

Høgskolen i Innlandet

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Liss Hansen Barvik og Henrik Hognestad

Masteroppgave

«Linjeledelse mellom strategi og praksis»

En studie av om oppfølging medarbeiderundersøkelser bidrar til
organisasjonsutvikling

«Leadership between strategy and practice»

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

MPABL 4901

2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling og delproblemstillinger	3
1.3	Avgrensning.....	4
1.4	Oppgavens disposisjon	5
2	Beskrivelse av organisasjonen som ble undersøkt	6
2.1	Kommunen	6
2.2	Styrende dokumenter for ledelse i Kommunen.....	6
2.2.1	Arbeidsgiverpolitikk.....	6
2.2.2	Lederprinsipper i Kommunen	7
2.3	10-FAKTOR i Kommunen	8
2.3.1	Beslutning i Administrasjonsutvalget.....	8
2.3.2	Gjennomførte 10-FAKTOR undersøkelser i Kommunen	9
3	Teori	10
3.1	Medarbeiderundersøkelser og 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse	11
3.2	Lederrollen	13
3.3	Leder som translatør.....	15
3.4	AMO teorien	16
3.4.1	Ferdigheter (A).....	19
3.4.2	Motivasjon (M)	21
3.4.3	Mulighet (O).....	21
3.4.4	Interaksjon mellom AMO variabler og utslag på prestasjon.....	22
3.5	Oppsummering teorikapittel.....	25
4	Metode og design	26
4.1	Etiske vurderinger	26
4.2	Valg av forskningsdesign	26

4.3	Særskilte vurderinger – forskernes egen rolle.....	27
4.4	Populasjon og utvalg	28
4.5	Intervju og intervjuguide	28
4.6	Egen erfaring med 10-FAKTOR og forventninger til funn.....	30
4.7	Validitet og reliabilitet.....	31
5	Empiri – presentasjon av innhold fra intervju	32
5.1	Oppsummering av intervjuer og funn	47
6	Drøfting	49
6.1	Problemstilling	50
6.2	Hvordan kontekst påvirker implementering av 10-FAKTOR.....	51
6.3	Hvilken påvirkning har leders kompetanse på implementering?	59
6.4	Hvordan påvirker leders motivasjon implementering?	68
6.5	Er implementeringen vellykket?	73
7	Avsluttende kapittel med konklusjon	79
7.1	Praktiske implikasjoner av 10-FAKTOR resultatene	83
8	Vedlegg.....	85

Forord

Denne masteroppgaven avslutter et treårig erfaringsbasert masterprogram ved Høgskolen i Innlandet.

Deler av studiet gjennomført under covid-19 pandemien, og for begge parter med full jobb ved siden av. Det har krevd både innsats og fokus, men for begge deler har studiet hatt nyttig overføringsverdi til egen arbeidshverdag. Begge jobber vi i kommunal sektor med bistand og tilrettelegging for utvikling og bedre ressursutnyttelse ved forbedrings og innovasjonsarbeid.

Det er interessant og nyttig å oppleve spennet mellom faglig utvikling og modning i studier sett i forhold til hverdagen som oppleves i vårt arbeid.

God ledelse, innovasjon og utvikling er temaer som ofte trekkes frem som viktige forutsetninger for utvikling av organisasjoner fremover. Vår studie ser nærmere på implementeringen av HR praksiser som en vesentlig del av ledelse for å oppnå resultater gjennom den humane kapitalen i organisasjoner.

Det gjør det interessant å bidra til ny kunnskap innen et av områdene som stadig trekkes frem i den offentlige debatten. Vi stiller spørsmålet om hvilke praksiser og egenskaper som fremmer implementering av 10-FAKTOR slikt at 10-FAKTOR brukes til utvikling av egne organisasjoner.

Takk til Sandefjord kommune som takket ja til å bidra i denne studien. Herunder takk særlig til hver og en av dere som stilte opp som informanter. I sum fikk vi frem et komplekst bilde som belyser hverdagen som leder og muligheter og begrensninger i denne hverdagen med tanke på leder og organisasjonsutvikling, gjennom implementering og bruk av 10-FAKTOR undersøkelsen.

Takk også til Høgskolen i Innlandet for dyktige forelesere i et godt sammensatt studium. Takk spesielt til vår veileder Svein Bergum som har gitt nyttige innspill samt fått oss til å sikre at vi bygget oppgaven som relevant og kjent teori rundt ledelse.

Takk også til våre familier som har latt oss arbeide både jevnt og trutt og i perioder meget intensivt, med å øke kunnskapen om innføring av HR strategier i et offentlig perspektiv.

Henrik Hognestad og Liss Hansen Barvik

Notodden og Sandefjord, 13. mai 2024

Sammendrag

Denne oppgaven ser på 10-FAKTOR som valgt HR strategi for å understøtte organisatorisk utvikling, og leders rolle i implementering av denne strategien.

10-FAKTOR er en medarbeiderundersøkelse, som gjennom oppfølging av resultatene skal føre til organisatorisk utvikling. Flere forfattere peker på utfordringene med oppfølgingsarbeid etter medarbeiderundersøkelser, noe som igjen kan føre til at utvikling uteblir. Innenfor fagfeltet har det i hovedsak vært forsket på HRM praksiser og innvirkning på prestasjon, mens det er forsket lite på selve implementeringen av HR praksiser. Innføring av 10-FAKTOR som et utviklingsverktøy kan ses på som en endringsprosess (KOTTER, 1995) og i implementeringsprosessen vil en viss oversettelse og tilpasning av verktøyet være nødvendig, og skje (Røvik, 2007; Trullen et al., 2020). Vi har derfor sett på kjennetegn hos leder som vi finner relevante for formålet å implementere 10-FAKTOR; leder som endringsleder og translatør (Røvik, 2007).

Også om medarbeiderundersøkelser generelt, og 10-FAKTOR særskilt, har forskning og studier fokusert på planlegging og gjennomføring, og mindre om oppfølging av resultater som grunnlag for organisasjonsutvikling, og implementering av dette.

Vi fant det derfor interessant å se nærmere på dette gjennom AMO teorien, som innenfor HRM faget ofte anvendes for å forklare sammenhenger mellom kompetanse- (A)bility, motivasjon- (M)otivation og kontekst-(O)ppportunity, og utfall på prestasjon. I vår oppgave har vi valgt teorien for å øke forståelse for hva som er en god kombinasjon av A, M og O både på individ nivå, her hos leder, og på organisatorisk nivå, som kan bidra til effektive av implementeringsprosesser av HR-strategier. Også kjennetegn ved enkeltfaktorene har betydning og noen av faktorene skiller seg mer ut enn andre i vår studie.

Oppgaven vil dermed kunne bidra til ny kunnskap om faktorer som påvirker leder i å ta i bruk HR strategier tas i bruk og dermed implementeres og rutineres slik at de bidrar til utvikling, og gi oppdatert kunnskap om hvilke HR-praksiser som vil være viktige for å øke sannsynligheten for at ledere implementerer HR-praksisen på en måte som er i samsvar med intensjonen.

Kunnskapen vil være verdifull for andre kommuner som anvender 10-FAKTOR som utviklingsverktøy, og til HR avdelinger som i hovedsak er ansvarlige for å utarbeide og iverksette HR praksiser gjennom linjeledere.

Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen i en middels stor kommune på Østlandet, som har anvendt 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse siden 2017. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Det er valgt førstelinjeledere som informanter, men fra ulike kommunalområder for å få spredning på utvalget, og se på om det er ulikheter i ulike lederkontekster, mens rammene samtidig er de samme innenfor overordnet organisatorisk kontekst.

Resultatet fra denne oppgaven viser i hovedsak at leders kontekst er av stor betydning for implementeringen av HR praksisen, herunder særlig det å ha et støttende nettverk i form av lederkollegaer. Med kontekst her menes de rammer leder har for å utøve sin lederrolle. Dette kan være organisatorisk betinget, rutiner og retningslinjer og kontrollspenn (hvor mange de er ledere for) med mer. Ledernetttverk er ett (O) kjennetegn på organisatorisk nivå (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Vi ser at geografisk nærhet til dette ledernetttverket påvirker positivt, altså i form av å ha daglig nærhet og samhandling. De informanter som satt på samme stedsplassering som lederkollegaer, virket til å ha et mest velfungerende ledernetttverk, preget av utviklingsorientering, motivasjon og god kommunikasjonsflyt. I de tilfeller hvor dette ble observert, hadde også leder en refleksiv og relasjonsorienterte lederstil, og oppfattelsen av å ha en god balanse mellom tid til administrasjon og ledelse- i form av tid til oppfølging av den enkelte medarbeider.

Også opplæring ser ut til å være av vesentlig betydning. Særlig har kunnskap en effekt på det å se sammenhenger (Lai, 2013) mellom det teoretiske grunnlaget bak 10-FAKTOR og ledelse i praksis, noe som bidrar til økt motivasjon for å ta i bruk 10-FAKTOR som verktøy for utvikling.

Vi finner også andre forhold, særlig innenfor leders kontekst som har innvirkning på om 10-FAKTOR tas i bruk. Her ser tid ut til å være en vesentlig rammebetingelse som påvirker positivt og negativt og også det at toppledelsen har utarbeidet tydelige forventninger til både 10-FAKTOR og ledelse i form av klare retningslinjer.

I oppgaven ses det også på kompetanse og motivasjon hos leder som faktorer som påvirker implementering. Nødvendig kunnskap hos leder i vår sammenheng er koblet opp mot det oppgaven undersøker, nemlig kjennetegn som fremmer implementering. Da 10-FAKTOR er en undersøkelse og et utviklingsverktøy som betinger ledelse av medarbeidere har vi sett på den relasjonelle lederstilen som vesentlig i denne sammenheng. Denne lederstilen har likhetstrekk med den lederstilen som også måles i 10-FAKTOR, mestringsorientert ledelse. Her er våre viktigste funn at implementeringen av 10-FAKTOR i størst grad skjer der hvor

informanternes lederstil samsvarer med forhold innenfor de ti faktorene. Dette så ut til å henge sammen med at leders motivasjon økte når de gjenkjente egen lederstil i de ti faktorene og dermed så det som et nyttig verktøy.

Tidligere studier har også undersøkt 10-FAKTOR som både medarbeider, leder og organisasjonsutviklingsverktøy (Dybdal & Masteroppgave, 2022; Kielland, 2017; Molstad & Spangberg, 2018). Disse studiene har momenter av faktorer som også vår undersøkelse ser på, men ingen av oppgavene ser på bredden av faktorer som kan påvirke implementering, både i form av individuelle kjennetegn hos leder, organisatoriske kjennetegn, samt ulike HRM-praksiser som fremmer og hemmer. Flere av våre funn samsvarer med tidligere forskning, men nytt av vår forskning ser ut til å være særlig betydningen av lederteam og geografisk avstand mellom ledere.

Et overraskende funn var at alle informantene var positive til 10-FAKTOR som medarbeiderundersøkelse og utviklingsverktøy, også i de tilfeller hvor både tid og kontrollspenn var utfordrende, dette begrunnet informantene med at undersøkelsen målte viktige faktorer som var forskningsbasert, og undersøkelsens validitet grunnet oppbygging.

Oppgaven vil til sist kunne gi kunnskap om hvilke HRM-praksiser som kan virke fremmende for å øke effekten av implementering av strategier, her 10-FAKTOR som HR-strategi for organisasjonsutvikling.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Resultater i organisasjoner skapes gjennom den menneskelige kapitalen. Lederskap som fremmer individuell prestasjon, er derfor viktig for å nå overordnede mål og levere gode tjenester. Førstelinjeledere har ofte en rolle som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå, og får dermed ofte rollen med å operasjonalisere ulike strategiske tiltak, deriblant HR-praksiser. Oppmerksomhet og søkelys på ledelse og lederutvikling er derfor en viktig del av det å skape resultater i organisasjoner.

Forskning på HRM feltet har i hovedsak fokusert på å se på sammenhenger mellom HR praksiser og individuell prestasjon, mens det er viet lite fokus til selve implementeringsprosessen (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Tidligere forskning belyser også forhold mellom HR-praksiser og HR-strategi og organisasjonsmessig effekter (A. Bos-Nehles et al., 2023). Linjeledere har de senere år i større og større grad fått en kritisk rolle i implementeringsprosessen av ulike HR praksiser da de er ledere for medarbeidere på operasjonelt nivå (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010) og iverksetter av de overordnede HR-praksiser (Boselie, 2014).

Medarbeiderundersøkelser er en slik HR-praksis. Vårt utgangspunkt er å se på 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen, som leders verktøy for utvikling. Med utgangspunkt i at 10-FAKTOR skal danne grunnlag for leder, medarbeider og organisasjonsutvikling, blir det viktig å forstå hva som påvirker organisasjonens evne til å utnytte 10-FAKTOR til dette formålet. De aller fleste virksomheter anvender medarbeiderundersøkelser til kartlegging av medarbeidertilfredshet, og som grunnlag for forbedringsarbeid. Teori på området peker på at slike kartlegginger gir verdifull kunnskap om forbedringsbehov og derfor har et stort potensial til å bidra til å understøtte utvikling i organisasjonen (Hoff & Lone, 2014) men viser også som at det ofte svikter i oppfølgingen av resultatene (Hoff & Lone, 2014; AGENDA Kaupang, 2019).

Forskning viser at flere faktorer påvirker sannsynligheten for at implementering av HR praksiser skjer av linjeleder, og i denne oppgaven har vi valgt AMO teorien som tilnærming til å drøfte delproblemstilling og svare ut hovedproblemstilling. AMO teoriens utgangspunkt er at leders kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (A), motivasjon (M) og den konteksten leder befinner seg i (O) har påvirkning på utfallet av implementering av HR strategier (A.

Bos-Nehles et al., 2023). Særlig spennende synes vi derfor det er å se på førstelinjelederens rolle som bindeleddet mellom det strategiske og operative nivå i oppdraget med å skape resultater gjennom medarbeidere. Lederen har en viktig rolle som «oversetter» og iverksetter av overordnede strategier (Boselie, 2014), og gitt at oppfølgingsarbeidet etter medarbeiderundersøkelser er der det ser ut til å svikte, vil det være et kompetansegap her mellom strategi og praksis. Det vil derfor være viktig å undersøke hvilke kunnskaper og ferdigheter, lederegenskaper og kontekstuelle forhold som ser ut å påvirke dette, slik at organisasjoner har forutsetning for å legge best mulig til rette for vellykket resultat.

Å legge til rette for at ledere har forutsetningene for å lykkes i dette oppdraget blir etter vår mening et særdeles viktig fokusområde for organisasjoner fremover, gitt innovasjons og utviklingsbehovet offentlig sektor står ovenfor i årene fremover (Meld. St. 30 (2019 – 2020), En Innovativ Offentlig Sektor, n.d.).

I arbeidet med oppgaven har vi fått innsikt i ulike organisasjonsenheter innenfor en kommune. Innsamlet empiri blir diskutert i forhold til hvordan 10 faktor er tatt i bruk, og også hvorvidt denne bruken er rutinisert, noe som er betingelsen for at 10 faktor som strategi er implementert.

Begrepsavklaringer

Bruk Oppgaven benytter begrepet at 10-FAKTOR tas i bruk. Med det menes at alle fasene i 10-FAKTOR blir gjennomført ved å gjennomføre en prosess i egen organisasjon hvor resultatene fra undersøkelsen blir evaluert og diskutert, og en deretter finner tiltak som følges opp.

Implementering Med implementering mener vi her det å ta i bruk. En definisjon av implementering på HRM feltet er «i den grad HR praksiser adopteres og tas i bruk av linjeledere og ansatte» (Boselie, 2014). Her følger vi retningen innenfor HRM feltet som hevder at en kan definere at en praksis er implementert når den er rutinisert. Gjennom AMO teorien belyser vi om, og hvordan ledere tar i bruk 10-FAKTOR og hvilke forhold innenfor A, M og O som påvirker denne bruken, som er et ledd i implementeringen.

I tilnærming til implementering vil oppgaven belyse hvordan ledere følger opp resultater. Vi anser her variabelen oppfølging av resultater som vesentlig for ønsket måloppnåelse i besluttet implementeringsstrategi.

Opplæring tiltak og opplæringer knyttet til 10 FAKTOR

Utvikling benyttes i denne oppgaven som et begrep som i praksis kan være tiltak rundt organisering, organisasjonsutvikling, utvikling av egen kompetanse, gjennom refleksjon eller andre iverksatte tiltak. Her vil utvikling også være lederutvikling, eksempelvis i form av eksterne lederutviklingsprogrammer.

Lederrollen ser vi på som den formelle lederrollen definert av offisielle spesifikasjoner. Oppgaven undersøker leders spesifikke rolle som «enactor», altså den som implementerer (her) HR strategier i organisasjonen (Boselie, 2014). Lederrollen handler også om å ta lederskap ved å føre an og ta initiativ og skape resultater gjennom de føringer og rammer som ligger til lederrollen.

1.2 Problemstilling og delproblemstillinger

Implementering av HR praksiser er en viktig del av toppledelse og HR avdelingers strategi for å oppnå utvikling. Tidligere kartlegginger, og teori på området, tilsier at implementering av HR praksiser er en utfordring, og at flere faktorer påvirker dette. Flere aktører er nødvendig og involvert i implementeringsprosessen, og både toppledelse, HR-avdelinger, mellomledere og medarbeider har en rolle i dette bidraget fra intendert HR-praksis til oppfattet HR-praksis (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018; Boselie, 2014).

I denne oppgaven undersøker vi om, hvordan, og i hvilken grad, 10-FAKTOR er tatt i bruk som et utviklingsverktøy i kommunen vi undersøker. Det blir identifisert og diskutert hvilke forhold som hemmer eller fremmer at implementering skjer.

Vi har valgt hovedproblemstillingen;

- *Hvilke kjennetegn og iverksatte praksiser, ser ut til å styrke implementering av 10-FAKTOR som organisasjonsutviklingsverktøy?*

Diskusjonen i drøftingskapittelet vil foregå gjennom følgende delproblemstillinger:

1. Hvordan påvirker konteksten en leder er omgitt av, implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?
2. Hvordan påvirker kompetansekomponeanter innenfor (A) implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?
3. Hvordan påvirker leders motivasjon (M) implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?

4. I hvilken grad er implementering av HR-praksisen i organisasjonen vellykket?

Delproblemstillingene vil vi i drøftingsdelen belyse gjennom AMO teorien. Innenfor AMO rammeverket vil vi videre trekke inn ulike relevante teoretiske tilnærminger for å belyse leders kunnskap og rolle rundt implementering av HR-praksiser. Her vil vi se på om ulikheter i AMO kjennetegn påvirker om og hvordan 10-FAKTOR tas i bruk som utviklingsverktøy.

Oppgaven kan bidra til ny kunnskap om leders rolle og faktorer som påvirker at HR strategier tas i bruk og dermed implementeres og rutineres slik at de bidrar til utvikling. Oppgaven vil også kunne bidra til kunnskap om hvilke HR-praksiser som vil være effektive for å øke sannsynligheten for at ledere implementerer HR-praksisen effektivt og i samsvar med den intenderte strategien (Boselie, 2014).

1.3 Avgrensning

10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen har flere faser; forberedelse, gjennomføring og oppfølging av resultater. Oppgaven avgrenses til å se på leders oppfølging og håndtering etter undersøkelsen og forutsetninger for å lykkes med oppfølgingsarbeidet, da dette anses som det essensielle ved medarbeiderundersøkelser og også er det som vil belyse om HR-praksisen er implementert. Selve forberedelsen og gjennomføringen av undersøkelsen har derfor lite fokus både i innsamling av empiri, teori og drøftingsdel. I oppfølgingen av resultater fra medarbeiderundersøkelsen er medvirkning og involverende prosess i medarbeidergruppen et stort fokus. I denne oppgaven har vi valgt å avgrense mot å se på denne delen, altså medvirkningen fra medarbeidere. I den grad dette undersøkes i intervju med informantene, vil det være for å få et bilde av hvor langt informantene har kommet i implementering av HR-praksisen.

I hovedsak har vi valgt å innhente informasjon fra ledere på operativt nivå, altså førstelinjelederen, hvor resultater skapes gjennom medarbeidere i den operative driften. I den grad oppgaven omtaler eller presenterer sekundærdata- i form av resultater fra 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen ved de enheter våre informanter leder, vil dette være der hvor disse data kan understøtte eller validere utsagn fra informantene.

Avgrensningen til én kommune er også gjort for å minimere ulikhetene rundt planlegging og gjennomføring av selve 10-FAKTOR undersøkelsen ved å holde undersøkelsen innenfor de samme organisatoriske rammene. Dette forenkler også innsamling av empiri, samtidig som det øker validiteten.

1.4 Oppgavens disposisjon

Første kapittel beskriver bakgrunnen for caset, problemstilling og delproblemstilling.

Andre kapittel beskriver innledningsvis case kommunen. Deretter følger en gjennomgang av styrende dokumenter for ledelse som rammer inn leders handlingsrom. Videre beskrives 10-FAKTOR i Kommune og den planlagte implementeringsprosessen med hovedmål og delmål. Videre beskrives kort forberedelse og gjennomføring av undersøkelsen med plassering av tilhørende ansvar til henholdsvis HR-avdelingen og våre informanter- lederne.

Tredje kapittel er teoridelen og rammeverket for oppgaven. Vi tar for oss de tre hovedelementene i AMO teorien og understøtter AMO med annen kjent teori. Vi vil også trekke fram noe teori rundt leders rolle i implementering, herunder som endringsleder og translator.

Fjerde kapittel er metode og design kapitlet. Her fremkommer det hvordan vi har samlet inn data, hvordan vi har gått frem ved utvalg av informanter og hvilke kvantitative data vi bruker.

Femte kapittel presenterer funn fra undersøkelsen. Vi har valgt å presentere funn fra informantene som oppsummering fra hver enkelt informant fremfor sammenstilt, da dette etter vår mening ga best oversikt og nyanser i svarene fra den enkelte informant som kan gi innsikt rundt hovedproblemstillingen.

Sjette kapittel tar for seg selve analysedelen av oppgaven. Her drøftes funn fra undersøkelsen opp mot valgt teoretisk rammeverk.

Syvende kapittel avslutter oppgaven med en oppsummering og konklusjon.

2 Beskrivelse av organisasjonen som ble undersøkt

Kommunal sektor er kunnskapssektor hvor en stor del av de ansatte har utdanning i form av universitet, høyskole eller fagutdanning. Kommuner er tjenesteleverandør av en rekke komplekse og sammensatte tjenester innenfor helse, skole, barnehage, kultur og fritid, brann og redning, byggesak og arealforvaltning og andre aktiviteter. For å samle inn kunnskap fra en kommunal organisasjon ble Kommunen på Østlandet invitert med for innhenting av empiri. Organisasjonen som ble undersøkt blir i det videre referert til som Kommunen.

2.1 Kommunen

Kommunen som er valgt har rundt 5000 ansatte med kommunedirektøren som kommunens øverste administrative leder.

Samlet utgjør ledere på alle nivåer rundt regnet 300 ledere. Kommunen har seks kommunalområder bestående av; Skole, helse, miljø og plan, kultur og fritid, økonomi og analyse, HR og utvikling. De ulike kommunalområdene er videre inndelt i henholdsvis seksjon, enhet og avdelingsnivå avhengig av kommunalområdets størrelse.

2.2 Styrende dokumenter for ledelse i Kommunen

I det følgende trekkes det frem relevante dokumenter som beskriver forventninger til ledere i Kommunen vi undersøker. I de valgte dokumenter trekkes relevante temaer frem som er av betydning opp mot funn fra empiri, samt vil være momenter å drøfte opp mot i diskusjonsdelen av oppgaven.

Vi har valgt å belyse innhold fra dokumentene «Arbeidsgiverpolitikk» og «prinsipper for enhetlig ledelse» (Kommunen, 2020, 2021). Dette er dokumenter som rammer inn handlingsrommet for leder i valgt Kommune og derfor forhold som påvirker leders kontekst (O).

2.2.1 Arbeidsgiverpolitikk

Formålet i arbeidsgiverpolitikken er «å være en framtidsrettet, attraktiv og foretrukket arbeidsgiver for å møte fremtidige utfordringer». Arbeidsgiverpolitikken har fem innsatsområder hvor fire av disse er av relevans for hva det forventes at ledere i den valgte kommune skal oppnå.

1. God ledelse og gode medarbeidere

2. Trygt arbeidsmiljø og høyt nærvær
3. Rekruttere, utvikle og beholde ledere og medarbeidere
4. Innovasjon og utvikling

I oppgaven ser vi på hvordan leder implementerer 10-FAKTOR gjennom å ta praksisen i bruk. Dette kan knyttes til det «Arbeidsgiverpolitikk» sier om hvordan leder skal bidra til utvikling. Ifølge dokumentet skal leder legge til rette for utvikling og nyskaping, og en god leder beskrives å «påvirke medarbeidere og utforme organisasjonen slik at det oppnås gode resultater for brukere og innbyggere». En god leder beskrives videre som en som «gir retning, er trygg og tydelig, ser og anerkjenner medarbeidernes kompetanse, motiverer og oppnår resultater». God ledelse skal sikres gjennom en tydelig linjeledelse og gjennom kontinuerlig og systematisk kompetanseheving.

10-FAKTOR som medarbeiderundersøkelse, leder og organisasjonsutviklingsverktøy skal «bidra til gode tjenester, høyt nærvær og gode arbeidsmiljø, og ledere har ansvar for å benytte 10-FAKTOR som verktøy for å utvikle både nærværarbeidet og arbeidsmiljøet».

2.2.2 Lederprinsipper i Kommunen

Kommunen vi undersøker styrer etter prinsippet om enhetlig ledelse (Kommunen, 2020, 2021). Lederprinsippene vil i stor grad ramme inn leders handlingsrom. Også i dette dokumentet vil vi trekke fram relevante utdrag som vil være av interesse opp mot vår empiri og oppgavens diskusjonsdel. Lederprinsippene «stiller krav til ledere i deres viktige rolle å utvikle kompetente medarbeidere som skal yte sitt beste for å skape god kvalitet i tjenestene til innbyggerne». Hvert ledernivå har myndighet til, og bærer totalansvar for

- Personalansvar
- Økonomiansvar
- Utviklingsansvar
- Resultatansvar

Dette innebærer blant annet at leder har ansvar, myndighet og plikt til å understøtte og sikre blant annet bruk av 10-FAKTOR. Forventninger til leders bruk av 10-FAKTOR beskrives slik;

- 10-FAKTOR er både en medarbeiderundersøkelse og et utviklingsverktøy, og er en støtte til medvirkningsbaserte prosesser for å utvikle arbeidsmiljø og tjenestestedene.

- Mestringsorientert ledelse og faktorene rolleklarhet, selvstendighet og mestringsklima er primære innsatsfaktorer.

