

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

10-Faktor og kompetansemobilisering i kommunen

En casestudie av medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor, og hvor godt egnet den er til å forbedre kompetansemobiliseringen i kommunen.

Beate Ulseth Pettersen

Masteroppgave i public administration (MPA) STV- 3909 mai 2020



Sammendrag

Tema for denne oppgaven er *10-Faktor, en medarbeiderundersøkelse*, der jeg ser nærmere på kompetansemobilisering. KS utviklet i 2015 10- Faktor, og den ble utarbeidet spesielt for norske kommuner, fylkeskommuner og kommunale foretak, og den bygger på KS' arbeidsgiverstrategi og professor Linda Lais forskning. Forskningen og litteraturen bak valg av påstander i undersøkelsen er akademiske, og kan derfor framstå fragmentert og lite tilgjengelig for de som skal bruke undersøkelsen. Artikkene er ikke «oversatt» til ledere og medarbeidere, og kan derfor framstå som utfordrende å forstå og deretter kunne benytte i egen praksis.

Translasjonsteori benyttes i en casestudie av en kommune, der jeg ser nærmere på resultatet av 10-faktorundersøkelsen, og om den kan benyttes for å forbedre kompetansemobilisering hos den enkelte ansatte.

Opgaven viser at 10-faktor er lite egnet til å gi førstelinjeledere kunnskap om hvem av de ansatte som har utfordringer med å mobilisere sin kompetanse. Svarene avgis anonymt, og resultatet fra undersøkelsen fremvises prosentvis for samtlige avgitte svar, og da for alle påstander knyttet til hver av de 10 faktorene. Resultat fremstår som en temperaturmåling, og ikke som et verktøy som kan brukes til bevisstgjøring og utvikling av kompetanse for leder og ansatte.

Forord

Oppgaven avsluttet 3 år med masterstudier, og samtidig fulltidsjobb som leder i en spennende avdeling med kunnskapsrike ansatte. Det har vært lærerikt å gjennomføre studiet samtidig som jeg har vært med på å bygge opp nye tilbud til innbyggerne i kommunen. Praksis, empiri og teori har i stor grad preget min hverdag de siste årene.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, professor Harald Torsteinsen. Takk for at jeg har fått låne fra din kunnskap, slik at jeg har kunne finne ny viten gjennom denne oppgaven.

Takk også til min arbeidsgiver Tromsø kommune, som har gitt meg mulighet til å gjennomføre studiet, og som gitt meg tilgang til 10- faktorresultatet til en av seksjonene i avdeling for helse og omsorg.

Det har vært nyttig å få tid til et dypdykk inn i et felt som jeg som leder, er pålagt av arbeidsgiver å bruke mye tid på i mitt arbeid. Uten dette dypdykket hadde jeg fortsatt å utføre oppgaver knyttet til 10-Faktor uten å helt forstå sammenhengen.

Tromsø, 20.05.20

Beate Ulseth Pettersen

Innhold

1	Tema og problemstilling	1
2	Egenerfaring knyttet til bruk av 10-faktor	3
3	Konteksten og konseptet	6
3.1	Konteksten – Kommunal sektor.....	6
3.2	Konseptet- medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR	8
3.2.1	Oversikt over de 10 faktorene som måles	9
3.2.2	Kompetansemobilisering	10
3.2.3	Mestringsorientert ledelse.....	13
3.3	Konteksten- Tromsø kommune.....	15
4	Teoretisk perspektiv	19
4.1	Innledning	19
4.2	Translasjonsteoretisk perspektiv	19
4.2.1	Dekontekstualisering.....	20
4.2.2	Kontekstualisering	21
4.2.3	Kontekstualiseringsregler.....	22
4.2.4	Translatørkompetanse	23
4.3	Forventninger til funn	24
5	Metode	25
5.1	Innledning	25
5.2	Sekundærdata.....	25
5.3	Egen rolle i forskningen.....	27
6	Empiri med analyse og drøfting.....	28
6.1	Innledning	28
6.2	Presentasjon av resultat fra 10- Faktor undersøkelsen.....	28
6.2.1	Kommentarer til resultatet	31
6.3	Analyse av 10- Faktor gjennom translasjonsteori.....	33
6.4	Dekontekstualisering.....	34
6.5	Kontekstualisering	35
6.6	Implementering	36
7	Avsluttende refleksjoner og konklusjon.....	42
8	Referanseliste	46

Tabeller og figurer

Figur

Figur 1 Kompetansemobilisering sett i forhold til andre faktorer.....	10
---	----

Tabeller

Tabell 1 Oversikt over deltagelse og innkomne svar fordelt på stab og avdelinger.	17
Tabell 2 Resultat fra 10-Faktorundersøkelsen fra seksjon Helse 2018.	30

1 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er *10-Faktor, en medarbeiderundersøkelse* utviklet av KS i 2015. Den ble utarbeidet spesielt for norske kommuner, fylkeskommuner og kommunale foretak, og den bygger på KS' arbeidsgiverstrategi og professor Linda Lais forskning. Lai har vært faglig rådgiver for KS og hun har brukt egen, samt annen norsk og internasjonal forskning som vitenskapelig grunnlag for undersøkelsen (Lai, 2011, 2013). 10-Faktor brukes av 269 kommuner per 07.01.20 og er ifølge KS en suksess (KS, 2020). Norge har, etter kommunesammenslåingen 1. januar 2020, 356 kommuner (Regjeringen, 2020).

Organisasjoner og virksomheter i Norge gjennomfører medarbeiderundersøkelser. Det vil framkomme ulike forklaringer på hvorfor man ønsker å gjennomføre en kartlegging, men de vanligste er knyttet til arbeidsmiljøloven, behov for å forebygge og redusere sykdom og for å kunne realisere organisatoriske mål. Undersøkelsene har som oftest en kvantitativ utforming i form av spørreskjema med flere svaralternativ. Felles for de fleste undersøkelsene er at de er anonyme og at resultatene blir fremlagt prosentvis for hvert svaralternativ (Hoff & Lone, 2014).

Undersøkelsene kan være hjemmelaget eller utarbeidet av et konsulentfirma, eller slik som 10-Faktor, i et samarbeid mellom en forsker og en arbeidsgiverorganisasjon. Kvaliteten på undersøkelsene vil variere og valg av påstander vil også påvirke resultatet. Litteraturen som ligger bak valg av påstander og fordeling av spørsmål er ofte akademiske, og kan framstå fragmentert og lite tilgjengelig for de som skal bruke undersøkelsen. Litteraturen er ofte publisert i vitenskapelige tidsskrifter og ikke «oversatt» til ledere og medarbeidere. De kan derfor framstå som utfordrende å forstå og deretter oversette til egen praksis. Mulighet til å sette seg inn i forskningen som ligger til grunn for undersøkelsen vil for ledere og tillitsvalgte være begrenset i en hektisk hverdag (Hoff & Lone, 2014).

Linda Lai fremmer at det er et lederansvar at medarbeideren får mobilisert sin kompetanse, og gjennom det kunne bidra til verdiskapning og måloppnåelse (Lai, 2013).

«Ny forskning tyder på at mange av de faktorene som er mest avgjørende, er utenfor hver enkelt medarbeiders direkte kontroll og derimot avhenger av medarbeiders nærmeste leder, samt arbeidsmiljøet og måten organisasjon er strukturert på. Ansvaret for kompetansemobilisering kan derfor ikke overlates til den enkelte medarbeider, men er primært et lederansvar» (Lai, 2013:156).

Med utgangspunkt i sitatet til Lai vil både medarbeider og lederen stå utenfor konteksten det ledes i. Medarbeider og leder er en del av arbeidsmiljøet og påvirker det, samtidig som leder også er avhengig av informasjon, støtte og tillit fra sine medarbeidere for å kunne oppnå best mulig kompetansemobilisering, hos seg selv, og sine medarbeidere. Den ansattes rolle og plikter som arbeidstaker er fraværende i denne forståelsen jamfør medarbeiderskap (Velten, Stefan, & Heggen, 2016). Kommunen som en politisk styrt organisasjon virker fraværende i denne forståelsen, og tro på leders mulighet til å påvirke egen og andres situasjon er stor. Vil det derfor være mulig, analysert gjennom translasjonsteori, å finne tilsvarende tendenser i resultatet fra en 10- Faktorundersøkelse jamfør forskningen som ligger bak utformingen av 10-faktorundersøkelsen, og kan resultatet fra en undersøkelse brukes for å forbedre kompetansemobilisering hos den enkelte ansatte?

Jeg har med bakgrunn i innledningen og gjennomgangen av annen litteratur kommet fram til følgende problemstilling.

Hvor godt egnet er 10-Faktor for å forbedre kompetansemobiliseringen i kommunen?

For å belyse problemstillingen har jeg valgt å bruke en kvalitativ casestudie av Tromsø kommune, der jeg analyserer dokumenter og resultatet fra undersøkelse fra 2018 gjennom bruk av translasjonsteori.

Min egen erfaring ved bruk av 10-Faktor vil bli presentert først, i oppgavens kapittel 3, før jeg ser nærmere på konteksten og konseptet gjennom kommunalsektor, 10-Faktor og Tromsø kommune i kapittel 4. Translasjonsteori presenteres gjennom Rørvik (2007) i kapittel 5 sammen med forventninger til funn. Metodisk tilnærming presenteres i kapittel 6. Empirien presenteres sammen med analyse og drøftinger i kapittel 7. Refleksjon rundt problemstillingen og forslag til videre forskning presenteres i kapittel 8.

2 Egenerfaring knyttet til bruk av 10-faktor

Jeg tillater meg å bruke mine egne erfaringer med bruk av 10-Faktor i denne oppgaven siden dette er en erfaringsbasert MPA. Selv om mine erfaringer er subjektive og ikke kan generaliseres, mener jeg at mine erfaringer med 10-Faktor er nyttig å ha med i oppgaven for å knytte kontekst, teori og konseptet 10-Faktor sammen.

Jeg ble introdusert for 10-Faktor i 2016, som var første gjennomføring i Tromsø kommune av denne typen undersøkelse. Jeg var da leder for en nyetablert avdeling som var et resultat av ombygging av organisasjon, der de ansatte ikke bare hadde fått nye kollegaer og leder, men også nye arbeidsoppgaver. Undersøkelsen ble introdusert i kommunen med samlinger for HMS-grupper og kommunen hadde en rådgiver i administrasjon som var pådriver for å gjennomføre undersøkelsen. Resultatene fra 10-Faktorundersøkelsen ble vi anbefalt å arbeide videre med fram til neste undersøkelse i 2018.

Som førstelinjeleder i en kommune i stadig endring, var mitt møte med 10-Faktor et nytt moment som skulle ha tid, og som konkurrerte om sted og plass sammen med den daglige driften, og alle momentene som måtte prioriteres som følge av det å starte opp en ny avdeling. De ansatte måtte lære en ny arbeidsform gjennom IGP metoden, Individuell, Gruppe og Plenum, som anbefales brukt. Metoden innebærer at alle momentene som skal tas opp skal arbeides med etter metodikken, som fordrer først individuell refleksjon i 10 minutter, før det skal arbeides i gruppe i 10- 15 minutter og deretter framlegges i plenum i 20- 30 minutter. Tidsbruken for IGP ble snart et tema i avdelingen. De ansatte skulle delta aktivt, og de skulle være med på å velge faktorer som i løpet av prosessen skulle presenteres i presens gjennom bruk av Glansbildemodellen. Denne modellen brukes for å beskrive ønsket fremtid i avdelingen. Deretter skulle det utarbeides Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Realistiske, Tidsbestemte og Enkle mål, også omtalt som SMARTER mål, som vi skulle bruke tid på fram til neste undersøkelse (10-Faktor.no).

Tromsø kommune har i sine interne dokumenter stort fokus på 10-Faktor og mestringsorientert ledelse. Jeg begynte derfor å undersøke begrepet mestringsorientert ledelse og fant lite skriftlig materiale knyttet til det. Begrepet er «skapt» av Lai og er benyttet i 10-Faktor. Etter å ha satt meg litt mer inn i 10-Faktor ble jeg nysgjerrig på forskningen som var

lagt til grunn for utformingen av 10-Faktor. Denne var lite tilgjengelig og det har vært utfordrende i en krevende ledersituasjon og finne tid og rom til å forstå hva 10-Faktor er, og hvordan jeg skulle holde trykket oppe i egen avdeling når jeg selv ikke hadde tid og overskudd til å forstå det jeg skulle formidle videre til andre.

Resultatene i 2016 visste som ventet, at vi var lavere enn landsgjennomsnittet på rolleavklaring og bruk av egen kompetanse. De ansatte hadde fått nye arbeidsoppgaver og det var derfor nødvendig å ha dette med i framdriftsplan selv om vi ikke hadde gjennomført undersøkelsen. Min utfordring var å finne gode lederverktøy for hvordan jeg som leder skulle kunne være mestringsorientert, og gjennom det legge til rette for vekst og rolleavklaring for den enkelte. I 10-faktorpakken kommunen har kjøpt tilgang til, er det få konkrete verktøy tilgjengelig utenom en mal for utviklingssamtale. Kommunen kan kjøpe bøker, også fra KS, for å utvide kunnskapen, men som leder er det ikke mye tid til egenstudier i løpet av arbeidstiden.

I 2018 skulle vi gjennomføre vår andre undersøkelse. De fleste ansatte hadde erfaring med 10-Faktor, og det var ikke en enkel oppgave som leder å skulle motivere til en ny runde med undersøkelse og tidkrevende etterarbeidet som de visste ville komme. Vi fikk god svarprosent og resultatet var bra sett opp mot landsgjennomsnittet. Vi hadde hatt forbedring på de områdene vi hadde arbeidet med siden forrige undersøkelse. Jeg som leder hadde hatt fokus på resultatet fra 2016, og i tiden mellom undersøkelsene hadde jeg brukt elementer fra 10-Faktor iblant annet flere fagutviklingssamtaler med de ansatte.

Resultatet var kommet og det er nå den tidskrevende delen av 10-Faktor starter. Som leder er jeg gitt tilbakemelding på meg som mestringsorientert leder og jeg skal bruke denne tilbakemeldingen til å drive egenutvikling som leder. Utfordringen er at svarene gis i prosent med snitt for hver faktor, og den er anonym. Det er derfor svært utfordrende for meg som leder å vite hvem av de ansatte som trenger hva fra meg som leder. Konteksten jeg leder i er fraværende i undersøkelsen, og det framstår som om snittskåret er det som er avgjørende i kommunens resultater. Dersom jeg skal kunne vite hvem av de ansatte som trenger hva fra meg, for å kunne oppleve meg som en mestringsorientert leder, må jeg ha en til en samtale med hver av dem og spørre direkte hva de trenger for å oppnå det de ønsker innenfor den rammen vi har, praktisk og økonomisk.

Tromsø kommune startet sin store nedjustering av budsjettene for Helse og omsorg i 2018 med forventet reduksjon på over 200 millioner. Det ble i januar 2018 orientert om at ingen ville miste arbeidet, men at ansettelsesstoppen ville bli strammet inn, og de ansatte måtte påregne å bli satt overtallige og gjennom det få nye arbeidsoppgaver og arbeidssted. Ingen visste hvilke endringer som ville komme og hvem som ble berørt. Mens dette pågår gjennomføres en ny undersøkelse. Trykket fra sentraladministrasjon er høyt på gjennomføringsdelen, og det settes krav om at alle HMS-grupper skal melde inn tiltakene innen en gitt tidsfrist. Tilbud om kurs og opplæring til HMS-gruppen på førstelinjenivå var fraværende, og støttefunksjon til meg som leder opplevdes mangelfull. Det kunne for meg framstå som om man fra øverste ledelse hadde en forventning om at 10-Faktor skulle være implementert i organisasjonen.

