgt å gjennomføre en multipl regressjonsanalyse for å undersøke om strukturelle faktorer har betydning for menneskelige faktorer *oppfatninger* og *holdninger*.

Dette er gjort i to omganger med følgende uavhengige og avhengige variabler:

- Avhengig variabel henholdsvis *oppfatninger* og *holdninger*
- Uavhengige variabler *kommunestørrelse* og *organisering*

Det er også gjort en variansanalyse og ANVOA-test for å undersøke om små, mellomstore og store kommuner har samme varians i variablene *oppfatninger* og *holdninger*, og om de har samme gjennomsnittscore for variablene *holdninger* og *oppfatninger*.

5.3.1 Multipl regressjonsanalyse (H2 og H3)

Resultatene fra analysen¹⁴ viser en minimal forklart varias i tillegg til at modellen har signifikans $p= 0,95$, med *oppfatninger* som avhengig variabel. Det synes som at de

¹² Vedlegg 11 – Oppsummering modell og ANOVA-tabell

¹³ Vedlegg 12 - Koeffisientmatrise

¹⁴ Vedlegg 14 – Regressjonsanalyse strukturelle og menneskelige faktorer

strukturelle faktorene *kommunestørrelse* og *organisering* ikke forklarer variasjon i variabel *oppfatninger*.

Med *holdninger* som avhengig variabel har vi observert 3 «uteliggere» ved Interquartile Range-metoden. Av de 3 uteliggerene klassifiserte 2 som ekstrem og 1 som mild. Da alle tre uteliggerne lå på en og samme side, ble kun de to som lå lengst utenfor boxplot «korrigert», men også fordi 3 av 51 utgjør mer enn 5 % av datasettet. Overstiger antall «korrigerte» uteliggere 5 % kan dataene bli svært usikre. I og med alle uteliggerne var reelle utslag, har vi valgt å bytte verdiene til den neste laveste verdi i datasettet som ikke er en uteligger. Vi har kalt den «reviderte» variabelen for *holdninger2*.

Ved bruk av *holdninger2* som avhengig variabel finner vi en svak sammenheng der modellen viser at $R^2 = 0,13$, som betyr at 13 % av variasjonen i *holdninger* kan forklares ved *kommunestørrelse*. Korrigert $R^2 = 0,094$. Differansen er her 0,036, altså vil modellen forklare omtrent 3,6 % mindre av variasjonen dersom data fra hele populasjonen inngår i modellen (Field, 2017). Dette med signifikans $p=0,036$. I og med modellen viser en forklart varians på kun 13 %, behandles dette funnet i den videre diskusjon og konklusjon som at vi ikke fant sammenheng av betydelig grad.

Modell	Ustandardisert B	Std.feil	Standardisert Beta	t	sig
(Konstantledd)	-,501	,270		-1,857	,069
Organisering	,341	,222	,208	1,534	,132
Kommunestørrelse	,252	,124	,274	1,534	,048

Tabell 12 Regresjonskoeffisienter

5.3.2 Variansanalyse og ANOVA-test (H4 og H5)

Videre har vi foretatt en variansanalyse¹⁵ gruppert på kommunestørrelse for å undersøke om variansen i variablene *oppfatninger* og *holdninger* er lik for kommuner kategorisert som små (0-4999), mellomstore (5000-19999) og store (>20000).

Ser vi på *oppfatninger* gruppert på kommunestørrelse viser Levene's test for lik varians at $p=0,003$. Ut i fra vår analyse kan det synes som små, mellomstore og store kommuner ikke har samme varians, på signifikansnivå 5 %. I og med de tre inndelingene ikke har samme varians, er det heller ikke aktuelt å gå videre å se på om gjennomsnitt for små, mellomstore og store kommuner for denne variabelen er lik, da det er en forutsetning at gruppene som sammenliknes har samme varians.

¹⁵ Vedlegg 15 – Variansanalyse og ANOVA-test

Samme variansanalyse for *holdninger* gruppert på kommunestørrelse, viser Levene's test for lik varians at $p=0,905$. Følgelig har vi funnet at små, mellomstore og store kommuner har samme varians for variabelen *holdninger*. Vi har derfor fortsatt analysen, basert på at varians for gruppene er lik, og undersøkt om snitt for denne variabelen, for små, mellomstore og store kommuner er lik. Til dette er det benyttet enveis ANOVA, som er en måte å undersøke om gjennomsnittene i gruppene er like. ANVOA kan i motsetning til t-test, benyttes for å sammenlikne mer enn to grupper, (Skog, 2015). Her viser ANOVA-testen at $p=0,102$. Vi finner altså at små, mellomstore og store kommuner for variabel *holdninger* har samme gjennomsnitt.

5.4 Oppsummering

H1: Strukturelle rammer samt medarbeideres *oppfatninger* og *holdninger* til arbeidsplassen har betydning for grad av effektivitet.

Det antas under denne hypotesen at:

- kommunestørrelse har positivt fortegn
- organisering har negativt fortegn, (dvs. hierarkiske kommuner gir mindre effektiv tjenesteproduksjon)
- oppfatninger har positivt fortegn
- holdninger har positivt fortegn
- ressurstilgjengelighet har positivt fortegn
- befolkningsvekst har positivt fortegn
- sosioøkonomiske forhold har negativt fortegn

I den første regresjonsmodellen fikk vi kun støtte for at kommunestørrelse har betydning for effektivitet. Vi fikk altså ikke støtte for at organisasjonsform og de ansattes *oppfatninger* og *holdninger* har betydning, med hverken positivt eller negativt fortegn da ingen av disse variablene hadde signifikansnivå over 5 %. Tabell 13 viser resultater oppsummer for H1.

Variabler i regresjonsmodellen	Forventet fortegn	Faktisk fortegn	Signifikans
Kommunestørrelse	+	+	Sig
Organisering	-		Ikke sig

Oppfatninger	+		Ikke sig
Holdninger	+		Ikke sig
Ressurstilgjengelighet	+		Ikke sig
Befolkningsvekst	+		Ikke sig
Sosioøkonomiske forhold	-		Ikke sig

Tabell 13 Oppsummering regresjonsmodell H1

I den reviderte regresjonsmodellen, revidert H1, fikk vi også støtte for at enkeltfaktoren Faktor 2, *mestringstro*, har betydning for effektivitet. De andre underliggende enkeltfaktorene i variabel *holdninger* hadde ingen signifikant forklaringskraft.

Variabler i regresjonsmodellen	Forventet fortegn	Faktisk fortegn	Signifikans
Kommunestørrelse	+	+	Sig
Faktor 2	+	+	Sig
Faktor 6	+		Ikke sig
Faktor 8	+		Ikke sig
Faktor 10	+		Ikke sig

Tabell 14 Oppsummering regresjonsmodell H1 (revidert)

H2: Strukturelle faktorer har betydning for de ansattes oppfatninger om viktige forhold på arbeidsplassen

Regresjonsmodellen ga ikke støtte for at strukturelle faktorer, kommunestørrelse og organisering, har betydning for de ansattes *oppfatninger*.

Variabler i regresjonsmodellen	Forventet fortegn	Faktisk fortegn	Signifikans
Kommunestørrelse	+	+	Ikke sig
Organisering	+	+	Ikke sig

Tabell 15 Oppsummering regresjonsmodell H2

H3: Strukturelle faktorer har betydning for de ansattes holdninger til jobben de har

Regresjonsmodellen viste en lav forklart varians. Vi har valgt å se bort fra dette resultatet.

Variabler i regresjonsmodellen	Forventet fortegn	Faktisk fortegn	Signifikans
Kommunestørrelse	+	+	Sig
Organisering	+		Ikke sig

Tabell 16 Oppsummering regresjonsmodell H3

H4: Små, mellomstore og store kommuner har samme varians for variablene oppfatninger og holdninger.

- Analysene viste at små, mellomstore og store kommuner har ulik varians for de ansattes *oppfatninger*, mens variansen er lik for små, mellomstore og store kommuner for de ansattes *holdninger*.

H5: Små, mellomstore og store kommuner har samme gjennomsnittsscore for oppfatninger og holdninger.

- Små, mellomstore og store kommuner har samme gjennomsnittsscore for *holdninger*. Vi gjennomførte ikke ANOVA-test for *oppfatninger* da H4 viste at små, mellomstore og store kommuner har ulik varians for denne variabelen.

6 Diskusjon

Utgangspunkt for diskusjonen er studiens problemstilling, hvor det søkes svar hvor mye leder påvirker gjennom strukturelle og/eller menneskelige faktorer, sett i forhold til mål på effektivitet i en kommune. I teorikapitlet innledet vi med noen sentrale organisasjonsteoretiske perspektiver og teorier, og sentrale reformer som preger kommunesektoren, herunder NPM og kommunereformen. Problemstillingen og de utledede hypotesene vil i det følgende drøftes i en organisasjonsteoretisk kontekst.

6.1 Strukturelle faktorer (H1)

Som nevnt innledningsvis blir en kommunes strukturelle trekk, som størrelse og organisering, ansett fra flere hold å ha betydning for effektivitet i tjenesteleveransen. Jacobsen og Thorsvik (2013) tar for seg betydningen av organisasjonsstruktur; sentralisering versus desentralisering. Debatten om kommunesammenslåing handler nettopp om kommunestørrelsens betydning for effektiv tjenesteleveranse. I den multiple regresjonsanalysen er variabelen kommunestørrelse positiv og signifikant på 5 % nivå ($p=0,015$). Modellen støtter opp under den antagelse om at kommunestørrelse har betydning for effektivitet i en kommune.

Det kan synes som om Jacobsen og Thorsviks (2013) inndeling i fordeler og ulemper i forhold til sentralisering og desentralisering, vektet fordelene som størst og ulempene som minst ved sentralisering av organisering og oppgaver i større kommuner. Det vil si at vektlegging av klar styring, ansvarsområde, lik og forutsigbar praksis er i henhold til Jacobsen og Thorsviks (2013) inndeling det som gir mer effektivt resultat i tjenesteleveransen. Forutsigbarhet vil da vekte tyngre enn fleksibilitet, og informasjon som kan gå tapt i systemet kan ikke ses som avgjørende informasjon. Jacobsen og Thorsvik peker også på at en sentralisering vil kunne gjøre arbeidet mer demotiverende.

Linda Lai (2017) peker på flere studier som viser at motivasjon påvirker utførelse og resultat av oppgaver, og demotiverte medarbeidere vil da trolig ikke levere effektivt. Det kan synes som om store kommuner klarer å ivareta medarbeideres motivasjon til tross for størrelsen, hvor det er naturlig å tenke at ledelsens påvirkning er et element som bidrar til dette. Dette er imidlertid ikke noe vi kan si noe om basert på vår undersøkelse, men et interessant moment det kan være produktivt for videre forskning rundt lederrollen å se nærmere på. Selv om funnene indikerer at større kommuner er mer effektive i sin tjenesteleveranse enn mindre kommuner, er det ikke rimelig å anta at effektiviteten i en kommune er proporsjonal med kommunestørrelse dersom kommunens størrelse øker grunnet sammenslåing. En sammenslåing åpner for andre ytre faktorer som kan ha påvirkning man ikke har

forutsetninger for å ta høyde for i dag med utgangspunkt i den kunnskapen vi har om de store etablerte kommunene. Eksempelvis er sosioøkonomiske forhold og demografi faktorer det er vanskelig å forutsi betydningen av ved en sammenslåing.

Vi ser at det økte fokuset på kommunestørrelse knyttet til effektivitet bunner i det instrumentelle perspektivet, med fokus på resultat, her effektivitet målt i økonomi og kvalitet. Det kan se ut som kommunene omfattes av en overordnet instrumentell forståelse knyttet til styring. Allikevel vil det være feil å si at det kun er dette perspektivet som gjør seg gjeldende når man ser på hele kommunen under ett. Kultur og symboler er del av kommunens indre organisasjon. Kommunen er avhengig av å ha sin legitimitet i samfunnet – den må utføre de oppgaver den er satt til å gjøre, og er samtidig omgitt av krav og forventninger. Forskjellen er at disse indre faktorene ikke viser seg å påvirke effektivitet i denne studien, slik som størrelse. Det er det imidlertid den instrumentelle middel – mål tenkningen som gjør.