Som i «Arbeidsgiverpolitikk» (Kommunen, 2020) beskrives det også i «Lederprinsipper Kommunen» (Kommunen, 2021) leders rolle for måloppnåelse gjennom medarbeidere. Som i «Arbeidsgiverpolitikk» (Kommunen, 2020) beskrives det også i «Lederprinsipper Kommunen» (Kommunen, 2021) leders rolle for måloppnåelse gjennom medarbeidere.

2.3 10-FAKTOR i Kommunen

2.3.1 Beslutning i Administrasjonsutvalget

Som underlag for oppgaven vil vi her presentere beslutningen og dermed forankringen og formålet med innføring og implementering av 10-FAKTOR som HR strategi. For å kunne si noe om det intenderte formålet med HR praksis samsvarer med den faktiske bruk er det nødvendig å se på den opprinnelige hensikt og bakgrunnen for beslutningen.

Kommunedirektørens ledergruppe, forkortet KLG, er beslutnings og forankringsorgan for blant annet HR strategier. Rådmann er en eldre betegnelse for den øverste leder for administrasjonen i en kommune, som i 2018 ble byttet ut med betegnelsen kommunedirektør. For alle formål benytter oppgaven seg av betegnelsen Kommunedirektør.

I Kommunen besluttet Kommunedirektøren i 2017 å anvende 10-FAKTOR som medarbeiderundersøkelse, lederutviklings- og organisasjonsutviklingsverktøy. Prosessen ble forankret ved beslutning i Administrasjonsutvalget, og implementeringsprosessen planlagt over en femårs periode fra 2017-2021 med to hovedmål og seks delmål;

Hovedmål:

- 10 FAKTOR medarbeiderundersøkelse benyttes for å støtte medvirkningsbaserte prosesser i lokal organisasjonsutvikling.
- 10 FAKTOR medarbeiderundersøkelse benyttes som grunnlag for overordnet organisasjonsutvikling (kommunenivå)

Delmål:

- | | |
|------|---|
| 2017 | 1. 10 FAKTOR som utviklingsverktøy er forankret i organisasjonen. |
| | 2. Medarbeiderundersøkelse 2017 er gjennomført. |

- 2018- 2019 3. Ledere har god forståelse for de 10 faktorene og følger opp resultatene for sin enhet gjennom medvirkningsbaserte metoder.
4. Organisasjonen har kunnskap om hvordan resultater fra 10 faktor kan brukes som grunnlag for overordnet organisasjonsutvikling (kommunenivå).
- 2019- 2020 5. Medarbeiderundersøkelsen 2019 er gjennomført, følges opp og resultatene benyttes som styringsinformasjon.
- 2021 6. 10 FAKTOR som utviklingsverktøy inngår i ordinærdrift og medarbeiderundersøkelsen 2021 gjennomføres som planlagt.

(fra interne dokumenter i Kommunen)

Mål for implementering fremgår av hovedmål, og er nådd ved delmål seks; «10 FAKTOR som utviklingsverktøy inngår i ordinærdrift og medarbeiderundersøkelsen 2021 gjennomføres som planlagt».

Vår oppgave vil avslutningsvis drøfte om mål for implementering er oppnådd, og implementeringen vellykket.

2.3.2 Gjennomførte 10-FAKTOR undersøkelser i Kommunen

10-FAKTOR ble besluttet innført i Kommunen i 2017. Undersøkelsen har vært gjennomført tre ganger; i 2017, 2019 og 2022.

Forberedelse og gjennomføring av undersøkelsen i form av utsendelse til alle ansatte ligger i prosjektorganisasjonen til HR avdelingen. HR avdelingen er også ansvarlig for forberedelser i undersøkelsesåret med systemforberedelser, informasjon til og opplæring av ledere.

Opplæringen har til nå bestått av tre halvdags samlinger, samt digitalt oppfriskningskurs, og omhandler «*Innføring i 10-FAKTOR*», «*oppfølging og analyse av resultater*» samt «*10-FAKTOR som organisasjonsutviklingsverktøy*».

Opplæringen følger KS anbefalinger om nødvendig kunnskap for forberedelse, gjennomføring og oppfølging av resultatene (Lai et al., 2022).

Faktor	V 1 19 - 22	V 2 19 - 22	V 3 19 - 22	V 4 19 - 22	V 5 19- 22	V 6 19 - 22
1. Indre motivasjon	4.3 - 4.5	4.2 - 4.2	÷ - 4.3	4.7	4.0 - 4.3	4.3
2. Mestringstro	4.4 - 4.4	4.4 - 4.3	÷- 4.4	4.5	4.5 - 4.5	4.3
3. Autonomi	4.4 - 4.6	4.1 - 4.4	÷- 3.9	4.7	3.4 - 4.4	3.8
4. Bruk av kompetanse	4.2 - 4.5	4.4 - 4.4	÷- 4.2	4.5	3.6 - 4.5	4.2
5. Mestringsorientert ledelse	3.7 - 4.6	4.1 - 4.3	÷ - /4.1	4.4	3.3 - 4.5	3.5
6. Rolleklarhet	4.2 - 4.5	4.6 - 4.5	÷ - 4.5	4.6	4.5 - 4.5	4.2
7. Relevant kompetanseutvikling	3.4 - 3.5	4.1 - 4.2	÷ - 4.1	3.9	3.5 - 4.1	3.7
8. Fleksibilitetsvilje	4.4 - 4.5	4.5 - 4.3	÷ - 4.4	4.8	4.7 - 4.7	4.6
9. Mestringsklima	4.0 - 4.3	4.2 - 4.2	÷ - 4.5	4.5	3.7 - 4.8	3.9
10. Prososial motivasjon	4.6 - 4.7	4.9 - 4.6	÷ - 4.8	4.7	5.0 - 4.9	4.7

Figur 1 10-FAKTOR resultater fra medarbeiderundersøkelsen 2022 i enheter som er undersøkt, kilde forfatteren

10-FAKTOR informasjon og opplæring i de ti faktorene gis også i Onboardingsprogrammet «Praktisk ledelse» for nye ledere i Kommunen.

Mal for medarbeidersamtale i Kommunen er også bygget opp rundt de ti faktorene.

I figur 1 vises resultater fra 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen i 2019 og 2022.

Enheterne er presentert ved V1-V 6, som representerer informant 1-6. I enkelte enheter foreligger det ikke resultater til sammenligning fra 2019 grunnet endring i organisasjonsstruktur, dette er synliggjort med ÷.

Det vil henvises til figuren i noen tilfeller i drøftingskapittelet, der hvor informantenes enhet har gjennomgått store utviklingstiltak og arbeidsmiljøforbedringer mellom måleperiodene 2019 og 2022.

Informasjon rundt selve gjennomføringen av undersøkelsen vil fremkomme under presentasjon av empiri i kapittel 5.

3 Teori

I teorikapittelet redegjøres det for det teoretiske rammeverk som ligger til grunn for analysedelen av oppgaven. Kapittelet tar for seg aktuell teori som kan belyse og svare ut våre

delproblemstillinger. Den valgte teorien har også vært veiledende for utvikling av intervjuguiden som ble benyttet for innsamling av empiri.

Utgangspunktet for oppgaven er at virksomheter når overordnede mål gjennom medarbeidere. Utvikling av organisasjon, medarbeidere og ledere er en vesentlig del av det å skape resultater, og vi har her valgt å se på medarbeiderundersøkelsen som lederens strategiske verktøy for utvikling. Vi undersøker om, og hvordan, de tar 10-FAKTOR i bruk, og hvorvidt lederne har implementert HR strategien.

Sentrale begrepsavklaringer på begreper som anvendes i oppgaven er gjort i punkt 1.2.

Vi vil belyse teori rundt medarbeiderundersøkelsen generelt og 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen særskilt.

Leders rolle, her som endringsleder og translatør, er å anse som både kunnskap og ferdighet hos leder og hører dermed inn under A. Den er allikevel presentert som selvstendig punkt, og drøftes særskilt under punkt 6.5 om implementeringen av HR-praksisen i Kommunen er vellykket.

Øvrig teori er beskrevet innenfor A, M eller O i AMO teorien.

Forskning peker på at visse ferdigheter og kunnskaper (A), motivasjon (M) og kontekstuelle forhold (O) som opplæring, støtte og tid har påvirkning på implementering av HR strategier (Trullen et al., 2020). Vi har valgt å anvende AMO teorien for å ramme inn de forhold vi har en antagelse av kan ha innvirkning på bruk og implementering av 10-FAKTOR som utviklingsverktøy, og vil innenfor A, M og O trekke inn relevante teorier innenfor, ledelse, motivasjon, endring mv.

3.1 Medarbeiderundersøkelser og 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse

Kartlegginger i form av medarbeiderundersøkelser er en utstrakt metode i organisasjoner for å måle medarbeidertilfredshet. Tanken er å samle verdifull informasjon om medarbeidernes arbeidsmiljø som kan være støtte til leder i forbedring og utviklingsbehov. Slike kartlegginger er også viktige for å få gjennomført strategier og mål. For best mulig effekt bør slike verktøy være forskningsbasert og ses i sammenheng med virksomhetens øvrige strategier og egenart, herunder at verktøyet kan anvendes til konkret utviklingsutvikling (Hoff & Lone, 2014).

10-FAKTOR er skreddersydd for kommunesektoren med bakgrunn i at kommunesektoren ønsket en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse (Lai et al., 2022). Undersøkelsen er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert. Resultatene skal danne grunnlag for medarbeider-,

organisasjons- og lederutvikling og undersøkelsen måler medarbeidernes oppfatninger og holdninger til ti faktorer som er avgjørende for at organisasjonen skal oppnå gode resultater (Lai et al., 2022). Medarbeiderne svarer gjennom 36 påstander ut egne oppfatninger og holdninger til: 1. Indre motivasjon, 2. Mestringstro, 3. Autonomi, 4. Bruk av kompetanse, 5. Mestringsorientert ledelse, 6. Rolleklarhet, 7. Relevant kompetanseutvikling, 8. Flexibilitetsvilje, 9. Mestringsklima, 10. Prososial motivasjon i eget arbeidsforhold (Lai et al., 2022).

10-FAKTOR bør ses i sammenheng med andre viktige deler av organisasjonen, og virksomheter bør tenke over hvilke sammenhenger som er viktige for seg (Tanggaard, 2018, p. 18). Eksempelvis;



Figur 2 Egen gjengivelse av modell fra (Tanggaard, 2018)

I Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse beskriver Lai m.fl. leders **fokus, ressursbruk, holdning og forventninger** til 10-FAKTOR av stor betydning for å få tatt ut potensialet, og alle som skal være involvert bør ha innsikt i hva 10-FAKTOR er, og hvorfor, og hvordan det skal jobbes med. Kunnskap om de ti faktorene bør ifølge KS ses på som grunnleggende lederkompetanse (Lai et al., 2022).

(Hoff & Lone, 2014) peker på at slike undersøkelser måler ledelse i større eller mindre grad, noe som gjør det til en utfordrende situasjon for leder å både være prosessleder og samtidig håndtere eventuelle kritiske meninger rundt egen lederstil og beslutninger.

Det argumenteres derfor for at lederen ikke er den som bør lede tilbakemeldingsmøtet, med argument at lederne sjelden er godt nok rustet for denne rollen samt at lederne sjelden har nok tid til å sette seg grundig nok inn i verktøyet.

10-FAKTOR undersøkelsen bygger derimot på leder som prosessleder i oppfølgingen av resultatene. I de tilfeller resultatene er dårlig og det kommer kritikk av deg som leder

anbefales det å forberede seg godt i forkant av møtet ved å tenke gjennom hva som kan møte deg samt reflektere over hva du som leder og organisasjonen kan lære, selv om resultatene ikke er som ønsket. Når møtet gjennomføres rådes leder å ha en coachende tilnærming ved å stille åpne spørsmål, samt utfordre på hva en i fellesskap kan få til med utgangspunkt i resultatene (Lai et al., 2022). Også (Tanggaard, 2018) har inngående beskrivelser av hvordan leder kan forberede seg på eventuelle skuffelser i resultatene.

3.2 Lederrollen

Å være leder betyr å ha mange ulike roller som skal ivaretas. I vår oppgave belyser vi leders rolle som endringsagent, «translatør» og mestringsorientert leder.

Mintzberg hevder at ledelse er å nå organisasjons mål, og beskriver leders rolle på tre plan; Informasjon, handling og det menneskelige (Mintzberg, 2013). På det menneskelige planet viser Mintzberg til evnen å kunne reflektere. Dette beskrives også av Lai som en vesentlig ferdighet i oppfølgingsarbeidet med resultatene etter medarbeiderundersøkelser (Lai et al., 2022). Refleksjon foregår i følge Mintzberg også ofte mens de handler (Mintzberg, 2013). Gjennom refleksivitet blir det ofte utledet nye spørsmål, fremfor svar. Disse bringer en større forståelse rundt komplekse situasjoner.



Figur 3 Mintzberg managerial roles kilde (Mintzberg, 2013)

Innføringen av 10-FAKTOR som HR-strategi kan ses på som en endringsprosess (KOTTER, 1995). Det gjør at vi kan se på innføring, og implementering av strategien som en endringsprosess. I diskusjonen av resultatene vil vi trekke inn et relevant utvalg av JP Kotters prinsipper for endringer.

I vår undersøkelse i dialog med informanter vil vi undersøke om endringskompetanse ser ut til å ha betydning for den enkelte leders motivasjon (M) for å ta i bruk 10-FAKTOR.

Kotter beskriver 8 steg for endring, hvorav steg 4 og 8 er relevante for mellomlederrollen i implementering (KOTTER, 1995):

- Steg 1: Formidle at det haster og er viktig
- Steg 2: danne en maktkoalisjon
- Steg 3: etablere en visjon for endring
- Steg 4: formidle visjonene
- Steg 5: overføre makt til ansatte for gjennomføring av endring
- Steg 6: planlegge for å skape hurtige resultater
- Steg 7: konsolidere endringene
- Steg 8: gjøre endringsarbeidet til endel av kulturen for virksomheten

Førstelinjledere har de senere år fått en større rolle i å bygge en tettere link mellom strategisk utvikling og HRM utvikling. (Boselie, 2014) beskriver linjeledere som «hånden som rugger HRM vuggen», i den betydning at de er oversettere av intenderte overordnede HR praksiser (Boselie, 2014).

I 10-FAKTOR teori presenteres mestringsorientert ledelse som et begrep (Lai et al., 2022). Mestringsorientert ledelse er ikke en egen teoretisk retning, men beskriver en støttende lederstil. Mestringsorientert ledelse kjennetegnes ved ledere som setter retning, gir mening og individuell oppmerksomhet. Typiske kjennetegn ved mestringsorientert ledelse er at medarbeideren opplever; utfordringer som utvikler, få den støtten medarbeideren trenger, tar seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønske om videreutvikling og måloppnåelse, gir nyttige tilbakemeldinger, råd og konkret støtte til å forbedre ytelse (Lai et al., 2022, s. 32).

Innenfor HRM fagfeltet beskriver en rekke teoretiske retninger linjeleders vesentlige rolle i implementering av strategier. Implementering er ikke noe som følger automatisk av utarbeidelsen av HR praksisen, og vel så viktig som designet, er det å sørge for en god implementering (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010).

En rekke forskere definerer linjeleders rolle som den som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015) og flere bruker begrepet translatør og endringsagent om linjeleders rolle (Hope, 2015; Boselie, 2014).

Wright og Nishii, 2013 har beskrevet tre områder som viktig for å fullstendig forstå HR praksiser (Boselie, 2014).

1. intenderte HR praksiser
2. faktiske HR praksiser
3. oppfattet HR praksis av medarbeiderne

I vår undersøkelse er leders rolle i forbindelse med implementering av HR-praksisen 10-FAKTOR innunder punkt 2 ovenfor.

Denne implementeringen er nødvendigvis et resultat av at flere ulike HR aktører i organisasjonen, herunder både ledere, leders leder, HR avdeling mv., på en kompetent og konsistent måte bruker HR praksisen på en måte som samsvarer med dens opprinnelige hensikt og form (Trullen et al., 2020). Dette betyr allikevel ikke at det ikke skjer tilpasninger underveis (Trullen et al., 2020, p. 158). Dette vil belyses under vår tilnærming til leders rolle som oversetter, altså translatør i oppgavens diskusjonskapittel.

At aktørene anvender strategien på en kompetent og konsistent måte kan beskrives som at de anvender strategien når det er tenkt at den skal anvendes, og at de bruker den slik det er ment (Trullen et al., 2020, p. 158). Strategien beskrives å være implementert når den er rutinisert, som i vår oppgave vil tilsi når Kommunen har nådd hovedmål 1 og delmål 6, beskrevet innledningsvis i oppgaven.

Med overføring til å ta i bruk HR strategien 10-FAKTOR vil det si at ledere bruker 10-FAKTOR til utvikling, på en god måte, ikke bare ved å fylle ut en handlingsplan innen tidsfristen, som er et ledd i det avsluttende involverende oppfølgingsarbeidet med resultatene (Lai et al., 2022).

Effektiv og suksessfull implementering avhenger dermed av flere faktorer, som vi kommer tilbake til under AMO teorien.

Fordi veien fra implementering til rutinisering involverer samhandling mellom flere aktører i organisasjonen, vil den opprinnelige HR strategien i større eller mindre grad avvike fra den opprinnelige strategien ved at den fortolkes og tilpasses gjennom implementeringsprosessen og i neste delkapittel har vi derfor valgt å trekke inn leders rolle som translatør som tilnærming til dette.

3.3 Leder som translatør

I litteraturteori beskrives en translatør som en som gjør den fremmede teksten kjent og tilgjengelig på et annet språk til et annet, og i organisasjonsteori som overføring av ideer og konsepter fra en organisasjon til en annen (Røvik, 2007).

I kunnskapsoverføringsskolen finnes det mange innsikter om hvordan kunnskap overføres mellom overførende og mottakende enhet (Røvik, 2007), både sosialkonstruktivistiske og pragmatiske tilnærminger. Translatør teori er et pragmatiske teoribidrag (Røvik, 2007).

I kunnskapsoverføring forstått som translasjon åpnes det for en tolkning av at ideer og oppskrifter overføres mellom organisasjoner, men at det ikke kun er transport, men innebærer en oversettelse, eller translasjon på veien. Det vil si at oppskriften endres underveis ved at noe legges til trekkes fra (Røvik, 2007). Innenfor det pragmatiske teoribidrag finner vi både virus og translatør teori. Men mens virusteorien beskriver hva ideen gjør med organisasjonen, er translatør teori tilnærmingen hva organisasjonen gjør med oppskriften. På veien skjer det både en translasjon og transformasjon av den opprinnelige ideen eller oppskriften (Røvik, 2007).

Kontekstualiseringen kan beskrives i tre former:

1. Den reproduserende (kopiering)
2. Den modifierende (addering og fratrekking)
3. Den radikale (omvandling)

Det teoretiske bidraget på området er omfattende. For denne oppgaven er det av relevans å se etter om vi kan gjenkjenne en av de tre kontekstualiseringsformene teorien beskriver når nye ideer presenteres for, og forsøkes innført i organisasjoner.

3.4 AMO teorien

I denne oppgaven har vi valgt å tilnærme oss å svare ut problemstillingen ved å trekke inn AMO teorien. Det finnes ikke på det teoretiske fagfeltet en entydig anvendelse av begrepet AMO. Vi har i litteratursøk og studier som det refereres til i denne oppgaven, sett AMO beskrevet både som en teori, et rammeverk og som variabler. Vi har valgt å anvende begrepet «teori» for enkelhets skyld, men vår forståelse av AMO er at det er et rammeverk for tolkning av ulike ferdigheter, kunnskap, holdninger og evner (A), ulike motivasjonsfaktorer, eksempelvis indre eller ytre motivasjon (M) og kontekst, rammer, rutiner, retningslinjer, opplæring og støtte (O).

I litteraturgjennomgang finner vi innenfor de ulike variablene A, M og O mange ulike kjente teorier rundt kompetanse, kunnskap, sosiale bytteteorier, endringsledelse, relasjonell ledelse, situasjonsbetinget ledelse mv. Dette understøtter vår oppfatning av at AMO kan anses som et rammeverk hvor en kan trekke inn ulike teorier innenfor A, M og O som støtte for å forklare det fenomen en studerer. Dette er også vår tilnærming i oppgaven. For størst mulig relevans

på valgt teori innenfor variablene i denne oppgaven, har vi tatt utgangspunkt i oppsummerte variabler i ett studie som tar utgangspunkt i 140 artikler på HRM området og ser på hvilke teoretiske tilnærminger og forhold som oftest trekkes inn innenfor variablene, dette er presentert i et utdrag i figur 4 (A. Bos-Nehles et al., 2023).

AMO teorien er i undersøkelser presentert som det tredje mest anvendte rammeverket i strategisk HRM forskning for å forklare individets prestasjoner og utfallet av disse. Teorien bygger på forståelsen av at en kombinasjon av medarbeideres kunnskap, ferdighet, evne, motivasjon og muligheter kan gi en prediktiv måling på individuell eller aggregert prestasjon (A. Bos-Nehles et al., 2023).

AMO står for Ability, Motivation og Opportunity og vil i det videre betegnes som kunnskap, ferdighet, evner og holdninger eller kompetanse (A), motivasjon (M) og kontekst, rammer og arbeidsforhold (O).

Individet presterer ifølge Boxall & Purcell bra når (Boselie, 2014):

1. De er kapable til å gjøre det. (De kan utføre jobben fordi de har nødvendig kunnskap og ferdigheter (A))
2. De er motivert til å gjøre det. (De vil gjøre jobben fordi de har lyst og er tilfredsstillende motivert (M)).
3. Deres arbeids forhold – kontekst- gir nødvendig støtte og muligheter for uttrykk, eksempelvis fungerende teknologi og mulighet for å bli hørt når utfordringer oppstår.

AMO teorien forsøker å forklare prestasjon både på individ og aggregert organisatorisk nivå og er både beskrevet som individuelle og organisatoriske kjennetegn samt HRM praksiser som virker fremmende på faktorene (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Konkrete HR praksiser linket til de tre dimensjonene av prestasjon kan oppsummeres slik (Boselie, 2014).

- (A) Selektiv rekruttering og utvelgelse, opplæring og utvikling
- (M) Evaluering og tilbakemelding, coaching og veiledning, jobbsikkerhet, interne karriere muligheter, rettferdig lønn og fordeler
- (O) autonomi, medvirkning, jobb rotasjon, jobb mening, selvledet team arbeid, kommunikasjon og delegert beslutningstaking

En nyere studie av Bos-Nehles (A. Bos-Nehles et al., 2023) sammenfatter de mest anvendte begreper for å beskrive kjennetegn ved A, M og O, her presentert i en forenklet sammenstilling;

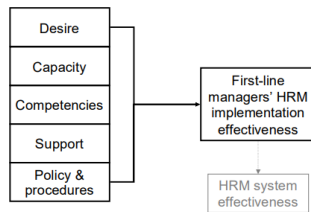
Ability	Motivation	Opportunity
<p>Kjennetegn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap, herunder jobberelatert kunnskap • Kunnskapsdeling • Følelse av mestringsevne 	<p>Kjennetegn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsklima • Individuell motivasjon • Engasjement • Samarbeidsklima 	<p>Kjennetegn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relasjoner, og sosialt nettverk • Teamarbeid • Støtte
<p>Praksiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplæring • Utvikling • Rekruttering 	<p>Praksiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluering • Kompensasjon • Insentiver • Jobbsikkerhet • Forfremmelse 	<p>Praksiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslutningstaking • Medvirkning • Rutiner/retningslinjer • Kommunikasjon • Autonomi

Figur 4 Different Ability, Motivation, Opportunity (AMO) variables and their occurrence, egen gjengivelse av tabell fra (A. Bos-Nehles et al., 2023)

Vår undersøkelse vil ta utgangspunkt i AMO kjennetegn og praksiser fra denne studien, som presentert i figur 4, men også henvise til oppsummerende funn i samme studie presentert senere i figur 8 og 9.

I nevnte studie er det også verdt å peke på at ulike forfattere knytter HR praksiser til ulike AMO kjennetegn. Enkelte forfattere peker eksempelvis på prestasjonsfremmende praksiser som knyttet til (A) mens andre forfattere knytter dem til (M). Andre hevder kompetansehevende praksiser fremmer (A) mens andre hevder de fremmer (M) (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Figur 5 viser fem faktorer som forskning peker på hindrer ledere i å være effektive iverksettere av HR-praksiser belyst i en studie av Bos-Nehles et. Al i 2010 (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010).



Figur 5 Research model, kilde (A. C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010)

Årsak én som skal hindre implementering er leders manglende enten personlig eller organisatorisk insentiver for å ta på seg oppgaven med å implementere strategien. Kapasitet oppgis som årsak nummer to til mangelfull implementering, herunder tid, dette begrunnes med at flere og flere HR oppgaver blir lagt på ledere uten at øvrige oppgaver forsvinner. Tredje årsaksforhold beskrives som mangelfull HR-relatert kompetanse hos lederen for å kunne implementere praksisen suksessfullt. Den fjerde faktoren viser til at HR-avdelingen enten er motvillige til, eller ikke har kapasitet til å støtte linjeledere i implementeringen noe som fører til at linjelederne ikke får nødvendige HR ferdigheter til å utføre oppgaven. Den femte og siste årsak forskning peker på er mangelfulle rutiner og retningslinjer (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010b). Disse årsaksforhold er sammenfallende med kjennetegn og praksiser som beskrives i figur 4, 8 og 9 og årsaksforholdene/ faktorene blir aktivt belyst i videre AMO teori og oppgavens diskusjon, og også som en del av leders ferdigheter beskrevet i kapittelet om leders rolle i implementeringsarbeid.

Ved gjennomgang av litteratur og utarbeidelse av teorikapittelet har vi også sett likhetstrekk mellom AMO teori og 10-FAKTOR, og har forsøkt oss på å presentere sammenhengene slik vi ser dem, i vedlegg 1.

Med grunnlag i både egen erfaring og teori har vi en antagelse om at forhold innenfor A, M og O påvirker hvordan HR-strategien 10-FAKTOR tas i bruk og har valgt oss ut noen teoretiske tilnærminger som kan belyse dette. Ut fra det teori om medarbeiderundersøkelser generelt beskriver om nødvendig kunnskap og ferdigheter, samt 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse spesifikt, har vi valgt å trekke inn leders kunnskap og ferdighet innenfor særlig endringsledelse og translasjon.

3.4.1 Ferdigheter (A)

Ability kan forstås som individets psykologiske og kognitive kapabilitet til å utføre en oppgave effektivt, men også generelt beskrives som et individs kunnskap, ferdigheter og kompetanser (A. Bos-Nehles et al., 2023). Det finnes flere ulike teoretiske tilnærminger på

hvilke komponenter som er å anse som kompetanse og en tolkning av definisjonen over leder hen til at en innenfor det psykologiske kan se til individets holdninger og det kognitive som individets evne, i tillegg til kunnskap, ferdigheter og kompetanse (Lai, 2013).