Erfaring fra undersøkelse i 2018, ved den avdelingen jeg er leder i, visste at det ble utfordrende å holde oppe lyst og glød til å ta fatt på etterarbeidet. Etter en tid ble HMS-gruppen oppfordret av de ansatte til å endre på tidsbruken, da det opplevdes som utfordrende å skulle bruke tid på noe som ikke opplevdes nyttig for dem. Dersom man skal få gode prosesser må det settes av tid til arbeid i grupper og plenum. Dette er tidskrevende, og det kommer på bekostning av tjenestetilbudet. Som leder må man hele tiden drifte innenfor forsvarlige rammer og gi det tjenestetilbudet som er påkrevd etter lov. Min erfaring er at det er utfordrende å finne tid i en kommune til den metoden som er anbefalt i etterarbeidet, og at ansatte finner det lite hensiktsmessig å bruk tid på noe som de selv opplever lite utfordrende i arbeidshverdagen.

Min innfallsvinkel til denne oppgaven er opplevd kompetansemobilisering og hvordan jeg som (mestringsorientert)leder kan bidra til denne mobiliseringen hos mine ansatte. Jeg har valgt å bruke translasjonsteoretiskperspektiv for å forsøke å forstå hvordan 10-Faktor er blitt unnfanget og hva som kan forklare den store utspredelsen den har fått i Norge, på kort tid.

Kan jeg som leder benytte 10-Faktor til å få mine ansatte til å oppleve større kompetansemobilisering, eller er det andre momenter enn de som er anført i 10-Faktor som spiller inn?

3 Konteksten og konseptet

I dette kapitlet skal jeg utdype konteksten jeg skal bruke for å besvare problemstillingen. Først presenterer jeg kommunal sektor og ledelse i kommunen, før jeg deretter beskriver konseptet 10-Faktorundersøkelsen og Tromsø kommune.

3.1 Konteksten – Kommunal sektor

Kommunen er en demokratisk grunnenhet og en sentral tjenesteyter og gjennom dobbeltfunksjon er den et redskap for statlig styring og en arena for lokal myndighetsutøvelse. Kommunen er også en samfunnsutvikler og en velferdsprodusent og det er knyttet store forventninger til at kommunen skal drifte effektivt og med god kvalitet i tjenestetilbudet. Planlegging og drift av kommuner er delt mellom kommunestyret og kommunedirektør. Kommuneloven fordrer at norske kommuner utarbeider en samordnet plan for den kommunale virksomheten som beskriver fremtidig og forventet utvikling. Kommunedirektøren skal sørge for at vedtak gjort i kommunestyret blir iverksatt og vedkommende skal sørge for at framlegg til kommunestyret er utredet. Kommunedirektøren er også ansvarlig for at driften av kommunen skjer så effektiv som mulig innenfor gjeldende lover og regler, og at det driftes innenfor de vedtatt budsjetter (Lovdata; Rønning & Lesjø, 2015). Rekruttering og ivaretagelse av ansatte gjennom riktig og god kompetanse er avgjørende for å oppnå denne målsetningen. Systematisk og strategisk satsning på kompetanse og kompetanseutvikling vil fremme kommunes mulighet til å nå ansatte med den kompetansen de etterspør. KS har gjennom sin Arbeidsgiverstrategi mot 2020, Stolt og Unik, satt fokus på utfordringer kommunene kommer til å møte. Et av fokusområdene er tilgang til, og forvaltning av egen arbeidskraft (Moland et al., 2010).

Norske kommuner har fått mer komplekse oppgaver de skal ivareta, spesielt innenfor helse- og omsorgssektoren. Rettighetslovene som er innført bidrar til at enkeltmennesker har rettigheter som kommunene plikter å innfri. Disse lovene gir borgerne mulighet til å overprøve kommunens vurdering gjennom klageorgan og domstoler dersom de mener de ikke får de tjenestene de har rett til (Østerud, Engelstad, & Selle, 2003). Det overføres stadig oppgaver fra spesialisthelsetjenesten til kommunene. Staten, via Helsedirektoratet, utarbeidet veiledere og retningslinjer der man utdypet hva som forventes av tjenester fra kommunalnivå, og de gir økonomiske incentiver til fagområder de ønsker kommunene skal

utvikle nye tjenestetilbud for. Kommunepsykolog, aktivitetstiltak for å motvirke ensomhet og passivitet, samt Rask psykisk helsehjelp er eksempler på noen av tilskuddsordningene rettet mot psykisk helse i kommunene (Helsedirektoratet). Utfordringene for kommunen oppstår når de juridiske forpliktelsene, alle forventningene fra tjenestemottakerne og ansatte møter et knapt budsjett og det forventes at førstelinjeleder skal balansere dette gjennom å være støttede og bidra til utvikling (Østerud et al., 2003).

Medarbeidere og ledere i norske kommuner er de som skal balansere alle krav og forventninger, og lederen er den som skal bidra til vekst hos de ansatte samtidig som de skal forholde seg til politiske vedtak og føringer gitt av staten. Drift av tjenesten skal utføres samtidig som lederen skal utvikle en organisasjon som vil forventes å være i stadig endring. KS anbefaler at lederne er bevisst sine sterke og mindre sterke sider og at lederen trener på de ferdighetene som bør styrkes. Oppgave, relasjons- og endringsorientering er elementer som trekkes fram. Relasjonsorientering knyttes til mestringsorientert ledelse, samtidig som KS spør hvordan den enkelte leder skal sikre en god balanse mellom ledelse, styring og administrasjon. «*Som leder skal du leve godt med usikkerhet, tåle motstand, og ha mot og utholdenhet*» (KS, 2018). KS, Guide til god ledelse (2018) beskriver hva KS mener er god ledelse i kommunal sektor. KS fremmer at god ledelse er avgjørende for innovasjon og utvikling og at endringsprosesser sammen med medarbeiderne er en av kjerneoppgavene til lederne. «*KS' visjon om en selvstendig og nyskapende kommunalsektor kan realiseres gjennom tydelige og mestringsorientert ledelse som får fram det beste i medarbeiderne*» s.5. Kjernen i god ledelse er ifølge KS at lederen viser gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater. Videre at leder skaper tillitt gjennom tydelige roller, legger til rette for mestring og motivasjon, samt skaper en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet. Utøvelse av mestringsorientert ledelse avhenger av leders personlighet og stil, og er ikke en fastlåst måte å lede på. Fokuset fra KS er på hva lederen skal gjøre med og for sine medarbeidere og ikke hvordan de skal gjøre dette. Anbefalingen strekker seg fra de overnevnte momentene til at leder bør bruke motiverende ord i sin kommunikasjon. KS er landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon, og de er kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner (KS.no). KS må med bakgrunn i dette regnes som er viktig aktør i Norge, og gjennom sitt valg av 10-Faktor som undersøkelse for kommuner og fylkeskommuner har de tatt et valg av retning og bruk av forskningsresultater på vegne av flere kommuner.

3.2 Konseptet- medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR

I dette avsnittet skal jeg beskrive og utdype konseptet 10-Faktor. Først gjennom en generell framstilling av 10-Faktor, og deretter mer spesifikk for kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse.

10- Faktor er en medarbeiderundersøkelse som er utarbeidet av KS i samarbeid med professor Linda Lai. Undersøkelsen er ledelses- og medarbeiderorientert og består av 36 påstander som besvares på en femdelt skala fra «svært uenig» til «svært enig». De 36 påstandene er fordelt på 10 ulike faktorer som blir nærmere presentert senere i oppgaven. Hvor mange påstander som er knyttet til hver faktor er ikke kjent (10-Faktor; Fletre & Frydenlund, 2016). Resultatet av undersøkelsen skal kunne brukes til utvikling av medarbeidere, organisasjonen og ledere. Det er utarbeidet forslag fra KS på hvordan kommunen kan arbeide aktivt med resultatet. IGP metoden er anbefalt bruk, samt at de ansatte sammen med leder skal velge ut en til to faktorer som skal arbeides med fram til neste kartlegging. Hvilke faktorer som skal velges er opp til den enkelte avdeling. Videre anbefaling er å utarbeide en tiltaksplan gjennom bruk av SMARTE mål (10-Faktor; Fletre & Frydenlund, 2016).

Samtlige ansatte, også ledere, skal besvare undersøkelse som gjennomføres elektronisk. Hver deltager får utdelt et passord fra administrator og er anonym i besvarelsen. Rapporten, etter gjennomført undersøkelse, inneholder gjennomsnittsverdier for hver faktor, samt en grafisk illustrasjon av svarfordelingen. Det vil derfor, for leder og medarbeider, ikke være mulig å identifisere hvilke ansatte som har gitt skår på de ulike påstandene innenfor hver faktor (Fletre & Frydenlund, 2016). Rambøll har på oppdrag fra KS gjennomført en evaluering, *Bruk og oppfølging av 10-faktor. Erfaring fra utvalgte kommuner* (2017). De har gjennomført 21 dybdeintervjuer med personer som har vært involvert i 10-faktorarbeidet, og hatt 2 gruppeintervju. Dessverre er mye fra dybdeintervjuene ikke offentliggjort. På forespørsel til KS bekrefter de at den rapporten som er offentliggjort er hele rapporten og ikke en forenklet versjon. Rambøll har også sett på nøkkeldokumenter knyttet til gjennomføring og oppfølging av 10-Faktor. Formålet med evalueringen er å framskaffe kunnskap om erfaringen kommunen har fra å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor, samt avdekke kunnskapsbehov for kommunesektorens videre bruk av 10-Faktor. Den skal også videreutvikle KS sin støtte til kommunen i forhold til utviklingsarbeid og gjennomføring av 10-faktor (Rambøll, 2017).

17. Januar 2020 arrangerte KS, KF og KS Agenda et seminar med fokus på 10-Faktor og ledelse. Samme dagen relanseres websiden til 10-faktor. «*Mestringsorientert ledelse-nøkkelen for å utvikle dine ferdigheter innen ledelse og for å få dine medarbeidere til å lykkes*» (KSagenda, 2020). Suksesskriteriene fra Rambøll er tatt med på den nye nettsiden til 10-Faktor, og målgruppen for undersøkelsen er ikke lengre kommuner og fylkeskommuner, men nå lanseres den som aktuell for alle typer virksomheter, ikke bare kommunale. Det fremholdes videre at det ikke er noe særegent med de faktorene som er med i undersøkelsen som gjør at dette kun kan brukes i kommunalsektor. 10-faktor har i den nye versjonen blitt til et utviklingsverktøy og ikke bare en medarbeiderundersøkelse slik det er presentert i tidligere utgaver. “*10-FAKTOR er et anerkjent digitalt utviklingsverktøy som brukes av både kommunale og private virksomheter*” (10-Faktor). KS har endret fokus og lederutviklingen er blitt mer fremtredende i teksten som nå fronter websiden.

3.2.1 Oversikt over de 10 faktorene som måles

KS har utarbeidet undersøkelsen med ti ulike faktorer som måles gjennom ansattes opplevelse av de påstandene de må ta stilling til. De ulike faktorene er fordelt på følgende områder.

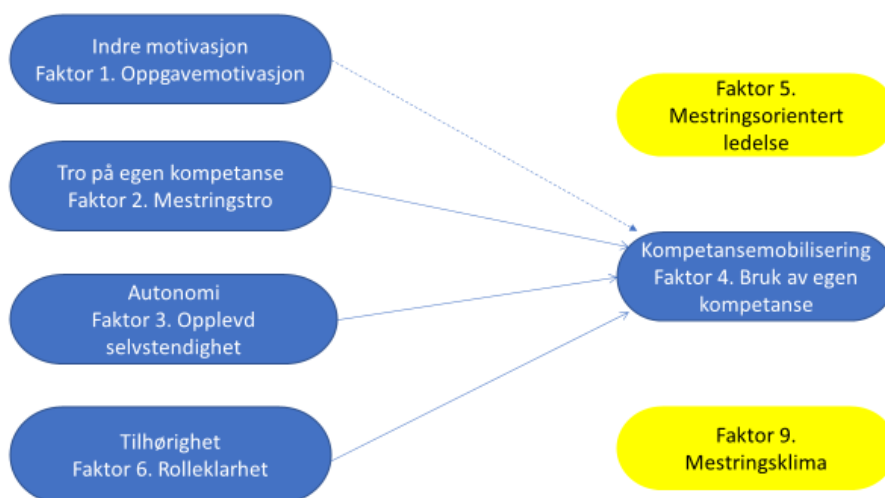
1. Oppgavemotivasjon. *Motivasjon for oppgaven i seg selv («indre motivasjon»).*
2. Mestringstro. *Tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmuligheter.*
3. Opplevd selvstendighet. *Opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig («autonomi»)*
4. Bruk av kompetanse. *Opplevd bruk av egen kompetanse (kompetansemobilisering).*
5. Mestringsorientert ledelse. *Ledelse med vekt på å gjøre medarbeideren best mulig ut fra sine forutsetninger.*
6. Rolleklarhet. *Tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.*
7. Relevant kompetanseutvikling. *Mulighet til å få kompetanseutvikling som er relevant til arbeidsoppgavene og jobb.*
8. Flexibilitetsvilje. *Villighet til å være fleksibel på jobb, og spesielt i måten man jobber på.*
9. Mestringsklima. *Kultur for å samarbeid, lære og gjøre hverandre gode.*
10. Nytteorientert motivasjon. *Ønske om å bidra til andres måloppnåelse («Prososial motivasjon»)* (Fletre & Frydenlund, 2016).

I de neste avsnittene skal jeg presentere nærmere faktor 4 og 5, henholdsvis kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse, samt redegjøre for påstander som blir benyttet i undersøkelsen.

3.2.2 Kompetansemobilisering

Egen opplevelse av kompetansemobilisering gjenspeiler i hvilken grad den ansatte selv opplever å få brukt sin kompetanse i sitt arbeid. Det er viktig å framheve at det er den ansattes opplevelse som måles i 10-Faktor og ikke faktisk bruk av kompetansen. Opplevelsen av kompetansemobilisering vil derfor variere mellom ansatte (Lai, 2011).

I forarbeidet til utformingen av 10-Faktor har Lai undersøkt faktorer som svekker eller styrker opplevd kompetansemobilisering. Resultatene som er brukt i utformingen av 10-Faktor, og som jeg refererer til i teksten, er hentet fra ulike utvalg med opptil 4 451 respondenter. Disse utvalgene består av både medarbeidere og ledere (Lai, 2011). Lai har utarbeidet en modell som illustrerer hva som påvirker kompetansemobilisering.



Figur 1 Kompetansemobilisering sett i forhold til andre faktorer.

Tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet synes å virke på opplevd kompetansemobilisering, som igjen ser ut til å virke på indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon (Lai, 2011:54). Jeg har bearbeidet modellen og satt inn faktorene fra 10-Faktor for å forsøke å illustrere hvordan sammenhengen kommer frem mellom analysen og 10-Faktor. Faktor 5 og faktor 9 er ikke direkte med i analysen, men

blir fremholdt som viktig for utøvelsen av kompetansemobilisering. Disse er derfor satt inn, men med egne farge.