Valg av organisering er som sagt en sentral beslutning innenfor ledelse. En kommunes valg av organisasjonsmodell, ligger til grunn et overordnet mål om effektivisering. Organisatorisk er kommunen mangesidig, og bygger på alle Webers fire typer for rasjonalitet: tradisjonell, målrettet, verdi og karisma (med henblikk på den politiske dimensjonen). Tradisjonelt har kommunene vært bygget opp som hierarkiske byråkrati, men etter åpningen i kommuneloven av 1993, valgte flere kommuner i tråd med NPM og ønske om større effektivitet, å endre sin organisering til flat struktur, da ett- eller to-nivå kommuner. 38 kommuner av vårt utvalg på 51 har flat struktur, og kun 13 har en hierarkisk struktur. Endring av organisasjonsstruktur er endring som har foregått over tid, etter egne interne vedtak i den enkelte kommune. Den er således en reform innenfra, tross påvirkning utenfra.

I vår forskningsmodell finner vi ikke støtte for at en kommunes organisering har betydning for effektive tjenester i en kommune. Dette kan være en indikasjon på at organisering er mer en rent en teoretisk utfordring i motsetning til utfordringer knyttet til personal- og resultat. Det kan stilles spørsmål ved organisasjonsformens betydning for effektivitet i en kommune. Ledelse innenfor flate og hierarkiske strukturer ser ut til å gi den samme effekt i lys av effektivitetsmål, det vil si at organisasjonsform ikke ser ut til å fordre spesifikke krav med tanke på ledelse og styring. Dette er ikke i samsvar med de forutsetninger og påstander som underbygger NPM-reformen (Hood, 1991), som blant annet peker på flatere struktur og færre beslutningsnivå som viktige faktorer for å øke en organisasjons effektivitet.

Betydningen av ledelse i seg selv sier ikke en organisasjonsstruktur noe om, men det kan synes som om antall beslutningsnivå og antall ledere ikke har betydning for effektivitet. Man kan allikevel velge å se på dette som positivt for ledere og lederutvikling, som det tross alt brukes mye tid og ressurser på i offentlig sektor. Det er ikke utenkelig at det er kvaliteten på den enkelte leder som er avgjørende, og ikke kvantitet i forhold til antall ledere. Modellen er ikke kontrollert for andre variabler som trolig spiller inn. Det være seg oversiktlige og klare beslutningslinjer, ansvar og myndighet, samt opplevd rolleklarhet både hos den enkelte leder og hos medarbeiderne rundt ham/henne. På generelt grunnlag er det rimelig å anta at en leder finner sitt påvirkningspotensiale innenfor den organisasjonsstruktur han eller hun blir satt til å lede innenfor.

Kommunene i vårt utvalg scorer generelt høyt på medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR». Dette kan være en indikasjon på at de ansatte stort sett opplever å være i et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø kan igjen være med å påvirke betydningen av organisasjonsstruktur i forhold til effektivitet. Innunder denne diskusjonen ser vi at Boman & Deals (1984) Human Resource-ramme ser ut til å være av større betydning enn den strukturelle rammen. Da funnene i denne studien viser at endringer i kun organisasjonsstruktur ikke fører til høyere effektivitet, kan dette tyde på at de indre faktorene, altså menneskene i organisasjonen, har større betydning. Vi vil i det følgende komme nærmere inn på betydningen av de indre faktorene knyttet til medarbeideres oppfatninger og holdninger.

6.2 Menneskelige faktorer (H1)

Nyere lederteorier vektlegger psykologiske faktorer som viktige påvirkningsfaktorer for en organisasjons effektivitet. Synet på mennesket er i dag en sentral dimensjon i tillegg til de strukturelle dimensjonene.

Som nevnt i metodekapitlet er faktorer som måler medarbeideres *oppfatninger*: grad av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, rolleklarhet, selvstendighet, relevant kompetanseutvikling og bruk av egen kompetanse. I modellen finner vi ikke støtte for at medarbeidernes oppfatninger har betydning for effektive tjenester i en kommune.

Medarbeidernes egenopplevde situasjon og muligheter synes altså ikke å ha betydning for hvorvidt kommunen leverer sine tjenester på en mest mulig optimal måte. Dette funnet er i seg selv oppsiktsvekkende, da nettopp de underliggende faktorene i variabelen oppfatninger, er faktorer man skulle tro har stor betydning for effektive tjenesteleveranse. Igjen kan det tenkes at den gjennomsnittlige høye scoren på medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR» for

kommunene i vårt utvalg, er et uttrykk for dette. Men det kan også være et uttrykk for isomorfisme mellom kommunene, at de på mange måter er så like i styring og ledelse. Dette på grunnlag av flere like rammer, regelverk, forventninger og reformer. Denne likheten i seg gjør at det muligens ikke vil oppleves som så ulikt å jobbe i de ulike kommunene.

Om medarbeidernes oppfatninger vil samvarierte med en kommunes effektivitetsmål over tid, kan ikke denne studien svare på. Ei heller om dette ville stilt seg annerledes dersom utvalget besto av alle kommuner i Norge. I lys av at flere kommuner nå er i gang med å slå seg sammen, kan man også undre seg over om strukturelle *endringer* vil påvirke medarbeiderne, og om det da ville gitt seg utslag i en kommunes mål på effektivitet.

Faktorer som måler *holdninger* til jobben er oppgavemotivasjon, nytteorientert prososial motivasjon, mestringstro og fleksibilitetsvilje. I modellen finner vi heller ikke støtte for at medarbeidernes holdninger har betydning for effektive tjenester i en kommune, da $p=0,169$. Korrelasjonsmatrisen i tabell 9, kapittel 5, viste imidlertid en signifikant korrelasjon mellom holdninger og effektivitet i en kommune. Vi har derfor valgt å gjøre en nærmere undersøkelse av variabelen holdninger, og har i resultatkapitlet kalt den revidert H1.

Basert på de underliggende faktorene i variabelen holdninger, viste ny modell støtte for at mestringstro (Faktor 2) har, i tillegg til kommunestørrelse, betydning for effektivitet i en kommune. Koeffisientmatrisen¹⁶ viste at standardisert betaverdi for Faktor 2 er 0,433 og standardisert betaverdi for kommunestørrelse er 0,468, med signifikansnivå på henholdsvis 5 % og 1 %. Det å ha tiltro til egne evner – muligheten for å mestre arbeidsoppgavene, gir selvtillit og stå-på-vilje, og har betydning for hvor godt kommunen leverer på effektivitetsmål i henhold til denne modellen. Resultatet omfatter også mestring av selve lederrollen.

Lai (2017) peker i sitt teorigrunnlag for utarbeidelsen av medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR» på at de ti faktorene innehar en sterk gjensidig avhengighet. Gjennom vår analyse som måler samvariasjon mellom strukturelle- og menneskelige faktorer med effektivitet, fremstår mestring som en faktor som alene skiller seg ut som avgjørende. Dette er altså et funn som avviker fra tidligere forskning, trolig fordi fokuset direkte er knyttet opp mot resultatmålet effektivitet. Da effektivitet er et overordnet styringsmål for en organisasjons overlevelse, resultat og utviklingsmuligheter, er dette funnet av betydning for ledelse og styring. Mestring på individnivå er en faktor som rommer flere felt innen individet. Som vi har sett i trekkteori, er personlighet en viktig del av hvorfor og hvordan individet handler som

¹⁶ Vedlegg 12 – Koeffisientmatrise (revidert H1)

det gjør i ulike settinger og med ulike oppgaver. Kompetanse og oppgavemotivasjon (indre motivasjon) vil også være en naturlig del av dette (jmf. faktorenes indre gjensidige avhengighet).

Vi har gjennom vår teoripresentasjon presentert flere teorier som setter søkelyset på mestring som psykologisk faktor. Trekkteori trekker altså fram individuelle forskjeller i hvordan ulike situasjoner og oppgaver møtes og utføres, med grunnlag i ulikheter i personligheten. Trolig vil det i et organisasjonsperspektiv være større behov for bevissthet rundt ulike personlighetstyper for å sikre bredde blant og forståelse for sine ressurser.

Mestring er essensielt. Innenfor behovsteori pekes det på at personlighet påvirker graden av autonomi, kompetanse og tilhørighet, da forstått som opplevelsen av velvære. Studiet til Reiss et. al (2000) viser også til konkrete sosiale aktiviteter som direkte påvirker opplevelsen av mening tilhørighet og anerkjennelse. Dette gjennom samtaler som er meningsfulle, det å bli møtt med forståelse og å bli satt pris på.

Det er altså ikke nye psykologiske faktorer som avdekkes som essensielle for individets velvære her. Ulike motivasjonsteoretikere, jmf. Herzbergs (1959) to-faktor teori, påpeker også dette i det han snakker spesielt om begrepet trivsel, som også nærmest kan sies å være et synonym til velvære. Reiss et. al's (2000) bidrag er hvordan disse komponentene internt hører sammen, og hvordan de kan påvirkes for å bidra til økt mestring. Det bemerkes også at disse sosiale aktivitetene avdekket som spesielt viktige, handler om at det «å bli sett», også gir mestring og motivasjon som påvirker effektivitet. Altså slik som avdekket gjennom Hawthornestudiene innenfor humanistisk organisasjonsteori.

Vi har tidligere funnet at kommunestørrelse har betydning for effektivitet i vår studie. Det kan tenkes at for mindre kommuner er mestring og faktorer som påvirker mestring, områder ledelsen bør arbeide spesielt med for å kunne øke sin effektivitet. Andre mulige forklaringsvariabler kan være kompetanse og sammensetning av mennesketyper – at mindre kommuner har større utfordringer rundt rekruttering og innhenting av ansatte av samme bredde og variasjon som større kommuner.

Bevissthet rundt denne sammenhengen vi har funnet for vårt datagrunnlag, uavhengig av hvilken organisasjon man leder innenfor, kan ha betydning for videre utvikling og effektivisering. Også når det gjelder organisasjoner i endring, kan det å arbeide målrettet med mestring være et suksesskriterium under implementering av eksempelvis sammenslåing av aktuelle kommuner. Sentralt i den forbindelse er også viktigheten av korrekt informasjon til

riktig tid underveis i prosessen, så vel som klarhet rundt roller og oppgaver, i tillegg til riktig kompetanse for å utføre oppgavene.

Høy medarbeidertilfredshet på mestringstro slår altså positivt ut i forhold til organisasjonens resultat i form av effektivitet. Vi finner imidlertid ingen direkte sammenheng mellom de øvrige faktorene som måles i «10-FAKTOR», hverken hva gjelder oppfatninger eller holdninger, til tross for indre avhengighet faktorene imellom. Dette kan være en indikasjon på at medarbeiderne er stabile og tilpasningsdyktige i det å justere sine arbeidsoppgaver i forhold til ytre og indre rammebetingelser, målt i effektivitet. Kanskje er tilpasningsdyktighet, både for leder og medarbeider, den viktigste evnen når det gjelder daglig virke og utvikling innenfor offentlig sektor.

Vi har i det ovenstående blant annet diskutert et funn som gir støtte for vår hypotese om at menneskelige faktorer har betydning for effektivitet i en kommune. Dette funnet betyr at psykologiske faktorer kan ha vel så stor betydning for en organisasjonens effektivitet som de strukturelle rammene. I tråd med humanistisk organisasjonsteori er forståelsen av mennesket sentral, og de sosiale og menneskelige behov avgjørende for organisasjonens resultat.

Bandura (1997) påpeker at mestringstro ikke er en stabil personlig egenskap, men en opplevelse som vil variere i takt med de oppgaver og situasjoner man stilles ovenfor. Han peker her på betydningen av erfaring for å oppnå mestringstro. Det er en antagelse at flertallet av ansatte i kommunesektoren er stabile ansatte, som fungerer i sin stilling over flere år. På bakgrunn av ervervet erfaring, vil det i tråd med Banduras teori være naturlig at mestringstro vil vokse seg sterk. Som vi viser i vår analyse, påvirker dette igjen effektiviteten. Det å beholde arbeidstakere over tid, unngå turn-over og å bruke ansatte med lang erfaring ved opplæring av nye, vil derfor påvirke organisasjonen positivt utover her-og-nå, i et framtidsrettet utviklings- og resultatsperspektiv. Bandura berører også betydningen av å oppnå et godt mestringsklima, en annen faktor som måles i «10-faktor», og som er viktig for å øke mestringstro (Lai, 2017). Hos Bandura kommer denne til syne gjennom vektingen av overtalelse, som forklares som andres bidrag til at den enkelt oppnår mestringstro, også i møte med nye og ukjente oppgaver.