Linda Lai beskriver i sin bok «Strategisk kompetanseledelse» kompetansebegrepet som komplekst og flerdimensjonalt, og kompetanse som et potensial som består av de fire komponentene kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre de aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2013) noe som er svært likt det som i ovennevnte studie defineres som «ability». Vi vil i det videre og denne oppgaven ta utgangspunkt i Lais tilnærming til kompetanse, som referer til det samme teoretiske grunnlag som flere andre forfattere og studier.

Den opprinnelige definisjonen av kompetanse viser til «å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og nå ønskede resultater, og i organisatorisk sammenheng som «kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver, der vedkommende egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller» (Lai, 2013, p. 46). Kunnskap kan videre være både taus og eksplisitt og også både faktakunnskap «*deklarativ kunnskap*», kunnskap om ulike årsakssammenhenger og relasjoner, eksempelvis mellom motivasjon og prestasjon «*kausal kunnskap*» og kunnskap om retningslinjer og praksiser «*prosedyre kunnskap*» (Lai, 2013, p. 47).

Ferdigheter som kompetansekomponeent kan både være observerbare og ikke, og er komponenten som er nærmest knyttet til konkret praktisk handling. De kan videre være både kognitive- som det å kunne analysere behov, og tekniske – som eksempelvis datakunnskap (Lai, 2013, p. 49). Kunnskap, evner og holdninger har ofte en påvirkning på muligheten til å tilegne seg ferdigheter.

Evner beskrives som de mer stabile egenskapene ved en person, som ikke på samme måte som kunnskap og ferdigheter kan utvikles eller modifiseres, og gjenspeiler ofte vår personlighet. Et individs evne påvirker dets mulighet til å utføre en oppgave samt utvikle ny kunnskap, ferdigheter og holdninger (Lai, 2013, p. 50).

Lai beskriver en fjerde komponent i kompetansebegrepet – holdninger. Mestringstro er eksempel på en slik holdning. Holdning beskrives som en sentral kompetansekomponeent som det bør settes søkelys på ved anskaffelse, mobilisering og utvikling av kompetanse. Et

individs holdninger beskrives som avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke (Lai, 2013, p. 51).

Disse fire kompetansekompomentene utgjør den samlede kompetansebeholdning hos individet. Vi vil i oppgaven anvende begrepet kompetanse som et samlebegrep for kunnskap, ferdigheter, holdninger og evne, altså (A).

3.4.2 Motivasjon (M)

Motivasjon har særlig to teoretiske tilnærminger, som ytre eller indre betinget, hvor ytre motivasjon typisk er motivasjon som lønn, bonus og anerkjennelse, mens den indre motivasjonen utspringer fra vårt driv for selve oppgaveløsningen i seg selv (Lai et al., 2022).

Motivasjon er utledet av det latinske ordet «movere» som betyr å bevege- våre beveggrunner- og beskrives blant annet som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2014, p. 93), eller et individs villighet til eller ønske om å utføre en oppgave (A. Bos-Nehles et al., 2023a; Kaufmann & Kaufmann, 2014).

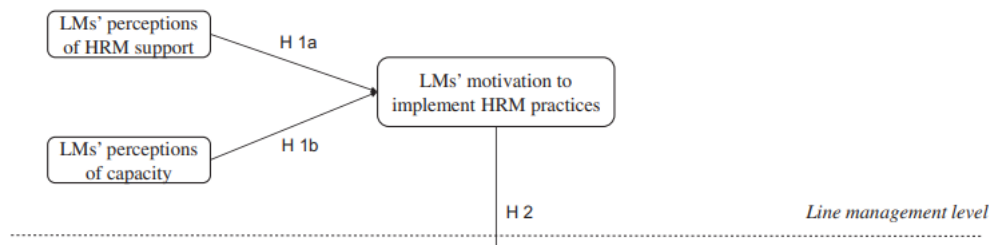
I denne oppgaven undersøker vi både leders egenmotivasjon for ledelse, samt om kontekst og kunnskap, ferdigheter og evner påvirker motivasjon for å ta i bruk 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Praksiser som kan fremme (M) fremkommer av figur 4.

3.4.3 Mulighet (O)

(O) beskriver den konteksten og det mulighetsrom leder beveger seg i, og defineres som «det felt av krefter som omgir en person og han eller hennes oppgaver, som muliggjør eller hindrer denne persons oppgave prestasjon» (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Flere forhold i dette kraftfeltet beskrives i ulike teoretiske tilnærminger som forhold som påvirker leders kontekst og dermed muligheter og handlingsrom. Flere av retningene i studiene vi nevner peker på at implementering av HR strategier er et samvirke mellom flere aktører. Dette samvirket drøftes i en av retningene opp mot sosial bytteteori og samhandlingen mellom disse aktørene er i den forståelsen av vesentlig betydning for vellykket implementering, fordi denne samhandlingen hos leder skaper en følelse av forpliktelse til å bidra til organisasjonens måloppnåelse, ved å ta i bruk HR-praksisen (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Dette støtter oppunder funn om at opplevd opplæring er en vesentlig faktor innenfor (O) og at linjeledere kan være effektive aktører i implementeringen av HR-praksiser, men mangler nødvendig kunnskap om implementering.

Leders opplevelse av støtte fra de ulike aktører, samt opplæring fra HR-avdelinger beskrives som et forhold som påvirker leders motivasjon, og dermed en viktig faktor for å lykkes (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018).



Figur 6 Research model about exchange relationships between multiple HRM actors and HRM implementation, kilde (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018)

Også leders opplevelse av kapasitet og tid til iverksetting av HR strategier beskrives som innvirkende på leders motivasjon (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Deltakelse og autonomi ble i en casestudie av Bos-Nehles funnet som to av de mest hensiktsmessige HR økende praksiser å fokusere på innenfor (O) sammen med beslutningstaking, medvirkning, myndiggjøring, tydelige rutiner/retningslinjer, og kommunikasjon (A. Bos-Nehles et al., 2023).

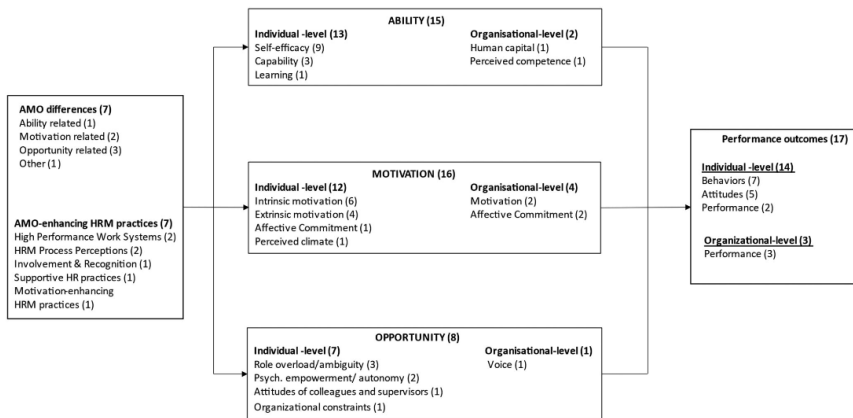
Når implementering beskrives som et samvirke bestående av flere aktører, er det av interesse for organisasjoner å kjenne til mekanismene som påvirker samspillet, og den kontekstuelle ramme, som er det kraftfelt leder befinner seg i.

I henhold til teori vil blant annet en klar arbeidsgiverpolitikk og lederprinsipper, som i Kommunen (Kommunen, 2020, 2021), tydeliggjøre leders handlingsrom og ha positiv innvirkning på (O) (A. Bos-Nehles et al., 2023).

3.4.4 Interaksjon mellom AMO variabler og utslag på prestasjon

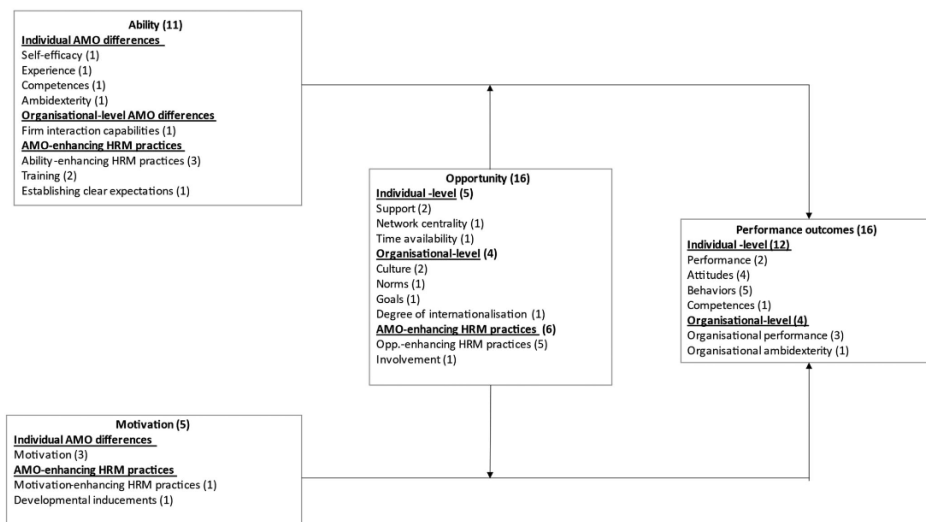
I presentasjon av funn fra empiri i kapittel 5 beskrives funn innenfor A, M og O hos de seks ulike informantene. Drøftingen i kapittel 6 vil i hovedsak forsøke å knytte årsakssammenhenger mellom egne funn og sammenhenger i AMO teorien. I dette delkapittelet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for sammenhenger og årsak-virkning innenfor AMO teori feltet.

Bos-Nes et al har gjort flere sammenligningsstudier på AMO rammeverket, og har blant annet sett på hvordan AMO variablene medierer eller moderer hverandre (A. Bos-Nehles et al., 2023).

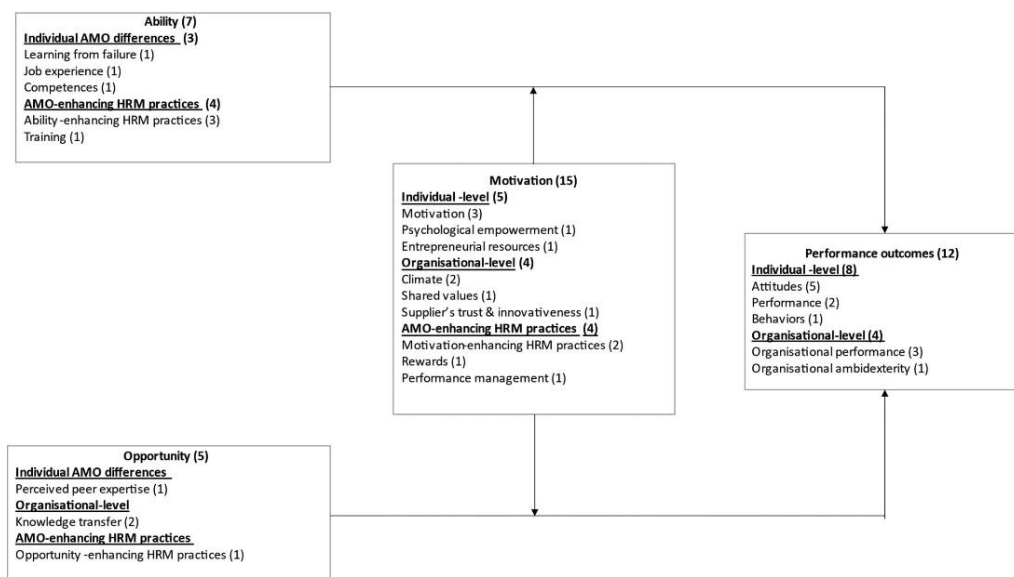


Figur 7 Ability, Motivation, Oppurtunity (AMO) mediatore kilde (A. Bos-Nehles et al., 2023)

Figur 7 viser hvordan ulike A, M og O kjennetegn på individ og organisatorisk nivå (i midterste kolonne) påvirker ulike HRM praksiser (venstre kolonne) og dets utfall på prestasjon (høyre kolonne). Figuren viser også at ulikheter i (A) og (M) er de mediatore som oftest påvirker HRM praksisers utfall på prestasjon. Studien støtter tidligere funn og forskning om at ulikheter i AMO hos enkeltindividet gir utfall på prestasjoner i form av adferd, holdninger og prestasjon, som igjen gir utslag på prestasjon på organisatorisk nivå.



Figur 8 Opportunity as moderator in the relationship between Ability and motivation with performance outcome, kilde (A. Bos-Nehles et al., 2023)



Figur 9 Motivation as moderator in the relationship between Ability and Opportunity with performance outcome, kilde (A. Bos-Nehles et al., 2023)

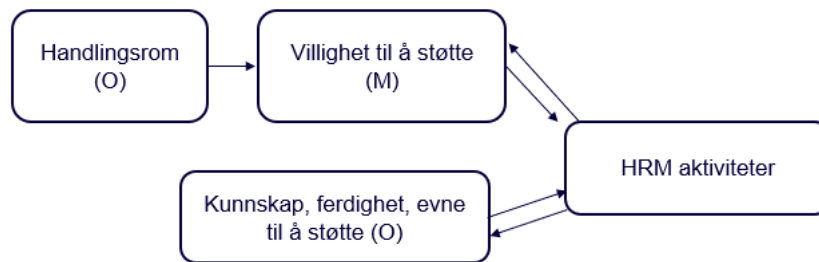
Studien viste også at kontekst (O) sjeldent var å finne som en mediator på prestasjon og aldri alene, mens dette ikke var tilfelle for A og M som en fant som selvstendige mediatorer på prestasjon. (O) var oftere å finne som en kontekst som enten hemmet eller fremmet at A og M fikk utspille seg, mer enn som en mediator (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Oppsummerende funn om AMOs interaksjoner vises av figur 8 og 9. Her ser vi at kontekst (O) og motivasjon (M) er de faktorer som oftest er å finne som moderator i relasjon til forutsetninger og utfall av prestasjon. I figur 8 ser vi (O) som moderator på faktorene (A) og (M) og i figur 9 (M) som moderator på (A) og (O).

Som vist av figur 8 er (O) flest ganger (16) å finne som moderator på (A), hvor (A) igjen (11 tilfeller) er forklaringen på prestasjon. (A) på individuelt nivå i figur 8 ser vi som individets oppfattelse av egen mestringstro, erfaring, kompetanse og ambidekstritet.

Figurene viser at innenfor både (O) og (M) er det moderatorer både på individuelt og organisatorisk nivå. Eksempelvis kan vi lese av figur 9 med (M) som moderator, at kjennetegn på (M) på individnivå er motivasjon og psykologisk trygghet, og (M) på organisatorisk nivå er beskrevet som organisasjonsklima, delingskultur og støtte og tillit fra aktører i organisasjonen (A. Bos-Nehles et al., 2023a, p. 733). For (O) er faktorer på individnivå beskrevet som støtte, nærheten til ens nettverk og tilgjengelig tid, mens faktorer på organisatorisk nivå er kultur, normer, mål og grad av internalisering.

Andre studier fant at leders mulighetsrom ikke direkte påvirket HRM aktiviteter, men at det i stor grad påvirket leders villighet til å støtte medarbeidere.



Figur 10 Line management enactment, egen illustrasjon fra (Boselic, 2014)

3.5 Oppsummering teorikapittel

I teorikapittelet har vi presentert aktuelle teorier som er relevante for vår undersøkelse. Medarbeiderundersøkelser som kartleggingsverktøy, her 10-FAKTOR undersøkelsen er en strategi beskrevet blant annet i Kommunes styrende dokumenter for ledelse, og skal understøtte organisasjonsutvikling. Innføringen av 10-FAKTOR i Kommunen anser vi som en endringsprosess som krever involvering av flere aktører for effektiv implementering. I vår undersøkelse vil vi særlig fokusere på lederrollen, med fokus på leders rolle i implementering av strategier, her 10-FAKTOR.

Ledere har i de senere år i større grad blitt ansvarlig for å iverksette ulike HR praksiser og vi ser derfor i vår undersøkelse på den kompetanse (A) og motivasjon (M) dette krever av våre ledere innenfor den kontekst (O) de leder i, og hemmer og fremmer for effektiv implementering. Som vi har beskrevet gjennom teorikapittelet er det et kunnskapsbehov rundt nettopp de forhold som påvirker implementering.

Vi vil i hovedsak henvise til figur 4 i drøftingskapittelet, som er en oppsummering av det forskning fant opptrådte oftest i de tilfeller AMO rammeverket ble anvendt, og dermed også basert på innhold fra figur 8 og 9 som er en oppsummering av det nyere forskning fant av sammenhenger mellom A, M og O og hvordan de påvirker hverandre.

Videre vil vi påpeke at vi, selv om vi har valgt å betegne AMO som en «teori», anser det å være et rammeverk da det ikke har egne teoretiske bidrag, men innenfor A, M og O trekker på andre teoretiske bidrag. Vårt teoretiske bidrag innenfor A, M og O er derfor et utvalg av teoretiske retninger innenfor både organisasjonsteori, motivasjonsteori, og ulike ledelsesteorier som vi anser relevante for det vi undersøker; implementering av 10-FAKTOR som HR-praksis i Kommunen.

4 Metode og design

I dette kapittelet vil vi beskrive valgt forskningsdesign og valgt fremgangsmåte for å kunne svare på problemstillingen. Som en innledning til metodebeskrivelsen gjør vi også refleksjoner knyttet til vitenskapshistorien. Innsikten fra vitenskapsteorien gir forståelse til at kunnskap er midlertidig, inntil ny kunnskap erverves (Thurén, 2009).

4.1 Etiske vurderinger

I samfunnsforskning skal forskningen foregå innen etiske rammer (NESH, 2023). Ett hovedprinsipp er at en skal gjøre fri og uavhengig forskning. Informantene i undersøkelsen er ivaretatt med presis informasjon og spesifikt samtykke. Samtykke ble bekreftet som en innledning til intervjuet (Vedlegg 2). Det er valgt en sikker plattform for datalagring ved bruk av diktafon og Nettskjema.no. Alt dette for å ivareta en etisk og sikker behandling av data.

Det redegjøres for vurderinger i forhold til en av forskernes nærhet til organisasjonen hvor vi innhenter empiri. Svakheter og styrker diskuteres.

I hele planlegging og gjennomføring av studien, har det blitt vektlagt å ivareta både informantene og virksomhetene de representerer. Av den grunn ble det gjort vurderinger hvor navnet case kommunen og navn og relasjon til forskerne også ble anonymisert for å sikre anonymisering av empiri. Det er også begrunnet i å sikre at empiri ikke spores tilbake til utenforstående tredjepart, som ikke har gitt sitt samtykke til deltakelse i forskningen.

Hensyn til tredjepart har også medført at enkelte deler av empiri ikke er presentert i denne oppgaven.

4.2 Valg av forskningsdesign

Ut ifra problemstillingen med tilhørende delproblemstillinger, vurderte vi hvordan vårt arbeid skulle planlegges og struktureres for å få belyst problemstillingen på en god måte. De valgene som ble gjort er oppgavens forskningsdesign. Oppgaven søker større forståelse gjennom å gjennomføre et case-design (Clark, 2021). Her er Kommunen en sosial enhet. Det er vurdert at resultatene er overførbare til andre kommuner og organisasjoner.

For å undersøke det fenomenet som belyses henter vi empiri fra intervjuer med 6 ledere i Kommunen, hver av disse med egne erfaringer. Styrken ved metoden er at en får belyst problemstillingen på en gjennomførbar metode. Det er grunn til å tro at den gir en

representativ innsikt. Samtidig er dette også metodens svakhet, ved at det er få informanter. Det kan også kritiseres at forskerne kan påvirke utfall av undersøkelsen gjennom konstruksjon av spørsmål samt måten intervjuene gjennomføres på.

Denne studien er gjort ut ifra hermeneutisk fenomenologi (Føllesdal & Walløe, 2002;(Tjora, 2021). Gjennom undersøkelse av teori opp imot innsikten fra intervjuene utvides både etablerte tolkinger og forståelseshorisonten.

4.3 Særskilte vurderinger – forskernes egen rolle

Forsker 1 jobber i Kommunen, som HR-rådgiver. 10-FAKTOR undersøkelsens utsendelse, samt opplæring for ledere, ligger til HR-rådgivers ansvar. HR rådgivere, støtter ledere i perioden fra resultat foreligger til ny undersøkelse i ulik grad. Forsker 1 har egen erfaring med alle tre fasene av 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen; forberedelse, gjennomføring og oppfølging fra undersøkelsen i 2022.

Forsker 1 har gjennom observasjon og erfaring opplevelsen av at undersøkelsen krever stor innsats på flere nivåer i organisasjonen. Slik 10-FAKTOR teori og oppfølgingsmateriale fremstilles er det høye krav til teoretiske forkunnskaper om ulike motivasjons, lærings- og ledelsesteorier samt prosessledelse.

Erfaringer og observasjoner, hos forsker 1, rundt forberedelser, gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen skapte en nysgjerrighet som ledet til temaet i denne oppgaven, særlig når det ble tydelig at HR avdelingen, selv med det teoretiske grunnlaget for 10-faktor på plass, brukte ett år på å modne og «pakke ut» hvordan omsette teori og resultater til strategisk arbeid og tiltak som fører til utvikling på medarbeider, leder og organisatorisk nivå.

Forsker 2 er utenfor Kommunen og har heller ikke sitt daglige virke fra HR siden. Forsker 2 har før masterstudiene mange år som selvstendig konsulent i ulike bransjer.

Forskernes roller ble diskutert og vurdert. Det er en styrke at forsker 1 kjenner Kommunen og har inngående kjennskap til planlegging og gjennomføring av 10-FAKTOR ved de ulike organisasjonsenhetene i Kommunen. Det var en styrke i det praktiske arbeidet med å indentifisere informanter og planlegge innsamlingen av empiri. Vurderingen som ble gjort var at det også bidro til en trygghet i intervjusituasjon. Det ble vurdert at det kunne være en svakhet med denne nærheten ved at forsker en kunne være forutinntatt, stille ledende spørsmål samt at informantene kjenner forsker 1 fra dennes rolle i organisasjonen. Det ble gjort en avveining av hvordan intervjuene skulle gjennomføres for å få nødvendig distanse til

de informanter som skulle intervjues. I oppgaven samarbeidet forskerne rundt å ha en objektiv tilnærming til kartleggingen og intervjuer. Under selve samtalene med informanter var forsker 2 den ledende part, dette for å bidra til avstand mellom oss som forskere og informantene. Hvor forsker 1 noterte og kunne da også bidra med relevante oppfølgingsspørsmål til informanten.

Ulike vurderinger rundt dette blir kommentert senere i dette kapittelet.

4.4 Populasjon og utvalg

Populasjonen i denne undersøkelsen er ledere fra den valgte kommunen, case kommunen. Oppgaven har en fenomenologisk tilnærming, hvor vi ønsker å få frem konkrete opplysninger om ledernes erfaringer. Utvalget av informanter er gjort ved strategisk utvalg av nøkkelinformanter, som vi anser ha den oversikten og innsikten som ønskes for å få belyst problemstillingen (Barvik, 2022). For å kunne belyse vår problemstilling er det en forutsetning at lederen har vært med på minimum en full periode med forberedelse, gjennomføring og oppfølging, helst to, da det i så tilfelle vil være data for å sammenligne utvikling mellom periodene. I Kommunen gjennomføres undersøkelsen hvert andre år og dermed ble ett kriterium at lederen har vært ansatt i minimum to år. Utvalget består av fire ledere på operasjonelt nivå og to på nivå som er leder for ledere. HR rådgiver i Kommunen med kjennskap til informanter som vil kunne fylle kriteriene, har bistått med utvalg.

Gjennom utvalg av informanter, sammen med forsker 1 sin erfaring i Kommunen er vurderingen at det er et godt grunnlag for å få frem reell og sann fakta informasjon fra de semistrukturerte intervjuene.

For å bidra til anonymitet er informantene anonymisert ved at rekkefølgen som omtales ved informant 1 til informant 6 ikke er gjengitt i den rekkefølgen intervjuene er gjennomført i. Videre omtales informanten som «hen».

4.5 Intervju og intervjuguide

Det ble satt av en time til hver leder for intervju. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer (Thurén, 2009) for å få belyst oppgavens forskingsspørsmål og de var utformet for å kunne gjøre sammenligning med relevant teori, men også få frem ledernes egne subjektive oppfatning. Intervjuformen var faktaorientert med siktemål å få frem konkrete

opplysninger om lederes erfaring med 10-FAKTOR og hvorvidt arbeidet bidro til utvikling i egen enhet.

Hvert av intervjuene ble gjennomført fysisk, i leders eget lokale. Intervjuene ble tatt opp via to mobiltelefoner. Her ble løsningen til Nettskjema.no benyttet. I innledningen til hvert av intervjuene snakket vi om verdien av oppriktige svar og at vi som gjennomførte intervjuet ikke har noen føringer for hva som er rett eller galt svar. Det ble lagt stor vekt på å få til en trygg atmosfære som igjen førte til oppriktige og ærlige refleksjoner rundt temaene som ble belyst i intervjuene. Vi opplevde en god atmosfære preget av tillit og trygghet.

Hvert av intervjuene starten med en introduksjon av oppgaven og forskerne som gjennomfører studien, før hver informant presenterte egen utdanning, kursing og relevant erfaring. Deretter ble informanten bedt om å redegjøre for hvordan de opplever forventninger til seg som ledere i organisasjonen. For å få belyst hvilke kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (A) (A. Bos-Nehles et al., 2023) den enkelte informant har, ba vi hver enkelt fortelle om utdanning, bakgrunn og erfaring. For så å trekke dette sammen med egen organisasjon fortsatte samtalen med spørsmål om utdanning og opplæring siste to år samt om de satt med behov eller ønsker for annen opplæring. I samtalen ble også ulike roller belyst. Her HR sin rolle med opplæring og oppfølging rundt implementering av strategien for utvikling, 10-FAKTOR (Lai et al., 2022). Informantene fikk gjort rede for deres kunnskap om 10-FAKTOR, deres forståelse og herunder også hvordan de valgte å formidle dette videre til egne ansatte. For å forstå hvorvidt informantene har ferdigheter (A)(A. Bos-Nehles et al., 2023) ble det i samtalen trykket inn hvorvidt lederne har erfaring og kompetanse rundt prosessledelse og endringsledelse (Lai et al., 2022; Mintzberg, 2013). Det var viktig å få belyst hva lederne erfarte rundt bruk av 10-FAKTOR.