Utfordringen, slik jeg opplever og forstår modellen, er at 10-Faktorundersøkelsen ikke måler sammenhengen mellom faktorene, men derimot måler ansattes opplevelse av påstander knyttet til hver enkelt faktor. Lais forskning og hennes gjennomgang av utvalgene er brukt som grunnlag for utarbeidelsen av 10-Faktor undersøkelsen, men kan jeg, som (mestringsorientert)leder, bruke denne modellen for å undersøke hvilke ansatte som får brukt sin kompetanse gjennom kompetansemobilisering, eller blir 10-Faktorundersøkelsen en temperaturmåling av opplevd status i avdelingen som undersøkes?

Den enkeltes kompetanse består av ulike elementer som alle berører opplevelsen av å få brukt kompetansen i sitt arbeid. Egne ferdigheter, holdninger, evner og kunnskap utgjør til sammen den totale kompetansen til hver enkelt ansatt. Ansatte vil med bakgrunn i denne forståelsen av kompetanse kunne oppleve å ha kompetanse også innenfor områder som ikke er relevant for de arbeidsoppgaver de har stillingsbeskrivelse for å løse (Lai, 2013).

De ansattes opplevde kompetansemobilisering er direkte knyttet til de arbeidsoppgavene som skal løses. Gjennom å lykkes med de arbeidsoppgavene man har ansvaret for, kan det medføre positive erfaringer som igjen fører til mestring og forsterket tro på egen kompetanse, noe som igjen kan føre til økt indre motivasjon. Turnover blir også knyttet til dette gjennom en forventning om at medarbeidere som trives på arbeid og som opplever å få brukt sin kompetanse vil mest sannsynlig oppleve stolthet og glede over egen arbeidsplass. Lav kompetansemobilisering vil få motsatt effekt. Høy opplevd kompetansemobilisering knyttes til en sterkere følelse av å ha verdi på jobb, samt høyere mestringstro og trivsel på jobb. Lav opplevd kompetansemobilisering ser derimot ut til å ha en sammenheng med dårligere trivsel, dårligere psykisk velbefinnende, lavere lojalitet på jobb, samt sterkere planer om å bytte arbeidssted. Det vil være ulike drivere og konsekvenser knyttet til opplevd kompetansemobilisering og det er derfor sett på som en av de viktigste faktorene som undersøkes i 10-Faktor (Lai, 2011).

Ulike forskere har gjennom tiden definert hva kompetanse er, og kompetanse kan blant annet forstås som den enkelte medarbeiders potensiale og dens ønske og vilje til å lære, utvikle seg og påta seg utfordrende arbeidsoppgaver. Enkelte definisjoner trekker også inn momenter som ferdigheter, evner og holdninger. Kompetanse i kommunen og innenfor sektoren helse og omsorg rommer alle de overnevnte begrepene. Jeg blir derfor i denne oppgaven å bruke

definisjon der kompetanse er de samlede kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger den enkelte har til å utføre arbeidsoppgaver jamfør definerte krav og mål (Lai, 2013:46).

Lai har utarbeidet fem påstander som hun har brukt for å måle kompetansemobilisering. Det uklart om alle fem påstandene er med i undersøkelsen, og dersom det er gjort en utvelgelse, hvilke som er med. Disse besvares på en skala på 5 fra «svært uenig» til «helt enig». Jeg gjengir påstandene slik de er beskrevet av Lai.

- *Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben.*
- *Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse.*
- *Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb.*
- *Jeg har oppgaver som jeg er spesielt god til.*
- *Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativt kort tid etter endt opplæring* (Lai 2013:154).

Fokus på kunnskap virker å være overrepresentert i praktisk kompetansearbeid og holdninger motsvarende underrepresentert. Den samme tendensen fremkommer på kompetanseutvikling kontra bruk av den kompetansen den enkelte innehar (Lai, 2013). En av kriteriene for å kunne oppnå god kompetansemobilisering er at kompetansen som finnes hos ansatte og leder er kjent for den enkelte, og kollegaer. 10-Faktor måler ikke reell bruk av kompetanse eller kjennskap til andres kompetanse. Strategisk kompetanseledelse kan bidra til å utdype dette, samt andre faktorer knyttet til kompetanse og ledelse (Nordhaug, 2004).

Mestringstro brukes ofte som begrep om tro på egen kompetanse. Egen tillit til forutsetningene man har til å møte ulike oppgaver, krav og utfordringer. «-mestringstro en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv kompetent.» (Lai, 2013:10). Det vil avspeile seg hvilke situasjon som unngås, og hvilke som gir energi og som velges framfor andre. Funn i Lais undersøkelse viser at sammenhengen mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering avtar og blir til dels negativ når mestringstroen bli veldig høy. Lais forklaring på dette fenomenet er at medarbeidere med svært stor tro på egen kompetanse undervurderer egen kompetansemobilisering når de sammenlignes med andre som har lav eller moderat tro på egen kompetanse (Lai, 2011).

Medarbeidere med opplevd høy grad av autonomi blir indre motivert gjennom at de får brukt sin kompetanse. De som opplever støtte og tilhørighet fra leder og kollegaer er de som i størst

grad mener de får brukt sin kompetanse (Lai, 2011). Tilhørighet er i 10-Faktor knyttet til faktor 6. Rolleklarhet, men den presenteres i stor grad også i tilknytning til medarbeider og leder gjennom å presisere leders betydning for at rollen til den ansatte er definert og klar for den ansatte (Lai, 2011).

3.2.3 Mestringsorientert ledelse

Mestringsorientert ledelse som begrep er valgt i 10- Faktor med bakgrunn i at mestring først å fremst handler om den enkeltes mulighet til å yte best mulig ut fra egne forutsetninger. Dette er en motsats til prestasjon og prestasjonsledelse som knyttes til et prestasjonsklima der de ansatte måles opp mot hverandre. Ledere som er mestringsorientert skal ifølge 10- Faktor stimulere til at hver enkelt medarbeider opplever mestring i et mestringsorientert klima, der man er opptatt av mestring og ikke prestasjoner. Leder skal også bidra til å bygge mestringstro hos den enkelte, samt sikre tilstrekkelig autonomi (Lai, 2013). *«Dette innebærer også at lederen må ta en aktiv rolle som tilrettelegger- gjennom struktur, holdningsarbeid, tillit og tilhørighet- for at kunnskapsmedarbeidere skal få optimale muligheter til å bruke sin kompetanse og bidra til organisasjonens verdiskapning»* (Lai, 2011:55).

Mestringsorientert ledelse måles gjennom påstander utarbeidet av Lai. Påstandene belyser ulike sider ved lederen som ved en gjennomsnittsberegning skal gi uttrykk for medarbeidernes samlede oppfatning av nærmeste leder. Hvor mange, og hvilke påstander som er med i 10-faktorundersøkelsen hvert år, og hvilke de er, er ikke kjent for andre enn de som administrerer undersøkelsen. Ifølge Lai er dette en bevisst strategi for at medarbeiderne ikke skal kunne kjenne til påstandene før undersøkelsen blir gjennomført. Jeg gjengir påstandene slik de står beskrevet av Lai (2013:175).

- *Min nærmeste leder gir meg nyttige råd og støtte til å forbedre min arbeidsprestasjon.*
- *Min nærmeste leder gir meg utfordringer som utvikler og styrker min kunnskap.*
- *Min nærmeste leder gir meg den støtten jeg ønsker utfra mine mål og ambisjoner.*
- *Min nærmeste leder gir meg nyttige tilbakemeldinger om mine prestasjoner.*
- *Min nærmeste leder tar seg tid til å sette seg inn i mine ønsker om videreutvikling.*
- *Min nærmeste leder holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter.*
- *Min nærmeste leder støtter meg hvis jeg ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.*

Støttende ledelse er et begrep som brukes om ledere som gir støtte gjennom sin adferd og det er knyttet flere positive fordeler til denne type ledelse. Begrepet er ifølge Lai (2013) dårlig definert. Hun mener derfor det er lite hensiktsmessig å bruke begrepet i 10-Faktor da det kan fremme assosiasjoner til en ledelsesform som ikke er optimal sett i sammenheng med kompetansemobilisering, motivasjon og ytelse. Støttende ledelse kan ifølge henne ses på som omsorgsfull og følelsesorientert, og med medarbeiderens individuelle behov i fokus. Lai fremholder derfor at begrepet mestringsorientert ledelse er hensiktsmessig å bruke, da dette er fellesnevneren i den adferden som måles og «*som har vist seg å bidra best til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid blant medarbeiderne*» (Lai, 2013:175). Autoritær ledelse har vist seg å ha motsatt effekt av mestringsorienterte ledelse, og det kan føre til økt motstand og at aggresjonsnivået øker, samt at turnover blant ansatte blir høyere (Lai, 2013). Lai gir derfor ledere følgende råd: «*Følelser, motivasjon, verdier, relasjoner og rettferdighet er med andre ord viktige knapper å trykke på for å få medarbeidere til å legge seg litt ekstra i selen for organisasjonen*» (Lai, 2017).

Mestringsorientert ledelse beskrives av Lai og 10-Faktor som den viktigste faktor for at medarbeidere skal trives på jobb og får hentet ut sitt potensiale for å kunne bidra positivt inn mot organisasjons mål og verdiskapning. Funn fra Lais gjennomgang og valg av påstander knyttet til medarbeideres opplevelse av sin nærmeste leder fordrer, slik jeg vurderer det, lederstøtte og mulighet for lederutvikling og opplæring som ikke er en del av denne undersøkelsen. Hvorvidt dette forventes å være på plass i samtlige kommuner som bruker 10-Faktor er ikke kjent, og det framkommer ikke i noen dokumenter som jeg har hatt tilgang til hvordan kommunene sikrer lederstøtte. Konteksten det ledes i, og antall ansatte per leder er heller ikke med i undersøkelsen. Det samme gjelder sykefravær og turnover blant ansatte. Dette er momenter som Lai trekker fram i utarbeidelsen av undersøkelsen og som knyttes til muligheten for kompetansemobilisering.

Lederrollen til førstelinjeledere i kommunen innehar ulike arbeidsoppgaver. Hvordan disse oppgavene skal balanseres opp mot det som forventes i 10-Faktor er fraværende i litteraturen knyttet til 10-Faktor. Forventningene til en mestringsorientert leder er mange, og de beskrives i stor grad som holdninger og ikke handlinger, og kan framstå som utydelig og lite håndfast. Mestringsorientert ledelse må derfor, slik jeg forstår det, tolkes og oversettes til egen praksis før det kan gi mening for den enkelte. Lais kritikk av begrepet støttende ledelse, som et lite

definert begrep som kan misforstås, hadde fordret en større klarhet rundt ledelsesbegrepet hun skaper i denne undersøkelsen.

Utfordringen for meg som leder er at 10-Faktor måler hver enkelt faktor og ikke sammenhengen mellom dem. Det vil derfor være utfordrende å se resultatet fra en undersøkelse opp mot det som teorien beskriver rundt kompetansemobilisering. Denne utfordringen ser ut til å være gjeldende også for Tromsø kommune, som i sin sluttrapport for undersøkelsen i 2018 skriver. *«Samtidig understrekes det at verktøyet er komplekst og krevende, og at det må jobbes kontinuerlig over tid, slik at medarbeider og særlig ledere blir trygge på innhold og sammenhenger som de ti faktorene måler» (Tromsø kommune, 2019a).*

3.3 Konteksten- Tromsø kommune

Tromsø kommune er geografisk plassert i Nord Norge, i Troms og Finnmark fylke og har 76 649 innbyggere per. januar 2019. Kommunen har fordelt sine tjenester inn i mer eller mindre fagområdelike avdelinger. Førstelinjeleder i en avdeling i helse- og omsorg må forholde seg til flere ulike ledernivåer. Nærmeste leder vil være enhetsleder, som igjen skal forholde seg til seksjonsleder, som igjen har avdelingsdirektør for helse og omsorg som nærmeste leder. Denne lederen har kontakten inn mot kommunedirektøren. Alle lederledd har ansvar for eget budsjett og skal rapportere opp til neste ledd en gang per måned. I rapporten blir også sykefravær for de man leder tatt med som en av komponentene.

Tromsø kommune besluttet i vedtak i Arbeidsmiljøutvalget, AMU, sak 4/16 å bytte medarbeiderundersøkelse fra bedrekommune til 10-Faktor. Saksbehandler er rådgiver i stab til Rådmann.

«Etter drøftinger og gjennomgang anbefaler vi å ta i bruk den nye medarbeiderundersøkelsen 10 faktor. Den kartlegger helsefremmende faktorer som blant annet omhandler mestring, kompetanse, medarbeiderskap og ledelse, noe som er sentrale satsningsområder i Tromsø kommunes arbeidsgiverstrategi og tilhørende tiltaksplaner på arbeidsgiver- og HMS-området. Den nye medarbeiderundersøkelsen vil være et nyttig verktøy og bidrag inn i det videre arbeidet med medarbeider- og ledelsesutvikling i Tromsø kommune» (Tromsø kommune, 2016).

KS er aktør i begge undersøkelsene og det framkommer i saksframlegget at Tromsø kommune sammen med andre storbyer har vært i kontakt med KS for å få undersøkelsen bedre kommune forbedret, og at KS med bakgrunn i dette har utviklet 10-Faktor. Det fremmes videre i saksframlegget at kommunen ikke vil få økt kostnader med å bytte undersøkelse og at det er «*utviklet en ny skreddersydd og forskningsbasert medarbeiderundersøkelse for kommunal sektor*». Saksframlegget gir videre en beskrivelse av den vurderingen kommune har gjort ved å bytte undersøkelse fra bedre kommune til 10-Faktor.

«Bedrekommuneundersøkelsen er mere omfattende enn 10 faktor, og kan beskrives som både en tradisjonell arbeidsmiljøundersøkelse og medarbeiderundersøkelse der mange områder ønskes avdekket i en og samme undersøkelse. 10 faktor er en mer rendyrket medarbeiderundersøkelse og kan beskrives som et dialogverktøy, hvor kartleggingen begrenses til 10 områder som er direkte tilknyttet faktorer som påvirker medarbeidernes mestring og rolle. Dette er dermed en undersøkelse som ikke inneholder alle elementer som den forrige undersøkelsen, med hensyn til blant annet fysisk arbeidsmiljø. Dette må kartlegges mer lokalt og gjennom andre typer arbeidsmiljøkartlegginger» (Tromsø kommune, 2016).

Kommunen har videre drøftet utfordringen knyttet til opplæring, og de ser et stort behov for opplæring for å styrke kompetansen på 10-Faktor til ressurspersoner i administrasjon og Arbeidsmiljøutvalget (AMU), i tillegg til ledere og HMS-gruppene i de ulike enhetene.

Kommunen har gjennomført 10-Faktor undersøkelsen hvert andre år, i 2016 og 2018. Resultatet fra undersøkelsen i 2018, gjennomført i perioden 22. oktober til 09. november, hadde en total svarprosent på 75 %. 5244 ansatte ble bedt om å gjennomføre undersøkelsen, og av disse har 3945 deltatt. I avdeling for helse og omsorg er det registrert 1810 ansatte og av disse har 1219 svart, som utgjør 67 %.