Menon's (2001) empowermentbegrep (mynddiggjøring), har klare paralleller til begrepet mestring, og innebærer innfrielse av ulike kognitiv-psykologiske behov; opplevelse av kontroll og kompetanse samt internalisering av mål. Lai (2017) peker på at de to faktorene som er viktigst for mestringstro er rolleklarhet og selvstendighet, begge disse innebærer en

opplevelse av kontroll og harmoniserer derav med Menon's klassifisering av underliggende behov, selv om han også bringer kompetanse og måloppnåelse på banen som direkte underliggende faktorer til «empowerment-begrepet».

Mestring og motivasjon er begreper som har en tydelig nærhet. Uten mestring vil man heller ikke oppnå motivasjon. I Maslows hierarki over behov vil de begge tilhøre de to øvre nivåer for anerkjennelse og selvrealisering. Lai (2017) peker på tidligere studier og deres konklusjon om indre motivasjon som den enkeltfaktor som har størst betydning for medarbeideres og organisasjonens effektivitet. Når vi i vår studie ser på organisasjonens effektivitet alene opp imot de ulike holdninger som kartlegges i «10-FAKTOR», er det derimot mestringstro som er den mest betydningsfulle. Motivasjon handler mest om ønsket om å utføre en oppgave, mens mestring handler om evnen til å gjøre det. Slik sett kan en fra organisasjonens ståsted si at mestring fra et rent økonomisk perspektiv er viktigere for effektivitet enn motivasjon. Ønske eller vilje skaper ikke effektivitet, handling gjør det. Samtidig vil et ønske om å utføre en handling, påvirke gjennomføring og resultat av oppgaven. Det er av denne grunn ønskelig med høy uttelling på begge. Også flere av de andre faktorene som måles i «10-FAKTOR» vil ha innvirkning på mestring og vice versa, den interne avhengigheten er sterkt påpekt av Lai (2017). Eksempelvis er riktig kompetanse helt avgjørende for å kunne utføre en oppgave, og derav oppnå mestring. Rolleklarhet er også betydningsfull, det må være tydelighet rundt rolle og oppgaver for å skape mestring. Rollestress i form av for mange oppgaver eller konflikter på grunn av overlappende eller motstridende roller vil eksempelvis ha en negativ innvirkning på opplevelsen av mestring.

Vi har gjennom denne oppgaven sett både på bakgrunn for og implikasjoner av kommunestørrelse og mestring som faktorer som påvirker effektivitet. Men det at indre faktorer definert av holdningen mestringstro faktisk fremstår som like viktig som den strukturelle rammen størrelse, gir et mulighetsperspektiv for ledelse og utvikling som faktisk, målt i effektivitet, er like betydningsfull som debatten rundt den ideelle kommunestørrelse. Mestringstro er en så sterk faktor i seg selv, at den kan bære organisasjonen til tross for ulikhet strukturelle rammer. At tro kan flytte fjell, er altså i denne sammenheng ingen floskel, men et grunnleggende element for forståelse og forbedring i organisasjonen.

6.3 Strukturelle og menneskelige faktorer (H2, H3, H4 og H5)

Mellom strukturelle faktorer og de ansattes oppfatninger finner vi ingen sammenheng av betydelig grad i vår undersøkelse. Variansanalysene viste at små, mellomstore og store kommuner ikke har samme varians for variabelen *oppfatninger*. Vi fant det motsatte for variabelen *holdninger*, hvor vi i tillegg fant at små, mellomstore og store kommuner har samme snitt for denne variabelen. At variabelen *oppfatninger* viser ulik varians betyr at det er en større indre ulikhet i forhold til score på de ulike ti faktorene i medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR», med hensyn på kommunestørrelse.

Dette kan avspeile fleksibiliteten som gjerne er større i desentraliserte organisasjoner. Funnet viser at det kan være avhengighet mellom ytre strukturelle rammer og indre faktorer, som gir en litt annen vinkling for dimensjonen størrelse enn den direkte sammenhengen mellom kommunestørrelse og effektivitet. Det antydes her at leders påvirkningskraft for utvikling kan bety mer i en mindre kommune. Indirekte kan dette påvirke organisasjonens effektivitet. Dette gir igjen støtte til humanistisk organisasjonsteori, og kraften som ligger i de personlige og de sosiale behov.

Hovedfunnet hva gjelder de strukturelle faktorene er allikevel at de ikke har noen generell betydning for de ansattes oppfatninger om viktige forhold på arbeidsplassen, dvs. ingen betydning for faktorene mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, rolleklarhet, selvstendighet, relevant kompetanseutvikling eller muligheter til å bruke egen kompetanse. Som diskutert tidligere kan andre faktorer, slik som stabilitet og tilpasningsdyktighet i den enkelte, være forklaringsfaktorer på hvorfor de strukturelle faktorene ikke gir noen korrelasjon med oppfatninger. Også erkjennelsen av at dette er faktorer som ligger utenfor den enkeltes påvirkningsradius, kan gjøre at de ikke direkte knyttes opp mot den indre psykologiske forståelsen og opplevelsen av arbeidet.

Heller ikke strukturelle faktorer og de ansattes holdninger viser noen sammenheng, målt i faktorene oppgavemotivasjon, nytteorientert/prososial motivasjon, mestringstro og fleksibilitetsvilje. Den direkte sammenhengen mellom størrelse og effektivitet er på overordnet nivå, og gjenspeiler seg ikke direkte i de ansatte, målt i henhold til forhåndsdefinerte faktorer. Dette er altså et funn som støttes av det instrumentelle perspektiv, hvor menneskets betydning ikke anses som relevant. Heller ikke den direkte sammenhengen mellom mestringstro og effektivitet, synes å ha noen sammenheng på motsatt side med struktur. Mestringstro synes å være en kvalitet eller tilstand som oppnås i ulik grad uavhengig

av strukturelle faktorer. Betydning og implikasjoner for dette er drøftet i funnet som vedrører korrelasjonen mellom mestring og effektivitet.

Vi fant som sagt støtte i vårt funn om at små, mellomstore og store kommuner har samme gjennomsnittsscore for holdninger. Kommunene er altså gjennomsnittlige stabile målt på indre faktorer uavhengig av størrelse på kommunen. Som vi har vært inne på tidligere omgis kommuner av like forskrifter, regelverk, krav og forventinger, som naturlig gir de en grad av ensartethet på tross av ulike strukturelle rammer. De har også alle Kommunal- og moderniseringsdepartementet som sin formelle oppdragsgiver. Kompetanse og rekruttering vil være viktige elementer for å opprettholde stabilitet både på tvers i egen kommune, men også på høyde med andre kommuner. Kommuneansatte er også ofte tilknyttet egne fagnettverk, som i tillegg vil påvirke og opprettholde likhet på tvers av kommuner. Igjen kan dette være antydninger til isomorfisme, som forklart under det ny-institusjonaliserte perspektivet.

6.4 Menneskesyn

Gjennom våre analyser har vi funnet at både ytre og indre faktorer har betydning for en organisasjons effektivitet. Det vil si at både overordnede mål og menneskelig input har påvirker resultat. Slik kan man gjenkjenne synet på organisasjonen og mennesket både fra den klassiske læren, og den moderne læren, jmf. McGregors teori (1960) om lederens holdninger, X og Y teori. Som leder er det behov for en erkjennelse av at både ytre kontroll av situasjoner og medarbeidere, samt det å skape indre motivasjon og mestring, vil være avgjørende for hvorvidt man lykkes i sin rolle og bidrar positivt på å styre organisasjonen mot ønsket mål. McGregor påpeker at det Y-lederen har større muligheter til å kunne utvikle et tillitsforhold med sine ansatte, noe som er helt nødvendig for å dekke behov for forståelse, anerkjennelse og trygghet, og som videre påvirker motivasjon og mestring. Teori X bidrar med sin vektlegging av ytre faktorer, både som input men også i form av sin vektlegging av ytre motivasjon. Den kritiseres for et snevert og negativt menneskesyn, men erkjennelsen av at det også finnes strukturer som direkte påvirker resultat, er viktig å ha med seg som leder. At ytre motivasjon kan påvirke menneskelig handling, kan være riktig under spesielle forhold og over kortere tidsrom, selv om det gjennom flere studier er konkludert med at det er den indre motivasjonen som er avgjørende for gjennomføring og resultat (Lai, 2017).

6.5 Et overordnet rammeverk for forståelse

Dette bringer oss over i en sammensatt modell for forståelse av ledelse. Gary Yukls metateori om ledelse (Yukl, 2012) utgjør en slik overordnet teoretisk forståelse av de ulike faktorer som

påvirker ledelse, samt hvilke faktorer som leder og medarbeider selv kan påvirke. Den er således godt egnet som utgangspunkt for å systematisere vår forskningsmodell, funn og implikasjoner. Yukl viser til ulike situasjonsvariabler som leder i ulik grad har påvirkningskraft på (inndelt i nøytraliserende vs. variabler som virker som substitutter). Yukl peker også på såkalte intervensjoner som operer i dette bildet. Vi kjenner her igjen flere av faktorene som også i «10-FAKTOR» er valgt ut til å være av særlig betydning for medarbeideres opplevelse av og leders påvirkningsfelt på arbeidsplassen, selv om andre forhold ved den enkelte situasjon også vil være av betydning. I tillegg eksisterer det flere situasjonsvariabler i dette bildet som også begrenser lederatferd, samt variabler som potensielt kan begrense effekten av denne atferden.

6.6 Arbeidsmiljø som forskningsarena

Kravene til et forsvarlig arbeidsmiljø er lovpålagt, da arbeidet ikke skal føre til psykisk eller fysisk dårligere helse og velferd (Aml, 2017). Men forebyggende og utviklende arbeid innenfor det å skape gode arbeidsmiljø, er ikke en oppgave kun for å skape god stemning og “kvittere ut” lovteksten, godt arbeidsmiljø har faktisk betydning for organisasjonens resultatmål, og er derfor et viktig innsatsområde både økonomisk, psykologisk og eksistensialistisk (for at organisasjonen skal kunne bevare sin legitimitet i samfunnet). Den helsefremmende dimensjonen er altså svært viktig sett opp imot resultat. Et arbeidsmiljø som ikke fungerer optimalt, er mer utsatt for sykefravær, som koster både organisasjonen og samfunnet forøvrig ressurser, både i form av kompetanse og økonomi, og i form av resultater, målt i effektivitet. På grunn av omfanget, er ikke sykefravær noe vi har sett spesielt på i vår oppgave, men at dette har betydning slik som beskrevet over, er allment kjent. Det kan allikevel være en ytre avhengig variabel det kan være interessant å se nærmere på opp imot de ulike faktorene i «10-FAKTOR», hva om en eller flere faktorer har sterk sammenheng med sykefravær? Det vil i så fall være et retningsgivende og produktivt bidrag rundt debatten på hvordan man får ned sykefraværet, både i den enkelte organisasjon, men også i samfunnet generelt. Ved forebyggende arbeid på riktig innsatsfaktor, vil samfunnet tjene til mer velferd til flere på andre områder.

6.7 Kvalitetsforbedring og effektivitetsmål i offentlige organisasjoner

Innenfor et mangfold av offentlige organisasjoner benyttes Demings sirkel, utviklet av William Edwards Deming (1986) som kvalitetsforbedringsmodell. Denne består av en sirkel med fire deler som kontinuerlig påvirker hverandre progressivt; Plan – Do – Study – Act (PDSA). I Norge blant annet kjent som begrepene Planlegge – Utføre – Kontrollere –

Korrigere (PUKK). Denne modellen brukes og kan med fordel benyttes i ledelsesarbeid for å bedre både indre og ytre faktorer som påvirker arbeidsmiljøet, samt å gjøre tiltak som har til hensikt å forbedre effektivitet – områder som alle sorterer under begrepet kvalitet.