Motivasjonen til lederne ble undersøkt (A. Bos-Nehles et al., 2023). Her kunne informantene reflektere rundt medarbeiderundersøkelser ut ifra tidligere erfaringer, opp imot 10-FAKTOR. Det ble snakket mye rundt om metodikken la til rette for utvikling av organisasjonen og om dette var en motivasjon i arbeidet. Ut ifra spørsmålet om strategien er implementert, delte informantene deres erfaringer hvordan etterarbeidet ble fulgt opp i enheten lederen jobbet i. Bruken av medarbeidersamtaler og hvordan samtalen ble satt inn i 10-FAKTOR arbeidet ble godt belyst.

Mulighetene og rammebetingelsene (O) for hver enkelt leder som var informant ble godt belyst (A. Bos-Nehles et al., 2023). Her ble leders erfaring rundt oppfølging fra egen leder,

lederkolleger og HR belyst. Informantene delte også refleksjoner rundt likheter og ulikheter (autonomi) rundt gjennomføring av arbeidet med 10-FAKTOR i egen enhet.

De semistrukturerte intervjuene ga rom for å samtale rundt utviklingsarbeid som var iverksatt og hvordan dette var knyttet mot 10-FAKTOR.

4.6 Egen erfaring med 10-FAKTOR og forventninger til funn

Forsker 1 jobber i case Kommunen og har erfaring med alle tre fasene av 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen; forberedelse, gjennomføring og oppfølging i fra undersøkelsen i 2022.

Forsker 1 har gjennom observasjon og erfaring opplevelsen av at undersøkelsen krever stor innsats på flere nivåer i organisasjonen. Slik 10-FAKTOR teori og oppfølgingsmateriale fremstilles er det høye krav til teoretiske forkunnskaper om ulike motivasjons, lærings- og ledelsesteorier samt prosessledelse. Mye av det teoretiske grunnlaget er i seg selv enkeltemner i ulike halvårslige og årlige studier på alt fra 7,5 til 15 studiepoeng.

I prosjektorganisasjonen starter forankring og forberedelse allerede tidlig samme år som undersøkelsen. Organisasjon og HR bruker perioden til planlegging og opplæring av ledere. Ledere skal forberede medarbeiderne på undersøkelsen, sørge for at de har kunnskap om og forstår hvorfor 10-FAKTOR gjennomføres, og motivere til deltakelse.

Oppfølgingen av resultatene er beskrevet, både i 10-FAKTOR undersøkelsen og av medarbeiderundersøkelser generelt som den delen vanskeligste delen av undersøkelsen. Både i generell teori på området, og 10-FAKTORs egen teori finner vi en del forutsetninger for at ledere skal lykkes med en vellykket oppfølging og implementering. Disse forutsetningene er beskrevet tidligere i oppgaven.

Erfaringer og observasjoner rundt forberedelser, gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen skapte en nysgjerrighet som ledet til temaet i denne oppgaven, særlig når det ble tydelig at HR avdelingen, selv med det teoretiske grunnlaget for 10-FAKTOR på plass, brukte ett år på å modne og «pakke ut» hvordan omsette teori og resultater til strategisk arbeid og tiltak som fører til utvikling på medarbeider, leder og organisatorisk nivå. I denne perioden hadde HR avdelingen i kommunen et internt prosjekt i samarbeid med KS konsulent som gikk på å videreutvikle forståelsen av det teoretiske grunnlaget for 10-FAKTOR til hvordan omsette dette til praksis.

4.7 Validitet og reliabilitet

Validitet sees på som troverdighet (Tjora, 2021). I forhold til den eksterne validiteten av våre data ble det valgt å avgrense undersøkelsen til en kommune. Dette styrker validiteten, da både organisering og oppfølgingen av resultatene fra kartleggingen kan være ulik fra kommune til kommune. Ved å avgrense undersøkelsen til en kommune har organiseringen og den overordnede opplæringen rundt 10-FAKTOR undersøkelsen de samme rammene. Kommunen som undersøkes har arbeidet systematisk med 10-FAKTOR over tid.

Kommunen er vurdert til å være representativ for resultatene for mellomstore kommuner i Norge.

Det er redegjort for vurderinger i forhold til forskernes nærhet til informantene. Denne nærheten kan påvirke validiteten negativt da forsker 1, kan ha forhåndsoppfatninger i forhold til forskerspørsmål og til informantene. Her ble det gjort vurderinger og tiltak for å motvirke disse forholdene ved at forsker 2, som er uten nærhet til informantene, var den aktive parten i intervjuene. På den positive siden bidro kjennskapen forsker 1 har til case kommunen og informantene, til trygghet i intervjusituasjonen. Resultatet av dette vil gjøre utsagn fra informantene mer oppriktige og at dette da øker validiteten.

I arbeidet med å vurdere empiri ble det sett etter årsakssammenhenger mellom lederens subjektive opplevelse og medarbeidernes holdninger og oppfatninger, slik disse er presentert i data fra medarbeiderundersøkelsen 2022 og resultater før dette. Dette vurderer vi at vil styrke reliabiliteten av de kvalitative dataene. Forsker 1 sin kunnskap om organisasjonen gir også et positivt bidrag i arbeidet med å bearbeide empirien.

Oppgaven redegjør for valg av spørsmål og intervju gjennom intervjuguide og metode. Funnene og svarene på delproblemstillingene må kunne generaliseres og overføres til andre organisasjoner. Det vil være grunnlag for å påstå at informasjonen er reliable (Tjora, 2021). Intervjuguiden er vedlagt oppgaven (Vedlegg 3). Disse forhold styrker reliabiliteten og bidrar til at andre forskere vil kunne oppnå liknende resultater.

Det kan være svakheter i og med at det er en viss utskiftning av personale over tid, slik at å se på to perioder med medarbeiderundersøkelser vil kanskje ikke ha god nok verdi i forhold til årsak-virkning da medarbeidergruppen delvis er en annen. Som redegjort for var kriteriet at informanten har vært med i minimum 1 periode. En annen svakhet ved vurdering av empiri hvor kjennetegn og iverksatte praksiser blir identifisert er at en ikke fullt ut kjenner

historikken rundt hva som er årsak og hva som er virkning. Altså kan kjennetegn som blir identifisert være et resultat av 10-FAKTOR arbeid i en organisasjon like mye som det er en forutsetning for at 10-FAKTOR blir implementert.

5 Empiri – presentasjon av innhold fra intervju

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra intervju med informantene. Empirien som trekkes ut og belyses er den vi oppfatter som av relevans til senere drøfting opp mot teori for å belyse delproblemstillingene. Empirien er samlet inn innenfor det teoretiske rammeverk presentert i kapittel 3.

Ledere på ulike nivåer har sin erfaringsbakgrunn og kunnskap. Denne benyttes blant annet til implementering og bruk av 10-FAKTOR som verktøy for utvikling av egen organisasjon. Denne studien ser særskilt på særtrekk, likheter og ulikheter mellom lederne og den konteksten lederne befinner seg, og hvordan dette påvirker lederens muligheter til å implementere og ta i bruk 10-FAKTOR.

Det er valgt å belyse empirien per informant i stedet for sammenstilt da vi anså dette å gi bedre nyanser og mer detaljert informasjon som grunnlag for den videre drøfting.

Informant 1

Informant 1 er utdannet pedagog. Hen har mange års erfaring fra skole fra ulike steder i landet, den siste tiden som leder. I 2018 påtok informant 1 seg en lederrolle i kommunen, hvor hen har mellom 30 til 44 ansatte i egen organisasjonsenhet.

Informant 1 har gode erfaringer med arbeidsgiver. Her trekkes det frem at hen oppfatter organisasjonen som godt organisert, med klare ansvarsforhold. Det vises til enhetlig ledelse. Erfaringsmessig gir det god rolleklarhet, i motsetning til tidligere erfaringer fra andre kommuner. Hen ser egne erfaringer i sammenheng med at kommunen er opptatt av ledelse på ulike nivåer, og legger til rette for dette gjennom ulike opplæringstiltak. Informant 1 har deltatt som foredragsholder i lederkurs internt, men ikke deltatt på andre lederkurs.

Hen anslår at egen tid fordeles med rundt 60% på relasjonell ledelse og 40% på administrative oppgaver og praktisk tilrettelegging. Informanten 1 føler hen får brukt en del tid på begge deler, fordi hen har god arbeidskapasitet og evner å prioritere godt, selv om dette arbeidsstedet er et sted som kan være krevende som leder.

Informant 1 har et ønske om å bli en så trygg og god leder som mulig, og lykkes i jobben og beskriver dette som sin motivasjon for å være leder. Informant 1 beskriver det å kunne

reflektere over egen ledelse som en viktig lederegenskap for å kunne utvikle seg som leder. Det er også nødvendig å ha god relasjon til de ansatte for å kunne jobbe med å utvikle medarbeidere. *«Man kan høre «her er det vanskelig personale», men mye av det handler rett og slett om ledelse»*

Mestringsorientert ledelse er en viktig faktor som informant 1 sier hen alltid tar utgangspunkt i. Hen er tett på både egen leder og ledergruppen og refleksjon på mestringsorientert ledelse gjør de også på tvers av ledergruppen og reflekterer over kontekst dersom en leder får god skår og en annen dårlig. Denne faktoren kan være brutal og informant kan se for seg at en kan føle en viss maktesløshet når støttende ledelse, måles som en størrelse selv om du har 10 eller 100 medarbeidere. Selv er de ved hens tjenestested tett på sine medarbeidere hele tiden, hver dag, hele uken, mens ledere annet sted i organisasjonen knapt ser sine medarbeidere. Det er kanskje et minus med 10-FAKTOR

10-FAKTOR er også et tema i medarbeidersamtalen, både for egen del med sin leder, og informant 1 i samtale med sine medarbeidere.

Informant 1 jobber tett på sin leder, og lederkollegaer, de sitter i samme bygg og med døren åpen. Hen bruker, sammen med sin ledergruppe og nærmeste leder, mye tid på å skape forståelse rundt faktorene for sine ansatte, og følge opp resultater med utviklingstiltak.

Informant 1 10-FAKTOR er viktigere for ledere enn ansatte. Tillitsvalgte er alltid med i for og etterarbeid, og HR avdelingen har bistått i de tilfeller de har hatt svake målinger. Ved informant 1s virksomhet har de brukt mye tid på å bruke resultatene integrert til å utvikle organisasjonen. Blant annet brukes 10-FAKTOR også i medarbeider og ledersamtaler..

Informant 1 bruker også resultatene til selvrefleksjon, og mener det er nødvendig å ha selvledelse på dette og reflektere over hvordan en opererer sitt i hverdagen. Det kommer frem at informant 1 bruker mye tid på å reflektere over egen rolle. Den innsikt som kommer ut av det benyttes til forbedring av eget arbeid og prestasjon som leder.

Informanten hadde ikke forkunnskap om 10-FAKTOR før hen begynte som leder i kommunen, og første året hen gjennomførte. Nøkkelen til å få kunnskap selv, er å kunne adaptere disse tingene, teorifundament, hva 10-FAKTOR måler. *«Men så tror jeg at for å kunne anvende dette, så tror jeg at du som leder må ha god evne til å knekke det ned. Hva betyr det egentlig i hverdagen? Hva betyr egentlig å få råd fra nærmeste leder? Hva betyr det for den enkelte ansatte?»*. Det handler om gode relasjoner til dine medarbeidere, og hva du skal ta tak i og ikke.

Informant 1 har satt seg grundig inn i materialet, men har reflektert over at hen allikevel ikke forstår alt. «Jeg har satt meg ganske godt inn i metodikken, men føler det mangler på å transkriberere det ned til det enkelte nivå. Da kan jeg tenke meg for en ansatt som enten er ny i kommunen, eller ikke har noe forhold til det».

Opplæring skjer også i regi av HR avdelingen som inviterer til opplæring når undersøkelsen skal gjennomføres, men nøkkelen har vært å reflektere over hva betyr det for meg og min organisasjon

Informant 1s motivasjon for å anvende undersøkelsen er at den er konkret, noe hen personlig er glad i. Undersøkelsen trekker heller ikke frem en sterk stemme, men samler alles mening i en skår, dette er en gevinst. Det negative og det informant 1 er kritisk til er at den er ett øyeblikksbilde og ikke speiler på hvordan ting er over tid. Informant 1 opplever organisasjonen som god på å gi kompetanse til ledere, hvordan jobbe med dette og HR avdelingen er tydelig på at de gir bistand der hvor leder trenger støtte i oppfølging. Dette gir en opplevelse av at undersøkelsen er nyttig, både individuelt og på organisasjonsnivå. Det er viktig å holde litt i det, velge ut noen faktorer, minne seg selv på det, reflektere sammen i ledergruppen. Utviklingsarbeid må tilpasses til hverdagen, noe informant 1 føler de har lykkes med.

Informant 1 beskriver at også nærmeste leder er opptatt av, og har fokus på 10-FAKTOR, og vet at det jobbes med på nivået over også. Informant 1 opplever også å ha god nok autonomi til å «pakke ut» 10 faktor på sin egen måte, noen ganger så det nesten oppleves som en litt for stor materie å ta i. Informanten sier at hen tror det handler mye om forholdet til nærmeste leder, og at en får tilliten til å pakke det ut selv. Hvis man ikke reflekterer og øver, så kan 10-FAKTOR være litt krevende å ta i som materie.

Informant 2

Informant 2 har en avdelingslederstilling i en enhet i Helse og Omsorg. Utdanningen er som sykepleier og BI helseledelse. Hen har tidligere erfaring som leder i sykehus. Fra tiden i sykehuset tok informant en generell lederutdanning. Styrker fra denne utdanningen, som hen viser til, var at det skapte en egen bevissthet rundt personlighetstype. Da fordelt i om en er oppgaveorientert, eller relasjonell. Erfaringen fra sykehuset ga innsikt i ulik organisering av enheter, med opptil 80 ansatte å ha ansvar for.

I enheten informant er i dag, har det også blitt omorganisert på ledernivå. Informant 2 har kunnskap og erfaring rundt tematikken rundt kontrollspenn, hvor mange medarbeidere er

hensiktsmessig å være leder for. BI utdanningen fokuserte også på dette. Den tidlige perioden i nåværende lederjobb var krevende. *«Det var skyhøyt sykefravær, med røde tall over alt. Vi klarte ikke å drive noen form for ledelse, vi drev med brannslukking og jobba hele døgnet»,* ifølge informanten. I samme periode var det også i hovedsak deltidsansatte. Alt dette medførte et kolossalt kontrollspenn.

Dagens situasjon er helt annerledes. Det er flere ledere i kombinasjon med flere på heltid. Dagens kontrollspenn er på rundt 20 personer. Informanten viser til at dette erfaringsmessig gir rom for ledelse. Det vises til en samlet ledergruppe hvor hver av lederne har lik lederutdanning fra BI – BI helseledelse. Informant 2 sier *«Vi har en veldig samkjørt ledergruppe. Og så ønsker vi å gjøre ting nytt og fremover. Det er en veldig gøy gruppe å jobbe i. Jeg er veldig glad for at jeg jobber her».*

Informanten oppfatter kommunen som konsistent og bra. Det er, ifølge hen, tydelige krav til lederen. Kravene består i å holde budsjett, følge opp og derved oppnå et lavt sykefravær samt å ivareta beboere. Det er høyt fokus på sykefravær. Her er det særskilt fokus på å arbeide med arbeidsmiljø. Hen viser til sammenheng mellom godt arbeidsmiljø og at ansatte er motiverte på jobb. Informanten uttrykker dette i tydelige ordelag; *«Vi kan godt ha kaker og kaffeselskap på en måte. Og det er jo sånn nå at det er jo ikke det som gir jobbmotivasjon. Det gir mer bilringer, men ikke så veldig jobbmotivasjon. Så det å jobbe og organisere avdelinger slik at folk får den utfordringen de har lyst til å jobbe med, Innenfor de områdene som gjør at de har kompetanse til å styre det. Det er jo litt apropos det med 10-FAKTOR, så er det mestringsorientert ledelse. At de har en opplevelse av å mestre, og at det er innenfor de rammene de kan klare det».*

Informant 2 viser til at egen leder ønsker kontroll over driften og at det er krav til månedsrapport. Hen oppfatter at hensikten med denne månedsrapporteringen er bevisstheten den gir hos hver enkelt leder. Det er mange administrative oppgaver som gjøres til enhver tid. Samtidig er det tid til å bry seg, samt å utøve operativ ledelse. Hen er veldig tilfreds med hvordan hverdagen er satt sammen og hvordan den fungerer i egen avdeling. Nøkkelen mener hen ligger i kontrollspennet. En refleksjon gjøres rundt at hen frykter at økonomiske krav kan føre til at organisasjonen vil øke antall ansatte pr leder over tid og at dette er svært uheldig for lederrollen. Hen ønsker virkelig at slike beslutninger rundt organisering blir gjort forskningsbasert.

Lederutvikling er gjort lokalt i egen organisasjon. Her er det engasjert en egen konsulent, som har gitt råd rundt samarbeid i ledergruppen samt arbeid mot felles mål. Prosessen har vært

nyttig. Fra nabokommunene gis det ros til lederutviklingskurset, samt opprettelsen av fadderordning for nye ledere.

Informant 2 har ingen spesifikke lederønsker nå, selv om hen på sikt ønsker en fordypning innen velferdsteknologi. Erfaringen, over mange år som leder, gir trygghet i lederrollen med håndtering av personal og arbeidsmiljøsaker. Hen har også erfaring med kolleger som ikke har mestret direkte tilbakemeldinger. Her reflekterte hen rundt egnethet som leder.

Vi kom også inn på hva som var motivasjonen for ledelse. For en del ledere er motivasjonen å unngå turnusarbeid. En kan stille spørsmål ved om det er en riktig motivasjon.

10-FAKTOR opplever hen som en medarbeiderundersøkelse og et lederverktøy. Egen erfaring er at den benyttes til mye mer enn medarbeiderundersøkelse. Informanten trekker frem felles begrepsapparat på arbeidsplassen. Videre at faktorene er trukket inn i medarbeidersamtalene og kan benyttes i krevende samtaler og møter, noe som ble eksemplifisert med en ansatt som hadde behov for veiledning. Dette var knyttet opp mot faktoren rolleklarhet. Dette kunne partene i samtalen enes om. Da var det naturlig å diskutere rundt forventinger. Både fra leder til ansatte, men også hvilke forventinger den ansatte hadde til egen leder. For informant 2 har det vært en modning å få innsikt og forståelse i hvordan verktøyet kan benyttes mellom undersøkelsene. Selv om hen har deltatt på flere opplæringen var det først når hen erfarte bruksområdet at den store motivasjonen kom. Hen har savnet konkrete verktøy i hverdagen, 10 faktor kan være et slikt verktøy.

10-FAKTOR undersøkelsen forberedes med en god forankring i egen ledergruppe. Lokal leder er tydelig rundt at arbeidet skal prioriteres. Så får hver av lederne tilbud om oppfriskningskurs. I praksis valgte informant 2 sist å arbeide med eget underlag fra nett med presentasjoner og videoer. I etterkant ble disse delt i personalgruppa. Lederen viser til erfaringer forteller og at det har vært et stort engasjement, sammen med en konkurranse i avdelingene rundt svarprosent. Mål for deltakelse er på 100% for alle avdelingene. HMS gruppe og verneombudet har vært godt involvert. I forberedelsen av undersøkelsen har prosessen blitt presentert med glede og at det er gøy.

Resultatene er gjennomgått i felleskap i personalgruppen. Refleksjonen rundt resultatene har endt opp med en faktor som er god, og som skal bevares og en faktor som skal forbedres. I etterkant av dette har prosessen stoppet litt opp, arbeid med tiltaksplan har ikke blitt fulgt opp. Det har vært en holdning rundt at dette skal gjøres kun for å kunne rapportere, ikke så mye for egen forbedring. Selve etterarbeidet har gitt informant 2 dårlig samvittighet. Hen sier at en oppfølging fra organisasjonen kunne vært bra. Det er lite oppfølging ut over fra egen leder.

Det er nå gjort forbedringer i turnusplan med blant annet 4 dager hvert år hvor alle er samlet til felles arbeid. Det er fokus på arbeidsmiljø og forbedringer på fellesdagene. Det ble reflektert rundt at mye av det som gjøres er tiltak som forbedrer faktorer i 10-FAKTOR, med konkrete, små forbedringer i hverdagen, så dagene fungerer i praksis. Det gir anledning til å få oversikt rundt oppfølging av ansatte.

En konkret erfaring ble trukket frem med en ufaglært som fikk for store oppgaver, noe som vi oppfattet førte til usikkerhet. Leder fulgte opp dette med å bry seg og ha en samtale. Altså leder arbeidet aktivt med mestringstro med medarbeider og fikk gjennom å engasjere seg innsikt i hvor utfordringen lå for den ansatte.

Informant 2 hadde en positiv egenerfaring med bruk av malen for medarbeidersamtale, som er bygget over 10-FAKTOR temaet, i dialog med egen leder. Det gav et stort løft til samtalen og løftet denne til et nytt nivå. Begge møtte forberedt, og erfaringen ble at det ga langt mer nyttig innhold til samtalen.

Høsten 2024 blir det ny 10-FAKTORundersøkelse, noe informant 2 ser frem til. Hen begrunner hvorfor; *«fordi vi får, i hvert fall for min del, så får jeg, jeg ser veldig frem til å se på det resultatet og følger med fra dag til dag nesten. Fordi det er, igjen da, litt konkurranse på huset. Det er jo litt stas å få den beste avdelingen. Og så er det på den andre siden, så er det også veldig vondt å være den dårligste»*. Informant 2 trekker frem viktigheten av å være bevisst på at fritekstfelt kan oppleves sterkt, om det er ledere som har store oppgaver med egne ansatte. Hen har erfaring med at fritekst kan benyttes på en måte som oppleves som mobbing. Oppsummert mener informant 2 at prosessen er nyttig og hen ser stort potensiale i egen organisasjon.

Informant 3

Informant 3 er avdelingsleder ved en enhet i Helse og Omsorg med utdanning som barnevernspedagog med en master i helsefremmende arbeid. I mastermodulen hadde de en modul om ledelse i et helsefremmende perspektiv. Hen har aldri jobbet som barnevernspedagog. Informanten har erfaring som miljøterapeut, koordinator ved bolig, leder av bolig, 2 år på personalavdeling, seksjonslederstilling ved ett sykehus og rådgiver ressursstyring ved et annet sykehus. Hen har til sammen 3,5 års ledererfaring på seksjonsledernivå og nå som operativ leder. Informant 3 er leder for 37 medarbeidere. De har nylig vært gjennom en omstilling, og hen var tidligere leder for 46 ansatte.

Informant 3 er usikker på forventningene til hen som leder i kommunen. Hen er veldig overrasket over at så mye ikke er på plass i organisasjonen. Støtteapparatet oppleves som veldig mangelfullt i form av klare og tydelige retningslinjer, dette kombinert med et veldig stort kontrollspenn gjør jobben overveldende. Hen hadde aldri klart å gjøre lederjobben uten den erfaringsbakgrunnen hen har med seg. Hen beskriver sin leder som en målrettet og tydelig leder, men at det er mye å ta tak i. En høy arbeidsbelastning over tid har også satt preg på informantens kapasitet. Dette har også gjort at hen anslår at lederjobben består i størst grad av administrativ ledelse og at det gjør at medarbeiderne nok opplever informanten mer som en administrator enn et menneske. Informanten er leder for to, tidligere tre avdelinger, med ulik lokasjon, noe som gjør at hen ikke ser medarbeiderne sine hver dag. Informanten har også medarbeidere som bare jobber helg og natt. Informanten beskriver at medarbeiderne nok ønsker seg en mer relasjonell leder enn hen er. Informanten må tilnærme seg den relasjonelle delen av lederskapet, men er samtidig opptatt av at de ansatte skal hente frem egne ressurser og ikke bare lene seg på lederen. Informanten har ikke deltatt på lederutviklende tiltak så lenge hen har vært ansatt i kommunen. Informanten savner en felles dynamikk, retning og rød tråd i organisasjonen, det gir informanten større motivasjon når det oppleves som en sammenheng; hva vil man og hvordan få dette til å virke i organisasjonen.

Informant 3 beskriver 10-FAKTOR som en måte å få en anonym stemningsrapport på, og i den grad det brukes tenker hen det er et verdifullt verktøy. Informanten liker at undersøkelsen har det hen oppfatter som et helsefremmende blikk ved at den tar for seg mye mestring. Informanten har ikke fått jobbet med undersøkelsen slik hen skulle ønske, på grunn av ekstremt høy arbeidsmengde. I forkant jobber de aktivt og godt med å få medarbeiderne til å svare, og skape forståelse av hva dette er. De burde jobbet bedre i etterkant, men tror også at om en klarer å se ting i sammenheng, så har de nok jobbet med elementene uavhengig av hva en kaller det. I arbeidet kobler hen på HMS gruppen sin. Informanten er opptatt av å ikke bortforklare resultatene, og finne ut hva de skal jobbe med og hvordan. Informanten opplever den opplæringen hen får av HR avdelingen av metoden for hvordan det skal jobbes i etterkant, som så vanskelig at den bruker hen ikke på sine ansatte. Informanten har vært på all opplæring slik en får beskjed om, sammen med HMS gruppen sin, men det oppleves for mye til at det fester seg. Hen opplever ikke å klare å ha omsatt det ennå, til noe som kan brukes. Det er en av de tingene som en bare må gjøre, men om det er implementert og hver leder ser nytteverdien er hen usikker på, det er veldig lite fokus på det ellers, både fra sin leder igjen og andre. Dette henger nok sammen med at det er så mye annet, ikke viljen. Informanten kan

godt se sammenhengen, og er veldig glad for blant annet 10-FAKTOR oppsettet i medarbeidersamtalen. Informanten føler dette også er med på å bidra til at hen kan krysse av på at hen jobber med 10-FAKTOR. Opp mot andre undersøkelser oppleves undersøkelsen som lite konkret, men har noen områder hen liker, eks mot mestring, men som et strategisk verktøy opplever hen ikke at noen bruker det. Det kan nok være en plattform for utviklingsarbeid, men det handler om hvordan en både ser på og bruker det.

Informant 3 beskriver at selv om hen ikke har klart å følge opp resultatene, så driver hen med utvikling hele veien, og de ansatte er mest opptatt av å levere gode tjenester til brukerne. Men det er mange utviklingsområder, også er det det å klare å koble sammenhengene mot 10-FAKTOR. Informanten kjenner også at det på flere områder, teoretiske, er det å få det til å virke – få implementert det- og at hen ikke har tid til å få folkene sine til å virke. I oppfølgingsarbeidet kobler informanten på HMS gruppen sin, presenterer resultatene i et personalmøte, og legger opp til IGP gruppearbeid. Informanten er opptatt av denne arbeidsformen og «aktivere» de ansatte. De må også jobbe med mestringsorientert ledelse, men hen opplever at de har oppnådd noe, de ansatte tør å si ganske mye, hen har ikke så verst skår, ting tar bare litt tid. De er ikke ferdige med tiltaksplan, men dersom de sjekket, så er hen ganske sikker på at de jobber med det som står der allikevel.