Tabell 1 Oversikt over deltagelse og innkomne svar fordelt på stab og avdelinger.

Medarbeiderundersøkelsen 2018			
Deltakelse og innkomne svar fordelt på staber og avdelinger, og for Tromsø kommune totalt			
Område	Antall planlagte svar	Antall innkomne svar	Endelig svarprosent
Stab for politisk og adm. Ledelse	43	35	81 %
Stab for personal og organisasjon	51	36	71 %
Stab for økonomi og utvikling	136	120	88 %
Avd. for oppvekst og utdanning	2145	1727	81 %
Avd. for helse og omsorg	1810	1219	67 %
Avd. for kultur og idrett	168	110	65 %
Avd. for bymiljø	591	436	74 %
Ledere	296	270	91 %
Tromsø kommune totalt	5244	3954	75 %

Tabell 1 fremviser fordelingen av antall ansatte fordelt på ulike avdelinger og svarprosent. Gjennom tabellen framkommer det tydelig hvor stor avdeling for helse og omsorg er i kommunen sammenlignet med de andre avdelingene (Tromsø kommune, 2016, 2019a).

Tromsø kommune har utarbeidet ulike interne dokumenter som beskriver blant annet hva de forventer av medarbeidere, ledere og utøvelse av ledelse. Vedtatt Arbeidsgiverstrategi fremmer at man skal styrke ledelseskulturen med fokus på medarbeiderskap, innovasjon og nyskaping (Tromsø kommune, 2019b). Lederavtale for Tromsø kommune beskriver lederprinsipper, forventninger og mål. Blant lederprinsippene er to av punktene rettet inn mot personalledelse. Lederen skal utvikle organisasjonen sammen med medarbeiderne, og lederen skal legge til rette for utvikling av hver enkelt medarbeider ved å gi handlingsrom, ansvar og muligheter. Under mål er det beskrevet at lederen skal utvikle egen og sine medarbeideres kompetanse (Tromsø kommune, 2015).

Avdeling helse og omsorg utarbeidet i 2018 Avdelingslederboka. I den refereres det til 10-Faktor. «Som leder er derfor resultatene av 10-faktorundersøkelse og etterarbeidet etter disse et viktig verktøy for din mestringsorienterte ledelse» (Tromsø kommune, 2018a:4). Kommunen beskriver nærmere hva den legger i begrepene retning, mening og individuell støtte. Alle elementer som trekkes fram som viktig i mestringsorientert ledelse. Et nytt moment, helsefremmende arbeidsplasser knyttes også til elementer fra mestringsorientert ledelse (Tromsø kommune, 2018a).

Sluttrapporten for medarbeiderundersøkelsen 2018 beskriver at resultatet gir tydelig tilbakemelding om at det fortsatt er behov for å ha fokus i kommunen på mestringsorientert ledelse og relevant kompetanseutvikling. Tromsø kommune har i etterkant av 10-Faktorundersøkelsen gjennomført sin egen evaluering der noen ledere, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte har svar på spørsmål. Evalueringen er ikke publisert utover det som er beskrevet i sluttrapporten. *«Det er innrapportert fra lederne, i en egen undersøkelse, at 44 % av dem har valgt relevant kompetanseheving som forbedringsfaktor i avdeling/enhet og at mestringsorientert ledelse er valgt av 23 %»* (Tromsø kommune, 2019a).

Tromsø kommune besluttet i 2018 å redusere budsjettene innenfor helse og omsorg med betydelige beløp, og dette har vært en pågående prosess gjennom årene 2018 til 2020 (Tromsø kommune). Ansatte og ledere har stått i en lang prosess der det har vært usikkerhet omkring hvilke tjenester som skulle leveres og hvor en eventuell reduksjon av ansatte skulle gjennomføres for å kunne balansere forventet drift mot tildelt budsjett. Ansattes opplevelser er delvis kommet fram gjennom medieoppslag i lokale- og regionale medier og disse oppslagene bærer preg av at ansatte opplever å stå i en situasjon der de må yte tjenester som er under det de selv mener er forsvarlig, og det påpekes at ansatte opplever at de må bryte enkelte lover for å oppnå pålagt innsparing.

4 Teoretisk perspektiv

4.1 Innledning

Jeg skal i dette kapitlet redegjøre for teoretiske perspektiver knyttet til translasjonsteori. Translasjonsteori er valgt til min analyse med bakgrunn i at den, mest sannsynlig, skal kunne bidra til at jeg får utdypet forståelsen av konseptet 10-Faktor, dets store utbredelse i Norge på kort tid og hvorvidt jeg som førstelinjeleder skal kunne benytte 10-Faktorundersøkelsen som et verktøy for å undersøke om de ansatte opplever å få brukt sin kompetanse. 10-Faktor presenteres som et generalisert verktøy som kan benyttes av samtlige organisasjoner uavhengig av organisasjonsmodell, ledelsesnivå og eierform. Kommunen er, som tidligere beskrevet, styrt av politikere som setter rammer for utøvelsen av tjenestetilbudet gjennom budsjetter og andre føringer. Kommuner er også internt ulike. Helse og omsorg i Tromsø kommune, med sine 1810 ansatte, vil mest sannsynlig stå ovenfor helt andre utfordringer enn for eksempel kultur og idrett med sine 168 ansatte. Kan da 10-Faktor benyttes av «alle» uten at det blir oversatt til den enkeltes kontekst, eller er den generelt tilpasset slik det blir presentert av 10-Faktor? Jeg mener jeg skal kunne belyse problemstillingen gjennom bruk av translasjonsteori som jeg videre i dette avsnittet skal presentere nærmere.

4.2 Translasjonsteoretisk perspektiv

Translasjon betyr oversettelse og har sin bakgrunn i språklig disiplin, knyttet til oversettelse av tekst mellom ulike språk. Etter hvert har også oversettelse av idéer, fra en kontekst til en annen blitt mer utbredt (Røvik, 2007).

Forskere innenfor translasjonsteori har latt seg inspirere av kunnskap fra andre fagdisipliner og gjennom det utviklet en ny forståelse av translasjon som også kan brukes for å undersøke og forstå hva som skjer når en idé overføres mellom organisasjoner. Translasjonsteori knyttet til organisasjonsforskning oppsto først innenfor amerikansk nyinstitusjonalisme, før den ble videreutviklet i den skandinaviske nyinstitusjonalismen (Røvik, 2007).

Røvik (2007) har gjennom sin forskning utviklet translasjonsteorien videre, og han har skissert en alternativ teoretisk posisjon som han benevner som pragmatisk institusjonalisme. Hans versjon av translasjonsteori er pragmatiskorientert teori om hvordan organisasjonsideer hentes ut fra en organisasjon og overføres til en annen. Begrepene dekontekstualisering er knyttet til prosessen der ideen hentes ut, mens kontekstualisering er knyttet til hvordan ideene forsøkes innført i en ny organisasjon. Dette skal jeg beskrive nærmere i de neste avsnittene.

4.2.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering beskriver hvordan en ide eller et konsept løsrives eller hentes ut av en organisasjon, og prosessen består av to hovedfaser, «løsrivelse» og «pakking». Bakgrunnen til at en ide eller et konsept ønskes hentet ut av en organisasjon kan være mange, men ofte begrunnes det med ønske om å bringe videre «beste praksis» til egen eller andres organisasjoner for gjennom det kunne oppnå tilsvarende resultater.

Det vil variere hvem som henter ut en ide fra en organisasjon. Aktører i organisasjoner, som selv mener de har den beste praksisen inne for et område, og som dermed ønsker å dele den med andre, er det Røvik (2007) benevner som utbringer. Konsulentselskaper og andre som leter etter beste praksis hos andre, som de ønsker å kopiere til sin og andres organisasjon har av Røvik (2007) fått benevnelsen uthenter. Skille mellom disse aktørene er hvor god kjennskap de har til det som skal hentes ut, konteksten den befinner seg i, samt hvilke oversettelsesregler som benyttes.

Ideen om beste praksis ble tidlig på 1990 tallet satt på dagsorden både i offentlig og privat sektor. Dette medførte en vekst i det å lete etter best praksis, omforme den og implementere den i ny virksomhet. Benchmarking og beste praksis ble etter hvert en egen industri der, som oftest, kommersielle aktører er de som overvåker og sammenligner organisasjoner. Fokuset er på de som leverer gode resultater, og gjennom det utarbeides verbale og numeriske beskrivelse av fenomenet som de deretter tilbyr som informasjon til andre aktuelle interessenter. Utfordringene som beskrives ved uthenting gjennom denne metoden er blant annet hovedvekten på kvantifiserte opplysninger og konsulentenes (manglende) kjennskap til den organisasjon ideen hentes ut fra. Da spesielt med tanke på konteksten ideen er en del av, og hvordan den blir oversatt. Gode oversettelser krever god kunnskap om det som skal oversettes og den som skal motta oversettelsen (Røvik 2007).

Pseudooversettelser benyttes også av konsulentselskaper, der de setter sammen elementer fra ulike organisasjoner og presenterer dette som beste praksis uten å informere om at dette er utarbeidet og konstruert, og ikke er beste praksis fra en bestemt organisasjon. Begrunnelsen for bruk av pseudooversettelser er ønske om sterkere sosial autorisering enn det de ville fått dersom det presenteres som en ide som ikke kommer fra praksisfeltet (Røvik 2007).

Utbringning av ideer er oftest knyttet til at aktører i organisasjon selv bringer ut sin beste praksis gjennom foredrag og presentasjon til andre aktører. Denne utbringeren er oftest en leder som kjenner sin organisasjon og sine resultater godt, og det er svært vanlig at aktører

som har lyktes, og gjennom det får gode resultater innenfor sitt område, blir invitert til å dele sin praksis med andre på konferanser. Denne formen for utbringning er det forsket mindre på enn uthenting som er presentert tidligere. Dette kan komme av at man mener fenomenet uthenting er mer rasjonelt og dermed mer forskningsbart enn utbringning er. Røvik har i sin forskning sett på utbringer og dens kompetanse som translatør, dens indirekte kunnskap om organisasjon og praksis, posisjon utbringer har i organisasjon, samt om utbringer har første eller annenhånds opplysninger om det som deles (Røvik 2007).

4.2.2 Kontekstualisering

Etter at en ide er dekontekstualisert kan den tas inn i en ny kontekst og da kontekstualiseres gjennom at ide skal bli til ny praksis. Ideen skal oversettes og tilpasses den nye konteksten den skal inn i. Dette kan gjøres gjennom hierarkisk oversettelseskjede der implementeringen skjer gjennom en top-down-orientering der ideen introduseres av toppledelsen i den organisasjon den ønskes innført i. I dette perspektivet er toppledelsen den som først oversetter ideen og tilpasser den til egen organisasjon. Oftest er begrunnelsen for å innføre ny praksis et ønske om å løse et problem som har oppstått i organisasjonen. Kontekstualiseringen skjer sekvensielt og følger vertikale linjer i organisasjonen og vil til sist antas å gå fra ide, til mer konkret og håndfast praksis (Røvik 2007).

Eksterne utviklingsarenaer trekkes av Røvik (2007) fram som en arena for alternative oversettelsesprosesser. Dette kan være kurs, seminarer og etterutdanning der aktører møtes og utveksler informasjon og ideer. Disse arenaene blir idebærere og oversettere. Dette knyttes ofte til profesjoner og yrkesgrupper som gjennom sitt virke blir inntaksporter i organisasjonen. Helseprofesjoner trekkes av Røvik (2007) fram som en av aktørene som har flest eksterne utviklingsarenaer. Dette mener Røvik utfordrer tenkinger rundt hierarkisk oversettelseskjede, da oversettelsen skjer utenfor den hierarkiske modellen gjennom at oversettelsen ikke bare skjer fra toppen og ned, men at ideene hentes inn fra utsiden gjennom ulike nivåer i organisasjonen. Hans begrunnelse for dette er knyttet til at det nå er et høyere utdanningsnivå i organisasjonene og gjennom det, økt analytisk kompetanse hos de ansatte. Endring i hvordan arbeidsoppgaver løses, fra manuelt fysisk arbeid til intellektuelle arbeidsoppgaver gjør at den hierarkiske kontrollen er vanskeligere nå enn tidligere. Toppledelsen har lite oversikt over hvem av de ansatte som deltar på ulike arenaer utenfor organisasjonen, og hvilke ideer de blir begeistret for, og ønsker å prøve ut. Masterversjon,

som er en av forutsetningene i den hierarkiske oversettelsesmodellen, er et annet moment som ikke alltid vil gjelde i dagens organisasjoner. Det er framkommet at det kan oppstå ulike versjoner av ideen på ulike nivåer i organisasjonen. Hvert nivå og ulike avdelinger kan ha sin versjon av samme ide. Den hierarkiske modellen forutsetter også et rettlinjert forløp fra topp til bunn, mens et spiralformet forløp er det som framkommer i moderne organisasjoner. Ideen sirkulerer i organisasjonen og formes av mange aktører og på ulike arenaer (Røvik 2007).

4.2.3 Kontekstualiseringsregler

Røviks (2007) framstilling av kontekstualiseringsregler baseres på et analytisk skille mellom generelle innskrivingsregler og de mer spesifikke oversettelses- og omformingsreglene. Jeg skal i de neste avsnittene komme nærmere inn på begge momentene.

4.2.3.1 Innskrivningsregler

Ideer som skal innføres i en organisasjon er ofte ny for organisasjonen og må derfor utstyres med tidsriktige «markører» jf. Røvik (2007:304) for å gjøre de gjenkjennbar i den nye konteksten. Ideen tolkes inn i den nye kontekstens tid og rom. De regler som benyttes er regler for «lokalisering» og regler for «tidsmarkering». Lokalisering benyttes for å gi konseptet referanser som knytter det mot den nye konteksten det skal inn i, mens tidsmarkering benyttes for å tilpasse ideen til den tiden den skal inn i, gjennom å skape en rasjonell forklaring på hvorfor ideen er løsning på et problem organisasjonen har (Røvik 2007).

4.2.3.2 Oversettelsesmodus og oversettelsesregler

I overføring av ideer mellom ulike organisatoriske kontekster er innholdet gjenstand for omforming. Den mottakende organisasjon vil i kontekstualiseringen stå overfor valg. Den kan kopiere ideene eller gjøre endringer i mindre eller større grad. Alt for å tilpasse den til sin nye kontekst. Reproduserende modus kan gjenkjennes som kopiering eller duplisering. Ideen videreføres med få eller ingen endringer. Ved modifisering vil ideen utsettes for tilføring gjennom addering og fratrekking for å tilpasses den nye konteksten. Eksplisitering er et begrep knyttet til addering. Man kan i oversettelsen velge å gjøre elementer fra ideen mer tydelig og eksplisitt i den nye versjonen som ønskes innført. Implisitering gjør at noen elementer fra ideen blir mindre tydelig gjennom at noen tones ned eller at detaljer reduseres. Fratrekk kan også skje ved at elementer utelates helt fra den originale ideen og over i den nye oversatte versjon. Ved radikal modus, vil oversetter ta seg stor frihet i forhold til den opprinnelige ideen og velge å bruke den som en inspirasjon når man utformer sine egne ideer.