Vi har i vår undersøkelse sett på noen håndplukkede ytre faktorer – størrelse og organisering - som opererer som organisasjonens strukturelle rammer, og som man antar har betydning for arbeidet som utføres der og resultatmål. Gjennom våre analyser har vi funnet at større kommuner også scorer høyere på KMDs effektivitetsanalyse enn det de små kommunen gjør. Hvorvidt denne sammenhengen vil holde seg, slik at små kommuner som slår seg sammen vil bli mer effektive, er et interessant spørsmål, men for tidlige å si noe om. Herunder kommer også medarbeidernes reaksjoner i forhold til holdninger og oppfatninger i det man utsettes for endring. Kanskje vil da andre faktorer enn de som har gjort utslag i vår undersøkelse, få nytt fokus. Det er ofte slik ved gjennomføring av flere offentlige reformer, at de sjelden evalueres etter en tid. På grunn av denne mangelen mister man trolig verdifull informasjon vedrørende den reelle effekten av endringer, både internt i form av menneskene i organisasjonene, men også eksternt, i form at organisasjonens resultater. Man måler kun i stabilt terreng. Med mer kunnskap om den reelle påvirkning og effekten av endringer, ville man hatt et bedre grunnlag for hvilke faktorer det er spesielt viktig å sette søkelyset på ved gjennomføring av endringer i offentlig sektor, og i organisasjoner generelt.

Et viktig skille oppstår mellom termene lederskap (indirekte påvirkning) og management (direkte påvirkning). Alvesson et. al (2017) pekte på tre viktige kriterier for god utførelse av ledelse: den må være formålsrettet, den skal være retningsgivende og den må tillate kompleksitet Dette skillet mellom to ulike former for utføring av ledelse kan logisk og fornuftsmessig knyttes direkte opp mot inndelingene i kategoriene holdninger og oppfatninger som «10-FAKTOR» deler sine faktorer i: ledelse i betydningen leadership som en av de indre påvirkningsfaktorene, og ledelse i betydning management som en ytre påvirkningsfaktor. Skille mellom lederen i betydning «psykolog»/«coach» /«rollefigur» og lederen som retningsgivende i forhold til mål og styring, formelle regler og krav, prosedyrer og lovverk.

Våre funn støtter opp under behovet for dyktig og kompetent ledelse. Lederen har en viktig rolle, og har betydning for de ansattes opplevelse og innsats for organisasjonen.

Lederen er også gjennom de ulike teoriene presentert i denne oppgaven, tillagt stor vekt og betydning i form av lederskap og måloppnåelse. På mange måter er lederen presentert som Iorganisasjonenes «lykkes smed», og gode resultater oppfattes ofte som identisk med god ledelse. Det er dog viktig å være bevisst at lederskap fort kan gå seg bort i en verden

bestående av mye teori og ideologi, og at den praktiske tilstedeværelsen og betydningen kommer i annen rekke. Ledelse handler også om samhandling, både i betydningen med mennesker, men også i betydningen i fellesskap med andre ulike styrende faktorer.

Styring og ledelse handler blant annet om å være seg bevisst de rammer man opererer innenfor og mellom. Det handler her om det som Bolman og Deal (2017) kaller fortolkningsrammer; den strukturelle rammen som sier noe om de ytre strukturene som omgir organisasjonen, human resource-rammen som ser spesielt på menneskelig motivasjon og behov, den politiske rammen som omhandler viktige aspekter som makt, konflikter og etikk og den symbolske rammen, som handler om myter, visjoner og verdier. (Bolman & Deal, 2017).

6.8 Det moderne lederskapet

Denne bakgrunnen fører oss tilbake til Alvesson et. al (2017), som betegner ledelse i seg selv som en egen faktor som opererer innenfor en organisasjons styringslandskap. Hans modell viser til fem andre faktorer som også påvirker lederskapet i form av å være alternativ eller supplerende praksis; styring, utøvelse av makt, andres innflytelse (andre i betydningen «betydningsfulle andre», mennesker man liker å sammenligne seg med), gruppearbeid og autonomi. Det vil derfor være viktig å se på også disse i form av å påvirke indre psykologiske faktorer slik som mestringstro. Setter vi dette igjen innenfor Yukl's utvidede modell, får vi en utvidet forståelse av faget ledelse, både rent teoretisk men også knyttet til utøvelse i praksis. Det er nettopp dette som er ledelsesfagets store utvidede dimensjon; den er ikke kun en teoretisk vitenskap, men en vitenskap som har betydning for den daglige praksis hos den enkelte leder og i den enkelte organisasjon.

6.9 Avsluttende diskusjon

6.9.1 Ledelse, påvirkning og betydning

Ledelse som fagfelt er stort og komplekst. Det å være leder handler om den direkte styringen (styring) og den indre påvirkningen (ledelse). Man handler innenfor en organisasjon og de betingelser som i de ulike situasjoner settes der, men også under påvirkning fra rammer og strukturer som settes utenifra. Ledelse er et felt det forskes mye på, og nye lederutviklingsprogram ser stadig dagens lys. Det satses på ledelse i flere offentlige organisasjoner, det er økt oppmerksomhet på kunnskap og kompetanse i det å være leder, spesielt ved rekruttering av ledere i offentlig sektor.

Det er altså en økt bevissthet i samfunnet rundt betydningen av lederen for en organisasjons resultat. Dette henger nettopp sammen med de ulike faktorene som måles i

medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR», i det at de alle kan påvirkes og det er her lederen som har den sentrale posisjonen til å gjøre nettopp dette.

Gjennom vår teorigjennomgang som vektlegger ulike menneskesyn, og spesielt under gjennomgangen av teorien bak de psykologiske faktorene, vises det til flere viktige områder leder potensielt kan ha stor påvirkningskraft innenfor. Flere teorier viser til helt konkrete aktiviteter, eller praktiske verktøy, for oppnåelse av motivasjon, mestring og kompetanse.

Dette utgjør en arena for muligheter som trolig kan være større enn det tidlige ledelsesteorier har pekt på hittil. Kanskje er det nettopp gjennom påvirkning av disse faktorene at ledelse kan ha betydning både til tross, og på grunn av, ytre strukturelle faktorer som i seg selv ikke vil være påvirkbare for den enkelte leder.

6.9.2 Omgivelser

Analysen viste ingen signifikant påvirkning fra utvalgte kontrollvariabler –

Ressurstilgjengelighet, Befolkningsendring og Sosioøkonomiske forhold. Dette selv om eksempelvis ressurstilgjengelighet er en faktor som ifølge Dess og Beard (1984) har betydning for organisatorisk vekst og stabilitet, som igjen kan være en tenkelig faktor som påvirker handlingsrom og effektivitet. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en organisasjons omgivelser som alle forhold utenfor organisasjonen som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen. Det synes altså ikke som at kommunenes omgivelser, med utgangspunkt i de omgivelsene som er tatt med i denne studien, har betydning for effektivitet i tjenesteleveransen. Andre utenforliggende forhold som innbyggernes utdanningsnivå og demografi, er imidlertid faktorer som kan ha betydning for rekruttering og som igjen kan henge sammen med de ansattes utdanningsnivå i den enkelte kommune uavhengig av kommunestørrelse.

7 Konklusjon

Formålet med denne studien var å se på strukturelle og menneskelige faktorerens betydning i forhold til mål på effektivitet i norske kommuner. Studiens problemstilling er besvart gjennom en kvantitativ undersøkelse.

Funnene viser en klar sammenheng mellom kommunestørrelse og effektivitet. Men i lys av andre faktorer som ikke er tatt med i vår modell, som for eksempel de ansattes kompetanse, er vi forsiktig med å konkludere med størrelsens egentlige forklaringskraft. Videre vil man ikke ut i fra denne studien, og heller ikke med sikkerhet kunne si at større kommuner medfører mer effektive kommuner. Konsekvensene og virkningene av kommuner som er og blir slått sammen, lar vente på seg.

Organisasjonsstruktur synes ikke å ha betydning for en kommunes mål for effektivitet. Det kan være gode grunner til å endre en kommunes organisering, men effektivitet ser ikke ut til å være en av dem. Vi tillater oss derfor, på bakgrunn av vårt funn, å stille spørsmål ved hvor «lønnsomt» en omorganisering egentlig er.

Det synes heller ikke, i første omgang, som om de menneskelige faktorene har betydning for en kommunes mål for effektivitet. Ved å se på enkeltfaktorene bak *holdninger* fant vi imidlertid at enkeltfaktoren *mestringstro* viser omtrent like stor forklaringskraft som kommunestørrelse, for effektivitet i en kommune.

Mellom strukturelle faktorer og de ansattes oppfatninger finner vi ingen sammenheng av betydelig grad i vår undersøkelse. Vi undersøkte også om kommunene i vårt utvalg scorer likt på faktorene som måles i «10-FAKTOR». Analysene viste at de ansattes *oppfatninger* varierer med hensyn på kommunestørrelse, mens de ansattes *holdninger* varierer ikke signifikant. Snittscore for *holdninger* var uavhengig av kommunestørrelse.

Som nevnt innledningsvis, er de 10 faktorene i «10-FAKTOR» valgt på bakgrunn av at de er mulig å påvirke. Videre eksisterer det et gjensidig avhengighetsforhold mellom flere av faktorene, slik at utviklingsarbeid konsentrert på å utvikle én faktor, naturlig også vil påvirke andre. Denne Domino-effekten vil gjøre valg av strategier og utøvelse av ledelse spesielt interessant, da gevinster kan hentes på flere områder enn det en opprinnelig hadde som tiltaksområde. Det er nettopp dette som er lagt til grunn i denne studien i det som menes med leders mulige handlingsrom i henhold til de menneskelige faktorer. Faktorene har betydning for effektive organisasjoner og ledelsesstrategier (Lai,2017).

Funnene i denne studien støtter altså opp under det som nyere ledelsesteorier påpeker, at både ytre organisatoriske og indre psykologiske faktorer har betydning for ledelse og en organisasjons resultat. I tillegg viser funnene et fokus på enkeltfaktorer som gir et nytt bidrag og inspirasjon til kontinuerlig utvikling og utøvelse av faget ledelse.

Avslutningsvis bemerkes at de funn som er avdekket i denne oppgaven, ikke er utenkelig å finne igjen andre typer organisasjoner, selv om datamaterialet er for lite til å antyde at dette er generaliserbart til noe annet enn oppgavens populasjon. I et kunnskapsbasert samfunns- og arbeidsliv stilles det krav om at den enkelte videreutvikler egen kunnskap og setter seg inn i nye kunnskapsområder gjennom livet (www.regjeringen.no). Myndighetene og media har stort fokus på hvordan det må bygges kompetanse hos barn og unge for at de skal settes i stand til å ta over et samfunn som vil være ganske så annerledes enn slik vi kjenner det i dag. Læringsstrategier får stadig økt oppmerksomhet fordi man har erkjent at elever i sterkere grad trenger å lære seg å lære. Herbert Simon (1996) har beskrevet dette i det han hevder at «the meaning of knowing has shifted from being able to remember and repeat information to be able to find and use it». Ved økende krav til endring og omstilling, samt tiltagende digitalisering både av arbeidsoppgaver og tjenester, vil også leders og ansattes bruk av læringsstrategier ha signifikant betydning. Det er ikke utenkelig at fremtidens kompetanse – «å lære å lære», vil være nært forbundet med den enkeltes tiltro til egen jobbkompetanse, *mestringstro*.

8 Svakheter ved studien

Studien benytter sekundærdata, som opprinnelig var ment for et annet formål. Av denne grunn er populasjonen satt på grunnlag av antall kommuner som valgte å gjennomføre undersøkelsen i 2016. Den enkelte kommunenes bakgrunn for valget om å ta i bruk «10-FAKTOR» som utviklings- og prosessverktøy, vet vi ikke noe om. Heller ikke hvorfor andre kommuner har valgt å ikke ta i bruk denne medarbeiderundersøkelsen. Det vi vet er at den ligger tilgjengelig på bedrekommune.no for de kommuner som har lisens. Som vist i metodekapitlet viser populasjon satt for denne oppgaven, en skjevfordeling i forhold til alle kommuner i Norge. Vi kan derfor ikke si noe om alle Norges kommuner, men kun for vår populasjon.