Informant 3 ser verdien i undersøkelsen, så lenge flesteparten svarer slik at svarene er valide. Det er også positivt at den gir en objektiv beskrivelse av arbeidsmiljø, når noen «snakker på vegne av alle» kan hen vise til, at den objektive undersøkelsen sier noe annet.

Informant 3 har ikke tenkt noe rundt om 10-FAKTOR kan utvikle eget lederskap, det er viktigere for hen at de ansatte kommer til hen direkte enn å svare anonymt.

Om støtte fra organisasjonen nevner informanten igjen en fryktelig frustrasjon over IT systemer, turnusplanlegging, rutiner og prosesser som oppleves ikke å være på plass. Dette oppleves særlig utfordrende når hen har noe å sammenligne med, som var bedre. Det oppleves også et gap mellom støtte eller hva man jobber med, og at det ikke er fokus på å gjøre hverdagen for ledere enklere. Informanten opplever å ha gode lederkollegaer å støtte seg på, de møtes ukentlig. Det har også kommet på plass en mentorordning, for nye ledere.

Informantens motivasjon for å være leder er for å få ting til å skje, også har hen et hjerte for tjenestemottakeren. Hen liker endringer, å få til noe sammen og at hen klarer å få god kompetanse til å samle seg om å gi gode tjenester.

Informant 4

Informant 4 er en del av toppledelsen i kommunen. Hen har en solid, privat erfaring, med lederjobber innen beslektet fagfelt som hen nå har ansvar for. Informanten har tidligere vært toppleder i annen organisasjon. Faglig sett har informanten en fagutdannelse som erfaringen springer ut ifra. I perioder har informanten studert enkeltfag ved BI på bachelornivå. Det har vært relevante fag som kommunikasjon, ledelse, kultur og logistikk. Hen beskriver seg selv som introvert som menneske, selv om hen i hverdagen har stor energi og møter mennesker med stort engasjement.

Videre sier informanten at hen er sterkt imponert over sin leder og hens tydelighet. Her er det stor frihet samtidig som det er klare forventinger til egne leveranser. I praksis følges dette opp via egne oppdragsbrev som beskriver ansvarsområdene. Her er 10-FAKTOR undersøkelsen et av disse syv-åtte områdene. Det reflekteres samtidig rundt at 10-FAKTOR ikke er regelmessig på dagsorden, men at punktet i oppdragsbrevet følges opp. Det er et tema å få innsikt i rundt en kost/ nytte vurdering av 10-FAKTOR som strategi til utvikling. Oppdragsbrevet benyttes videre i organisasjonen og plasseres ut i rett organisasjonsdel for arbeid og oppfølging.

Kollegiet med andre ledere på samme nivå er sunt og godt. Det reflekteres rundt at det ikke er en selvfølge. Informanten har erfaring med en systematisk og god oppfølging fra sin leder. I tillegg er det enkelt å få «et kvarter» om det er særskilte saker som ønskes diskutert. Det er jobbet mye med trygghet og leveranse. Det står sentralt å få fremdrift og arbeide korrekt. Samtidig er det lov å gjøre feil. Her reflekteres det rundt at kommunens mange innbyggere også til enhver tid har forventning til hva som leveres i kommunalområdet. Informanten mener det er verdifullt at kulturen fremstår på en måte som gjør at ledere ikke er så redde for å gjøre feil. Det skaper trygghet.

Informanten er leder for ledere. Hen bringer med det sitt perspektiv ut ifra dette. Egen ledergruppen består av nevnte 4 ledere samt en stab for området. I hverdagen prioriterer informant 4 å være nær egne ledere. Hverdagene består av mye møter og lite tid, mange av møtene sammen med egne ledere. Det er en stor andel administrativt arbeid (100%), i tillegg gjøres mye relasjonelt arbeid ut over arbeidstid (35%).

I forhold til formalisert opplæring peker informanten på at hen er autodidakt. Etter relativt kort tid i stillingen er det mye læring – hver dag, så frem til nå har det vært nok læring. På sikt ønsker hen nok også påfyll av felles kurs.

10-FAKTOR var nytt for informanten når hen kom inn i kommunen. *«Jeg sier at jeg synes det har vært vanskelig. Jeg sier at jeg synes det har vært fint, mest fordi det setter litt sånne ting i*

system. Jeg er mer opptatt av prosessen i 10-FAKTOR enn selve undersøkelsen og karakteren.», sier hen i samtalen. Det er krevende å følge opp ledere i forhold til undersøkelsen, fortsetter hen. I refleksjoner med egne ledere etterlyses oftest tid samme til å diskutere. Alle faktorene blir veldig mye. Hen opplyser om at det er gjort tiltak rundt dette med felles lunsj og utvidet møte med tid til refleksjon og diskusjon. Informanten belyser verdien av felles begreper. Det er snakket mye om rolleklarhet og forventinger til seksjonen. Videre påpeker hen; *«Det at den (10-FAKTOR undersøkelsen) setter dagsorden, den får oss til å reflektere over forskjellige ting. Det er såpass mange fremmedord, som gjør at man kan tolke selv hva man legger ting inn i. Den tolkningsprosessen tror jeg er vel så viktig som at vi skåret dårlig på rolleklarhet, for der fikk vi bare 4,2 i mål»*. Videre sier informanten om 10-FAKTOR; *«For på ene siden har jeg veldig tro på at hele organisasjonen går i seg selv og reflekterer litt over sin egen måte å håndtere arbeidsdagen. Det har jeg kjempe tro på. 10-FAKTOR alene. For meg kunne det nesten vært en type terningkast-variant på fire parametre. Jeg er ikke så sikker på at 10-FAKTORen i seg selv er det som trekker denne organisasjonen videre. Men undersøkelser og grundige tanker og gjennomganger av det»*.

Motivasjon og drivkraft finner hen ifra menneskene rundt seg. Videre har hen stor bevissthet rundt selvmotivasjon. Krevende oppgaver gir påfyll.

Informanten forteller at hen er opptatt av at alle ansatte stiller opp. Deltakelse i undersøkelsen er viktig. Liker ikke å tape i konkurranse. Enheten skal være fleksible og innstilt på å løse problemer.

Informanten opplever 10-FAKTOR undersøkelsen som grundig. Særlig siden det er en stor felles innsats for hele Kommunen. Det er en betydelig felles verdi for Kommunen. Nyttig med prosessen i etterkant, med oppfølging og rapportering. Fremdeles viktigst å jobbe med mestring og trygghet i forhold til egne ledere. Det er en kontinuerlig balansegang, å bidra med å gi trygghet. I prosesser med å skape trygghet, vil leder kunne gå inn å tolke, prosessere og i enkelte tilfeller overta oppgaver. Dette er mestringsorientert ledelse. Samtidig som hen oppfatter metodikken som nyttig, stiller informanten spørsmålet om kost vs. nytte.

Hens tidligere arbeidsgiver hadde en helt annen tilnærming til 10-FAKTOR, forteller informanten. Det er bakgrunnen til at vi søker å forstå hvordan det brukes. Makter ledelsen å skape engasjement, spør informanten seg.

I lederkollegiet, diskuteres metodikken lite. Samtidig jobber kollegiet mye med innholdet av faktorene. Det er skapt en samlet ledergruppe. Det er gjort med å være åpne, ta krevende diskusjoner. Det skapes trygghet med å dele erfaringer også.

Ledergruppas 10-FAKTOR arbeid blir også pakket inn i ulike tiltak, uten at det står 10-FAKTOR som tittel. Hver dag drives det aktiv ledelse. Informanten er opptatt av hvordan hver enkelt leder. Dyrker ulikheter og reflekterer rundt dette.

Som hemmer for metodikken trekker hen frem at ansatte kan undre seg over metodikken? Hen tror at en mister litt engasjement i hvert ledd i organisasjonen. Her refereres det til viskeleken. Informanten syntes fortsatt metodikken er krevende. Tatt ut punkter som oppleves som viktig. Stiller spørsmål ved om 10-FAKTOR er et resultat av at akademikere møter virkeligheten.

Hen trekker også frem at hvert annet år er sjeldent. Bør det være hyppigere?

I medarbeidersamtaler er delvis 10-FAKTOR tema.

Informant 5

Informant 5 er utdannet vernepleier og har jobbet i kommunen siden 2007. Informanten jobbet i en syvårs periode som konstituert leder og ble senere enhetsleder.

Informanten har vært avdelingsleder ved sin enhet siden 2019. Hen har også ledererfaring fra tidligere, erfaring som tillitsvalgt og hovedtillitsvalgt. I nåværende stilling har informanten lederansvar for 16,1 årsverk. De seneste år har tjenestestedet endret organisering og jobbet med å øke stillingsprosenten og kontrollspennet har gått fra 30 til 17.

Informanten har fått mye av lederopplæringen sin gjennom tillitsvalgts rollen og LO stat, særlig lov og avtaleverk, dette har vært nyttig for hen i lederrollen.

Som leder i kommunen har hen totalansvar for alt innenfor sitt område, og får bistand der hen trenger det. Det var ingen lederopplæring når informanten startet, dette har tilkommet mer de senere år. Hen har også tatt Helseledelse ved BI. Utdanningen skapte en større bevissthet, eksempelvis på hvilke strategiske valg hen har tatt, og satte ord til de ting hen allerede gjorde. Eksempelvis også kunnskapen om 10-FAKTOR, som formaliserer dette med hva som gir motivasjon, glede og mestring på jobb – hva kan en sette medarbeidere i gang med som gjør at de utvikler seg på jobb. Da begynner disse begrepene å sette seg, på det som hen egentlig har jobbet med veldig lenge.

Informanten har opplevelsen av at administrative tar en større og større del av lederrollen; lønn, ressursstyring og turnus. Alle gjør hver for seg sitt for å sette lederen i stand til å håndtere det selv, lønn, turnus etc., men ingen ser på helheten, og totalen leder blir sittende med. Konsekvensen er at det blir mindre tid til å være leder. Informanten sier seg allikevel heldig, da hans leder har sett behov for at de ikke har så store områder å lede. Erfaringen har også hjulpet. Hen er usikker på hvordan hen hadde opplevd dette dersom hen var fersk leder. Erfaring som leder gjør også at en får mer og mer oversikt og vet hva man skal jobbe med. Også de ansatte blir mer og mer klar over seg selv og sitt.

Informantens ledergruppe har hatt et lederutviklingsprogram med fokus på hvordan de skal jobbe sammen som ledergruppe. Her har de hatt bistand av ekstern aktør. Det har skapt en stor bevissthet.

Informanten har vært med på tre gjennomføringer av 10-FAKTOR, to av de ved nåværende tjenestested, og flere opplæringer, da de tilbys ved hver ny gjennomføring av undersøkelsen. Informanten opplever at når en har begynt å jobbe med 10-FAKTOR og ser den i praksis, så ser du at den har noe for seg. *«Ja, for du begynner å bruke andre begreper om det, så når jeg skulle ut og holde et innlegg, så sa jeg «Åja, men det, da kan jeg ta de tre perspektivene i 10-FAKTOR, og så knytter du opp mot det, litt sånn mestringsorientert ledelse, mestringsklima».* Informanten føler seg trygg med god kunnskap og har ikke lengre behov for støtte og opplæring i 10-FAKTOR fra organisasjonen. Dette kan nok være behov hos de ledere som får dårlige score, for undersøkelsen kan jo si litt om deg som leder også. Dette har informanten skjønt i ettertid, men har ikke opplevd det selv *«det er fordi at jeg er opptatt av å gi folk oppgaver som de mestrer og gir glede. Det har jeg egentlig gjort lenge. Det er bare at jeg tenkte ikke så nøye på det. Det er bevisst på det da, at jeg må prøve å leite etter noe.»*

En ser at en finner igjen faktorene, og kan begynne å se begrepene i det en gjør, men 10-FAKTOR må jobbes inn i medarbeidergruppen, slik at de forstår, og er motivert for å svare. Det er sikkert ikke alle ledere heller som har forstått alle elementene i det. Så det tar jo litt tid før det blir innarbeidet på en god måte. Informanten fikk etter hvert på plass en HMS-gruppe, som var meget engasjert i og tok tak i 10-FAKTOR, formidlet innhold i hver faktor, knyttet det til egenopplevelser. Det gjorde at alle fikk en god forståelse av hva det handlet om. Både opplæring, erfaring, bruk og opplevelsen av å observere faktorene i praksis har skapt et felles språk, også i hele organisasjonen. Alt bygger på hverandre. Også i medarbeidergruppen er dette innarbeidet, det er gjenkjennelig, og «språket» deres. Men de har ett bevisst fokus på det, kontinuerlig og bringer det inn i annet arbeid, etiske refleksjoner, fagdager. De har også

begynt å jobbe på tvers av avdelinger, bruke kompetansen- noen liker å undervise, andre ikke. Da settes medarbeidere sammen med en erfaren, og da ser en noen ganger den enorme boosten- når noen overvinner en terskel, som de aldri trodde de skulle tørre å komme over.

I oppfølgingen av resultater samles de på et personalmøte, ser på skåren, og jobber i grupper med å plukke ut en faktor til utvikling og en til bevaring. I en times arbeidsøkt jobbet de med å velge faktorer og deretter jobbe med tiltak.

10-FAKTOR er informantens helt klare foretrukne utviklingsverktøy, fordi den går på motivasjon, mestring og arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø handler om å organisere dagen på en best mulig måte. Endringsbehov til tjenestemottakerne gjør at de også må være i stadig endring.

Også medarbeidersamtalen, som er lagt opp med 10-FAKTOR kategorier, gir anledning for informanten å undersøke; hva er det som gir deg glede på jobb? Hva er det som gjør det når du ikke føler det sånn, hvilke oppgaver motiverer deg? Her leter informanten etter hva den enkelte er opptatt av og liker, for deretter å plukke ut noen strekk deg oppgaver, og noen gled deg over oppgaver.

Informanten opplever at 10-FAKTOR er noe de er opptatt av på tjenestedet, og i ledergruppen, men har nok ikke opplevelsen av at det blir fulgt opp eller etterspørres så mye, eller at noen kommenterer gode resultater. Det oppleves fint å være tett på sin ledergruppe, sitte i samme hus, det er nok andre ledere som opplever seg mye mer ensomme, som ikke har ledergruppe tett på. Ledergruppeutvikling har skapt mer samhandling på tvers, nå jobber de med turnus- planlegging sammen, på hele tjenestedet, skape rom for felles fagdager og utvikling. De er hele tiden på jakt etter å finne den gode vekten. I møter setter de opp lapper med oppgavene gjennom dagen, flytter litt på, ser på forbedringer. Informanten opplever også å få god støtte fra sin leder, når hen trenger det, og har alltid støtte fra leder i planlegging og gjennomføring av vanskelige saker.

Informant 6

Informant 6 har en Mastergrad i risikostyring, erfaring fra oljebransjen med påfølgende erfaringer innen rådgiving før hen for noen år siden gikk inn i en lederstilling i en del av Kommunen. Fra tidligere stillinger har informanten erfaring fra krevende personalprosesser som også inkluderte nedbemanninger.

Organisasjonsenheten informanten er leder for har mer enn 50 ansatte. Det er 3 ledere som rapporterer direkte til informanten. Det er en del av de ansatte som har lave deltidsstillinger.

Informanten opplever klare forventinger til hen som leder. Det skal leveres på alle krav fra overordnet ledelse. I praksis forteller hen at en del av jobben i det daglige er å være et filter mellom krav og forventinger fra sine ledere og ut mot egne ansatte. De skal oppleve at de er informert, og derved er trygge, samtidig som de kan skånes for flere av prosessene mens de pågår. Filteret går begge veier – men i hovedsak fra ledelsen til ansatte. Utenom dette mener informanten at de ansatte føler seg ivaretatt og er trygge.

Motivasjonen til arbeidet finner hen i nettopp samfunnsoppdraget og menneskene. Kollegaer er som en utvidet familie. I forhold til utvikling av kultur i organisasjonen reflekterte informanten rundt at hen gjerne ville ha større mangfold inn i eget kollegium. Både med tanke på kjønn og annen kulturell bakgrunn.

Informanten har ikke deltatt på intern lederutvikling i kommunen. Hen kjenner kurset for nye ledere og verdsetter at tilbudet tilbyes systematisk til ledere i Kommunen. Ledelse er på dagsorden i Kommunedirektørens utvidede ledergruppe. I tillegg er det iverksatt egen leder trening innen kommunalområde Informanten hører til. Kursingen her er en leveranse fra Kommunenes Sentralforbund (KS) og fokuserer i all hovedsak på relasjonell ledelse. Denne satsingen har vært verdifull. Særlig fordi de ulike enhetene er ulikt plassert geografisk. Det har samlet ledergruppen som består av 6 personer. Hen presiserer at arbeid med relasjoner utvikler tillit. Denne er viktig for utøvelse av samfunnsoppdraget.

Egen enhet har gjennomført et større organisasjonsutviklingsprosjekt. Informanten opplevde mangel på mestring med å få frem egne ideer for utvikling ut i ansattgruppa.

Tilbakemeldinger fra ansatte pekte på at den lokale ledergruppen hadde ulike syn og meninger. Det var en krevende gruppe å være leder for. En av årsakene var mangel på sterk ledelse over tid. I tillegg var informanten ny innen sitt område og opplevde mangel på vilje til å lytte til forslag for utvikling, særlig blant de som hadde vært ansatt lenge. Informant 6 forstod selv behov for endring og utvikling, fant finansiering over eget budsjett og fikk støtte fra sin leder i å engasjere en ekstern aktør for utvikling av medarbeidere, ledere og organisasjonen.

Det har vært et fruktbart samarbeid med ekstern aktør. Informant 6 forteller selv: «Ja, og ikke minst der må de ha forståelse for at vi kommer fra forskjellige steder. Og jeg må ha det litt mindre travelt. Men de andre kan ikke sette seg tilbake i stolen sånn her (viser)hver gang jeg kommer med noe. Vi må på en måte komme hverandre i møte. Jeg kan ikke forvente at de skal ta 100% av den endringen som skal til for at vi skal fungere. Jeg må også gjøre noe. Jeg må være tålmodig. Jeg må på en måte bruke tid til å finne de rette innsalgene. Jeg må la de få tid

til at det synker litt. Vi må ta det opp igjen. Alt det der. Det har vært en reise, men det har vært veldig, veldig bra.»

10- faktor benyttes også i enheten. Nest siste undersøkelse ble en katastrofe for kollegiet. Under presentasjon av resultater fikk hver av medarbeidere også presentert ufine fritekst felt. Dette førte til stor frustrasjon og skuffelse, med påfølgende motstand mot 10-FAKTOR. Av den grunn ble det jobbet særskilt med positiv motivasjon før siste undersøkelsen. Her oppnådde enheten 100% deltakelse, med forbedrede resultater. I siste prosess var det også fokus på å involvere HMS gruppen og verneombud.

Effekten av forbedringsprosjektet forventes å kunne sees på årets undersøkelse. Informanten understreker samtidig behovet for at 10-FAKTOR undersøkelsen konfigureres på en måte som gjør at medarbeidere gir tilbakemelding på den som i dagliglivet er leder. Hen ønsker også å kunne få resultater fra de hen er leder for. Selv om det er mindre enn 5 personer. Da kan verktøyet benyttes enda mer aktivt. Lederen forteller at siden undersøkelsen ikke reflekterer rett leder, blir det vanskelig å bruke resultatene i plenum.

Informanten forteller videre at lederprinsippene som er viktig for hen, og som det jobbes mye med, er autonomi og rolleavklaringer. Så er det stor fokus på mestring og mestringsorientert ledelse. Hver enkelt må ta ansvar for sluttresultatet og ikke la seg styre av rigide dagsplaner. Disse prinsippene om autonomi er nye innen fagområdet og kan ha behov for modning. Gjennom dette gis den som er leder frihet til å disponere ressurser, og derved være leder. Arbeidet har utvidet forståelsen rundt hvilke egenskaper som er viktig for å være leder. Generelt sett tror hen at det er ledere som har blitt ledere fordi de har vært i jobben lenge, ikke fordi at de er best egnet. Det kan føre til utfordringer for både lederen og de som skal ledes.

I arbeidet med utvikling er metodikken med kjernekvadratet benyttet. Den har gitt god innsikt i egne egenskaper og skapt større forståelse. Kollegiet har lært hverandre å kjenne og det har blitt utviklet psykologisk trygghet.

Informanten har sterk motivasjon til kommende 10-FAKTOR undersøkelse. Da vil enheten ta tak i resultatene og utvikle organisasjonen videre. Hen opplever at tiltaksplan kan bli etterspurt, men at det ikke er en reell vilje til å få se denne fra overordnet leder. Det er noe som etterspørres fordi at de må gjøre det. Informanten opplevde prosjektet de har hatt, med utviklingsarbeid, som nyttig. Der var det verdifullt at det var en tredjepart som fasiliterte prosessen. For enkelte var det en tøff prosess, men med gode tilbakemeldinger i ettertid. Også fra de som måtte ta tak i egen adferd og holdninger.

5.1 Oppsummering av intervjuer og funn

Empiri fra hver informant er belyst i delkapitlene over. Empiri er vurdert i en helhet og sammenfattet til påstander som er presentert under. Disse påstandene vil trekkes inn i drøftingen i oppgaven, under de ulike delproblemstillingene. Her kan enkelte av påstandene bli belyst ytterligere med uttalelser fra informanter, samt diskutert i forhold til oppgavens teoretiske fundament.

Funn: Ledere med en høyere utdanning og erfaring som leder har gode forutsetninger for å sette seg inn i, og forstå 10-FAKTOR metodikken. Sammenfatning av utdanningsnivå tyder på en viss sammenheng mellom akademisk utdanning og vilje og evne til å få en forståelse for 10-FAKTOR som metode. Det synes å ha betydning for bruk og implementering at ledere har god kunnskap og innsikt i 10-FAKTOR som metode. Empirien viser også eksempler på at solid erfaring gjør leder trygg til å arbeide med krevende utviklingsarbeid.

Funn: Informantene er grunnleggende positive til 10-FAKTOR, som metode for forbedringsarbeid. Det synes som at holdningen til 10-FAKTOR bidrar til bruk og implementering. Informantene hadde erfaring med både 10-FAKTOR og også andre metoder for medarbeiderundersøkelser og forbedringsarbeid. Alle informantene hadde positive holdninger til 10-FAKTOR undersøkelsen. Det kommenteres at det er en viss terskel for å sette seg inn i metodikken. «*Men så tror jeg at for å kunne anvende dette, så tror jeg at du som leder må ha god evne til å knekke det ned. Hva betyr det egentlig i hverdagen? Hva betyr egentlig å få råd fra nærmeste leder? Hva betyr det for den enkelte ansatte?*», sier en av informantene. Det fremheves som en styrke at undersøkelsen gir en samlet tilbakemelding. Og at en leder også forstår medarbeiderne bedre ut ifra dette. For eksempel om en sak tas opp med referanse til at en medarbeider snakker på vegne av alle. I slike tilfeller kan leder se tilbake for å tolke siste undersøkelsen. Det fremheves som en motivasjon til å bruke 10-FAKTOR i egen organisasjon. I fra toppledelsen ble det imidlertid nyansert noe med utsagnet «*Det reflekteres samtidig rundt at 10-FAKTOR ikke er regelmessig på dagsorden, men at punktet i oppdragsbrevet følges opp. Det er et tema å få innsikt i rundt en kost/ nytte vurdering av 10-FAKTOR som strategi til utvikling.*»

Funn: Systematisk opplæring fra HR har bidratt til opplevelse av støtte fra HR. Det synes å ha positive innvirkninger på implementering av 10-FAKTOR. Flere informanter trakk frem kunnskapen rundt sammenhengen mellom undersøkelsen og medarbeidersamtalen. Det løftes frem av en informant at verdien av at strukturen på medarbeidersamtalene også er bygget opp

rundt de 10 faktorene. De fleste av informantene har deltatt på, eller fått tilbud om opplæring av HR avdelingen rundt 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelsen, hvor både oppfølging og analyse av resultater, innføring i de ti faktorene samt hvordan anvende 10-faktor til organisasjonsutviklingsverktøy gjennomgås. Av øvrig støtte oppgir flere ledere at de får støtte ved behov, men at opplevelsen er at flere og flere oppgaver tilfaller lederen selv.

Funn: det er ulik oppfatning hos informantene om hva som forventes av ledere i Kommunen, noe som påvirker implementering av 10-FAKTOR. Empiri viser at våre informanter i stor grad hadde en lik forståelse av hva som er forventet av ledere i Kommunen. Det var allikevel ulikheter i funnene. En av informantene hadde liten eller ingen oppfattelse av hva toppledelsen hadde av krav og forventning. Våre funn viste til at informantene var godt kjent prinsippet for enhetlig ledelse, og hva som ligger av forventinger i det. Oppsummert synes det å være en klar forståelse for at det er tydelige forventinger til de som leder. Majoriteten av informantene har kjennskap til arbeidsgiverpolitikken. Det kan diskuteres i hvilken grad dette påvirker arbeid med å ta 10-FAKTOR i bruk.

Funn: Ulikheter i opplevd tid og kapasitet til å drive ledelse, også i form av organisasjonsutvikling, påvirker implementering av 10-FAKTOR. Dette ser særlig ut til å henge sammen med kontrollspennet – altså antall medarbeidere leder har personalansvar for. En av informantene oppgir her at selv om hen har all den opplæring og kunnskap hen trenger så strekker ikke tiden til «jeg kjenner jeg har ikke tid til det. Jeg har ikke tid til å få folkene mine til å virke». En av informantene hadde ved sin avdeling vært med på en prosess med omorganisering hvor de gikk fra et kontrollspenn på 60-70 medarbeidere til dagens kontrollspenn på 17-20 medarbeidere «Vi hadde røde tall overalt. Sinnsykt høyt sykefravær. Vi klarte ikke å drive noen form for ledelse, egentlig. Vi bare drev med brannslukking, jobba hele døgnet, i full gang med å brenne meg ut». Leder beskriver opplevelsen av endring i organiseringen slik «Så nå har jeg følelsen av å kunne jobbe som leder. Nå leder jeg mer, og det er første gang siden jeg ble lønnet som leder». Informantene som beskriver dette, jobber innenfor helse og omsorg. En tredje av informantene er leder for 36 ansatte og beskriver en følelse av å ha god tid til relasjonell ledelse kontra administrasjon. Denne informanten var leder innenfor kunnskaps sektoren.