Dette omtale Røvik (2007) som «omvandling». Ved omvandling er både form og innhold endret, og den nye ideen framstår som en lokal nyvinning og ikke en variant av andres praksis.

4.2.4 Translatørkompetanse

Oversettelse av organisasjonsideer kan sammenlignes med oversettelser av tekst mellom ulike språk. Oversettelsen vil kunne framstå som god eller dårlig, og dette settes i sammenheng med kompetansen til den som oversetter. I denne sammenheng omtales den som oversetter som en som innehar translasjonskompetanse når det gjelder overføring av kunnskap og ideer mellom organisasjoner. Translasjonskompetanse er sjelden spesifikk uttalt i prosesser der man har forsøkt å hente ut ideer, eller innføre ideer i andre kontekster. Denne kompetansen er lite utbredt, og den blir ofte oversett. Ideers tilpasning til nye kontekster blir ofte tilfeldig, og den store utbredelsen av universalideer som skal angivelig passe inn i alle ulike former av organisasjoner framstår som halvfabrikater som må oversettes til hver enkelt organisasjon den skal inn i for at de skal kunne benyttes. Ideen må pakkes ut og ferdigstilles lokalt, og da vil det fremkomme ulike oversettelser av grunnideen, alt etter hvilken translasjonskompetanse organisasjon innehar (Røvik 2007).

Translasjonskompetanse kan deles inn i ulike «dyder» jf. Røvik (2007:325) der kompetansekravet, for den som lykkes, kan beskrives som den kunnskapsrike. Den som har god kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt til de ulike kontekstene. Den dugende translatøren må kunne være flerkontekstuell. Noe som oftest er vanskelig å få til. Oversetteren kjenner ofte en av kontekstene best, mens det ønskelige er en oversetter med god dekontekstualiserings- og rekontekstaliseringskompetanse for å få til en god oversettelse. Konteksten en ide skal introduseres inn i, vil alltid ha en kompleks sammensetning av tidligere erfaringer, ulike aktører, prosedyrer og rutiner. Alt dette vil påvirke hvordan en ide blir mottatt dersom den ikke er godt oversatt og tilpasset den nye virkeligheten. Sortering- og konfigurasjonskompetanse til translatøren er derfor avgjørende for resultatet i forhold til implementeringen av nye ideer. Andre dyder som trekkes fram som viktig for en god translatør er evnen til å være modig og kreativ, sterk og tålmodig (Røvik 2007).

4.3 Forventninger til funn

Ved analyse av konseptet gjennom bruk av translasjonsteori forventer jeg at virkelighet som gjenspeiler seg i seksjon Helse med mange ansatte, stramme budsjetter, reduksjon i antall årsverk og endringer i tjenestetilbud, vil vise at undersøkelsen ikke er oversatt, tilpasset eller kopiert slik det er antatt at den skal være, jamfør dokumenter utarbeidet i kommunen. Mangel på kontekstualisering i seksjon, og tilfeldig bruk av translatører kan føre til at 10-Faktor framstår som en ny byrde for de ansatte som skal bruke tid og ressurser på nok et nytt moment i en travel arbeidssituasjon.

Kommunens målsetning for undersøkelsen i 2018 gjennom «*Overordnet mål er forbedring av arbeidsmiljøet gjennom systematisk kartlegging, tiltaksarbeid og oppfølging som skal foregå kontinuerlig*» (Tromsø kommune, 2018b) kan, slik jeg antar det, ikke realiseres ved de funn som er gjort i oppgaven.

Hvorvidt Tromsø kommunes oversettelse eller kopiering er utført slik at jeg, som (mestringsorientert)leder, kan benytte resultatet fra 10-Faktorundersøkelse for å kartlegge og legge til rette for at hver enkelt ansatt skal oppleve å få brukt sin kompetanse, er noen av det jeg ønsker å få besvart i denne oppgaven gjennom bruk av translasjonsteori.

5 Metode

5.1 Innledning

Empirien jeg skal bruke i drøftingene er sekundærdata, presentert gjennom aggregerte resultater fra medarbeiderundersøkelsen gjort i Tromsø kommune i 2018, samt tekstanalyse av skriftlig materiell fra samme kommune og KS` evaluering av 10-Faktor. Dette blir en casestudie der jeg går dypt inn i en situasjon og ser nærmere på den. Jeg har valgt denne metoden da jeg mener at den kan bidra til et metablikk på problemstillingen sett fra en førstelinjeleder i Tromsø kommune. Jeg har derfor også valgt å bruke egen erfaring fra innføring og bruk av 10-Faktor jamfør kommunens mål om at resultatene skal kunne benyttes til utvikling av meg selv som leder og mine ansatte.

5.2 Sekundærdata

Sekundærdata samles ikke inn av de som skal utføre forskningen direkte fra kilden. Sekundærdata er ofte samlet inn til et annet formål eller har en annen problemstilling enn det som ønskes belyst igjennom forskningen. I min oppgave benyttes resultat fra en 10-Faktorundersøkelse. Svarene er gitt i 2018 og de er ikke gitt i forhold til min masteroppgave og det vil derfor være både begrensninger og etiske dilemmaer som jeg må vurdere ved benyttelse av dem i min oppgave (Jacobsen, 2005).

Sekundærdataen består ikke av rådataen fra undersøkelsen, men de aggregerte resultatene. Det vil derfor ikke være mulig å undersøke hva som er svar på de ulike påstandene i undersøkelsen. Resultatet fra undersøkelsen vil derfor kun gi prosentvise svar på hver faktor fordelt mellom en skala på fem. Det vil derfor ikke være mulig å undersøke faktorene ut fra utdanningsnivå, kjønn og alder (Jacobsen, 2005). Bruk av sekundærdata har derfor noen begrensninger som må vurderes opp mot hva jeg ønsker å undersøke i min forskning (Fangen, 2009).

Kilden til min undersøkelse vurderer jeg som sikker. Gjennomføringen er gjort av en profesjonell aktør og svarene på undersøkelsen er levert av dem via seksjonsleder som har frigitt samlet resultat for sin seksjon til min masteroppgave. Svarene for kommunen som helhet er publisert i medarbeiderundersøkelsen 2018 (Tromsø kommune, 2019a). Resultatet fra seksjon Helse er tidligere frigitt til hver enkelt enhet og underliggende avdelinger, men ikke blitt publisert.

Hvorvidt resultatet ville blitt annerledes eller om svarprosenten ville blitt endret dersom jeg hadde gjennomført en egen undersøkelse basert på de samme spørsmålene er alltid mulig å drøfte nærmere, og det er nærliggende å anta at svarprosenten ville blitt lavere enn den er i det materialet jeg har mottatt. Forståelsen den enkelte, som har svart på undersøkelsen, har til spørsmålene er en av de momentene jeg ikke har mulighet til å kontrollere i min oppgave. Dette ville jeg kunne fått mer informasjon om, dersom jeg hadde valgt en intervjusituasjon. Gjennom en intervjusituasjon ville jeg også kunne fått mer informasjon om førstelinjelederes erfaring rundt 10- faktor og kompetansemobilisering.

Jeg ønsker å gjøre en dybdeundersøkelse av resultatet av 10-Faktor undersøkelse i 2018 avgrenset for en seksjon i Tromsø kommune. Seksjon er knyttet til helse og omsorgssektoren og har ulike enheter og avdelingen som er organisert med heldøgns botiltak med tredelt turnus, hjemmebaserte tjenester med todelt turnus og lavterskel- og aktivitetstilbud med dagvakter. Jeg kommer i oppgaven til å anonymisere seksjonen med bakgrunn i at de ansatte på det tidspunktet de gjennomførte undersøkelsen ikke var orientert om at dette kunne bli brukt i en masteroppgave. Jeg har fått tilgang til resultatet i form av gjennomsnittsverdien for faktorene for seksjonen, fordelt på 1 til 5 i svarfordelingen. Det er ikke mulig gjennom det materialet jeg har fått tilgang til å undersøke hvilke ansatte som har avgitt de ulike svarene i undersøkelsen, og det er heller ikke mulig å gjengi gjennomsnittverdiene knyttet til enkelt avdelinger eller enheter. Undersøkelsen gir kun svar på faktorene for hele seksjonen.

Utgangspunktet for min studie er Linda Lais artikkel Kompetansemobilisering og egenmotivasjon (2011), samt boken Strategisk kompetanseledelse (2013). I tillegg vil offentlige og interne dokumenter fra Tromsø kommune bli brukt. Offentlige dokumenter er åpen informasjon og jeg kan derfor regne dette som sikre kilder for min undersøkelse. Det samme gjelder for fagartikler, masteroppgaver og fagbøker.

Jeg blir å ta utgangspunkt i translasjonsteori og forsøker å forstå teorien gjennom bruk av empiri. Empirien vil deretter blir brukt for å forstå teorien. Altså er vekselvirkning mellom induktiv og deduktiv tilnærming, gjennom abduksjon. «*Teori uten praksis er luftslott, og praksis uten teori er bevisstløshet*» (Rennemo, 2019).

Min bruk av resultatet fra en 10-Faktor undersøkelse i forskning fremmer behov for etisk refleksjon. De som har svart på undersøkelsen i 2018 gjorde det uten at det den gangen var tiltenkt brukt i min forskning. Hovedregelen er at all forskning på mennesker eller annet som

kan knyttes til enkeltindivider skal være samtykkebasert. I min situasjon er det ikke mulig å innhente samtykke fra 606 ansatte som jeg ikke har tilgang til ved navn eller arbeidssted. Dette er derfor vurdert som lite hensiktsmessig å forsøke å få til et samtykke fra hver enkelt. Det vil ikke kunne forekomme gjenkjennelse av enkeltpersoner eller grupper av personer. Anonymiserte data i form av for eksempel statistikk vil ifølge forskningsetiske retningslinjer ikke være gjenstand for samtykke fra hver enkelt. Forutsetningene er at det ikke er mulig å knytte personer til dataresultatet (Fangen, 2009).

Det vil med bakgrunn i overnevnte mest sannsynlig ikke være påkrevd med samtykke fra hver enkelt for å kunne bruke resultatene fra undersøkelsen i min forskning, men det kan tenkes at enkeltpersoner vil kunne ha innvendinger mot at deres svar blir brukt som grunnlag for noen annet enn det de samtykket til når de gjennomførte undersøkelsen. Min avveining er om dette er et moment som skal vektas i en slik grad at det medfører at jeg ikke kan bruke resultatene i min forskning. Etter overveielser og gjennomgang av etiske retningslinjer har jeg kommet fram til at jeg kan bruke resultatene slik de foreligger uten noen spor til enkeltpersoner eller grupper (Fangen, 2009).

5.3 Egen rolle i forskningen

Jeg er selv ansatt i Tromsø kommune som førstelinjeleder og dermed en av de som har gjennomført 10- faktorundersøkelsen. Min nærhet til det jeg skal undersøke ser jeg som en fordel for undersøkelsen jamfør kapittel 3. Utdyping av 10- Faktor gjennom bruk av translasjonsteori vil være et bidrag inn mot en utvidet forståelse av konseptet, og kan derfor være et bidrag til andre som benytter samme undersøkelse.

Denne oppgaven er ikke ment for å beskrive det generelle og typiske, men heller beskrive det unike og spesielle i Tromsø kommune jf. de forventninger til måloppnåelse som er beskrevet (Jacobsen, 2005).

6 Empiri med analyse og drøfting

6.1 Innledning

Jeg skal i dette kapitlet presentere resultatet fra en 10-Faktorundersøkelse fra en seksjon som jeg har gitt fiktivt navnet, seksjon Helse. Empirien analyseres ved bruk av translasjonsteori, og gjennom drøfting av empiri og teori vil problemstillingen bli belyst og besvart i kapittel 8, gjennom refleksjon og konklusjon. Begreper knyttet til analysen er hentet fra Røvik (2007), og vil ikke bli avklart nærmere i teksten.

6.2 Presentasjon av resultat fra 10- Faktor undersøkelsen

Seksjonen er en av flere seksjoner i avdeling helse og omsorg med totalt 1810 ansatte. 606 ansatte i seksjon Helse ble tilbudt å svare på undersøkelsen og av disse valgte 421 respondenter å gjennomføre undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 69,5 %.

Jeg presenterer tabellen med den totale oversikten, samt prosentfordeling av svar for de faktorene som jeg har presentert tidligere. Tabellen viser resultatet fra Tromsø kommune, seksjon Helse sett opp mot landsgjennomsnittet og svarfordelingen gitt for hvert svaralternativ.

Hovedmålsetningen til Tromsø kommune for undersøkelsen i 2018 var; *«Overordnet mål er forbedring av arbeidsmiljøet i Tromsø kommune gjennom systematisk kartlegging, tiltaksarbeid og oppfølging etter undersøkelsen som skal foregå som en del av det systematiske HMS-arbeidet.»* Videre er det satt tre ulike delmål der det ene er *«-Det tilbys opplæring slik at alle ledere oppnår tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre lokal oppfølging av medarbeiderundersøkelsen»* (Tromsø kommune, 2019a:6). Kommunen beskriver i sluttrapporten, *«Medarbeiderundersøkelsen i Tromsø kommune er del av kommunens helhetlige og målrettet utviklingsarbeid, hvor målet er utvikling av helsefremmende arbeidsplasser med fokus på godt medarbeiderskap og lederskap, samt gode tjenester for innbyggerne i Tromsø kommune i henhold til samfunnsoppdraget»* (Tromsø kommune, 2019a:2).

Det kan derfor, gjennom denne beskrivelsen, tolkes som om at kommunen har store forventninger til hva 10-Faktorundersøkelsen skal bidra med i kommunen.

Resultatet fra undersøkelsen i 2018 kan ikke besvare de målsetningene og forventningene som er satt av kommunen, da den ikke måler arbeidsmiljøet, helsefremmende arbeidsplass og utvikling av gode tjenester til innbyggerne. Ledere får ikke kunnskap om enkeltansatte og deres behov gjennom svarfordelingen, og kan derfor ikke bidra til oppfølging av enkeltansatte slik målsetningen fordrer. Behov for lokal oppfølging jamfør delmålet er ikke mulig å avlese ut fra resultatet. Undersøkelsen måler hver enkelt faktor gjennom de påstander som besvares og ikke sammenhengen mellom faktorene, selv om Lai fremmer at noen faktorer kan påvirke hverandre gjennom at endring på noen områder, kan bidra til ending også for andre områder.

Resultatet viser at kommunen som helhet skåret jevnt med landsgjennomsnittet på alle faktorene. Der det er størst differanse utgjør denne 0,3 %. Sluttrapporten til medarbeiderundersøkelsen 2018 beskriver at resultatene av undersøkelsen ikke gir et endelig resultat, men at resultatene skal benyttes som et utgangspunkt for dialog mellom leder og medarbeidere for å få til et målrettet lokalt utviklingsarbeid gjennom involvering og medvirkning. IGP metoden og utarbeidelse av Glansbildebeskrivelsen gjennomføres på gruppenivå og ikke for enkeltansatte. Avklaring av kompetansemobilisering vil derfor ikke kunne nyttiggjøres for den enkelte ansatte gjennom denne modellen. *«Det å forberede og gjennomføre medarbeiderundersøkelsen anslås å utgjøre ca. 20 % av samlet ressursbruk, de resterende 80 % utgjør samlet ressursbruk i arbeidet med å presentere og følge opp resultatene i ettertid»* (Tromsø kommune, 2019a:5). Ressursbruken som er angitt er tidsbruken mellom hver undersøkelse, det vil si 1,5 til 2 år.