Av de 10 faktorene som måles i medarbeiderundersøkelsen «10-FAKTOR», har vi valgt å utelate Faktor 1 (indre motivasjon, oppgavemotivasjon). Dette til tross for at den antas som den viktigste faktoren av alle 10. På bakgrunn av Prinsipal komponentanalysen fant vi, for vårt datagrunnlag, at denne faktoren ladet like mye på variabelen *oppfatninger* som *holdninger*. Av denne grunn ble denne tatt ut av modellen. Dette betyr ikke at den avvises som uinteressant.

Det antas at det foreligger feilkilder i form av eksempelvis tastefeil og feilrapportering. Valg av kontrollvariabler er heller ikke dekkende for utenforliggende faktorer som kan påvirke forskningsmodellen vår. Vi antar at også forhold som de ansattes utdanningsnivå i kommunen, relevant kompetanse blant de ansatte, om kommunen er en bykommune eller ikke, samt geografiske forhold også er variabler som påvirker sammenhengene vi finner i modellen. Også strukturelle faktorer som politisk styre, formelt lov- og regelverk utgjør andre variabler som kan påvirke vår modell.

9 Forslag til videre forskning

Vi gjør i denne oppgaven en tverrsnittstudie, dvs. at vi ser på variabler og tilstander som sier noe om sammenhenger på et gitt tidspunkt. Vi velger å definere vår tidsramme til 2016 da alle våre data er hentet fra dette året, selv om det kan hevdes at svar på medarbeiderundersøkelsen kun er gyldig for den dagen de enkelte respondentene har besvart undersøkelsen. I og med at undersøkelsen allikevel er ment å dekke året 2016, holder vi oss til denne tidsbepfestigelsen. Hvordan variablene og tilstandene i vår undersøkelse vil påvirke hverandre over tid, er et spørsmål til videre forskning. Det kan for eksempel være interessant å se hvilken effekt planlagt og bevisst påvirkning av mestringstro faktisk vil ha over tid, da denne faktoren synes å være av betydning i våre analyser. I tillegg er ikke effekten i tilknytning til *endring* av kommunestørrelse (ref. kommunereform) på noen som helst måte målt i vår studie. Vi har funnet at storkommuner leverer bedre enn mindre kommuner på effektivitet, men ikke hvordan denne vil påvirkes når flere små kommuner slår seg sammen til en større enhet. Dette er det opp til videre studier å si noe om; kommer stordriftsfordeler av seg selv, eller må man også jobbe med andre faktorer rundt endring for å oppnå den samme effektiviteten som kommuner som har vært store over lengre tid har oppnådd? Vi peker altså her på ulike longitudinelle studier, som kan fange opp endringer, og deres påvirkning av og betydning for de ulike variablene vi har sett er essensielle, over tid. I og med at endringer i større eller mindre grad vil fortsette å påvirke offentlig sektor, vil denne dimensjonen kunne gi interessant og nyttig informasjon til ledere som skal lede endringsarbeid.

Tidligere i denne oppgaven har vi også vært inne på at vi kun har gjort et utvalg av faktorer vi har valgt å se nærmere på. Dette på bakgrunn av antagelser om sammenhenger presentert i våre hypoteser. Samtidig er vi klar over at bildet er både mer komplekst og omfangsrikt enn de områdene vi har analysert. Andre ytre og indre faktorer som ikke er tatt med i vår modell, kan vise seg å ha betydning. Eksempelvis kan dette gjelde ytre strukturelle rammer i form av politisk styre, formelle lover og regelverk, geografiske og demografiske forhold. Indre faktorer kan være knyttet til det enkelte individs erfaring og identitet, sammensetning av personale, utdanningsnivå blant de ansatte, rekruttering etc. I dette bildet mellom de ytre og indre faktorer lever også organisasjonens uuttalte kultur, som også påvirker hvordan oppgaver løses, forstås og følgelig påvirker organisasjonens resultater. Videre forskning med utgangspunkt i våre funn, vil kanskje kunne si noe mer om «livet» i organisasjonen, og hvilke øvrige faktorer som påvirker og er påvirkbare for styring og ledelse i fremtidens kommuner (eller andre typer organisasjoner).

Vi har i vår studie kun sett på resultater fra «10-FAKTOR» på kommunenivå. Hvordan dette ser ut når man beveger seg ned på tjenestenivå eller etatsnivå, eksempelvis *helse og sosial, grunnskole, teknikk og miljø etc.* er uvisst. Men det er ikke utenkelig at det muligens er å finne større variasjoner mellom «fagdisipliner» enn det er mellom eksempelvis små, mellomstore og store kommuner. Er det for eksempel slik at helseansatte og teknisk ansatte har ulik tiltro til egen jobbkompetanse (mestringstro)? Eller er det andre faktorer som kommer til syne når man også ser på datamateriale på tvers av kommuner, sortert på fagdisipliner? Eventuelt, er det andre bakenforliggende faktorer som at de ansattes utdanningsnivå er generelt skjevfordelt med hensyn på fagfelt? Funn og sammenhenger her vil i så fall kunne bety at ulike fagfelt krever ulik ledelse.

Da denne oppgaven omhandler organisasjonen kommune, er det også interessant å trekke fram de uformelle normer og verdier som vi finner i balansen mellom lojalitet og nøytralitet mellom politisk og administrativ ledelse. Hva veier tyngst? Og hvordan vil en undersøkelse rundt dette gi utslag i effektivitet? Bør en medarbeiderundersøkelse utviklet spesielt for kommunesektoren også omhandle dette temaet? Eller vil den offentlige tjenestemanns dilemma allikevel gi utslag på faktorene som måles? Det er uansett et interessant perspektiv innenfor kommunal ledelse og styring, som krever daglig bevisstgjøring og arbeid. Denne dimensjonen er egenartet for offentlig sektor, og forstås herunder som kommunens interne, kultur. Hva er de rådende verdier? Hva skaper grunnlaget for valg av handling? Og hvordan endres dette?

Til slutt foreslår vi et nærmere studium av kommunelederen. Hvem er dette? Hvilken kompetanse og erfaring innehar vedkommende? Hvordan tenkes det rundt ledelse? Hvilke faktorer er viktige for lederen? Hvem rekrutterer lederen, og under hvilken ideologisk plattform? Hvordan påvirker faktorer knyttet til lederen organisasjonens effektivitet eller andre resultatmål av betydning?

Kommunen er en organisasjon som rommer mange muligheter for den som vil studere organisasjon, mennesker og ledelse innenfor det offentliges premisser, og vi håper at flere studier innenfor dette vil bidra til ytterligere kunnskap og utvikling av betydning. Det vil både ledere og medarbeidere ha nytte av i sitt daglige virke.

Referanser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Alvesson, M., Blom, M. & Svenningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: organising in an imperfect world*. Los Angeles: Sage.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist* 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2017). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders* 6(4), 343-359. doi 10.1521/pedi.1992.6.4.343
- Deci, E. , & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *In R. Dienstbier (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M (2017). *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guildford Press.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly* 29(1), 52-73.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), 147-160.

- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20 (3), 367-387.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Latvia: Cappelen Damm Akademisk.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Fletre, A.M. & Frydenlund, L. (2017). *10-faktor. Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Kommuneforlaget As.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B.(1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Hood, C. (1991). «A Public Management For All Seasons?» *Public Administration* 69(1), 3-19.
- Hovig, S. & Stigen, I.M. (2008). Kommunal organisering 2008. *NIBR-Rapport 2008:20*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/kommunal_organisering_nibr.pdf?id=2123020
- Høgskolen i Oslo og Akershus. (2017). *G. Yukl: Ledelse er mer enn påvirkning av medarbeiderne*. Hentet fra <http://edu.hioa.no/arabase/teo/yukl3.html>
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jakobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.

- Kaufman, A. & Kaufman, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kielland, M. (2017). *Mestringsorientert ledelse mellom struktur og relasjon – med utgangspunkt i 10-faktor medarbeiderundersøkelse*. (Mastergradsavhandling). Oslo: Diakonhjemmet Høyskole.
- Kommuneloven. (1993). Lov om kommuner og fylkeskommuner m.v. av 25 september 1992 nr. 107. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014-2015). Mld.St.14. *Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/01f2b178d685405e925d60ebbb9b1bdc/no/pdfs/stm201420150014000dddpdfs.pdf>
- Kuvaas, B. (2009). A Test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees, *Employee Relations*, 31.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. & Skiba, T. (2013). Self-determination and the Need for Competence Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2): 140-157.
- Lai, L. (2015). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2017). 10-FAKTOR-undersøkelsen – en innføring i de ti faktorene. *10-faktor Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS´ medarbeiderundersøkelse*, 12-45.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (2017). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven). (2018). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>

- Madsbu, J.P. og Thomassen, Å. (2007). *Det gode spørsmål*. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133590/not09_2007.pdf?sequence=1
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396
- McGregor, D. (1968). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Nordvik, H. (2005). Personlighetstrekk: deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42 (11), 994-997.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395–403.
- Reiss, H.T., Sheldon, K.M., Gable, L.S., Roscoe, J. & Ryan, R.M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and social psychology bulletin*. 26 (4), 419-435. doi 10.1177/0146167200266002
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427
- Sander, K. (2016). *Teori X og Teori Y – en grunnleggende ledelsesteori*. Hentet fra <https://estudie.no/x-y-teori>
- Sander, K. (2017). *Byråkratiteorien til Max Weber*. Hentet fra <https://estudie.no/byrkratiteorien-til-max-webster>
- Sander, K. (2017). *Administrasjonsteorien til Fayol (den klassiske læren)*. Hentet fra <https://estudie.no/den-klassiske-laeren>
- Sander, K. (2017). *Transaksjonsledelse*. Hentet fra <https://estudie.no/transaksjonsledelse>
- Sandvik, A.M. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Skirbekk, S. (2018). Rolle. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/rolle>
- Skog, O. (2005). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analyses. *Human Relations*, 43, 975-995.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. & Becker, W.S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal* 3(3), 210-231

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Ulleberg, H.P. (2002). *Vitenskapsteori*.

Hentet fra <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/VITEORI.htm>

Weick, K. (1996). Drop your tools – an allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313.

Vedlegg 1 - Om «10-FAKTOR»

Informasjon og veiledning om bakgrunn og gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, av **Linda Lai** (Professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI Faglig rådgiver for utforming av 10-FAKTOR) *Utdrag hentet fra:*

<http://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/InnfringidetifaktoreneavLindaLai.pdf>

10-FAKTOR-undersøkelsen omfatter, som navnet antyder, ti spesielt utvalgte faktorer (eller variabler), som hver måles med noen få måleindikatorer. 10-FAKTOR er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse, og de ti faktorene er valgt ut basert på flere kriterier. De to viktigste kriteriene er at faktorene er dokumentert viktige og samtidig mulig å utvikle.

Bakgrunnen for at kun ti faktorer inngår i undersøkelsen, er ønsket om en kort og fokusert undersøkelse. Derfor har det vært spesielt viktig å velge ut et sett faktorer som har stor betydning for å oppnå gode resultater.

De ti faktorene måler dels medarbeidernes *oppfatninger* av viktige forhold på arbeidsplassen, som for eksempel graden av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, tydelig kommuniserte forventninger, muligheter til å jobbe selvstendig, muligheter til relevant kompetanseutvikling og muligheter til å bruke egen kompetanse. Og dels måler faktorene medarbeidernes *holdninger* til jobben de har, herunder to typer motivasjon (indre motivasjon og nytteorientert/prososial motivasjon), mestringstro og viljen til å være fleksibel.