Funn: Tydelige forventninger og retningslinjer for ledelse, som også forankrer 10-FAKTOR som strategi for utvikling, påvirker positivt leders implementering av 10-FAKTOR. Ved dokumentgjennomgang av styrende dokumenter er det en gjennomgående henvisning til 10-FAKTOR som valgt strategi for løpende utvikling av organisasjonen. Under

intervju kom ble det også vist til «oppdragsbrevet», hvor kommunedirektøren presiserer sine bestillinger til hver seksjon. Her var 10-FAKTOR en av elementene det skulle leveres på. Alle informantene oppgir samtidig at de hører lite om 10-FAKTOR fra toppledelsen i Kommunen. HR-avdelingen arbeider systematisk med 10-FAKTOR. Oppsummert trekkes det frem at kommunikasjonen om 10-FAKTOR som strategi for utvikling kunne vært tydeligere.

Funn: 10-FAKTOR som verktøy for organisasjonsutvikling er delvis godt implementert, særlig der det er et samkjørt og støttende lederkollegium. Hver av informantene er godt kjent med 10-FAKTOR og arbeider i stor eller noen grad med etterarbeid. Vår empiri viser at flere av lederne har rutinisert arbeidet. I de tre tilfellene hvor vi forstår at 10-FAKTOR ser ut til å være implementert. Her er ledere nysgjerrige på sammenhengene og utforskende på årsaks sammenhenger mellom medarbeider og prestasjon og knytter dette opp mot kunnskapen om de ti faktorene. Informanter forteller at 10-FAKTOR har blitt en del av den daglige, eller underliggende «kommunikasjonsformen» og felles språk. Dette ser særlig ut til å være tilfelle de steder hvor lederkollegaer sitter tett på hverandre og leder har støtte i lederkollegaer som daglige sparrings og samtale partnere.

6 Drøfting

I dette kapittelet diskuteres de empiriske funn fra kapittel fem opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel tre. Med dette som ramme diskuterer vi våre delproblemstillinger, som vil lede opp til vår konklusjon i kapittel 7.

Innenfor AMO rammeverket finner vi i teori og studier noe ulikhet både i kjennetegn og praksiser. Vi vil i hovedsak forholde oss til funn i nyere studier som oppsummerer variabler innenfor A, M og O.

Dette gjelder også for våre funn i empiri, opp mot AMO teori og studier. I vår empiri, både innenfor A, M og O, kjenner vi ofte igjen kjennetegnene, men synes oftere AMO praksiser avviker noe fra det som i vårt tilfelle ser ut til å øke AMO kjennetegn. Særlig finner vi dette innenfor (M), hvor det som i størst grad ser ut til å fremme (M) er et støttende ledernetverk, og opplæring, kunnskap og erfaring. AMO kjennetegnene påvirker og forsterker også hverandre, og ett kjennetegn kan årsaksforklaring for flere forhold. Det samme gjelder for AMO praksiser.

Gjennom informasjonen som fremkommer om ulike A, M og O forutsetninger hos den enkelte informant, vil vi søke å belyse hva det ser ut til at en organisasjon oppnår ved bruk av 10-

faktor under ulike organisatoriske kontekster, med ulik erfaring, kunnskap og motivasjon hos den enkelte leder. Slik vil vi kunne få kunnskap om det ser ut til å være en beste sammensetning av AMO kjennetegn og AMO praksiser, som igjen vil gi best effekt på implementering av, her, HR-praksisen.

I teorikapittelet har vi også trukket frem leders rolle som endringsagent og oversetter- eller translator, av intenderte HR-praksiser. Dette anser vi som en ferdighet, som faller innenfor A, som vi har valgt å drøfte særskilt i en egen delproblemstilling. Til sist vil vi drøfte i hvilken grad vi anser implementeringen av HR-praksisen i organisasjonen som vellykket.

På denne måten svares hovedproblemstillingen ut gjennom å drøfte oppgavens delproblemstillinger, og ender i vår konklusjon i kapittel 7. Resultatene av disse gir innsikt og svar på problemstillingen og leder frem mot oppgavens konklusjon.

6.1 Problemstilling

Hvilke kjennetegn og iverksatte praksiser, ser ut til å styrke implementering av 10-faktor som organisasjonsutviklingsverktøy?

Diskusjonen i drøftingskapittelet vil foregå gjennom følgende delproblemstillinger:

- Hvordan påvirker konteksten en leder er omgitt av implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?
- Hvordan påvirker kompetansekomponeanter innenfor (A) implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?
- Hvordan påvirker leders motivasjon (M) implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?
- I hvilken grad er implementering av HR-praksisen i organisasjonen vellykket?

I empiri kapittelet har vi presentert funn innenfor A, M og O hos informantene. På denne måten fremkommer de unike A, M og O egenskaper hos hver av informantene. Disse egenskapene, som er trukket ut som *funn* i empirikapittelet, vil være grunnlaget for den videre diskusjon for å teste funn opp mot vårt teoretiske rammeverk. Disse funn tar utgangspunkt i kjennetegn og praksiser beskrevet i figur 4, 8 og 9 og som også var utgangspunktet for en del av spørsmålene i vår intervjuguide (Vedlegg 3).

6.2 Hvordan kontekst påvirker implementering av 10-FAKTOR

I dette delkapittelet svarer vi ut forskningsspørsmål 1 «*Hvordan påvirker konteksten en leder er omgitt av implementering av 10-FAKTOR i egen organisasjon?*»

Dette vil vi gjøre ved å belyse fem temaer, som hver og en har innvirkning på implementering

- Styrende dokumenter
- Kommunikasjon
- Eget nettverk med lederkollegaer og egen leder
- Betydningen av opplæring som opplevd støtte fra HR-avdelingen
- Tid- som rammebetingelse for implementering

Som presentert i teorikapittel beskrives leders kontekst som det «felt av krefter som omgir en person og han eller hennes oppgaver, som muliggjør eller hindrer denne persons oppgaveprestasjon» (A. Bos-Nehles et al., 2023). Flesteparten av våre informanter er ledere på operativt nivå, og er ledere innenfor både helse, skole, og redning. De har både større og mindre kontrollspenn og enkelte er tett på sin nærmeste leder og sine lederkollegaer, mens noen er alene om den daglige ledelse og møter sin leder og lederkollegaer jevnlig, utenfor arbeidsstedet. Det betyr at det er ulikheter i kontekst i utgangspunktet. En kan argumentere for at entydige funn innenfor denne gruppa, som allerede har ulikheter har stor troverdighet.

Innenfor AMO rammeverket presterer individet bra, her innenfor (O), når; - deres arbeidsforhold, altså kontekst, gir nødvendig støtte og muligheter for uttrykk, eksempelvis fungerende teknologi og mulighet for å bli hørt når utfordringer oppstår (Boselie, 2014).

Styrende dokumenter for ledelse (O)

I kommunen var det særlig dokumentene «Lederprinsipper» og «Arbeidsgiverpolitikken» som rammet inn og beskrev forventningene til våre ledere i studien. «Lederprinsipper» beskriver, utover hva leder har totalansvar for, også forventningen ledes bruk av 10-FAKTOR, blant annet ved at ledere anvender 10-FAKTOR som støtte til utviklingsarbeid (Kommunen, 2021). «Arbeidsgiverpolitikken» har 5 innsatsområder og 10-FAKTOR er et gjennomgående språk i hele dokumentet (Kommunen, 2020). Det beskriver både ledelse som mestringsorientert ledelse og hvordan arbeidsmiljøet, medarbeiderskapet og innovasjon skal oppnås ved blant annet bruk av 10-FAKTOR.

Studier som beskriver suksessfull implementering av HRM-praksiser peker på nødvendigheten av klare retningslinjer som tydeliggjør for ledere hvilke praksiser ledere skal

bruke, og hvordan (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Også tidligere studier av 10-FAKTOR særskilt viser til at tydelige retningslinjer og forankring i toppledelsen er en positiv faktor for innføringen av 10-FAKTOR i disse organisasjonene, men at det på den annen side kunne stilles spørsmål ved om den formelle forankringen og en bestemt måte å følge opp på ga mindre eierskap og lavere autonomi (Granerud, 2019).

I vår studie var alle informantene utenom en godt kjent med lederprinsippene i Kommunen og kjente godt til at dette innebar et totalansvar for både personal og økonomi. Ingen av informantene nevnte «Arbeidsgiverpolitikken» i denne sammenheng, men noen informanter refererte til «oppdragsbrevet» som er kommunedirektørens årlige definering av fokusområder og forventninger til kommunalområdene.

En av informantene sa: «*Og jeg synes jo Kommunen er ganske ryddig med tanke på at de er ganske tydelig på retning og hva de ønsker å se i sin egen organisasjon*»

Dette sitatet beskriver det vi gjennomgående fant, men en av informantene hadde liten eller ingen oppfattelse av hva toppledelsen hadde av krav og forventning, noe som ifølge teori kan ha en negativ innvirkning på implementeringen (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Ulikheten av oppfattelsen funnet i empiri kan beskrives slik:

Funn: «det er ulik oppfatning hos informantene om hva som forventes av ledere i Kommunen, noe som påvirker implementering av 10-FAKTOR»

Vi ser gjennom empiri at tydelige retningslinjer, har innvirkning på våre informanter. De som var godt kjent med styrende dokumenter, og oppfatning av samsvar mellom forventning og det de opplever i hverdagen, har i større grad implementert 10-faktor enn de som ikke har samme forståelse.

Det er teoretisk støtte for at opplevelsen av tydelige retningslinjer fremmer sannsynligheten for implementering av HR-praksiser, her 10-FAKTOR som et utviklingsverktøy, noe som fremheves som et resultat av denne diskusjonen (A. Bos-Nehles et al., 2023). Kunnskap om retningslinjer er også en egen kunnskapsretning, beskrevet av (Lai, 2013) som «prosedyre kunnskap». Tydelige retningslinjer oppleves altså som positivt av informantene ved at de vet hva som forventes av dem og hva de skal levere på.

Et tilleggfunn vi gjorde i forbindelse med spørsmålene rundt forventninger og retningslinjer var at medarbeidersamtalen som benyttes regelmessig i Kommunen, har en mal for gjennomføring bygget opp rundt de 10-FAKTORENE. Vi ser altså her verdien av at HR-praksisene understøtter hverandre, her ved at medarbeidersamtalen er bygget på en konkret

mal som understøtter verdien av felles forståelse for de ti faktorene. Dette beskrev flere av lederne som medvirkende til en større forståelse av 10-FAKTOR og sammenhengene ved at det var gjenkjennbart i flere HR- praksiser. Det løftes frem av en informant at verdien av disse medarbeidersamtalene økes av at strukturen på samtalene også er bygget opp rundt de 10 faktorene. Det er ifølge teori en styrke at 10-FAKTOR forankres og knyttes til både øvrig HR-praksis og viktige innsatsområder i organisasjonen (Tanggaard, 2018). Også tidligere studier av 10-FAKTOR viser at de fleste kommuner følger denne anbefalingen fra KS og at dette oppleves som positivt av lederne (Stokke, 2019; Dybdal & Masteroppgave, 2022).

Kommunikasjon

Tydelige retningslinjer er beskrevet som nødvendig for god implementering, da det tydeliggjør leders rolle i implementeringen av HR-praksisen. (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Men disse forventningene må også kommuniseres. Dette ser vi nærmere på opp mot vår empiri ved å undersøke informantenes opplevelse av hvordan 10-FAKTOR kommuniseres utover måleperioden.

Mange av variablene i studier og teori om AMO gir rom for tolkning av innhold, men vi har her valgt å tolke kommunikasjon som det som kommuniseres av forventninger fra toppledelsen, herunder informantenes nærmeste leder. Informantene ga, blant annet, ulike svar på i hvilken grad 10-FAKTOR ble etterspurt i fra toppledere i deres område. Hver av informantene bekreftet at nærmeste leder har forventning til gjennomføring og oppfølging av 10-faktor.

Forankring er beskrevet som en viktig betingelse for suksessfull implementering av 10-FAKTOR (Lai et al., 2022). Etter vår mening vil skriftlig forankring gjennom beskrevne rutiner og retningslinjer, ikke være nok i en implementeringsprosess, det vil kreve at den valgte strategien kommuniseres, da eksempelvis fra toppledelse og HR-avdelingen i vårt tilfelle. AMO teori beskriver kommunikasjon som en HR-praksis som vil påvirke leders kontekst positivt og dermed påvirke implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023). Her er det samsvar mellom AMO teori og grunnleggende kunnskap om iverksetting av endringer. Forankring og formidling av visjon for endring må kommuniseres fra toppledelsen (KOTTER, 1995), for å øke muligheten for å lykkes med endringsarbeid. Dette støttes også av Mintzberg som viser til at en sentral del av lederarbeid er å sikre god informasjon (Mintzberg, 2013).

Alle informantene oppgir at de hører lite fra toppledelsen om 10-FAKTOR fra organisasjonen utover perioden undersøkelsen gjennomføres. Dette er interessant å diskutere nærmere. Selve undersøkelsen kan dermed fremstå som «isolerte stunts» hver annet år, og ikke en kontinuerlig prosess, noe egentlig implementering krever. Det belyser også at det kan vanskelig å observere implementeringsprosesser, da tiltakene ikke trenger å ha merkelappen «10-FAKTOR» på seg. En måte å se det på er at implementeringsprosesser mer usynlige enn selve undersøkelsen. Etterarbeidet, ser vi fra informasjonen fra informantene, er ulike. De er mer tilpassede lokale forhold og individuelle med forskjellig innhold. Det at selve implementeringen kan være krevende å fastslå, gjør oppfølging av arbeidet vanskelig.

Det som i vårt tilfelle ser ut til å motvirke effekten av manglende kommunikasjon fra ledelse og toppledelse utover måleperioden, er effekten av et ledernetverk som vi diskuterer i neste underpunkt. Dette oppfatter vi som en praksis som styrker implementeringen (A. Bos-Nehles et al., 2023).

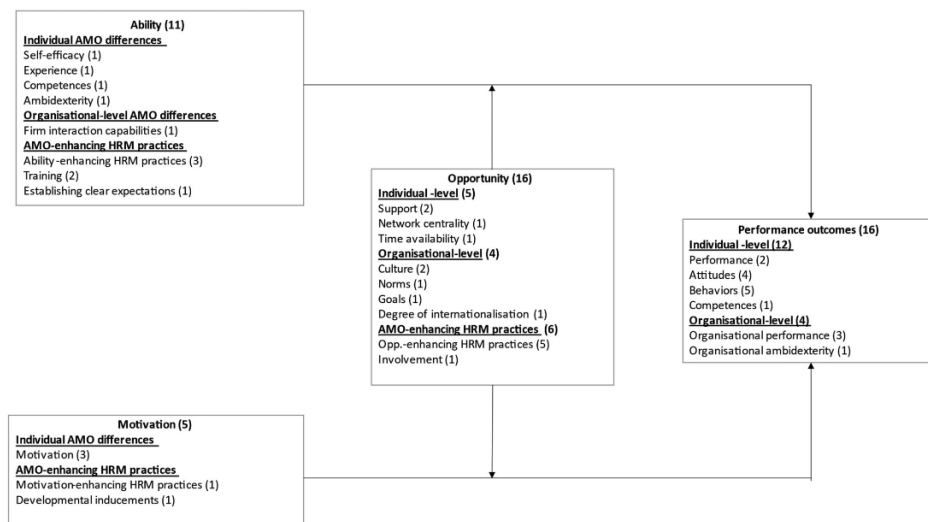
Eget nettverk med lederkolleger og egen leder (O)

Sosialt nettverk, relasjoner, teamarbeid og støtte er viktige kjennetegn på (O), som beskrevet i figur 4. En del av dette er allerede belyst tidligere i delkapittelet, og vi vil i dette avsnittet se særskilt på opplevd støtte i form av et sosialt nettverk i form av lederkolleger og egen leder. Sosialt nettverk teori er en samlebetegnelse for teorier som fokuserer på individer, team og organisasjoner og nettet av interpersonelle relasjoner i disse sosiale systemene (Nimmon et al., 2019). Vi har i vår studie valgt å tolke ledernetverket vi finner som et av disse sosiale systemene.

Studier beskriver støtte som et viktig forhold innenfor (O)- kontekst (A. Bos-Nehles et al., 2023; Trullen et al., 2020; A. Bos-Nehles et al., 202; A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Opplevelsen av støtte er viktig fra flere av de aktører leder samhandler med innenfor sin kontekst, og forskning nevner både nærmeste leder, HR-avdelingen og relasjoner med kollegaer, -som sosiale nettverk (A. Bos-Nehles et al., 2023). Også dette vil ifølge andre studier påvirke ledere i å være effektive aktører i implementering av HR-praksiser. (A. Bos-Nehles et al., 2023).

For å belyse delproblemstillingene kan vi trekke inn følgende funn fra empiri «**10-FAKTOR som verktøy for organisasjonsutvikling er delvis godt implementert, særlig der det er et samkjørt og støttende lederkollegium**».

I vår studie er det kanskje her vi ser den største sammenhengen mellom årsak og virkning. Som beskrevet i teorikapittelet har AMO variablene vekselvirkninger på hverandre, og i de fleste tilfeller fant studier kontekst (O) som en faktor hvor kompetanse (A) og motivasjon (M) kunne utspille seg (A. Bos-Nehles et al., 2023). Figur 8, som også er beskrevet i teorikapittelet, viser disse sammenhengene, og hvordan opplevd støtte og nettverk påvirker motivasjon, som igjen gir utfall på prestasjon.



Figur 8 Opportunity as moderator in the relationship between Ability and motivation with performance outcome, kilde (A. Bos-Nehles et al., 2023)

Dette fremkom tydelig hos våre informanter. En av informantene uttrykker;

«Så jobber vi veldig felles nå, sånn faglig sett. Vi har samordnet planlegging, og hver gang vi gjør det, flinkere tror jeg vi blir. Nå har vi satt av en dag i ledergruppa, hvilke ting må vi tenke felles her på huset». Informant 2: «Vi har en veldig samkjørt ledergruppe. Det er en veldig gøy gruppe å jobbe i. Jeg er veldig glad for at jeg jobber her».

Her får vi eksempler på kontekst (O). Av dette fremgår det at det et sosialt ledernetverk, herunder gode relasjoner i dette nettverket er av stor betydning. Så gir informantene eksempler på at det å jobbe med ledelse er viktig. Det å strukturere lederarbeidet i et ledernetvett og gjennom dette sørge for riktige prioriteringer, felles tilnærming til arbeidet samt å strukturere lederjobben er viktig for ledere (Mintzberg, 2013). God struktur og ledelse fremmer i vårt tilfelle engasjement og motivasjon, både for 10-FAKTOR, men også på et generelt grunnlag, hos de informanter som hadde et velfungerende ledernetverk og relasjoner både til nærmeste leder og lederkollegaer.

Flere informanter viste til at egen organisasjonsenhet hadde iverksatt egne tiltak for å utvikle egen ledelse og ledergruppe. Våre informanter over beskriver verdien av slikt arbeid. Enhetene som arbeidet systematisk med utvikling av egen ledergruppe, både faglig og sosialt, var de som også i stor grad synes å ha implementert 10-FAKTOR. Et resultat av dette er at vi kan si at praksisen med systematisk utvikling av ledelse, også i form av etablering og utvikling av ledernetverk, har påvirkning på implementering av 10-FAKTOR og at det er støtte for funnet som er trukket frem over.

Betydningen av opplæring som opplevd støtte fra HR-avdelingen

Teori peker på manglende støtte som en årsak til mislykket implementering, da det fører til at ledere har mangelfulle HR ferdigheter (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Selv om opplæring i figur 4 er beskrevet som en HR-praksis som fremmer kompetanse (A) vil vi allikevel også trekke den frem her under kontekst (O), da vi diskuterer den opp mot betydning av opplæring som opplevd støtte fra HR-avdelingen, som er et forhold under (O) (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018).

Vår tolkning av empirien er at de lederne som har god støtte i form av opplæringer rundt 10-FAKTOR, i betydelig større grad har implementert 10-FAKTOR og arbeider aktivt med å utvikle egen enhet.

Vårt funn *«systematisk opplæring fra HR har bidratt til opplevelse av støtte fra HR. Det synes å ha positive innvirkninger på implementering»*, er dermed spennende å se videre på.

Hvorfor er denne opplæringen av betydning for implementeringen? Sosial bytteteori kan forklare denne årsakssammenhengen til en vellykket implementering med den gjensidige bytterelasjonen som oppstår mellom partene. I de tilfeller leder opplever en positiv støtte fra HR-avdelingen, vil dette medføre at leder føler seg forpliktet til å bidra til organisasjonens måloppnåelse som indikert i figur 6 (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Vi ser på denne forklaringen opp mot vår empiri.

Empirien viser at det er variasjon i grad av opplevd støtte fra HR avdelingen. De fleste av informantene i vår undersøkelse viser til prinsippet om enhetlige ledelse hvor de har totalansvar også for personal og resultater. En kan stille spørsmål ved om det for disse informantene fremsto som om det var naturlig å dermed ikke skulle forvente stor grad av støtte til sin ledelse. De kan ha tatt større ansvar og dermed ikke ha forventet like stor grad av støtte fra organisasjonen.

En av informantene våre skilte seg her ut og uttrykte; «*det føles som å stange i veggen når man ber om støtte, så man gidder ikke be om noe mer, ting er ikke på plass med rutiner og prosesser*». Denne informanten var også den av informantene som i diskusjonen under «styrende dokumenter» var den som i minst grad hadde kjennskap til, eller opplevelsen av å vite hvilke forventninger organisasjonen hadde til hen som leder. Vi gjorde oss her en refleksjon om lav grad av kjennskap til lederprinsippene- og dermed forventninger til en selv som leder- hang sammen med en høy grad av forventninger til støtte. I så tilfelle kan en finne grunnlag for støtte i sosial bytteteori da denne informanten opplevdes å ha distansert seg fra støttefunksjonene i organisasjonen, noe som kan medføre at leders tilknytning til deler av organisasjonen svekkes og holdningen dermed påvirkes negativt (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018).

Ut fra diskusjonen over og vårt funn finner vi grunnlaget for å holde fast ved at det er både opplæringen fra HR og i tillegg *opplevelsen* av støtten som er vesentlig her. Når disse forholdene er på plass, vil det øke effektiviteten av implementeringsarbeidet.

Tid – som rammebetingelser for implementering

Tid som kontekstuell forhold innenfor (O) viser til å ha innvirkning på leders mulighet for effektiv implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Informantene har ulike opplevelser av tid og kapasitet til å drive ledelse, noe som i noen tilfeller kan se ut til å henge sammen med kontrollspenn- altså antall medarbeidere leder har personalansvar for. Gjennom empirien kom det frem at tre av informantene våre jobbet under ganske like omstendigheter for øvrig, altså relativt lik kontekst, mens det vi fant av betydelig forskjell her blant annet var kjennetegnet «tid», som så ut til å gi en særlig negativ effekt på implementeringen.

Funn fra empiri her var «***ulikheter i opplevd tid og kapasitet til å drive ledelse, også i form av organisasjonsutvikling, påvirker implementering av 10-FAKTOR***»

Her diskuterer vi hvorvidt tid er en viktig rammebetingelse som påvirker implementering av 10-FAKTOR.

Informant 1 oppgir her at selv om hen har all den opplæring og kunnskap hen trenger så strekker ikke tiden til:

«det forsvinner i resten av alt det andre jeg skal gjøre. Jeg kjenner jeg har ikke tid til det. Jeg har ikke tid til å få folkene mine til å virke».

En av informantene hadde ved sin avdeling vært med på en prosess med omorganisering hvor de gikk fra et kontrollspenn på 60-70 medarbeidere til dagens kontrollspenn på 17-20 medarbeidere, informant 2 sier

«Vi hadde røde tall overalt. Sinnsykt høyt sykefravær. Vi klarte ikke å drive noen form for ledelse, egentlig. Vi bare drev med brannslukking, jobba hele døgnet, i full gang med å brenne meg ut».

Informanten beskriver opplevelsen av endring i organiseringen slik

«Så nå har jeg følelsen av å kunne jobbe som leder. Nå leder jeg mer, og det er første gang siden jeg ble lønnet som leder.

Det ser ut til å være støtte for i oppgavens empiri at liten opplevd tid til ledelse, er en negativ faktor innenfor (O) som vil påvirke leders mulighet for effektiv implementering, mens ledere som opplever å ha tid til å utøve ledelse, og derved også utvikle relasjoner, er bedre rustet til å implementere 10-FAKTOR. Fokus og ressursbruk beskrives også av (Lai et al., 2022) å være av stor betydning for å få tatt ut potensialet i 10-FAKTOR, og det anbefales å bruke minimum 1-3 timer pr fase, med medvirkning fra hele medarbeidergruppen (Lai et al., 2022). Også tidligere studier peker på tid som et vesentlig funn både for oppfølging av 10-FAKTOR, og til utvikling over tid. Her fant en at konsekvensen av dette så ut til å være at læringsprosessene ble lokale og et «her og nå fenomen». Dette fant en også hang sammen med at 10-FAKTOR var noe ledere var pålagt å gjøre og ikke deres primære oppgave og dermed kunne ha påvirkning på hvor mye tid de prioriterte å bruke på dette (Stokke, 2019).

Det er en stor diskusjon å få innsikt i årsaken til at enkelte informanter opplever å ha tid, mens andre ikke har det. Det å arbeide systematisk med egen organisering og ledelse, vil endre kontekst i form av å sette ledere i stand til å disponere tiden mer målrettet og i større grad med utvikling og forebygging. Informantene viser til eksempler hvor tiden i stor grad har gått med til å løpe rund «å slukke branner». Linjeleders betydning i implementeringen, og derav ledelsen som gjør noe med tiden, diskuteres videre i etterfølgende kapittel.

Oppsummering – kontekst (O)

Oppsummert virker det til at både tid, relasjoner, opplæring og støtte er forhold innenfor leders kontekst som har påvirkning implementering av 10-FAKTOR som et utviklingsverktøy.

I figur 4 vises de teoretiske faktorer som pekes på som relevante innenfor (O). AMO teori differensierer på AMO kjennetegn og AMO fremmende praksiser. Alle kjennetegn som beskrives i figur 4 fant vi igjen i våre studier; relasjoner og sosialt nettverk, teamarbeid og

støtte. Her fant vi både at opplevd støtte fra HR-avdelingen så ut til å ha en positiv effekt på implementering, men kanskje mer i retning av at den økte kunnskap som igjen påvirket motivasjonen positivt, enn forklaringen gjennom sosial bytteteori om at leder ved opplevd støtte skal føle seg forpliktet til å implementere praksisen. Det er vår oppfatning her at den indre motivasjonen som skapes i det informantene så sammenhengen mellom egen ledelse og 10-FAKTOR var særdeles viktig. Dette så videre ut til å bli styrket av gode relasjoner og sosialt nettverk i form av en velfungerende ledergruppe. Også geografisk nærhet så her ut til å gi enda større utbytte av dette nettverket. Videre så vi at tid var av stor betydning for implementering. Tid som kontekstuell forhold på individuelt grunnlag (figur 8) har påvirkning på motivasjon, som igjen gir utslag på prestasjon både i form av (her) holdninger og adferd (A. Bos-Nehles et al., 2023). Dette så vi klart hos våre informanter. Særlig mangel på tid i kombinasjon med mangel på relasjon og sosialt nettverk, så ut til å ha påvirkning på implementering.