Tabell 2 Resultat fra 10-Faktorundersøkelsen fra seksjon Helse 2018.

Faktor	Navn	Seksjon for Helse	Landssnitt enheter; Kommune-helse	Tromsø kommune	Beskrivelse	Resultatet per faktor fordelt etter svaralternativene
Faktor 1	Indre motivasjon	4,1	4,3	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)	
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,4	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.	Ganske enig og helt enig utgjør 92,2 %, mens 1,2 % er svært uenig eller ganske uenig. 6,5 % er nøytral gjennom hverken enig eller uenig.
Faktor 3	Autonomi	4,1	4,3	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.	Ganske enig og helt enig utgjør 80,8 %, mens 7,0 % er svært uenig eller ganske uenig. 12,6 % er nøytral gjennom hverken enig eller uenig.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,0	4,3	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.	Ganske enig og helt enig utgjør 81,3 %, mens 8,2 % er svært uenig eller ganske uenig. 11,3 % er nøytral gjennom hverken enig eller uenig.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	3,9	4,0	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.	Ganske enig og helt enig utgjør 67,2 %, mens 11,0 % er svært uenig eller ganske uenig. 21,8 % er nøytral gjennom hverken enig eller uenig.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,2	4,3	4,2	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.	Ganske enig og helt enig utgjør 83,9 %, mens 5,3 % er svært uenig eller ganske uenig. 10,9 % er nøytral gjennom hverken enig eller uenig.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,5	3,7	3,6	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjenester vi snakker om.	
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,5	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.	
Faktor 9	Mestringsklima	3,9	4,1	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.	
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,7	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.	

6.2.1 Kommentarer til resultatet

Resultatet fra undersøkelsen leveres med benchmarking opp mot kommunen som helhet og opp mot like grupperinger for eksempel kommunehelse på nasjonalt nivå. Innenfor grupperingen kommunehelse kan man finne svært ulike grupper og tilbud. Benchmarking brukes for å kunne sammenligne grupper opp mot andre for derigjennom å kunne tolke om resultatet er bra, eller mindre bra. Det vil være fordeler og ulemper med benchmarking, og resultatene som jeg skal bruke i oppgaven, vise tendenser og ikke en markant forskjell mellom gruppene. Resultatet fra samtlige faktorer er fra 3,5 jamfør faktor 7 til 4,7 jamfør faktor 10. Differansen i resultatene mellom Tromsø kommune og landsgjennomsnittet for Helse er marginale, og kan derfor ikke brukes til å avklare hvor det er behov for tiltak for å utvikle organisasjon videre, sett opp mot andre. Ulempen med benchmarking i denne undersøkelsen kan være at man ikke sammenligner grupper som er relevant i forhold til hverandre, og at resultatene blir avlest kun opp mot andre, og ikke sett i sammenheng med de øvrige resultatene jamfør forskningen som er lagt til grunn for utformingen av undersøkelsen. Tiltak kan iverksettes på bakgrunn av lavere resultat enn de man benchmarkes mot og ikke i forhold til de reelle behovene det er for utvikling innenfor området (Hoff & Lone. 2014).

«Beste praksis» er ofte knyttet til benchmarking og ble ofte benyttet av konsulenter for å selge inn behov for utvikling og forbedring gjennom å sammenligne grupper mot hverandre (Røvik, 2007:248). Muligheten en leder har for å se om avdelingen eller kommunens resultat er høy eller lav, kan kun ses opp mot benchmarkingen som er gjort i forhold til landsgjennomsnittet, eller på fordelingen mellom de ulike svaralternativene på hver faktor. Tendensen på avgitte svar i 2018 er positiv, gjennom at det er hovedvekt på svaralternativene 4 og 5 for samtlige faktorer. I de faktorene som jeg har presentert utgjør denne tendensen fra 67,2%, jamfør faktor 5, og helt opp mot 92,2%, jamfør faktor 2. Andelen svar på alternativene 1 og 2, svært uenig og ganske uenig er lav og varierer samlet fra 1,2% til 11%.

10-Faktor fremmer at lavt kvantitative resultat på en faktor trenger ikke nødvendigvis å bety at det skal settes inn tiltak dersom resultatene på faktorer som samhandler med dem er tilfredsstillende (Hoff & Lone, 2014). Utfordringen for de som skal bruke 10-Faktor er å ha kunnskap om hvilke faktorer som, 10-Faktor mener, samhandler og påvirker hverandre positivt og negativt.

Jeg kommer nå videre til å se nærmere på de faktorene som, ifølge 10-Faktor og Lai, skal virke inn på kompetansemobilisering, og drøfte resultatet opp mot teorien som er presentert i utformingen av 10- Faktor.

Mestringsorientert ledelse, faktor 5. Resultatet er på 3,9 mot 4,0 for landsgjennomsnittet og fordelingen på de ulike svaralternativene er 67,2 % på ganske enig og helt enig, mens 11,0% er svært uenig eller ganske uenig. 21,8 % er nøytral, gjennom hverken enig eller uenig. Den høye andelen nøytrale svar, 21,8%, er det som skiller denne faktoren mest fra de andre. Hva som ligger til grunn for denne fordelingen framkommer ikke i resultatene, men det kan skyldes spørsmålene som stilles eller ansattes mulighet til å besvare det som etterspørres i undersøkelsen. Et resultat på 0,1% under landsgjennomsnittet gir ingen indikasjoner utover at det må regnes som gjennomsnittlig i Norge for 2018.

Mestringsorienterte ledere er ifølge Lai (2011,2013) den viktigste faktor for at ansatte skal kunne få et godt resultat på kompetansemobilisering, faktor 4. Bruk av egen kompetanse. Resultatet på denne faktoren var 4,0 mot 4,3 på landsgjennomsnittet. 0,3 % skiller seksjon Helse og landsgjennomsnittet. Svaralternativene ganske enig og helt enig utgjør 81,3 %.

Tro på egen kompetanse, faktor 2. Mestringstro skal ifølge artikkelen til Lai (2011) ha en negativ effekt på kompetansemobilisering dersom den er høy. I 10-Faktorundersøkelsen fra 2018 er resultatet 4,4 mot 4,3 på landsgjennomsnittet. En differanse på 0,1 % er marginalt, selv om den er den eneste faktorene Tromsø kommune, seksjon Helse har høyere resultat enn landsgjennomsnittet. Videre arbeid for å heve resultatet ytterligere kan på bakgrunn av Lais resonnement føre til ytterligere lavere resultat på faktor 4. Forklaringen fra Lai (2011) er at medarbeidere med svært høy tro på egen kompetanse antagelig ikke opplever samme behov for kompetansemobilisering som de som har lav eller moderat tro på egen kompetanse. I presentasjon av 10- faktor er denne sammenhengen ikke løftet fram, og det framkommer ikke i noen andre dokumenter at de med høy mestringstro antagelig vil få lavere skår på faktor 4 enn andre med lavere mestringstro. Forslag fra Lai (2011) er at ledere bør sette inn utviklingstiltak som er rettet mot de ansattes selvrefleksjon, framfor stadig forbedring av kunnskap og ferdigheter for kunnskapsmedarbeidere.

Autonomi, faktor 3. Opplevd selvstendighets resultat er 4,1 som utgjør 80,8 % på svaralternativene ganske enig og helt enig. Landsgjennomsnittet er 4,2. Lai (2011) fremmer i sin artikkel at autonomi virker positivt inn på opplevd kompetansemobilisering.

Tilhørighet, faktor 6. Rolleklarhet har resultat 4,2. Dette utgjør 0,1 under landsgjennomsnittet, og svaralternativene utgjør 83,9 % på ganske enig og helt enig. Samsvar mellom medarbeiders kompetansepotensiale og de oppgaver den er satt til å løse er

avgjørende for opplevd kompetansemobilisering. Tydelig rolleklarhet skal dermed føre til økt resultat på faktor 4. Bruk av egen kompetanse (Lai, 2013).

Kartleggingen viser at det er høye prosenttall for svaralternativ 4 og 5 for samtlige faktorer. Resultatene viser lite avvik fra gjennomsnittet i Norge og for de som er registrert under KommuneHelse i 10-Faktor. Resultatet framstår som godt og det er ingen områder som skiller seg ut som svært gode eller dårlige. Leders mulighet til å kunne «lese» hvor egen utvikling bør være for å fremme et høyere resultat på faktor 4. Bruk av egen kompetanse, er utfordrende basert på denne gjennomgangen. Resultatene framstår som en temperaturmåling og ikke som en mulighet for å kunne bruke dem til utvikling av leder, medarbeider og organisasjonen. Resultatene fra 10-Faktor i 2018 viser at det står godt til i norske kommuner.

6.3 Analyse av 10- Faktor gjennom translasjonsteori

10-Faktor er utarbeidet av KS i samarbeid med professor i ledelse og organisasjonspsykologi Linda Lai ved Handelshøyskolen BI. Hun har brukt egen og andres forskning som grunnlag for utarbeidelsen av 10-Faktor som ble utprøvd i fem kommuner før det ble rullet ut i Norge som helhet. Utbredelsen av 10-Faktor regnes som vellykket av KS. Hvilke kriterier KS har benyttet for å framsette denne påstanden er uklart, men muligvis er det antallet kommuner, 269 stykker, som benytter verktøyet i januar 2020 som er suksesskriteriet (10-Faktor). Lai skriver selv på sin Instagramkonto lindalaprof den 17.09.19 «*Flere enn 260 kommuner og over 40 andre bedrifter/ virksomheter bruker medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor- som jeg har vært faglig arkitekt for, på oppdrag fra KS. Intet mindre enn stooooort for en forsker*» (Lai, 2019).

Lai framstår som utbringer av sin egen forskning. Hun er aktiv, og hun deler det som hun mener er «beste praksis» med andre. Lai er registrert på websiden til BI per 02.02.2020 med 16 vitenskapelige publikasjoner og 36 artikler i media, samt 9 andre artikler og bøker (bi.no). Lais deling av kunnskap rundt 10-Faktor foregår både gjennom KS og 10-Faktor, og på selvstendig grunnlag. Lais rolle som markedsfører sammen med andre forskere på Handelshøyskolen BI er påfallende ensidig i 10-Faktor. KS har for sin undersøkelse valgt en kommersiell utdanningsaktør til å utforme, og gjennom det, tolke og forstå hva kommunal sektor har behov for. Kan denne markedsføringen være bakgrunnen for at 10-Faktor har fått

stor utbredelsen i kommune Norge, og i 2020 blitt generalisert og dermed kan selges til samtlige organisasjoner og forretninger uavhengig av konteksten de er i?

6.4 Dekontekstualisering

Lai har både stått for dekontekstualiseringen og hun har utarbeidet undersøkelsen basert på egen og andres forskning. Hun kan derfor også ses på som en translatør som har oversatt forskningsresultatene til 10-faktorundersøkelsen, og deretter forsøkt å tilpasse den til kontekst i norske kommuner. Flere av begrepene er endret fra forskningen og til den ferdige 10-Faktorundersøkelse, blant annet gjennom at kompetansemobilisering er blitt til faktor 4. Bruk av egen kompetanse. Det kan også framstå som om Lai har forenklet forskningsresultatene gjennom fratrekk, og da spesielt på sammenhengen mellom hvordan faktor 2. Mestringstro, som ifølge hennes artikkel, skal virke på faktor 4. Bruk av kompetanse. Svært høy mestringstro kan ifølge Lai føre til lavere kompetansemobilisering. Denne sammenhengen er fraværende i 10-faktor og blir ikke drøftet nærmere i noen andre dokumenter.

Fra 2020 skal undersøkelsen også være generelt tilpasset enhver kontekst. Dette medfører at undersøkelsen ikke bare er blitt tilpasset kommuner, men også alle virksomheter. Det har skjedd en ideoverføring som generaliserer virksomheter og gjennom det gjør dem lik i forhold til 10-Faktor. Kommuner er ulik og innenfor kommunalsektor er det stor variasjon på alt fra arbeidsoppgavene til organisering av tjenestetilbudet. Evalueringen av 10-Faktor har også pekt på opplevd nytteverdi for de ulike sektorene. *«Det er forskjeller mellom sektorer med tanke på opplevd nytteverdi og systematikk i videre utviklingsarbeid knyttet til 10-Faktor. Det er en tendens til at teknisk sektor opplever undersøkelsen som mindre relevant» (Rambøll, 2017:12).* Denne forskjellen vil mest sannsynlig også forekomme for virksomheter utenfor kommunal sektor.

Pseudooversettelser benyttes som begrep når elementer fra ulike organisasjoner blir satt sammen og presentert som «beste praksis» uten at det informeres om at produktet er konstruert. Ideer som kommer fra praksisfeltet, skaper en sterkere sosial autorisering enn om det som er konstruert. I denne sammenheng er forskningen delvis gjennomført i offentlig sektor, men konseptet er ikke et produkt fra kommunal sektor, og kan derfor fremstå som en pseudooversettelse (Røvik, 2007).

KS kan i denne sammenheng både framstå som en uthenter sammen med Lai, samtidig som de også er en viktig aktør i salg og implementeringen av 10-Faktor. KS har selv bidratt med utarbeidelse av støttelitteratur og gjennom den utvelgelsen de har tatt, har de bidratt til oversettelse og tilpasning av forskningen til ny kontekst. Utbringer har i translasjonsteori tradisjonelt bestått av konsulenter fra kommersielle selskaper. KS rolle i 10-Faktor kan derfor i denne sammenheng framstå som konsulenten som skal selge «beste praksis» til norske kommuner. KS er kommunenes organisasjon og utviklingspartner, og skal derfor gjennom sin forsknings og utviklingsavdeling gi gode verktøy og øke kunnskapen til kommunene (KS, 2020). 10-Faktor beskrives som en medarbeiderundersøkelse som skal «*støtte opp om en arbeidsgiverpolitikk som setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og som ser de menneskelige ressursene som grunnlag for utvikling av gode tjenester for innbyggere*» (Fletre, 2016:3). Vil kommunene, men bakgrunn i dette sitatet og gjennomgangen jeg har gjort i oppgaven, kunne bruke 10-Faktor til å få mer kunnskap om hvordan de ansatte får mobilisert sin kompetanse, eller er det andre elementer som må benyttes?

6.5 Kontekstualisering

10-Faktor er evidensbasert og den framstå som en masteride, gjennom at den er selvbegrunnende og har fått stor utbredelse. Få spør hvorfor vi har behov for en ny landsdekkende generalisert undersøkelse som skal gjelde for alle sektorer. «*Forskningen er hentet både fra Norge og andre land, og den er dokumentert i en lang rekke vitenskapelige artikler, fagbøker og populærvitenskapelige artikler på norsk og engelsk*» (Arnesen, 2020). 10-Faktor framstår som selvbegrunnet, plastisk og kan formes gjennom å trekke fra og legge til alt etter hva man har behov for i etterarbeidet. Den har spredd seg raskt og den tilpasses til nye kontekster, og skal være svaret på de fleste utfordringer knyttet til ledelse og utvikling av organisasjon og ansatte. Etter nylanseringen i 2020 kan den nå benyttes av alle, ikke bare kommunene. Kompetansemobilisering kan ses på som en tidstypiske diagnoser som setter lys på et moment som ikke nødvendigvis oppleves som en utfordring for de som besvarer undersøkelsen. Lokalisering er gjort gjennom å tilpasse forskningen og undersøkelsen til kommunalsektor, og gjennom det skape en rasjonell forklaring på hvorfor kommunene har behov for 10-Faktor (Røvik 2007).