Benevnelse på faktorene: for ledere som skal kunne nyttiggjøre seg resultatene fra 10-FAKTOR, er det viktig å ha innsikt i hva de ti faktorene reflekterer. Av pedagogiske hensyn er det derfor også valgt å bruke *tilleggsnavn* som for mange er lettere å forstå enn de opprinnelige fagbegrepene. Men for å kunne se paralleller til relevant faglitteratur, er det nyttig å kjenne til de opprinnelige fagbegrepene. I dette notatet brukes primært de opprinnelige fagbegrepene.

Det er viktig å være oppmerksom på at navnene på faktorene ikke brukes i selve spørreskjemaet. Der brukes kun utvalgte og godt kvalitetssikrede måleindikatorer for hver av faktorene, slik at feilkilder ved målingen skal være mest mulig redusert. Medarbeiderne behøver ikke kjenne til de ti faktorene og bør heller ikke få noen «innføring» i undersøkelsen før de skal svare. Det vil tvert imot kunne forstyrre måten de svarer på. Derimot er det avgjørende at de som skal bruke undersøkelsen til utviklingsarbeid, har god innsikt i hva de ulike faktorene reflekterer og hvordan man kan oppnå forbedringer i hver enkelt faktor.

Oversikt over de 10 faktorene:

1. **Oppgavemotivasjon** • motivasjon for oppgavene i seg selv. («indre motivasjon»)
2. **Mestringstro** • tiltro til egen jobbkompetanse og mestringmulighet
3. **Selvstendighet** • opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. («autonomi»)
4. **Bruk av kompetanse** • opplevd bruk av egen kompetanse.
(«kompetansemobilisering»)
5. **Mestringsorientert ledelse** • ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
6. **Rolleklarhet** • tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
7. **Relevant kompetanseutvikling** • opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver
8. **Fleksibilitetsvilje** • villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på
9. **Mestringsklima** • kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode
10. **Nytteorientert motivasjon** • ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»)

Undersøkelsen er fokusert og avgrenset bestående av kun ti faktorer med tre til fem påstander knyttet til hver faktor. Medarbeidere og ledere svarer ved å ta stilling til i alt 35 påstander, dvs tre-fem påstander per faktor. Svarskalaen er femdelt, fra 1 som er «svært uenig» til 5 som er «svært enig». Undersøkelsen er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og legger spesiell vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse.

Et annet viktig moment er at det ikke er måleindikatorne – eller svarene på hver enkelt av disse – som skal ha oppmerksomhet når man jobber med 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Måleindikatorne er kun et sett med spesielt relevante *symptomer* på det vi ønsker å måle. For å oppnå en kortest mulig undersøkelse er dessuten antallet måleindikatorer redusert så mye som mulig, basert på strenge statistiske analysekriterier. Måleindikatorne er dermed ikke dekkende for å vite hva man eventuelt trenger å jobbe med videre for å bli bedre.

Måleindikatorne ses som *symptomer* snarere enn virkemidler, og legg vekt på hva som skal til for å bli bedre totalt sett for hver faktor fremfor den detaljerte scoren på hvert enkeltspørsmål.

Valg av de ti faktorene bygger på forskning i tillegg til innspill fra dem som har jobbet med utvikling av undersøkelsen, herunder mange med erfaringer fra tidligere undersøkelser,

deltagere i prosjektgruppen og representanter fra de fem kommunene som var med på en pilotgjennomføring for å kvalitetssikre undersøkelsen. Pilotgjennomføringen var basert på nærmere 2000 svar fra fem kommuner. Den resulterte i noen få justeringer i undersøkelsen. Noen av de viktigste funnene fra pilotgjennomføringen er gjengitt i forbindelse med hver av faktorene.

I analysene av pilotdataene er det lagt spesiell vekt på hva som er avgjørende for at medarbeiderne får gjort god bruk av sin jobbrelevante kompetanse.

I tiden som kommer vil det bli gjennomført flere analyser av relevante sammenhenger basert på dataene fra pilotgjennomføringen og de svardataene som kommer inn de neste månedene. Dette bidrar til ytterligere kvalitetssikring av undersøkelsen samt relevant informasjon som vil publiseres på nettsiden til 10-FAKTOR samt i ulike faglige og vitenskapelige tidsskrift.

Vedlegg 2 – Forespørsel om tilgang på data fra 10-FAKTOR

Til rådmannen

Forespørsel om tilgang på data fra medarbeiderundersøkelsen «10-faktor»

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Innlandet (Campus Rena) som skal skrive masteroppgave innenfor offentlig ledelse og styring. Vi har fattet interesse for medarbeiderundersøkelsen «10-faktor» som er utarbeidet av KS. I den forbindelse har vi vært i kontakt med KS som har gitt oss oversikt over de kommunene som har gjennomført denne undersøkelsen. I 2016 gjennomførte 100 kommuner «10-faktor».

I masteroppgaven vi nå skal i gang med å skrive, ønsker vi å se på resultatene fra «10-faktor» på tvers av kommuner, sett i sammenheng med organisatoriske faktorer. Av faktorer vi per i dag ser for oss som aktuelle er størrelse på kommunene (over eller under ideell størrelse), økonomi og organisering (to-nivå vs. tre-nivå). Andre faktorer kan komme til i løpet av prosessen. Vi søker svar på om de organisatoriske faktorene har betydning for ledelse og styring i offentlig forvaltning.

For å kunne gjennomføre en slik masteroppgave er vi avhengig av å få tilgang til data fra «10-faktor», og sender med dette ut forespørsel til alle kommunene som gjennomførte denne medarbeiderundersøkelsen i 2016. Det bes om data, både på enhetsnivå og kommunenivå.

Kommunene vil ikke bli omtalt ved navn i analysen. Det vil kun bli oppgitt en liste over kommuner vi har benyttet data fra. Vi håper dere er positive til denne henvendelsen, og ser interesse og nytte i vår oppgave.

Grunnet begrenset tidsperiode for å fastsette endelig tema for vår masteroppgave, ber vi om at henvendelsen besvares helst innen utgangen av uke 39 (1. oktober 2017).

Håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen
Helle J. Simonsen og Mariann Jøssang

Vedlegg 3 – Anti-image matrise

Anti-image Matrices

		Fakt or 1	Fakt or 2	Fakt or 3	Fakt or 4	Fakt or 5	Fakt or 6	Fakt or 7	Fakt or 8	Fakt or 9	Fakt or 10
Anti-image Correlation	Fakt or 1	,745 ^a	,061	-	,222	,485	-	,000	,076	-	-
	Fakt or 2	,061	,904 ^a	-	,114	,205	-	-,031	-	-	-
	Fakt or 3	-,476	-	,762 ^a	-	-	,319	-,341	-	,428	,113
	Fakt or 4	,222	-	-	,905 ^a	,010	-	-,093	-	-	-
	Fakt or 5	,485	,205	-	,010	,754 ^a	-	,119	-	-	-
	Fakt or 6	-,182	-	,319	-	-	,840 ^a	-,051	,206	,001	-
	Fakt or 7	,000	-	-	-	,119	-	,909 ^a	,145	-	,080
	Fakt or 8	,076	-	-	-	-	,206	,145	,871 ^a	-	-
	Fakt or 9	-,559	-	,428	-	-	,001	-,434	-	,756 ^a	,234
	Fakt or 10	-,357	-	,113	-	-	-	,080	-	,234	,784 ^a

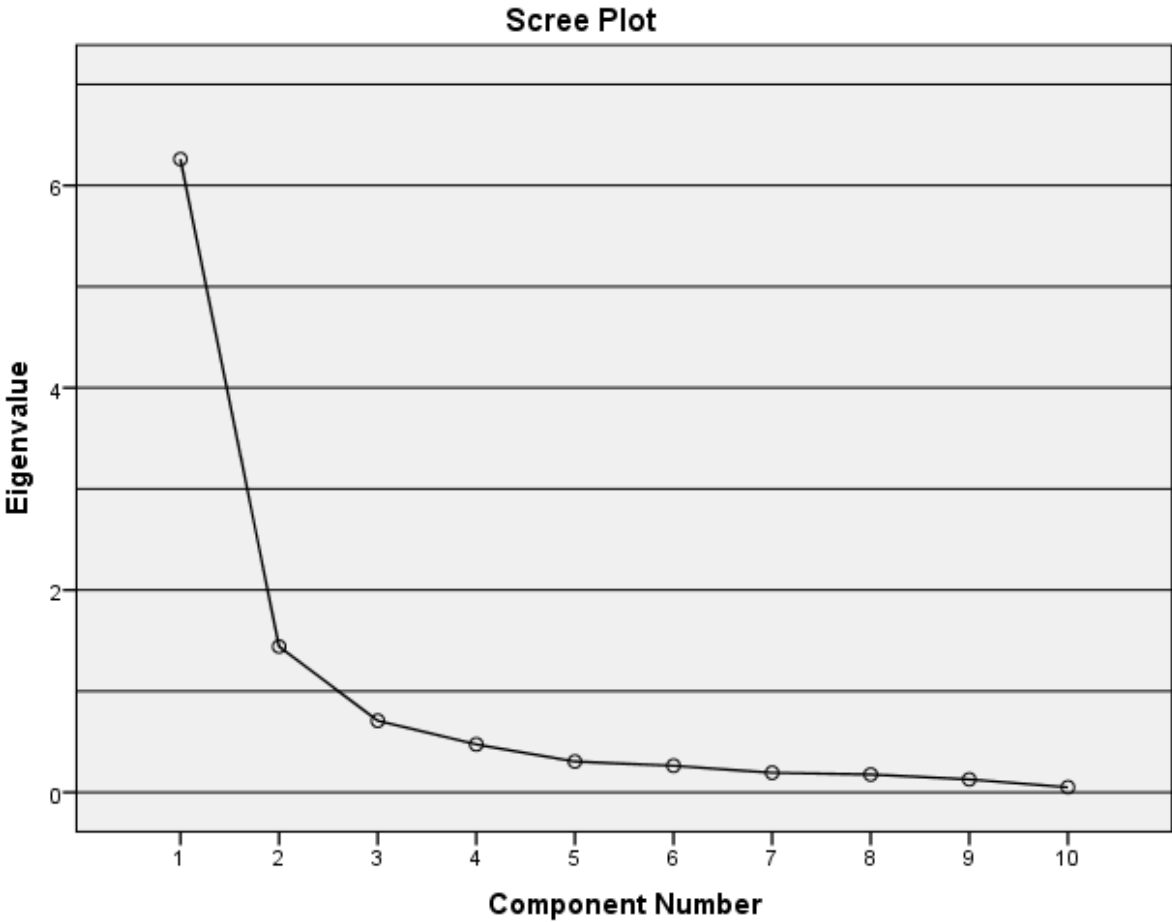
a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise 10-FAKTOR

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9	Faktor 10
Faktor 1	1									
Faktor 2	,535**	1								
Faktor 3	,608**	,569**	1							
Faktor 4	,600**	,722**	,788**	1						
Faktor 5	,461**	,444**	,780**	,751**	1					
Faktor 6	,593**	,636**	,420**	,693**	,475**	1				
Faktor 7	,624**	,515**	,770**	,758**	,758**	,510**	1			
Faktor 8	,441**	,721**	,563**	,634**	,452**	,451**	,420**	1		
Faktor 9	,677**	,541**	,721**	,792**	,863**	,582**	,847**	,478**	1	
Faktor 10	,525**	,603**	,274*	,466**	,174	,662**	,224	,547**	,267*	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 5 – Scree Plot



Vedlegg 6 – Totalt forklart varians

Totalt forklart varians inklusiv Faktor 1

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,870	60,875	60,875	4,870	60,875	60,875	4,265
2	1,433	17,917	78,792	1,433	17,917	78,792	3,568
3	,642	8,031	86,824				
4	,304	3,796	90,620				
5	,282	3,523	94,143				
6	,215	2,685	96,828				
7	,171	2,143	98,970				
8	,082	1,030	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Vedlegg 7 – Komponent korrelasjonsmatrise

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,492
2	,492	1,000

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

Vedlegg 8 – Reliabilitetsanalyse

Reliabilitetsanalyse (Faktor 2,6,8 og 10)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,859	4

Reliabilitetsanalyse (Faktor 3,4,5, 7 og 9)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,947	5