Videre så klare retningslinjer (A. Bos-Nehles et al., 2023) ut til å særlig bidra til å tydeliggjøre forventninger til hva lederne skulle oppnå, og være av betydning for implementering. Det så også ut til at lite kjennskap til de retningslinjer som definerte lederrollen, så ut til å skape en større forventning til støtte, som igjen påvirket leders holdning og adferd. For tydelige retningslinjer kan på den annen side gi målforskyvningen ved at rammene for hvordan 10-FAKTOR skal gjennomføres og følges opp blir så instrumentelt at ledere blir for opptatt av å levere på det organisasjonen forventer. Dette så vi også tendenser til i vår studie da flere av informantene henviste til at de ikke hadde fått ferdigstilt tiltaksplanen, som var en forventning fra Kommunen. Dette kan dermed bli det viktigste i oppfølgingsarbeidet, i stedet for fokuset på den kontinuerlige utviklingen. Tidligere studier av 10-FAKTOR har også pekt på dette (Stokke, 2019).

Både autonomi, medvirkning og beslutningstaking er videre i AMO teori nevnt som viktige HRM fremmede praksiser (A. Bos-Nehles et al., 2023). Disse var lite fremtredende i våre funn. Et viktig tilleggsfunn.

6.3 Hvilken påvirkning har leders kompetanse på implementering?

I dette delkapittelet diskuteres forskningsspørsmål 2, «hvordan påvirker leders kompetanse (A) implementering av 10-faktor i egen organisasjon?».

AMO teorien trekker frem abilities (A) som en betingelse for å lykkes med implementering av HR praksiser (Boselie, 2014; A. Bos-Nehles et al., 2020), og rammeverket bygger på at individet presterer bra når det, her innenfor (A); - er kapable til å gjøre det (de kan utføre jobben fordi de har nødvendig kunnskap og ferdigheter). (Lai et al., 2022) beskriver kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre de aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Figur 4 viser at kjennetegn innenfor A er kunnskap, jobbrelatert kunnskap, kunnskapsdeling og opplevelsen av mestringssevne (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Både variabelen kunnskap og jobbrelevant kunnskap gir rom for tolkning av hva dette egentlig innebærer. For formålet med denne oppgaven anser vi kunnskap- eller jobbrelevant kunnskap, som nødvendig lederferdigheter og kunnskap som fremmer implementering av HR-strategien 10-FAKTOR.

Videre drøfter vi den kunnskap, ferdighet, evne og holdning som vi ut fra funn anser er vesentlig lederkompetanse for å gjennomføre implementeringsprosessen.

Dette vil vi gjøre ved å belyse 7 temaer, som hver og en har innvirkning på implementering. Det avsluttes med en oppsummering.

Disse temaene er:

- **Utdanningsnivå og erfaring**
- **Kunnskap om retningslinjer**
- **Lederutvikling som HR-praksis som fremmer (A)**
- **Kunnskap om de ti faktorene**
- **Lederstil**
- **Holdning**

Lederutvikling og opplæring er tidligere diskutert under punkt 6.2 og vil derfor ikke drøftes særskilt under denne delproblemstilling, men trekkes inn under de øvrige punkter.

Utdanningsnivå og erfaring

Vi stiller spørsmålet om hvorvidt høyere utdanning som leder, har innvirkning på implementering av 10-FAKTOR?

Funn fra intervjuene viser at informantene hadde ulik sammensetning av kompetanse-, altså kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner. Det blir her relevant å trekke inn vårt funn

«ledere med en høyere utdanning, og erfaring som leder har gode forutsetninger for å sette seg inn i, og forstå 10-FAKTOR metodikken» i den videre diskusjon.

Ved sammenstillingen av empiri i kapittel 5 ble vi oppmerksomme på at det som eksplisitt kom fram gjennom funn var den observerbare kunnskapen i form av formalkompetanse og antall år med erfaring. Dette gjorde oss oppmerksomme på at en del av det som fremkom av øvrig kunnskap, herunder ferdigheter, holdninger og evner innenfor (A) i intervjuene har form av å være taus, og kommer til uttrykk gjennom det informanten forteller, og vår påfølgende tolkning av dette inn under kompetansekomponeentene (Lai, 2013).

Utdanning

De ledere som hadde høyere utdanning hadde også i stor grad implementert HR-strategien og hadde god kunnskap om innholdet i de ti faktorene. Det kan derfor være nærliggende å trekke konklusjonen at leder med høyere utdanning har gode forutsetninger for å sette seg inn i, og forstå 10-FAKTOR metodikken. Vi ser nærmere på dette funnet for å se om vi kan finne støtte for påstanden.

Alle våre informanter utenom en, hadde en fagprofesjons utdanning innenfor samme fagområde som de nå var leder for, på bachelor og masternivå. Flere hadde også lederutdanning(er), og/eller i regi av enten nåværende eller tidligere arbeidsgiver deltatt i ett lederutviklingsprogram. Informanten uten høyere utdanning hadde heller ikke deltatt i lederutviklingstiltak eller program hos nåværende arbeidsgiver. I det tilfellet hvor vår informant ikke hadde høyere utdanning var også ett av stedene vi anser 10-FAKTOR ikke å være implementert. Så langt ser det ut til å være støtte for vårt funn.

På spørsmål om informantens arbeid med 10-FAKTOR sier den av våre informanter uten høyere utdanning: *«Jeg sier at jeg synes det har vært vanskelig. Egentlig kanskje sånn å skille de forskjellige 10-faktorene fra hverandre i hverdagen»*, videre sier informanten om oppfølgingen av 10-FAKTOR; *«Nesten alle ledergrupper i seksjonen hos oss, og min egen ledergruppe da, når vi snakker om 10-faktorer, så har vi veldig ofte havnet på at det vi trenger mest av alt, er tiden med hverandre og erfaringsutvekslingen»*. Informanten hadde ikke deltatt på 10-FAKTOR opplæring i regi av arbeidsgiver. Studier peker på både kunnskap og jobbrelevant kunnskap som kjennetegn innenfor (A) som fremmer implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023) og opplæring, utvikling og rekruttering er HRM praksiser som fremmer disse kjennetegnene.

Sitater fra de andre informantene er gjengitt i diskusjon rundt kontekst (O) og kompetanse (A)

og her så vi gjennomgående at de fleste av informantene både hadde deltatt på 10-FAKTOR opplæring, hadde høyere utdanning, samt deltatt på lederutviklingstiltak. En av informantene med høyere utdanning og lederutdanning sa «*Jeg er mer bevisst nå på min person og hvem jeg er i ledergruppen, enn det jeg har vært tidligere. Og det tror jeg kanskje det er helseledelsen som har hjulpet meg med*». Dette så vi igjen hos de øvrige informantene også, utdanning i form av lederutdanning, utvikling eller kurs i tillegg til opplæring i 10-FAKTOR ga god forutsetning for at de forsto og dermed kunne sette seg inn i 10-FAKTOR metodikken. Det kan dermed se ut til at utdanningsnivå har påvirkning på implementering av 10-FAKTOR. Det er tidligere drøftet flere forhold innenfor (A) under oppgavens drøfting rundt (O) og vi kommer også tilbake til senere i dette kapittelet, at kunnskap alene ikke er det avgjørende.

Erfaring

I tillegg til utdanningsnivå belyses betydningen av kunnskap i form av ledererfaring for arbeid med implementering (Trullen et al., 2020). Det blir også belyst viktigheten av erfaring, for å ha grunnlag til å sette seg inn i 10-FAKTOR som metode.

Våre informanter var også opptatt av erfaring for å kunne lede. Erfaringen så ut til å ha vesentlig betydning, særlig i form av trygghet i lederrollen. En av informantene beskriver det som å være en forutsetning for at hen har klart lederrollen, til tross for det hen opplever som en organisasjon som har «lite på plass»;

«Så jeg hadde ikke klart den lederjobben hadde det ikke vært for at jeg hadde med meg den erfaringen som jeg har».

Dette støttes av funn hos en av de andre informantene

«så det gjør igjen at jeg overlever i det. Og så har jeg jo en erfaring i det. Så en ting er, når du spør meg nå, med all min erfaring, om hvordan hadde jeg vært hvis jeg var helt fersk på ny».

En annen av informantene beskriver både kunnskap (A) og erfaring (A) som viktig for at hen utøver lederrollen godt i dag

«men jeg føler, sånn som jeg er på den nivået jeg er nå, så er jeg mye, mye tryggere nå i lederrollen min. Med alle de kursene og den skolen jeg har gått, så føler jeg meg mye tryggere i rollen min nå enn det jeg har vært tidligere».

Det er gjennom denne diskusjonen grunnlag for å si at vi finner støtte for at utdanningsnivå og erfaring har påvirkning på implementering av 10-FAKTOR ved at leder dermed har gode

forutsetninger for å sette seg inn i, og forstå 10-FAKTOR metodikken. Det er naturlig at kunnskap henger sammen med utdanningsnivå, og derfor å anta at høyere utdanningsnivå er synonymt med mer kunnskap som betyr økt forståelse.

Det kan synes som et dilemma med metodikken 10-FAKTOR om det er slik at ledere og ansatte med høyere akademisk utdanning, har større grunnlag for å sette inn i metoden og dermed får større forståelse. Som vi beskriver under punkt 6.4 om motivasjon, kan en anta at forståelsen øker motivasjonen og dermed styrker implementeringen.

Kunnskap om retningslinjer

I punkt 6.2 under kontekst (O) ble det diskutert hvordan retningslinjer, her i form av styrende dokumenter som rammet inn ledelse, viste seg å ha betydning for implementering, noe også studier om suksessfull implementering av HRM-praksiser viser til (A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010) og som ifølge (Lai, 2013) er en selvstendig form for kunnskap, kalt «prosedyrekunnskap». I vår studie var alle informantene utenom en godt kjent med lederprinsippene i Kommunen og hvilke forventninger dette stilte til ledere og dette hadde tydelig innvirkning på våre informanter. De som var godt kjent med, og hadde oppfatning av samsvar mellom forventning og det de opplever i hverdagen, hadde i større grad implementert 10-FAKTOR enn de som ikke hadde samme forståelse. Ytterligere sammenhenger er drøftet i punkt 6.2 og vil derfor ikke drøftes videre i dette delkapittelet. Gjennom drøfting er det derfor støtte for at kunnskap om retningslinjer har påvirkning på implementering, og vi anser det her derfor som en nødvendig jobbrelatert kunnskap i denne sammenheng. HRM praksiser som fremmer (A) er beskrevet i figur 4 som opplæring, utvikling og rekruttering (A. Bos-Nehles et al., 2023). Å gjøre ledere kjent med styrende dokumenter som beskriver rammen for ledelse vil dermed være hensiktsmessig å ha fokus på både i rekruttering, og den senere opplæring av nye ledere.

Lederutvikling som HR-praksis som fremmer (A)

I tillegg til at ledernetverk er et kjennetegn i kontekst (O) under relasjoner og sosialt nettverk (A. Bos-Nehles et al., 2023) finner vi også i vår empiri at ledernetverket bidrar til økt kunnskapsdeling, som er beskrevet som et kjennetegn innenfor (A). Ledernetverket ble etablert, eller styrket gjennom de lederutviklingstiltak/ programmer våre informanter hadde deltatt i. Disse er drøftet under (O).

Utdanningsnivå er tidligere under delkapittelet drøftet å ha påvirkning på implementering av 10-FAKTOR ved at leder dermed har gode forutsetninger for å forstå og sette seg inn i 10-

FAKTOR som metodikk. Utdanningsnivå alene så allikevel ikke ut til å være avgjørende for forståelsen av 10-FAKTOR, også en mestringsorientert lederstil (Lai et al., 2022) så ut til å være fremmer. Det var i de tilfeller 10-FAKTOR som metode gjenspeilet lederens egen lederstil at sammenhengene var sterke, og dette igjen ble ytterligere forsterket gjennom lederutviklingstiltakene. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

Vi vil videre trekke frem ledernetverk. Dette er også drøftet tidligere under kontekst som et kjennetegn på (O) i form av relasjoner og sosialt nettverk, men vi finner det også i vår empiri å være en form for kunnskapsdeling, som igjen er et kjennetegn under (A) beskrevet i figur 4 (A. Bos-Nehles et al., 2023). Flere av informantene beskrev ulike lederutviklingstiltak, velfungerende ledernetverk som kommuniserte ofte og delte erfaringer og kunnskap. I alle disse tilfellene så vi at lederutviklingstiltakene var det som ledet til et velfungerende ledernetverk som igjen økte kunnskapsdeling. I teorikapittelet pekte vi på at forfattere knytter HR praksiser til ulike AMO kjennetegn (A. Bos-Nehles et al., 2023). Enkelte forfattere peker eksempelvis på prestasjonsfremmende praksiser som knyttet til (A) mens andre forfattere knytter dem til (M). Andre hevder kompetansehevende praksiser fremmer (A) mens andre hevder de fremmer (M). (A. Bos-Nehles et al., 2023). Dette blir tydelig i vår studie, hvor HRM-praksisen utvikling skal fremme kunnskapsdeling og at det i vår studie skjer gjennom relasjoner og sosialt nettverk, som er et kjennetegn under kontekst (O).

Vi finner teoretisk støtte for at økt kunnskapsdeling skjer via utviklingstiltak, men i vårt tilfelle ved å bidra til et sosialt nettverk (ledernetverk) og relasjoner, som er et forhold under (O).

Kunnskap om de ti faktorene

Det ble synlig gjennom drøftingen av ledernetverk og opplæring i punkt 6.2, at kunnskap om sammenhenger, som Lai beskriver som kausal kunnskap (Lai, 2013), hadde stor påvirkning på implementering av HR-praksisen, og dermed er å regne som en viktig lederkompetanse i rollen som implementerer av strategier.

Videre synes det å ha betydning for bruk og implementering at ledere har god kunnskap om de 10 faktorene. Noe som i 10-FAKTOR bør ses på som grunnleggende lederkompetanse (Lai et al., 2022).

Det fremkom gjennom intervjuene at formalutdanningen la grunnlaget for den forståelsen og kunnskap de senere fikk om 10-FAKTOR gjennom den formelle 10-FAKTOR opplæringen i regi av HR-avdelingen. En av informantene sier:

«Så tok jeg helse-ledelse, og det hadde jeg stort utbytte av. Du blir jo mer bevisst. Du får ord på det du kanskje har gjort. Du blir mer bevisst på hvilke strategier jeg har gjort og hvilke strategier jeg har satsa på. Så har det plutselig begynt å få noen navn. Det er det magesfølelsen har sagt meg, men så begynner det å knagge deg på noe». Her beskriver informanten formalkompetansen og videre hvordan opplæringen bidro til en dypere forståelse:

«Så får du for eksempel en 10-FAKTOR inn, hvor du formaliserer dette med hva som gir motivasjon og glede og mestring på jobb».

(Lai, 2013) beskriver kunnskap som både faktakunnskap «*deklarativ kunnskap*», kunnskap om ulike årsakssammenhenger og relasjoner, eksempelvis mellom motivasjon og prestasjon «*kausal kunnskap*». Her ser det ut til at både utdanning og opplæring bidro til en økt kunnskap om årsakssammenhenger, altså «*kausal kunnskap*».

Også her finner vi støtte for at HRM praksisene utvikling og opplæring bidrar til kunnskap som positivt påvirker implementeringen av 10-FAKTOR, og at de i sammenheng forsterker hverandre.

Lederstil

I oppgaven har vi som beskrevet under avgrensning valgt å ikke gå nærmere inn på leders oppfølging av resultatene i denne oppgaven annet enn for å kunne drøfte om det er tatt i bruk og dermed kunne si noe selve implementeringen. Dette kommer vi tilbake til under punkt 6.5. Som kjennetegn under (A) og jobbrelevant kunnskap (A. Bos-Nehles et al., 2023) anser vi også lederstil å ha en påvirkning på implementering av 10-FAKTOR i vår undersøkelse. Det er naturlig å se på lederstil, her som en ferdighet innenfor (A), og om det fremmer implementering.

Vi drøfter her lederstil som den relasjonelle lederstil, også beskrevet som en mestringsorientert lederstil i 10-FAKTOR (Lai et al., 2022), og dersom vi ser på om våre informanter arbeider med relasjoner, kan vi løfte frem flere utsagn fra informantene:

En informant belyser at det er nødvendig å ha god relasjon til de ansatte for å kunne jobbe med å utvikle medarbeidere, og derved også organisasjonen. Hen sier at «*her er det vanskelig personale*», *men mye av det handler rett og slett om ledelse*». En annen informant har også erfaringer med viktigheten av ledelse, hen sier; «*Vi kan godt ha kaker og kaffeselskap på en måte. Og det er jo sånn nå at det er jo ikke det som gir jobbmotivasjon. Det gir mer bilringer,*

men ikke så veldig jobbmotivasjon. Så det å jobbe og organisere avdelinger slik at folk får den utfordringen de har lyst til å jobbe med, Innenfor de områdene som gjør at de har kompetanse til å styre det. Det er jo litt apropos det med 10-FAKTOR, så er det mestringsorientert ledelse. At de har en opplevelse av å mestre, og at det er innenfor de rammene de kan klare det».

Vi har definert innføring av 10-FAKTOR som en endringsprosess i teorikapittelet og drøftet flere viktige forhold for vellykket implementering. Gjennom drøfting av empiri har vi funnet at de fleste steder 10-FAKTOR var å anse som implementert hang dette sammen med flere forhold. Blant annet beskriver Lai kunnskap om de ti faktorene å anse som grunnleggende lederkunnskap (Lai et al., 2022a), dette er belyst tidligere i dette delkapittel. Men det gjennom tidligere drøfting er det belyst at kunnskap alene ikke er avgjørende for implementering, men knyttet opp mot sammenhenger enten innenfor samme AMO variabel, eller i tillegg til, og forsterket av andre AMO-variabler. Både Lai og Mintzberg beskriver henholdsvis mestringsorientert ledelse og leders rolle på det menneskelige plan og hvordan det er med på å bidra til å nå organisasjonens mål (Lai et al., 2022; Mintzberg, 2013).

Mintzberg beskriver her arbeid med relasjoner som en lederoppgave, mens Lai beskriver en støttende lederstil – mestringsorientert ledelse, som også er en av de ti faktorene, som en katalysator for flere av de andre ti faktorene (Lai et al., 2022; Mintzberg, 2013). Andre 10-FAKTOR studier peker derimot på at det som måles i 10-FAKTOR er leders personlige egenskaper mens leders handlingsrom kommer i bakgrunnen (Stokke, 2019). Dermed kan det være en svakhet ved undersøkelsen at ledelse måles som en størrelse, uten hensyn til de kontekstuelle forutsetninger (O) leder har for å lykkes. På den annen side, kan dette gi overordnet ledelse indikatorer på hvilke ledere som trenger støtte i sin ledelse.

For å svare ut linjeleders rolle ved implementering, synes det klart at et aktivt forhold til å ta grep om egen ledelse er viktig for å legge til rette for forbedringsarbeid og implementering. Det kan diskuteres om mestringsorientert ledelse er en ferdighet som kan utvikles eller trenes opp, eller er å regne som en mer stabil evne (Lai, 2013). Utvikling, opplæring og rekruttering beskrives i figur 4 som HRM praksis som sørger for riktig eller nødvendig anskaffelse av kunnskap som, her, er nødvendig for effektiv implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Siden forskningsspørsmålet også er knyttet til implementering av 10-FAKTOR har vi også innhentet empiri som belyser ledernes holdning til 10-FAKTOR. Dette vil vi belyse under neste underpunkt om holdninger.

Holdning

(Lai, 2013) beskriver mestringstro som en holdning, og at slike holdninger er vesentlig for prestasjon og en viktig kompetanse å fokusere på i rekruttering. Vi har også i vår undersøkelse sett spesifikt på holdning som leders motivasjon for å ta i bruk 10-FAKTOR, dette kommer vi tilbake til under (M). Her kan en stille seg spørsmålet om holdning er å regne som en ferdighet? Og kan den i så fall trenes opp? Dette vil ikke drøftes i det videre, men dersom dette ikke kan trenes opp, blir det desto viktigere å fokusere på dette i anskaffelse, som tidligere er nevnt som en HRM praksis for å sørge for riktig kunnskap til den aktuelle oppgaven, som her er implementering av HR-praksisen (A. Bos-Nehles et al., 2023).

I figur 4 ser vi at et kjennetegn innenfor (A) som er beskrevet for å lykkes med implementering er tro på egen mestringsevne (A. Bos-Nehles et al., 2023), dette samsvarer med Lais beskrivelse av mestringstro (Lai, 2013). I vårt tilfelle kan det se ut som erfaring påvirker egen mestringsevne, og derfor kan være en nødvendig kompetanse for vellykket implementering av HR-praksiser. Informant 2 sier; «*Men jeg føler, sånn som jeg er på den nivået jeg er nå, så er jeg mye, mye tryggere nå i lederrollen min. Med alle de kursene og den skolen jeg har gått, så føler jeg meg mye tryggere i rollen min*».

Våre informanter har gitt oss innsikt i deres holdning til selve 10-FAKTOR metodikken. På den positive siden er områder som delvis er belyst, videre fant vi følgende empiri om informantenes holdning til 10-FAKTOR:

Informantene oppgir at 10-FAKTOR gir et felles begrepsapparat, noe informantene opplever som positivt. En annen informant oppgir at undersøkelsen er utformet slik at den sørger for at ikke enkelte «sterke stemmer» høres mer enn andre steder, som for eksempel i allmøter. Der kan enkelte snakke på en måte hvor det oppleves som at de snakker for alle mens i undersøkelsen har hver medarbeider likt bidrag inn i resultatene.

Også informantene som selv ikke mente å ha tatt 10-FAKTOR i bruk, var positive til selve metodikken.

Her ser vi at informantene er gjennomgående positive til undersøkelsen som metode. Dette var overraskende for oss som forskere, vi hadde forventet større variasjon i tilbakemeldingene rundt 10-FAKTOR. Oppgavens funn er; ***Informantene er grunnleggende positive til 10-FAKTOR, som metode for forbedringsarbeid. Det synes som at holdningen til 10-FAKTOR bidrar til bruk og implementering.*** Oppsummert viste dette funnet at positive holdninger til 10-FAKTOR er med på å øke sannsynligheten for implementering, særlig ved at holdningen

økte eller reduserte motivasjon hos linjeledere til å arbeide med 10-FAKTOR. Motivasjon blir drøftet i neste punkt 6.4.

På den negative siden av holdning til 10-FAKTOR som metode, trekkes det frem, at den er akademisk omfattende og dermed kan ha en høy brukerterskel. I tillegg løftes det frem at den er et øyeblikksbilde fra den perioden selve undersøkelsen er gjennomført og derfor ikke alltid speiler riktig bilde, en av informantene ønsket at undersøkelsen ble gjennomført oftere for å redusere effekten av dette. Dette er noe også tidligere studier peker på (Granerud, 2019) . Det ble også nevnt at det kan være krevende for en leder å få negative tilbakemeldinger og selv skulle jobbe videre med oppfølgingen, og at det kunne være en svakhet ved 10-FAKTOR at undersøkelsen ikke tar hensyn til kontrollspennet for ledelse og kontekst for øvrig, når den måler faktorer som er vesentlig betinget av dette.

Oppsummering kompetanse (A)

Gjennom drøftingen rundt leders kompetanse fant vi flere forhold som er ut til å være viktig for implementeringen av 10-FAKTOR. Utdanningsnivå og erfaring så ut til å ha en positiv effekt på implementeringen ved at leder gjennom formalkunnskapen hadde større forutsetning for å forstå og sette seg inn i 10-FAKTOR som metodikk. Erfaringen bidro til at leder både var tryggere i lederrollen og også kjente igjen kjennetegn på 10-FAKTOR i sin egen lederstil. De tydelige retningslinjene i Kommunen i form av særlig «lederprinsipper»(Kommunen, 2021) var viktig kunnskap for leder som tydeliggjorde forventninger og krav til lederrollen (A. Bos-Nehles et al., 2023). Kunnskap om de ti faktorene (Lai et al., 2022)viste seg også som en viktig faktor, men denne kunnskapen alene ga ikke den største effekten på implementering. Det så ut til at effekten av kunnskapen hadde størst effekt i de tilfeller leder hadde en relasjonell, eller mestringsorientert lederstil. Holdning (Lai, 2013), her som både mestringssevne og holdning til selve 10-FAKTOR metoden hang sammen med erfaring og en positiv opplevelse av at 10-FAKTOR gir en opplevd nytteverdi.

6.4 Hvordan påvirker leders motivasjon implementering?

Innenfor AMO rammeverket presterer individet bra, her innenfor (M), når; - de er motivert til å gjøre det (de vil gjøre jobben fordi de har lyst og er tilfredsstillende motivert). Moderatorer for (M) finner vi i teori både på individuelt, organisatorisk nivå og gjennom HRM fremmende praksiser.

I oppgaven har vi tidligere sett på at motivasjon påvirkes av kontekst (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Leders motivasjon for lederrollen og motivasjon for å ta i bruk 10-FAKTOR

Motivasjon er den faktoren som i størst grad vil være påvirket av forholdene både i og rundt lederen (Lai et al., 2022), og vi har derfor tilnærmet oss utforskningen av (M) ved å undersøke leders motivasjon for utøvelse av selve lederrollen. Et kjennetegn under motivasjon (M) i figur 4 er individuell motivasjon (A. Bos-Nehles et al., 2023).

10-FAKTOR måler faktorer på individnivå som i stor grad handler om ledelse. Vår tilnærming til å utforske (M) tar derfor utgangspunkt i at en relasjonell lederstil, eksempelvis slik som Lai og Mintzberg beskriver ledelse er en nødvendig lederferdighet for en vellykket implementering av 10-FAKTOR som HR-praksis (Lai et al., 2022; Mintzberg, 2013). Vi har også undersøkt informantenes motivasjon for å ta i bruk 10-FAKTOR, som vi anser som leders holdning til 10-FAKTOR. Dette er også drøftet selvstendig under (A) som en lederferdighet.

Også motivasjon (M) vil, som beskrevet under A, i stor grad være å anse som taus, og komme til uttrykk gjennom vår tolkning av det informantene sier (Lai, 2013).