Nye begreper skapes og det er ikke samsvar mellom begrepene fra forskningen og de som benyttes i 10-Faktor. Oppskrifter på god ledelse presenteres i 10-Faktor gjennom mestringsorientert ledelse, som er et nytt begrep, uten tydelig beskrivelse av hva som forventes av en leder som er mestringsorientert (Lai 2011).

Det er gjort en eksplisitering av 10-Faktor gjennom tydeliggjøring av «god» ledelse og det kan framstå som om ledelse og de som leder er avgjørende for resultatet i kommunene. Forandring og forbedringsprosesser framstår som tidsriktige begreper knyttet til oppskrifter på god ledelse og gjør dette til en tidstypisk ide. Tidstypiske ideer kan dukke opp og forsvinner. 10-Faktor og kompetansemobilisering kan ses på som en del av en bølge av idestrømmer som har kommet som er orkan inn over Norge. Fremtiden vil vise om den blir institusjonalisering, eller om den blir å dø sakte med tiden (Røvik 2007).

Resultatet fra undersøkelsen viser at relevant kompetanseutvikling, faktor 7, er det området som gis lavest resultat både i seksjon Helse og i Norge som helhet i 2018. Sammenhengen mellom resultatet på faktor 7 og mulighet for å få brukt kompetansen i faktor 4 er det lite eller ingen forskning framlagt for, og etter pilotgjennomgangen endret 10-Faktor denne variabelen slik at det er den enkeltes opplevde mulighet til kompetanseutvikling, som er relevant for arbeidsoppgavene og egen jobb, som måles. Denne tilpasningen kan også ses som en tilpasning til markedet uten at det er framsatt evidens som støtter hvorfor denne faktoren skal eller bør måles, og hvordan det er hensiktsmessig å arbeide med resultatet i ettertid.

«Kommunesektoren har vokst betraktelig i antall ansatte i perioden 2005 til 2009. Samtidig er det ulike behov for kompetanseutvikling innad i kommunene alt etter sektor og ansattes utdanningsnivå» (Rambøll, 2017:8). Evalueringen fremholder kommunenes behov for strategisk kompetansestyring gjennom blant annet *«tilretteleggende ledelse og myndiggjorte medarbeidere»* (Rambøll, 2017:10). Fokuset er på kompetanseutvikling og ikke kompetansemobilisering.

6.6 Implementering

Implementering i Tromsø kommune har vært klart *«top-down»*. Forankringen er gjort gjennom vedtak 04/16 der saksbehandler var rådgiver i stab hos ¹Rådmann. Mandat

¹ Tittel fra 2020, Kommunaldirektør.

utarbeidet for medarbeiderundersøkelsen 2018 tydeliggjøre ansvar og forventninger til ²administrasjonssjef og stabssjef for personal, samt organisasjonen. Med organisasjonen mener kommunen en arbeids- og en ressursgruppe, begge ledet av rådgiver ved seksjon for personal og organisasjonsutvikling (Tromsø kommune, 2018b:5). Arbeidsgruppen består av rådgiver, hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet og Fagforbundet, hovedverneombud, leder i ³Arbeidsmiljøtjenesten, HMS-rådgiver og kommunikasjonsrådgiver. Arbeidsgruppen skal ifølge milepælsplan «sørger for opplæring til ressursgruppen og HMS-gruppene i hvordan resultatene av målingen følges opp og danner utgangspunkt for en dialog mellom medarbeidere og ledere i lokalt utviklingsarbeid (gjennomføring av tiltaksmøter/prosessveiledning)» (Tromsø_kommune, 2019a).

Kontekstualiseringen forventes å skje vertikalt i kommunen, og det framkommer lite informasjon om hvordan man har sikret at opplæringen og implementeringen er gjennomført i hele organisasjonen. 28. september 2018 gjennomført kommunen en «kick off» med 140 deltagere, «ALG⁴, seksjonsledere, enhetsledere, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte med tema 10- FAKTOR og systematisk HMS-arbeid» (Tromsø kommune, 2019a). KS-Konsulent var foredragsholder på «kick off», samt for fire halvdagssamlinger for HMS-medlemmer, der temaet var å klargjøre og følge opp 10-Faktor lokalt. 420 deltagere var med på disse samlingene. KS er ansvarlig for det faglige innholdet i begge samlingene. Kommunen har overlatt til KS å være oversetter av 10-Faktor, gjennom at KS har hatt ansvar for opplæringen.

Opplæring av ledere har i lite grad nådd til førstelinjelederne jamfør erfaringer i kapittel 3. Hvordan kommunen har planlagt opplæringen for avdeling for helse og omsorg, med et ekstra ledelsesnivå under enhetsleder, ikke beskrevet nærmere. Førstelinjeleder er den operative lederen som skal iverksette arbeidet og være mestringsorientert, og de er ikke invitert med i «kick off». Helseprofesjoner har ifølge Rørvik (2007) høyt utdanningsnivå og gjennom det en økt analytisk kompetanse. De deltar på ulike eksterne arenaer som bidrar til nye ideer og oversettelser. Ledelsen har i liten grad oversikt over hvem som bringer inn ideer og hvordan ideen, her 10-Faktor, oversettes og implementeres i organisasjonen. Toppledelsen gir med dette fra seg muligheten til å korrigere oversettelsen som er gjort i førstelinjen. Den hierarkiske modellen forutsetter et rettlinjet forløp fra topp til bunn, mens et spiralformet

² Tittel fra 2020, Kommunaldirektør.

³ Kommunens bedriftshelsetjeneste.

⁴ Det framkommer ingen opplysninger i dokumentet rundt betydningen av begrepet ALG, eller hva det er en forkortelse av.

forløp er det som oftest framkommer i moderne organisasjoner. Ideen sirkulerer i organisasjon og formes av mange aktører og på ulike arenaer.

Elementer fra 10-faktor er tatt inn i kommunens dokumenter og det har vært formidlet en klar forventning fra ledelsen om at undersøkelsen skal følges opp med etterarbeid og at det skal utarbeides tydelige mål for forbedringsarbeid. Ebba Wergeland spør om «-det er kanskje ikke tilfeldig at slike organisasjoner fristes av «forskningsbaserte medarbeiderundersøkelser» med enveis, ovenfra og ned-kommunikasjon: «Svar på det du blir spurt om»» (Wergeland, 2018b). 10-Faktor fremmes ikke bare som en undersøkelse, men også som et utviklingsverktøy. Arbeidet med forbedringen skjer etter at undersøkelsen er gjennomført. Wergelands kritikk er, slik jeg forstår den, rettet mot selve undersøkelsen og hva den undersøker og ikke partsamarbeidet den oppfordrer til i etterkant av undersøkelsen. *Oppfølgingen av undersøkelsen oppfattes som den mest krevende delen. Planlegging, kursing og gjennomføring har gått bra stort sett, men oppfølging har vært mer variert* (Rambøll 2017:16).

Tromsø kommune vil ha ledere som utvikler egen og medarbeidernes kompetanse, og strategien for å oppnå dette er å satse på kompetanseutvikling for at kommunen skal kunne møte de utfordringene som stadig endret kompetansekrav gir. «*Mestringsorientert ledelse øker muligheten for å bygge og beholde høy oppgavemotivasjon, høy mestringsstro og god bruk av medarbeidernes kompetanse*» (Tromsø kommune, 2015, 2018a, 2019b). Et av delmålene er at «*det tilbys opplæring slik at alle ledere oppnår tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre lokal oppfølging av medarbeiderundersøkelsen*»(Tromsø kommune, 2018b:5). Behov for og mulighet for lederstøtte, samt hvordan kommunen har definert begrepet utover kopiering fra KS og 10-faktor er fraværende i samtlige dokumenter og det kan derfor fremstå som oversettelsen er en duplisering, der kontekstualiseringen er mangelfull og om ikke, helt fraværende.

Ny ide som skal implementeres i organisasjonen gis «*markører*» i allerede eksisterende virksomhet gjennom å gi ideen lokal identitet. I Tromsø kommune kan man i interne dokumenter finne begreper brukt i 10-Faktor, og da gjerne med direkte sitater eller nærliggende tekst hentet fra KS. Det er i liten grad mulig å finne lokale oversettelser eller tilpasninger som tyder på at ideen er oversatt til ny kontekst, en stor kommune i Nord-Norge. Røvik (2007) trekker fram medarbeidersamtalen som er tilsvarende ide som kom inn over kommune Norge på slutten av 1990- årene. Det ble publisert svært mange dokumenter og

disse ble rettet mot offentlig sektor. Publikasjonene ble som regel forfattet av personer som hadde en fot i begge leirene gjennom sin kunnskap om konseptet og kunnskap om organisasjon det skulle inn i. Dette beskrives som kunnskap om både utenfor- og innenfor kunnskap gjennom at det knyttes lokale «markører» til ideen. I denne sammenhengen vil en lokal «markør» kunne være alle dokumentene som er tilpasset 10-Faktor i kommunen, og tradisjonen kommunene har med å gjennomføre medarbeiderundersøkelser. KS har kjennskap til konteksten og Lai til konseptet, og sammen har de knyttet «markører» til undersøkelsen som gjør den lettere å selge inn til kommunene.

Tidsmarkering er også en «markør» som kan benyttes for å gi ideen en lokal tilpasning, gjennom å gi ideen en lokal samtid og en framtid. Ideen, her 10-Faktor, betraktes som et virkemiddel for å oppnå resultater og den inngår i kommunens langtidsplaner. Tidsmarkering av ideer er lik den vi kan se på bygninger. De framstår ulik alt etter hvilken tidsepoke de er bygget i. Dette gjør at vi i ettertid kan kjenne igjen det som er kommet innom offentlig sektor i ulike tidsperioder. Etikk var et slikt «tidssignal» som kom som en bølge i 1990 (Røvik, 2007). 10-Faktor kan beskrives som et «tidssignal» som kom inn i kommune Norge fra 2015 til 2020.

10-Faktor er også gitt «markør» gjennom å la den være en medarbeiderundersøkelse. Dette er et kjent fenomen for kommunene og noe som arbeidsgivere, ifølge arbeidsmiljøloven, skal gjennomføre jevnlig for å undersøke fysiske og organisatoriske arbeidsforhold. utfordringene med 10-Faktor er at den ikke undersøker, eller gir svar på, det som arbeidsmiljøloven pålegger kommunene å ha oversikt over. Den er gitt en «markør» å henge på, uten at dette er blitt eksplisitt uttalt at 10-Faktor ikke måler det som arbeidsmiljøloven fordrer at arbeidsgivere skal ha oversikt over. «*De ti faktorene er forholdsvis abstrakte, og instrumentet synes nokså uegnet til å kartlegge de spesifikke arbeidseksponeeringer som er viktige for helsen*» (Knardahl, 2018). Wergeland rettet søkelyset på denne utfordringen i LO- aktuell og hun er kritisk til KS bruk av forskning fra en ledelsesforsker og undersøkelsens målinger av «*ansattes holdninger til jobben og meninger om ledelsen*». Wergeland påpeker at undersøkelsen ikke tar med momenter som vaktplaner, grunnbemanning og lokalers utforming i sin undersøkelse (Wergeland, 2018a). Ved nylanseringen av 10-faktor har KS redegjort for dette elementet og de skriver på sin hjemmeside «*Andre undersøkelser, f.eks. HMS-undersøkelser, må derfor gjennomføres separat. Dersom du likevel har behov for tilleggsspørsmål i forbindelse med utsendelse av 10-FAKTOR kan dette gjøres i egen lenke og separate resultater*» (KS, 2020). Wergeland (2018) spør om KS bevisst har valgt denne

undersøkelsen da den ikke utfordrer budsjettrammer eller andre faktorer som ledelsen har ansvar for. Tromsø kommune har i sitt mandat skrevet følgende: *Overordnet mål er forbedring av arbeidsmiljøet gjennom systematisk kartlegging, tiltaksarbeid og oppfølging som skal foregå kontinuerlig (Tromsø_kommune, 2018b, p. 5).*

Antall ansatte og organisasjonsstruktur er elementer som ikke vektlegges i undersøkelsen.

-støttende ledelse krever at lederen har tid, ressurser og handlefrihet nok til å være støttende. Arbeidstilsynet i Sverige sammenliknet kvinners og menns arbeidsforhold i 59 kommuner ved å sammenlikne forholdene i hjemmetjenester og teknisk virksomhet. Hele 73% av lederne i hjemmetjenesten (der det mest jobbet kvinner) hadde ansvar for mer enn 30 ansatte, mot bare 10% av lederne i teknisk virksomhet (der det mest jobbet menn). KS bør undersøke antall ansatte per leder i norske kommuner før de forventer «mestringsledelse». (Wergeland, 2018a)

Dette er sammenfallende med innspill gitt i evalueringen av 10-faktor «*Lederoppfølging er viktig for at utviklingsarbeid følges opp i en presset hverdag med mange andre oppgaver*» (Rambøll, 2017:8). Leders anledning til å se og nå alle, gi støtte og individuell oppfølging er ifølge 10-faktor en forutsetning for å kunne bli en mestringsorientert leder som igjen fremmer at ansatte får mobilisert sin kompetanse (Lai, 2013). Ett av funnene i evalueringen som skal bidra til for at kommunene lykkes med læring på arbeidsplassen er knyttet til det å «*unngå for store lederkontrollspenn og «enhetsegoisme» mellom kommunale enheter*» (Rambøll, 2017:10). Kielland spør i sin masteroppgave om hvilke kriterier som legges til grunn når ledere måles i medarbeiderundersøkelsen, og kan leders evner måles slik det gjøres i 10-Faktor, eller er mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering påvirket av det handlingsrommet, det kontrollspennet leder er i, samt struktur og organisering av virksomheten? (Kielland, 2017). Kielland fremmer en interessant vinkling der hun bringer flere aspekter inn mot målinger som blir gjort i 10-Faktor enn de som er presentert i forskningen som ligger til grunn for utformingen av undersøkelsen. Konteksten undersøkelsen er del av, er fraværende i 10-Faktor. Økonomi, antall ansatte per leder og sykefravær er alle elementer som kommunen har hatt fokus på siden 2016, men ingen av disse elementene er knyttet til resultatet fra 10-Faktorundersøkelsen.