Vedlegg 9 – ANOVA-tabell

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1731,461	8	216,433	3,961	,001 ^b
	Residual	2295,190	42	54,647		
	Total	4026,651	50			

a. Dependent Variable: Effektivitetsscore

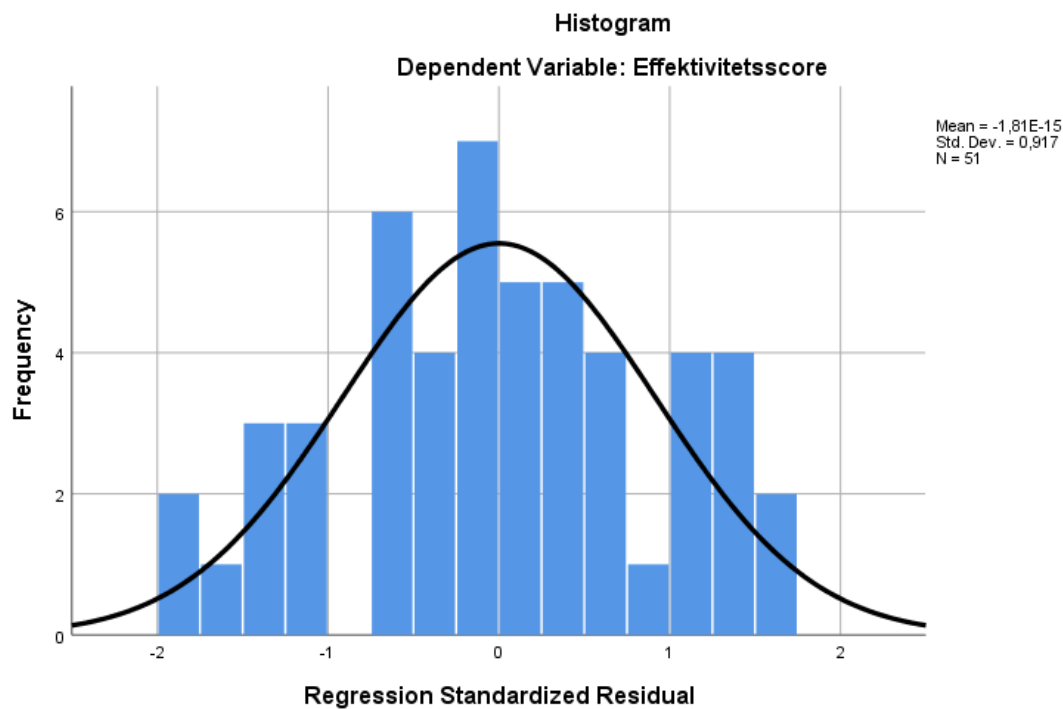
b. Predictors: (Constant), Andel sosialhjelpsmottakere, Oppfatninger, Kommunestørrelse gruppert, Nivåer, Resultatgrad, Holdninger, Gjennomsnittlig befolkningsending snitt 2013-2015, Frie inntekter

Vedlegg 10 – Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (H1)

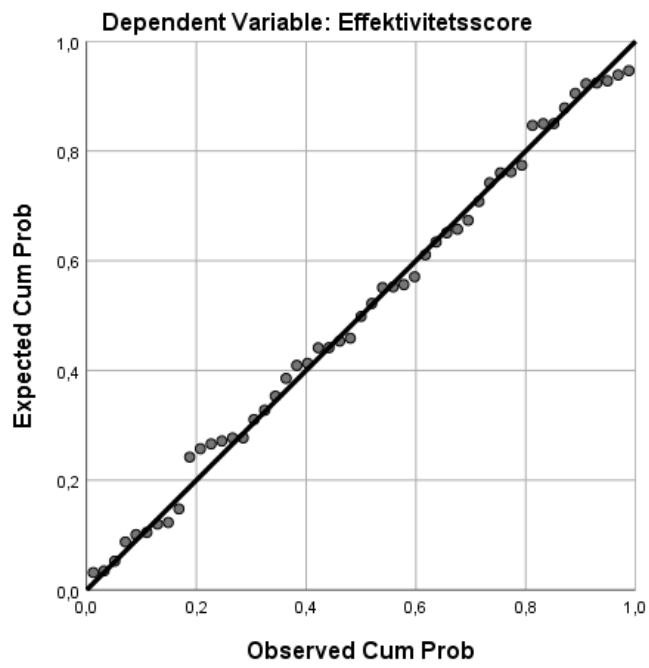
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	66,15	91,38	80,20	5,885	51
Std. Predicted Value	-2,387	1,899	,000	1,000	51
Standard Error of Predicted Value	1,692	5,067	3,011	,767	51
Adjusted Predicted Value	66,46	89,67	80,05	6,007	51
Residual	-13,727	11,914	,000	6,775	51
Std. Residual	-1,857	1,612	,000	,917	51
Stud. Residual	-1,990	1,699	,009	,999	51
Deleted Residual	-15,766	13,463	,145	8,097	51
Stud. Deleted Residual	-2,066	1,740	,008	1,013	51
Mahal. Distance	1,638	22,511	7,843	4,577	51
Cook's Distance	,000	,103	,022	,026	51
Centered Leverage Value	,033	,450	,157	,092	51

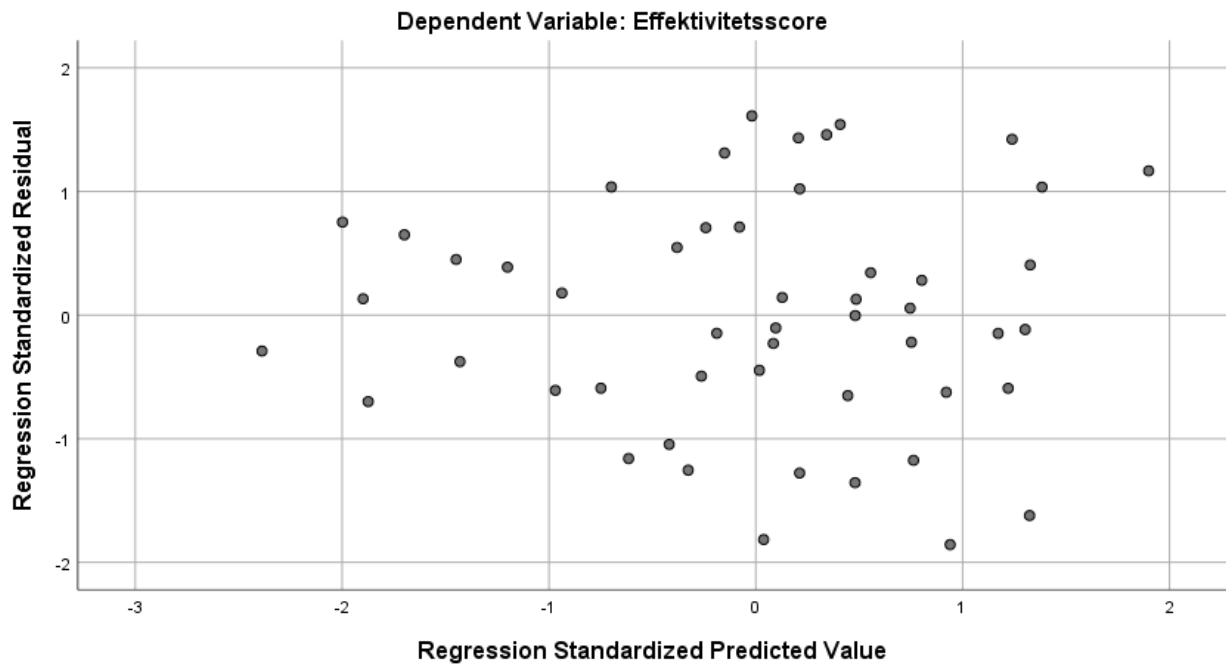
a. Dependent Variable: Effektivitetsscore



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	52,160	17,016		3,065	,004	17,821	86,500						
	Holdninger	1,873	1,339	,209	1,399	,169	-,829	4,574	,354	,211	,163	,610	1,640	
	Oppfatninger	-,679	1,315	-,076	-,516	,608	-3,332	1,975	,086	-,079	-,060	,632	1,582	
	Nivåer	2,780	2,563	,136	1,085	,284	-2,392	7,952	,184	,165	,126	,859	1,164	
	Kommunestørrelse gruppert	5,027	1,984	,441	2,533	,015	1,023	9,032	,519	,364	,295	,448	2,232	
	Gjennomsnittlig befolkningsendring snitt 2013-2015	3,104	1,617	,382	1,919	,062	-,159	6,366	,490	,284	,224	,343	2,915	
	Resultatgrad	-,179	,713	-,034	-,251	,803	-1,618	1,260	,147	-,039	-,029	,735	1,361	
	Frie inntekter	,000	,000	,303	1,430	,160	,000	,001	-,325	,215	,167	,303	3,301	
	Andel sosialhjelpsmottakere	-1,492	1,539	-,129	-,969	,338	-4,598	1,615	-,192	-,148	-,113	,764	1,309	

a. Dependent Variable: Effektivitetsscore

Vedlegg 11 – Oppsummering modell og ANOVA-tabell (revidert H1)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,605 ^a	,365	,295	7,535	,365	5,184	5	45	,001

a. Predictors: (Constant), Kommunestørrelse gruppert, Faktor 8, Faktor 6, Faktor 10, Faktor 2

b. Dependent Variable: Effektivitetsscore

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1471,716	5	294,343	5,184	,001 ^b
	Residual	2554,935	45	56,776		
	Total	4026,651	50			

a. Dependent Variable: Effektivitetsscore

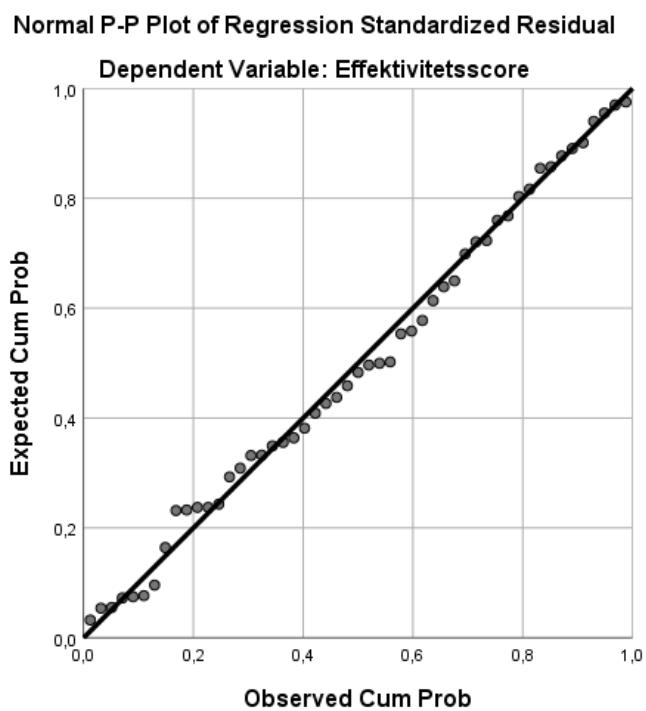
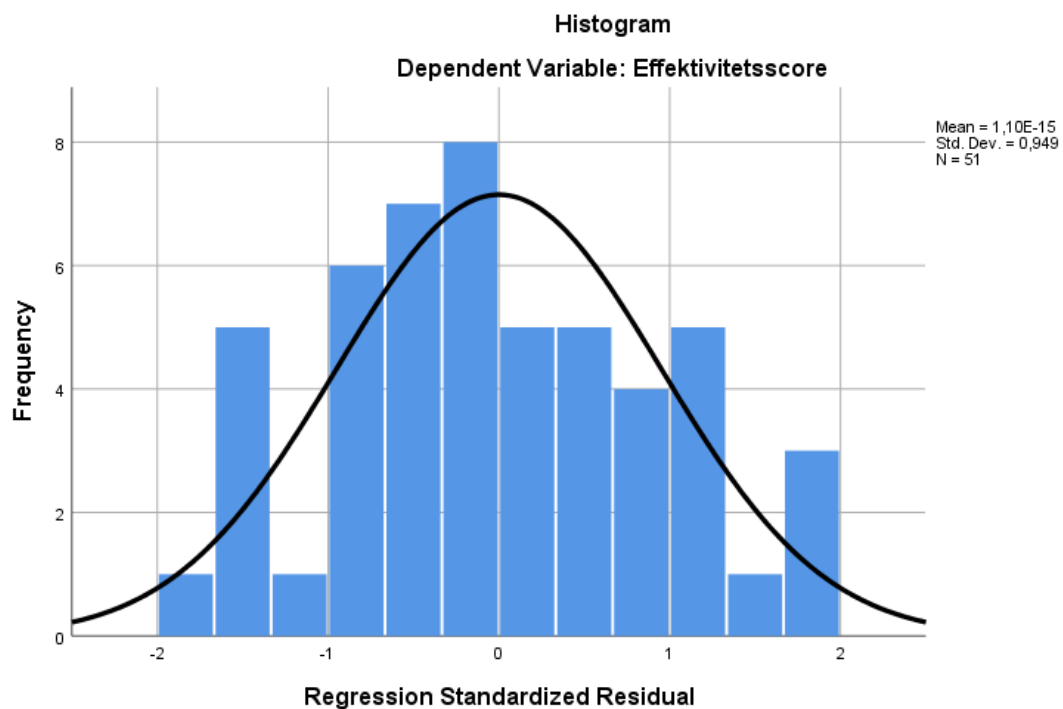
b. Predictors: (Constant), Kommunestørrelse gruppert, Faktor 8, Faktor 6, Faktor 10, Faktor 2

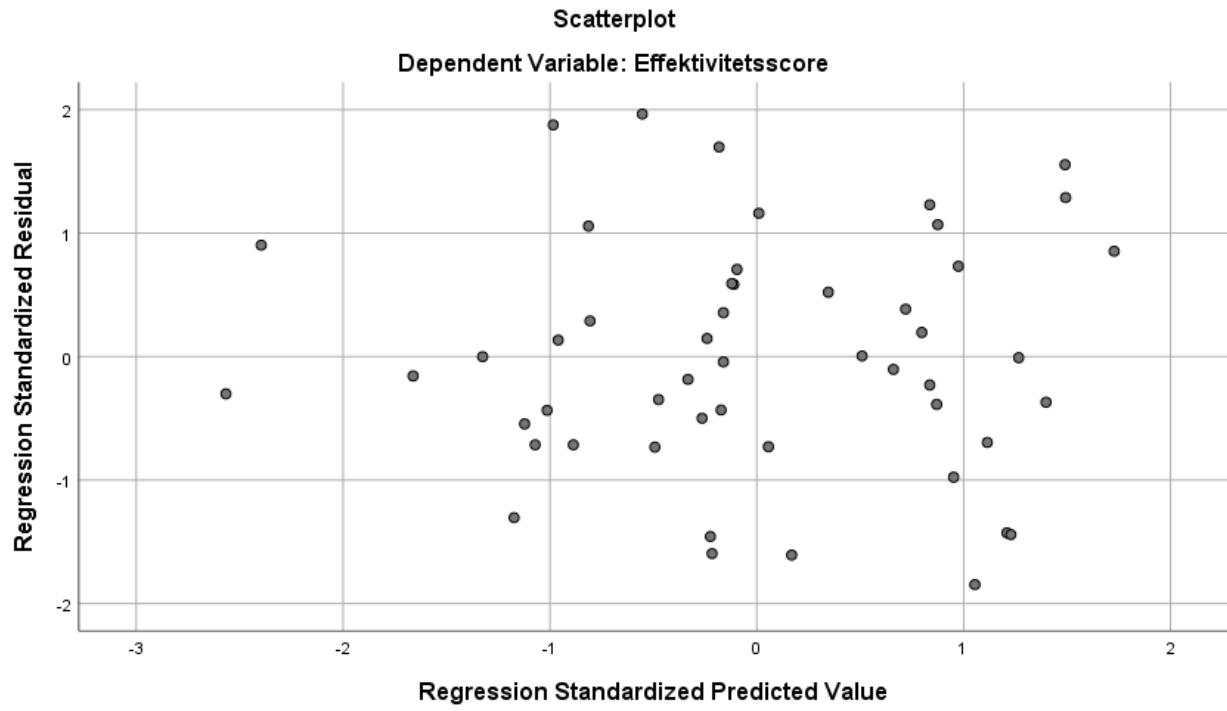
Vedlegg 12 – Koeffisientmatrise (revidert H1)

		Coefficients ^a											
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-81,962	96,081		-,853	,398	-275,479	111,554					
	Faktor 2	57,626	26,590	,433	2,167	,036	4,072	111,180	,422	,307	,257	,353	2,835
	Faktor 6	-15,658	17,405	-,163	-,900	,373	-50,714	19,398	,273	-,133	-,107	,430	2,323
	Faktor 8	-8,331	21,267	-,069	-,392	,697	-51,166	34,504	,264	-,058	-,047	,453	2,205
	Faktor 10	1,506	27,862	,009	,054	,957	-54,610	57,622	,235	,008	,006	,476	2,099
	Kommunestørrelse gruppert	5,338	1,480	,468	3,607	,001	2,358	8,318	,519	,474	,428	,837	1,195

a. Dependent Variable: Effektivitetsscore

Vedlegg 13 – Analyse av regresjonsmodellens forutsetninger (revidert H1)





Vedlegg 14 – Regresjonsanalyse strukturelle og menneskelige faktorer

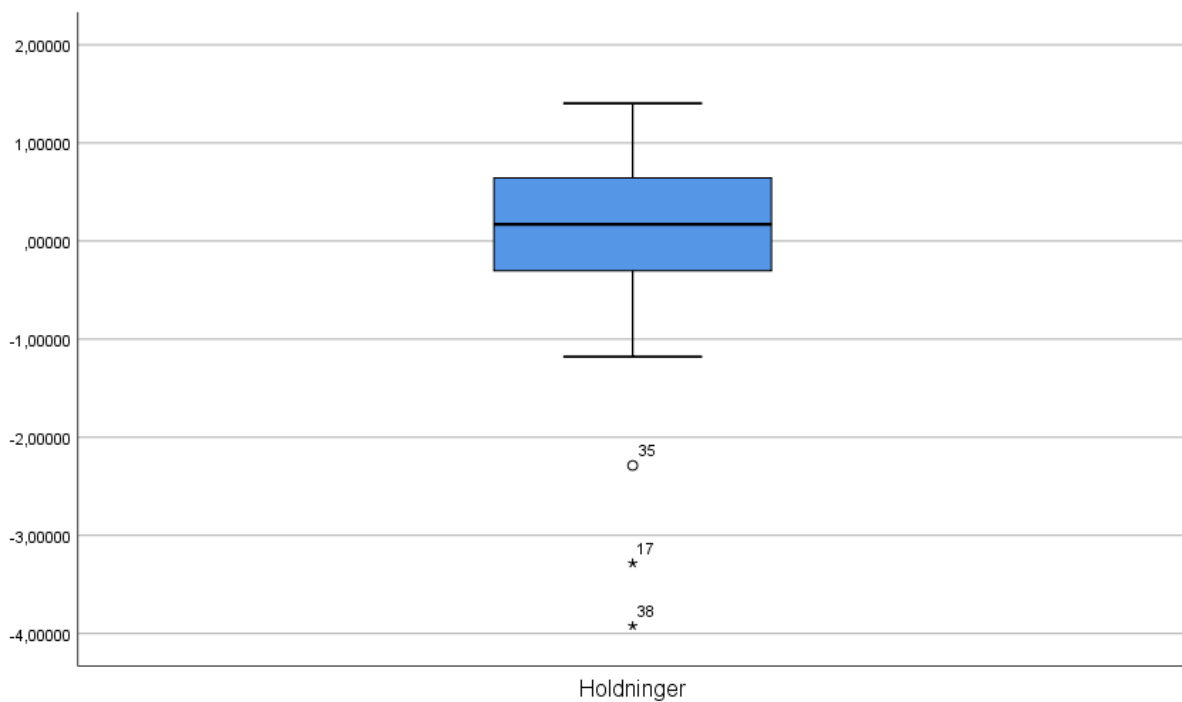
Med avhengig variabel oppfatninger

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,046 ^a	,002	-,039	1,01952674	,002	,052	2	48	,950

a. Predictors: (Constant), Nivåer, Kommunestørrelse gruppert

b. Dependent Variable: Oppfatninger

Med avhengig variabel holdninger



Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,360 ^a	,130	,094	,68859117	,130	3,579	2	48	,036

a. Predictors: (Constant), Nivåer, Kommunestørrelse gruppert

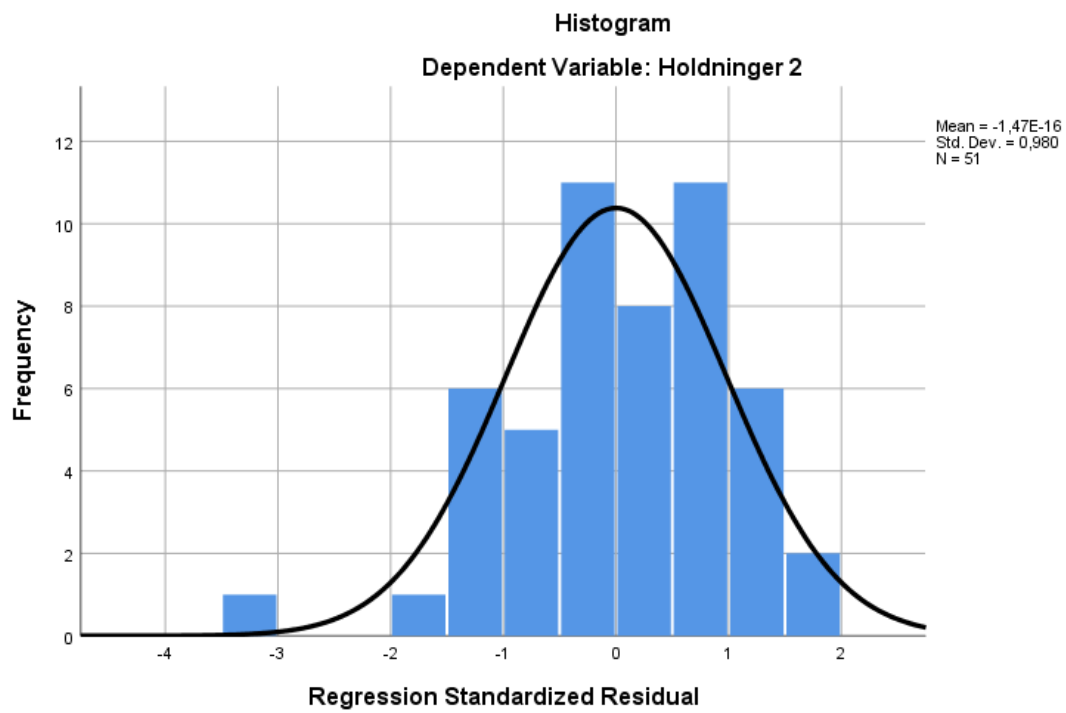
b. Dependent Variable: Holdninger 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,394	2	1,697	3,579	,036 ^b
	Residual	22,760	48	,474		
	Total	26,154	50			

a. Dependent Variable: Holdninger 2

b. Predictors: (Constant), Nivåer, Kommunestørrelse gruppert



Vedlegg 15 – Variansanalyse og ANOVA-test

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Holdninger 2	Based on Mean	,100	2	48	,905
	Based on Median	,117	2	48	,890
	Based on Median and with adjusted df	,117	2	41,049	,890
	Based on trimmed mean	,091	2	48	,913

ANOVA

Holdninger 2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,369	2	1,185	2,391	,102
Within Groups	23,784	48	,496		
Total	26,154	50			

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Oppfatninger	Based on Mean	6,472	2	48	,003
	Based on Median	5,344	2	48	,008
	Based on Median and with adjusted df	5,344	2	42,545	,008
	Based on trimmed mean	6,353	2	48	,004

ANOVA

Oppfatninger

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,421	2	,210	,204	,816
Within Groups	49,579	48	1,033		
Total	50,000	50			