Den høye prosentandelen, 21,8, nøytrale svarene på mestringsorientertledelse i undersøkelsen i 2018 er utfordrende å finne gode innspill til i forhold til jamfør translasjonsteori. Har dette resultatet med seksjon Helse og dens utfordringer å gjøre, eller er det knyttet til hvilke

spørsmål som stilles? Resultatet for Tromsø kommune som helhet viser også at antallet nøytrale svar er på ca. 20 % for denne faktoren. Unntaket er resultat for stab for politisk og administrativ ledelse som har ca. 10 % nøytrale svar, og stab for personal og organisasjon som har nærmere 30 % nøytrale svar (Tromsø kommune, 2019a). Det kan derfor fremstå som at det er jevnt over flere nøytrale svar på mestringsorientert ledelse enn det er for andre faktorer. Dette er noe som eier av undersøkelsen, KS, bør fatte nærmere interesse for, og undersøke nærmere. Tromsø kommune skriver i sin sluttrapport for 2018, «*Overordnede resultater fra medarbeiderundersøkelsen gir tydelig tilbakemelding på at det fortsatt er et behov for, og ønske, om å ha et større fokus rundt mestringsorientert ledelse og relevant kompetanseutvikling*» (Tromsø kommune, 2019a:55). På hvilket grunnlag Tromsø kommune kan trekke denne slutning jamfør alle de nøytrale svarene framkommer ikke i rapporten. Økonomi, menneskelige ressurser og kontekst virker å være fraværende i slutninger som er beskrevet i rapporten. Dette kan tyde på at 10-faktorundersøkelsen ikke er oversatt og kontekstualisert slik det er forventet fra toppledelsen.

Forventninger og mål angitt i mandat og 10-faktors mulighet til å gi svar på dem er ikke i samsvar. Det fordrer en større forståelse av hva 10-Faktor kan bidra med i kommunen og hva man kan forvente av resultater fra undersøkelsen og etterarbeidet, og ikke slik det framstår nå, der det er knyttet svært mange og ulike forventninger til resultatet fra 10-faktorarbeidet i kommunen som ikke er mulig å oppnå (Tromsø kommune, 2018b, 2019a).

7 Avsluttende refleksjoner og konklusjon

Ingen av de nasjonale resultatene er under 3,7 for 2018. Resultatoversikten for samtlige faktorer, for 2018 på landsbasis, er fra 3,7 til 4,7 på en skala fra 1 til 5 (Tromsø kommune, 2019a). Det er derfor ingen indikasjoner på at kommunene har behov for denne undersøkelse for å kunne få mer mestringsorienterte ledere som fremmer kompetansemobilisering hos ansatte.

Det kan etter gjennomgangen jeg har gjort i denne oppgaven fremstå som at 10-Faktor er utarbeidet ut fra et skapt behov, og ikke etter bestilling fra førstelinjeledere i kommunen for å få et reelt verktøy for kunne fremme at de ansatte får mobilisert sin kunnskap. Flere av faktorene i 10-Faktor fremstår som lik, og det er utfordrende å treffe rett med tiltakene (Rambøll 2017:8). Ansatte som skal arbeide fram SMARTE mål og tiltak har ikke mer kunnskap enn leder og gruppelemmer i HMS-gruppen formidler til dem. De færreste har tid og anledning til å sette seg dypere inn i denne undersøkelsen i løpet av arbeidstiden. Leder er derfor avgjørende for om 10-Faktor blir oversatt og forstått slik intensjon er formidlet av Lai.

Min erfaring fra 10-Faktor jamfør kapittel 3, og mangler på mulighet til å kunne avlese, jamfør kapittel 7, hvor jeg som (mestringsorientert)leder skal bidra til kompetansemobilisering, fordrer at jeg benytter samtale som verktøy for å bli kjent med de ansatte og vite hvor utviklingspotensialet til den enkelte ligger.

Det mest verdifulle verktøyet lederen har, samtalen, er så selvfølgelig at mange synes å ha glemt det. Mange støtter seg i dag på den årlige medarbeidersamtalen, som ofte tilfører lite verdi. Ledere må skape mer tid og rom for å samtale med sine medarbeidere. (Iversen, 2016)

Anonyme undersøkelser blir også drøftet av Dale, som i tillegg til å problematisere bruk av anonyme undersøkelser, også ser på bruken av dem opp mot verdier som organisasjonene har valgt å fremme som «sine». Tromsø kommune har Respekt, Åpenhet, Mot, Anerkjennelse og Tillit (RÅMAT) som sine verdier. I hvilken grad man har drøftet bruk av anonyme undersøkelser opp mot verdiene er ikke kjent for meg, men samtlige verdier bør også gjelde for undersøkelser der man blant annet måler de ansatte subjektive opplevelse av sin leder og hvorvidt de får brukt sin kompetanse. Dahls perspektiv på leders mulighet til å bidra til dette

gjennom å imøtekomme hver enkelt ansatt sitt behov beskriver han slik. «Dermed kan han eller hun heller ikke tilpasse seg den konkrete personen, dennes personlighet, verdier og holdninger. Og disse faktorene er som kjent uendelig forskjellige oss mennesker imellom. Det en liker eller godtar, kan en annen mislike og føle som uakseptabelt» (Dale, 2020).

I Avdelingslederboka 2018 er medarbeidersamtalen knyttet til å avklare forventninger, roller og kompetansebehov, samt for å avklare den enkeltes behov for kompetanseutvikling (Tromsø kommune, 2018a).

Oppfølging, vurdering og evaluering av kompetansetiltak vurderes som krevende av kommunene. Vurderinger av kompetansetiltak inngår i stor grad i medarbeidersamtaler. Kommunene benytter også brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser for å vurdere behovet for kompetanse, men kommunene sier selv at disse undersøkelsene er lite treffsikre for å vurdere enkelte kompetansesatsinger og – tiltak. (Rambøll, 2013:10)

Fokuset er på kompetanse er gjennomgående rettet mot den enkeltes behov for ny kompetanse. Mobilisering av allerede ervervet kompetanse har liten, eller ingen plass i dokumenter i kommunen eller i evalueringen fra Rambøll. Ensidig valg av litteratur fra BI til 10-Faktor kan føre til at kompetansemobilisering oppfattes som fremmed og vanskelig å forstå, både av den enkelte ansatte og leder.

Tromsø kommune beskriver selv under forbedringspotensialer

Faktoren mestringsorientert ledelse vil være et naturlig utgangspunkt, da denne faktoren naturlig vil komme innom de fleste av de andre faktorene som måles i 10-FAKTOR. Mestringsorientert ledelse er ikke en standardisert type atferd, men et atferdsmønster. Relevant kompetanseheving i Tromsø kommune følges bl.a. opp gjennom avdelingenes -og seksjon/enhetenes kompetanseplaner. (Tromsø kommune, 2019a:55)

Oversettelsen og forståelsen av teori knyttet til 10-Faktor og hvordan de ulike elementene påvirker hverandre, kan gjennom sitatet framstå som mangelfullt i kommunen. Det framkommer, som jeg har beskrevet tidligere, ingen forskning knyttet til kompetanseheving i 10-Faktor, og sammenhengen mellom kompetansemobilisering og kompetanseheving er ikke beskrevet i noen dokumenter. I hvilken grad Tromsø kommune har oversatt begrepet

mestringsorientert ledelse utover å kopiere fra 10-Faktor at det er et adferdsmønster, framkommer ikke i dokumentet. Hva kommunen mener med adferdsmønster og hvilket mønster som ønskes er heller ikke beskrevet nærmere. «*Hva som kjennetegner god ledelse i Tromsø kommune vil være tema for ledelses-/lederutvikling i tiden fremover og være en videreføring av arbeidet med medarbeiderundersøkelsen og fokus på de ti faktorene som grunnleggende lederkompetanse*» (Tromsø kommune, 2019a:55). En beskrivelse av hva kommunen mener er god ledelse kan bidra til at det i fremtiden kan finnes en oversettelse av begrepene i 10-Faktor til lokal kontekst.

Måling av ansattes opplevelse av nærmeste leder, uten kontekstualisert justering av for eksempel antall ansatte, turnus og lave stillingsprosent, kan frambringe uheldig signaler. Nederlagsfølelse fremmer ikke mestring for førstelinjeledere som skal balansere alle krav fra brukerne, ansatte, pårørende og ledelsen, i tillegg til å etterkomme vedtak fra politikere. Lederoppfølging, samt god opplæring til ledere i begrepsbruk og prosessverktøyet er suksesskriterier som trekkes fram i 10-faktorevalueringen (Rambøll, 2017). KS skriver selv i dokumentet «*Guide til god ledelse*», at kjernen til god ledelse er at leder viser gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater, skaper tillit gjennom tydelige roller, legger til rette for mestring og motivasjon, samt skaper en organisasjonskultur med høy etisk bevissthet og et godt arbeidsmiljø (KS, 2018:10-15).

Med bakgrunn i denne gjennomgangen og bruk av translasjonsteori har jeg forsøkt å besvare problemstillingen, *-hvor godt egnet er 10-Faktor for å forbedre kompetansemobiliseringen i kommunen?* Jeg har forsøkt å få fram de ulike sidene ved 10-faktor sett gjennom en førstelinjeleder i en kommune, og gjennom det besvart problemstillingen. Selve undersøkelsen gir få svar til en leder som skal tilrettelegge for kompetansemobilisering for egne ansatte utover at det gis en temperaturmåling av den totale situasjon, subjektivt vurdert av samtlige ansatte. Utfordringen for leder er at det ikke blir avklart i undersøkelsen hvordan den enkelte vurderer egen kompetanse og hvem som trenger styrkning eller refleksjon, for å få bedre benyttelse av egen kompetanse. Etterarbeidet i 10-Faktor vil kunne bidra til at leder får mer kunnskap om hva den enkelte har behov for, men det fordrer at leder og den ansatte i samarbeid avdekker den enkeltes kompetanse og ser hvordan denne blir mobilisert i forhold til de arbeidsoppgaver som skal løses. Utfordringen er at det ikke finnes gode verktøy som pedagogisk lett kan tas i bruk av førstelinjeleder for å kartlegge og avdekke behov for kompetansemobilisering hos hver enkelt ansatt.

Min erfaring viser at teorien som undersøkelsen er begrunnet i, er lite tilgjengelig for en førstelinjeleder. Undersøkelsen og resultatene som presenteres framstår som en temperaturmåling og ikke som et reelt verktøy for egenutvikling som leder. Etterarbeidet i 10-Faktor, gjennom grupper og plenum fanger ikke opp hver enkelt ansatts behov, men gruppens. Kompetansemobilisering for den enkelte medarbeider vil derfor forandre bruk av annen metodikk enn 10-Faktor. Regelmessige samtale med hver enkelt ansatt, er slik jeg ser det, den eneste muligheten jeg som leder har til å kunne få kunnskap om hver enkelt ansatt for å kunne fremme økt mestring. «*For å bedre medarbeideres bruk av kompetanse er det spesielt viktig å satse på autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro*» (Lai, 2016:28). Mennesker er som kjent ulik og har forskjellig behov for støtte, autonomi og nærhet fra sin leder for å oppnå høy kompetansemobilisering. Hva som gir mestring for den enkelte og hva som oppleves uklart i rollen som skal utføres kan kun den enkelte ansatte besvare, og det burde i Tromsø kommune gjøres jamfør kommunes verdier RÅMAT og ikke gjennom en anonym undersøkelse som ikke gir svar på individnivå.

Dersom jeg skal foreslå videre forskning innenfor dette feltet, vil det være å se nærmere på førstelinjeledere i helse og omsorg, og dens mulighet og kompetanse til å fremme økt kompetansemobilisering hos sine ansatte. Da gjerne kontekstualisert for økonomi, antall ansatte, turnus og lederstøtte.

8 Referanseliste

- 10-Faktor. 10- Faktor. Retrieved from <https://www.10faktor.no/>
- Arnesen, F. R. (2020). *Forskningsmessig grunnlag*. Retrieved from <https://www.10faktor.no/forskningsmessig-grunnlag>
- Dale, F. (2020). *Anonyme undersøkelser og konfidensielle samtaler*. Retrieved from <https://www.ledernytt.no/anonyme-undersokelser-og-konfidensielle-samtaler.6304239-311239.html>
- Fangen, K. (2009). *Kvalitativ metode: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Fletre, A. M., & Frydenlund, L. (2016). *10-faktor: håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse*: Kommuneforl.
- Helsedirektoratet. Retrieved from <https://www.helsedirektoratet.no/>
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: En praktisk håndbok*: Gyldendal akademisk.
- Iversen, R. R. o. O. I. (2016). *Ikke gjør ledelse vanskeligere enn det er!* Retrieved from <https://ledernett.no/kronikk-ledelse-nyheter/ikke-gjor-ledelse-vanskeligere-enn-det-er/503272>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Knardahl, S. (2018). *Behov for forskningsbaserte medarbeiderundersøkelser*. *Kronikk og debatt, Dagens Medisin 17/2018*. Retrieved from <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2018/10/18/behov-for-forskningsbaserte-medarbeiderundersokelser/>
- KS. (2018). *Guide til god ledelse*. Retrieved from <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-god-ledelse/>
- KS. (2020). Retrieved from <https://www.ks.no/>
- KSagenda. (2020, 17.01.2020). 10-FAKTOR som lederverktøy. Retrieved from <https://ksagenda.qondor.com/ParticipantWeb/Registration/47900>
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*: Fagbokforl.
- Lai, L. (2017). Transformasjonsledelse gir best resultater. Retrieved from <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>
- Lai, L. (2019, 17.09.19). Instagramkonto lindaliprof Retrieved
- Lovdata. Lov om kommuner og fylkeskommuner. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83?q=kommuneloven>
- Moland, L., Bråthen, K., Ure, O., Renå, H., Skattum, C., & Sollien, T. (2010). Strategisk kompetanseutvikling i kommunene. *Sandvika/Oslo, Asplan Viak AS og Fafo*.
- Rambøll, M. C. (2017). Bruk og oppfølging av 10-Faktor. Prosjektnummer: 174025. Retrieved from <https://www.ks.no/fou-sok/2017/174025/>
- Regjeringen. (2020, 0301.2020). Kommunereformen. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>
- Rennemo, Ø. (2019). *Å lede læring. Samskapt utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rønning, R., & Lesjø, J. H. (2015). *Vårt politiske Norge : en innføring i stats- og kommunalkunnskap* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*: Universitetsforl.

- Tromsø kommune. (17-10-2019). Enheter, seksjoner og avdelinger. Retrieved from <https://www.tromso.kommune.no/enheter-seksjoner-og-avdelinger.121064.no.html>
- Tromsø kommune. (2015). *Lederavtalen*.
- Tromsø kommune. (2016). *Ny medarbeiderundersøkelsen 10 Faktor, sak AMU 4/16*. Retrieved from <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/motekalender>
- Tromsø kommune. (2018a). *Avdelingslederboka, Helse og omsorg*.
- Tromsø kommune. (2018b). *Mandat for gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor 2018, PS0026/18*. Retrieved from <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/motekalender>
- Tromsø kommune. (2019a). *Sluttrapport medarbeiderundersøkelse 10-Faktor 2018, PS0009/19*. Retrieved from <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/motekalender>
- Tromsø kommune. (2019b). *Tromsø kommunens arbeidsgiverstrategi, PS 0081/19*. Retrieved from <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/motekalender>
- Velten, J., Stefan, T., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap: Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*: Universitetsforlaget.
- Wergeland, E. (2018a). Spar oss for «forskningsbaserte» medarbeiderundersøkelser. *LO-aktuelt nr. 8*. Retrieved from <http://www.ebbawergeland.no/artikler/medarbeider.html>
- Wergeland, E. (2018b). *Uegnede undersøkelser. Dagens medisin*. Retrieved from http://www.ebbawergeland.no/artikler/medarbeider_2.html
- Østerud, Ø., Engelstad, F., & Selle, P. (2003). *Makten og demokratiet*. Oslo, Norway: Gyldendal Akademisk.