Som drøftet under (O) så det ut til at opplæring ga kunnskap om sammenhenger som gjorde leder bevisst på at 10-FAKTOR var det de allerede drev med når de ledet (A. Bos-Nehles et al., 2023). Dette kan vi tolke som at leders indre motivasjon for å drive ledelse, sammenfaller med det 10-FAKTOR måler. En av informantene sa

«motivasjonen min for å være leder er å være med å påvirke en gruppe mennesker til å oppnå et mål, og være tilfreds med å oppnå den målet».

En annen informant beskriver det slik;

«det å jobbe og organisere avdelinger slik at folk får den utfordringen de har lyst til å jobbe med, Innenfor de områdene som gjør at de har kompetanse til å styre det. Det er jo litt apropos det med 10-FAKTOR, så er det mestringsorientert ledelse. At de har en opplevelse av å mestre, og at det er innenfor de rammene de kan klare det.

En tredje informant beskrev;

«for meg er det å se at jeg klarer å få god kompetanse til å samle seg om og gi gode tjenester. Det er nok veldig motivasjonen min, og det at jeg kan bestemme litt».

Selv om det er nyanser her fremstår noen av ledernes motivasjon for ledelse å være å nå mål gjennom andre ved en relasjonsorientert lederstil, mens en av informantenes motivasjon for ledelse fremsto som i større grad å være oppgaveorientert. Denne informanten oppgav også selv at hen var en mindre mestringsorientert leder enn det medarbeiderne ønsket seg. Dette var ett av de to steder vi fant at 10-FAKTOR ikke var implementert. Tilleggsfaktorer som kan virke hemmende på motivasjon i dette tilfellet var her opplevd dårlig tid, samt manglende nærhet til sin ledergruppe.

Sosial bytteteori hevder, presentert i punkt 6.2, at opplevd støtte fra aktører i organisasjonen, eksempelvis gjennom opplæringer fra HR-avdelingen, øker leders motivasjon for å implementere HR-praksiser begrunnet med at leder føler seg forpliktet til å gi noe tilbake, som i vårt tilfelle skulle bety å føle seg forpliktet til å implementere HR-praksisen (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Det er derfor interessant å se videre på om våre informanternes opplevelse av denne støtten og opplæringen virker inn på deres motivasjon for å implementere 10-FAKTOR. Et funn i empiri rundt dette var **«Systematisk opplæring fra HR har bidratt til opplevelse av støtte fra HR. Det synes å ha positive innvirkninger på implementering av 10-FAKTOR»**

Alle våre informanter oppgir å ha fått tilbud om, eller deltatt på nødvendig opplæring om 10-FAKTOR i regi av HR-avdelingen, og de fleste oppgir å få bistand i lederrollen ved behov.

Det var variasjon i grad av opplevd støtte på generelt grunnlag blant våre informanter, men vi finner ikke støtte for at motivasjonen til å implementere kommer som følge av en opplevd forpliktelse hos informantene, men mer som et resultat av at opplæringen bidrar til økt kunnskap, som gir en større forståelse av sammenhenger, noe som igjen ser ut til å være det som påvirker motivasjonen. Dette ser vi via utsagn fra informantene som det også tidligere er referert til;

«Så får du for eksempel 10-FAKTOR inn, hvor du formaliserer dette med hva som gir motivasjon og glede og mestring på jobb».

Implementering av 10-FAKTOR kan som beskrevet i teorikapittelet ses på som en endringsprosess (Mintzberg, 2013). Det er å anta at i de tilfeller informantene opplever en nytteverdi av 10-FAKTOR, vil det positivt påvirke (M) og dermed ha innvirkning på implementeringen (Rønning, 2021).

Denne opplevde nytteverdien vil enten være til stede i utgangspunktet hos leder, eller må skapes. Som beskrevet innledningsvis om leders motivasjon for å lede kan det i vår studie se

ut til at der leder har en lederstil som sammenfaller med det 10-FAKTOR måler, opplever leder også en større nytteverdi av 10-FAKTOR. Dette igjen virker til å skape et engasjement og øke individuell motivasjon, som vi ser av figur 4 er kjennetegn på (M) (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Det var ulike opplevelser rundt nytteverdien av 10-FAKTOR, men de fleste ser ut til å speile vårt funn i empiri *«informantene er grunnleggende positive til 10-FAKTOR, som metode for forbedringsarbeid. Det synes som at holdningen til 10-FAKTOR bidrar til bruk og implementering»*. Ved ett av tilfellene oppgav leder å ikke se nytteverdien av 10-FAKTOR som utviklingsverktøy, fordi det ikke speilet de organisatoriske forhold ved virksomheten; *«Hvis vi kunne klart å sette opp 10-FAKTOR så det faktisk gjenspeiler organisasjonen vår, så er jeg veldig positiv til det. Men vi må jo bare gjøre det fordi kommunen har sagt det»*. Her var 10-FAKTOR heller ikke å anse som implementert.

Det så ut til at de fleste av informantene ble oppmerksomme på nytteverdien gjennom 10-FAKTOR opplæringen. Dette stemmer med vårt funn innenfor (O) om at særlig kunnskap om sammenhenger bidrar positivt til opplevelsen av nytteverdi, som igjen har en positiv effekt på (M) (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Vi så også at lederutviklingsprogrammene og utdanningene informantene våre hadde deltatt i, hadde påvirkning på implementering av 10-FAKTOR, ved at det økte kunnskap hos og samhandling mellom lederne, som igjen økte motivasjonen for å ta i bruk 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Dette samsvarer også med funn i studier som viser at en (M) fremmede faktor på organisatorisk nivå er samarbeidsklime (A. Bos-Nehles et al., 2023), noe disse utviklingstiltakene hadde bidratt til. Dette er drøftet tidligere under (O) (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Selv i tilfellet beskrevet over hvor informanten ikke hadde opplevelse av nytteverdi, gledet hen seg til neste måling, da resultatene på 10-FAKTOR ville si noe om utviklingstiltaket hadde effekt. Vi ser her at annet utviklingsarbeid også kan bidra til å understøtte implementering av 10-FAKTOR som utviklingsverktøy, selv om 10-FAKTOR her per nå ikke var å anse som implementert.

Under motivasjon (M) finner vi igjen de fleste forhold som beskrives i figur 4 som kjennetegn som positivt eller negativt påvirker (M) som individuell motivasjon, engasjement og samarbeidsklime (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Vi vil komme tilbake til under punkt 6.5 om implementeringen av 10-FAKTOR i Kommunen er å anse som vellykket, men i noen av de beskrevne tilfeller så det ut til at implementeringen av 10-FAKTOR skjedde, til tross for at vi fant mangel på optimale forhold innenfor A, M og O. I disse tilfeller kunne det virke som at det som måles i 10-FAKTOR, speilet lederens filosofi for å drive ledelse, og at kunnskap om 10-FAKTOR eksempelvis via opplæring fra HR-avdelingen, skapte en bevissthet hos lederen om at dette var det de allerede drev med i sin ledelse;

«Da begynner jo disse begrepene å sette seg inn på det som jeg egentlig tenker at jeg har jobbet med veldig lenge».

Motivasjonen for å anvende 10-FAKTOR var stor hos disse lederne, men det er også ett spørsmål om hva som er årsak og hva som er virkning.

Oppsummering

Motivasjon ser altså ut til å ha en effekt på implementeringen av 10-FAKTOR og styrkes i vårt tilfelle av forhold innenfor både (A), ved at opplæring både på eget initiativ og gjennom HR-avdelingen styrket kunnskapen om sammenhenger, og innenfor (O) gjennom en økt delingskultur og styrket kultur (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Av våre funn innenfor (M) fremstår de eksterne forhold som har størst påvirkning på leders motivasjon, å være den støtten som ledere har i form av sitt ledernetverk. Også opplæring ser vi har stor effekt, og størst effekt i de tilfeller de understøtter en relasjonell lederstil, fordi de skaper større kunnskap om sammenhenger, som Lai beskriver som en kompetanse (Lai, 2013). Dette er dermed i vårt tilfelle motstridende til det studier fant om HRM praksiser som fremmer (M), som i figur 4 beskrives å være evaluering, kompensasjon, insentiver, jobbsikkerhet og forfremmelse (A. Bos-Nehles et al., 2023).

I fire av seks tilfeller finner vi at de steder hvor ledere viser til et velfungerende og støttende ledernetverk, er også endringsorientering og motivasjonen høy og 10-faktor ser vi i tre av disse tilfellene er det vi kan anse som implementert. Denne delingskulturen og støtte fra ledergruppen i vårt tilfelle ser ut til å ha stor innvirkning på leders motivasjon, og derfor ser ut til å være en betingelse for å fremme motivasjon.

Det er teoretiske støtte for dette innenfor AMO teori som beskriver M som en moderator på individnivå med motivasjon og psykologisk trygghet, og på organisatorisk nivå som delingskultur og støtte og tillit fra aktører i org (A. Bos-Nehles et al., 2023). Også (A) i form av kunnskap om de ti faktorene gjennom opplæring, ser ut til å være av vesentlig betydning

for implementering, fordi det bidrar til en kunnskap om sammenhenger som påvirker motivasjonen for å ta det i bruk.

6.5 Er implementeringen vellykket?

Delproblemstilling 4, «I hvilken grad er implementering av HR-praksisen i organisasjonen vellykket?» diskuteres i denne delen.

Det er relevant å se videre på hva ledere gjør, og med særlig henblikk til selve bruken og implementeringen av 10-FAKTOR i egen organisasjon. Vi diskuterer etterarbeid og oppfølging, og hva som er nødvendige kunnskaper, kjennetegn og praksiser for å lykkes i dette arbeidet. I tillegg blir det diskutert hva som må til for at implementeringen er vellykket, altså er målene oppnådd. I dette delkapittel ser vi nærmere på temaene under

- **Hva gjør ledere?**
- **Endringsledelse**
- **Leder som translator**
- **Prosessledelse og refleksiv evne**
- **Når er implementering vellykket?**

Som drøftet tidligere innebærer lederrollen et ansvar for å omsette overordnede HR-strategier til HR-praksis, og dermed kreves det blant annet kunnskap og ferdigheter i endringsledelse, prosessledelse, relasjonelle ferdigheter og «oversettelseskunnskap» (Lai et al., 2022; Mintzberg, 2013; Røvik, 2007).

Mintzberg er en mye referert forsker av ledelse som har studert hva ledere faktisk gjør. Han trekker, blant annet frem, leders rolle som å omhandle roller på tre plan; informasjonsinnhenting, handling og det relasjonelle plan, figur 3 (Mintzberg, 2013). Tom Karp (Karp, 2019) har gjennom observasjonsstudier også undersøkt hva leder faktisk gjør. Og hva de gjør når de leder. Her belyses og diskuteres dette med at en av hovedoppgaven for ledere er å få hverdagen til å gå rundt (Karp, 2019).

Fra våre informanter har vi fått innsikt i hva lederne gjør. Det er beskrevet travle dager med mange administrative oppgaver. Allikevel finner vi eksempler på at det settes av tid til relasjonelt arbeid med egne medarbeidere og handling for å iverksette endringen. Vi ser videre på ulike sider av kompetanse som kreves for å implementere 10-FAKTOR i egen

organisasjon. I kapittel 6.3 er det grundig diskutert ulike sider ved lederstil som fremmer implementering.

Endringsledelse

Implementering av HR strategi er endringsarbeid og krever endringskompetanse (Binney et al., 2012; KOTTER, 1995). Av tradisjonell teori for endringer har vi J.P Kotter som viser til hans 8 områder for å bidra til vellykkede endringsprosjekter. Disse er at det må skapes en opplevelse av nødvendighet, å danne en maktkoalisjon, etablere en visjon for endring, formidle visjonene, overføre makt til ansatte for gjennomføring av endring, planlegge for å skape hurtige resultater, konsolidere endringer samt å institusjonalisere nye holdninger (KOTTER, 1995).

Implementering av strategisk utviklings verktøy, er punktet om at det må skapes en opplevelse av nødvendighet, omtalt som «sense of urgency» (KOTTER, 1995) . Dette synes beslektet med første punktet til Nehles, hvor et ønske om å lykkes er sentralt (desire)(A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Både opplevelsen av nødvendighet og sterkt ønske om å lykkes kan en anta vil øke motivasjonen (Christensen et al., 2021; A. C. (Anna C. Nehles & CPI Wöhrmann Print Service), 2010). Dette ble også henvist til under diskusjon rundt motivasjon i 6.4.

Endringsorientering anser vi som en vesentlig ferdighet hos leder for å lykkes med implementering av strategier, en annen vi ser videre på er leder som translatør.

Leder som translatør

Implementering betinger altså, blant annet, leder som translatør. Begrepet er referert til som kunnskapsoverføring. For å lykkes med kunnskapsoverføring er en vesentlig betingelse i translasjonsteori at en lykkes med translasjonen altså lage gode oversettelser (Røvik, 2017, p. 258). Kontekstualiseringen kan beskrives i tre former hvor disse er den reproduserende (kopiering), den modifierende (adding og fratrekking) eller den radikale (omvandling). Av begrepene over ser en at disse har likhetstrekk med translatørteorien.

Som beskrevet i teorikapittelet beskrives en translatør som den som gjør noe fremmed kjent og tilgjengelig, nettopp slik informantene forteller at de gjør (Røvik, 2007). Våre funn samsvarer med det som i kunnskapsoverføringsskolen beskriver translasjon som en prosess med tolkning av de ideer og praksiser som overføres mellom organisasjoner, og at dette ikke kun er transport, men innebærer en oversettelse eller translasjon som også vil føre til endring

underveis (Røvik, 2007). Som beskrevet om empiriske funn ser vi at kontekstualiseringen av ideen her inntar det som i translatør teori beskrives modifisert.

I etterarbeidet etter 10-FAKTOR undersøkelsen er det også pekt på at prosessledelse er nødvendig kompetanse.

Prosessledelse og reflektiv evne, som fremmer for implementering

I forhold til implementering av 10-FAKTOR undersøkelsen var det interessant å se på lederens rolle ved oppfølging av resultatene. I oppfølging av resultatene anbefaler KS at leder bør ha kunnskap om prosessledelse, og en reflektiv tilnærming- i de tilfeller leder opplever å få dårlige resultater (Lai et al., 2022).

Ingen av våre informanter hadde prosessledelse som formalutdanning. Informantene beskrev tilnærminger til oppfølging av resultatene slik:

«Når resultatene forelå, så gikk vi gjennom, og så presenterte jeg det - og jeg snakker med medbestemmelsesmøtet hvordan vi skal gjøre det- også jobber de i gruppe på personalmøtene med IGP og diskuterer seg fram til hva de skal jobbe videre med»

«Da samlet vi de som hadde personalmøte den dagen. Den gangen hadde vi én time. Så jobbet de sammen i grupper. Først valgte vi hvilken faktor vi skal ta vare på, hvilken vi skal jobbe med, og så jobbet de med tiltak. Så fikk jeg de skrevet tilbake, så reinskrev jeg de, så sendte jeg de ut, og så er det det vi har jobbet med etterpå».

En annen av informantene beskrev at 10-FAKTOR ga lite opplevd nytteverdi fordi det ikke speilet hvordan de var organisert i arbeidshverdagen. Her jobbet de ikke med oppfølging av resultater på samme måte; *«men vi må jo bare gjøre det fordi kommunen har sagt det. Men vi kommuniserer til medarbeiderne at det er viktig, vi skriver det dere på en måte mener, svar så godt dere kan. Vi skal ta resultatene, og det kommer til å bli liksom brukt».*

De fleste av informantene jobbet prosessorientert med oppfølging av resultatene slik det er beskrevet om oppfølgingsarbeidet i KS håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging (Lai et al., 2022). I alle de tilfeller våre informanter hadde jobbet på denne måten, så vi at 10-FAKTOR var i bruk, og rutinisert som en del av det kontinuerlige utviklingsarbeid. Kunnskap om prosessledelse ser dermed ut til å ha innvirkning på implementeringen og var, som beskrevet under (O), en del av opplæringstilbudet fra HR-avdelingen. Det var en interessant observasjon med vår sistnevnte informant, som verken hadde jobbet prosessorientert med oppfølging, deltatt på opplæring eller anså 10-FAKTOR som nyttig, at

hen allikevel fremsto å jobbe på en måte som gjorde at de ti faktorene ble styrket på individ og gruppenivå, og dette antageligvis vil gi utslag i form av gode resultater på neste undersøkelse.

Medarbeiderundersøkelser, måler ledelse i større eller mindre grad (Hoff & Lone, 2014), og 10-FAKTOR måler ledelse spesifikt i form av mestringsorientert ledelse, som er en lederstil som beskrives som en støttende lederstil hvor leder gir individuell oppmerksomhet, setter retning og gir mening (Lai et al., 2022a). I 10-FAKTOR undersøkelsen vil dermed leder i stor grad risikere å få dårlige resultater dersom hen ikke har en lederstil som samsvarer med den mestringsorienterte lederstil.

Dette gjør det spennende å se på en refleksiv evne hos leder som relevant kompetanse i oppfølging av resultater, særlig i tilfeller med dårlige skår (Tanggaard, 2018).

(Hoff & Lone, 2014) hevder at lederen ikke bør være den som leder tilbakemeldingsmøtene, da de sjelden er godt nok rustet for både å være prosessleder og samtidig håndtere eventuelle kritiske meninger rundt egen lederstil og beslutninger. Også andre studier hevder at leder mangler nødvendige lederferdigheter, grunnet manglende opplæring, her fra HR avdelingen (A. Bos-Nehles et al., 2023). Opplæring finner vi også i vår studie er vesentlig, men det som i størst grad ser ut til å påvirke det å kunne håndtere dårlige resultater er leders evne til refleksivitet og mestringstro. Mestringstroen vi observerer er i form av tidligere erfaring, som skaper trygghet i lederrollen. Andre studier peker også på at det å ha en vilje og evne til endring, krever dypere refleksjon (Granerud, 2019).

(Hoff & Lone, 2014) sin anbefaling om oppfølging i tilbakemeldingsmøtene er i motstrid til KS anbefaling, som i sin 10-FAKTOR veiledning bygger på leder som prosessleder i oppfølgingen av resultatene. I de tilfeller resultatene er dårlig og det kan fremkomme kritikk anbefales det at leder forbereder seg grundig i forkant av møtet, samt reflektere over hva leder og organisasjonen kan lære, selv om resultatene ikke er som ønsket (Lai et al., 2022). Flere av informantene peker på utfordringen med å få dårlig skår som leder. En av informantene sier:

«der hvor du kanskje får dårlig skår, så trenger du kanskje som leder litt hjelp da. Hvis du forstår egentlig helt hva den faktiske undersøkelsen sier da, for den kan jo si litt om deg som leder også.»

En annen informant beskrev en lederkollegas opplevelse med undersøkelsen slik

«hen gruet seg noe forferdelig. Og hen synes at det her var, altså den 10-f var helt grusom, for den sier noe om deg som leder, jeg ville hvert fall tatt det personlig om vi scoret veldig dårlig på ting».

Lederkollegaen var ikke informant i vår studie og kan derfor ikke for øvrig sammenlignes opp mot våre informanter, men dette kan være en svakhet ved 10-FAKTOR undersøkelsen, hvor det legges opp til at leder selv skal følge opp resultatene i de tilfeller resultatene er dårlige. Hva hvis leder ikke innehar refleksive ferdigheter, eller evne? Spørsmålet er også om refleksivitet er kunnskap som kan tilegnes, eller er en evne, og om den i så fall kan utvikles.

Det er drøftet tidligere i oppgaven, at nysgjerrighet og refleksivitet hos informantene ser ut til å henge sammen med mestringssevne og være en nødvendig ferdighet for å håndtere dårlige resultater, en av informantene sier her; *«og jeg er ikke redd for å få dårlig skår. Jeg synes det er veldig hyggelig når vi har god skår, men det som er viktig for meg er jo hva det er man legger i den skåren? Hva betyr det her for dere?»*

Her har vi fått innblikk i noe av etterarbeidet som har blitt belyst fra informantene. Da kan vi diskutere hvorvidt implementeringen er vellykket.

Når er implementeringen vellykket?

Hva betyr så vellykket i denne sammenheng? Hva sier teori? Er det effektivt ved at organisasjonen oppnår fastsatte mål? Eller når medarbeidere og ledere er fornøyd? Skal det lages tiltaks eller prosessplan? For Kommunen vi henter empiri hos ble det definert mål, når tiltaket ble besluttet og iverksatt. Det må være nærliggende å si at implementeringen er vellykket om disse målene er nådd.

Fra empiri blir det løftet frem at KS sin beskrevne prosess for etterarbeid kan oppleves krevende. KS beskriver aktiviteter i etterarbeidet med felles møter, analysekrysset og IGP evalueringer (Tanggaard, 2018). Resultatene fra dette blir en tiltaksplan. Våre informanter påpekte at tiltaksplanen i liten grad ble etterspurt fra ledelsen. Er det slik at en tiltaksplan indikerer at 10-faktor er vellykket implementert? Det var lite fra informantene som tydet på det. Informantene opplevde deler av veiledning til etterarbeidet som mekanisk og instrumentell. Informasjon fra informantene viser at de oppfatter leveranse av tiltaksplan som en sentral del av etterarbeidet. Også andre studier påpeker at denne instrumentelle tilnærmingen kan gi en målforskyvning og at selve tiltaksplanen blir det viktigste i oppfølgingsarbeidet, i stedet for kontinuerlig utvikling (Stokke, 2019). Denne planen i seg selv gir ikke noen utvikling for leder eller medarbeidere. Ut ifra dette kan vi påstå at leveranse

av tiltaksplanen ikke gir noen indikasjon på om 10-FAKTOR er vellykket. Det er derimot et godt utgangspunkt å etablere planen, og dersom tiltaksplanen gjennomføres vil det tyde på at 10-FAKTOR er tatt i bruk og implementert.

Målet til Kommunen er at 10-FAKTOR er tatt i bruk ved at «Medarbeiderundersøkelsen 2019 er gjennomført, følges opp og resultatene benyttes som styringsinformasjon» eller at «10 FAKTOR som utviklingsverktøy inngår i ordinærdrift og medarbeiderundersøkelsen 2021 gjennomføres som planlagt». Her kan vi også vise til figur 1 som viser utvikling i organisasjonen i perioden fra undersøkelsen i 2019 til neste undersøkelse i 2022.

Flere informanter peker på at prosessen av etterarbeidet er viktig. Et flertall av informantene beskriver at de involverer HMS grupper og tillitsvalgt i forarbeidet med å arbeide med resultatene fra undersøkelsen. Deretter gjøres en evaluering med alle ansatte hvor en reflekterer over resultatene. I denne prosessen viser empirien at lederen, der 10-FAKTOR er implementert, er prosessveileder og arbeider for å identifisere områder til bevaring av styrker samt områder med lav score som bør utvikles. «*Proessen i etterarbeidet er mye viktigere enn scoren på undersøkelsen*» sier en av informantene. Igjennom prosessen får medarbeiderne medvirket i arbeidet med å diskutere score fra undersøkelsen, hva det betyr, og hvilke tiltak som kan iverksettes i egen organisasjon. Videre forteller samme informant at «det er ikke viktig om resultatene på en faktor eller to endrer seg med 0,1 eller 0,2, det som er viktig er diskusjon vi har rundt resultatene». Oppsummert kan dette tyde på at selve prosessen er en indikasjon på hvor vellykket implementeringen er.

En informant hadde iverksatt et omfattende forbedringsprosjekt i egen organisasjon. Etter tidligere 10-faktor undersøkelse ble det blant annet løftet frem fritekst kommentarer som gikk ut over enkeltpersoner. Ifølge informanten var dette, sammen med andre tilbakemeldinger, symptom på at det var behov for større endringer. I et forbedringsprosjekt ble det involvert profesjonell tredjepart og det ble jobbet med lederrollen, rolleklarhet og hva som ble forventet av hver enkelt medarbeider. Det ble iverksatt en rekke mindre og større tiltak i dette forbedringsprosjektet. Etter et år med strukturert arbeid i egen organisasjon ser informanten frem til neste 10-FAKTOR undersøkelse. Nå med helt andre forutsetninger for en konstruktiv gjennomføring enn tidligere. Det kan diskuteres om prosjektet er et eksempel på vellykket implementering av 10-faktor.

Halvparten av informantene beskriver at 10-faktor har blitt en del av den daglige, eller underliggende «kommunikasjonsformen» og felles språk. Dette ser særlig ut til å være tilfelle

de steder hvor lederkollegaer sitter tett på hverandre og leder har støtte i lederkollegaer som daglige sparrings og samtale partnere. Også tidligere studier peker viktigheten av å integrere 10-FAKTOR og samtale rundt begrepene i det daglige, og at det ved neste undersøkelse gjør at en har et felles språk (Stokke, 2019). Dette er å anse som et kjennetegn på at implementering er oppnådd ved at 10-FAKTOR er rutinisert (Trullen et al., 2020).

(O) beskrives som relasjoner, sosialt nettverk, teamarbeid og støtte hvor liten forekomst av dette vil innvirke negativt på (O) og stor forekomst av dette vil innvirke positivt (A. Bos-Nehles et al., 2023). Dette ser ut til å samsvare med våre funn fra undersøkelsen. Det at 10-FAKTOR begreper og tankesett er en del av det daglige indikerer at det er rutinisert. Det er i så fall en indikator på at implementering av 10-FAKTOR er vellykket.

7 Avsluttende kapittel med konklusjon

Gjennom denne oppgaven ønsket vi å få innsikt i det landskapet operative ledere befinner seg i, mellom strategi og praksis.

Toppledelse og HR-avdelinger er ansvarlige for å utarbeide HR-praksiser som ledere blir ansvarlige for å iverksette, og ledere må derfor besitte HR ferdigheter for å iverksette disse praksisene. Implementeringsprosesser er et mindre studert felt innenfor HRM området, og vi fant det derfor spennende å undersøke en slik prosess av en HR-praksis. Vi valgte derfor følgende problemstilling for vår oppgave;

Hvilke kjennetegn, og iverksatte praksiser, ser ut til å styrke implementering av 10-faktor som organisasjonsutviklingsverktøy?

Informantene har gitt oss spennende innsikt i både egen lederstil, hvilke oppgaver de må løse i det daglige, hvilke sosiale nettverk de har, hvilke organisatoriske arbeidsforhold de har, og hvordan de samhandler med blant annet HR-avdeling og øvrig ledelse i 10-FAKTOR arbeid (A. C. Bos-Nehles & Meijerink, 2018; A. Bos-Nehles et al., 2023; Trullen et al., 2020)

Forsker 1 hadde forkunnskap om 10-FAKTOR som undersøkelsen og vi hadde derfor noen antagelser og forventninger til funn som er beskrevet innledningsvis i oppgaven. Blant annet er 10-FAKTOR både teoritungt og tidkrevende, noe som var observert av forsker 1. Våre informanter hadde til dels like organisatoriske forhold rundt seg, mens det som skilte seg ut var nærheten til egen leder og lederkollegaer- altså ledernettet, og tid. Opplevelsen av god eller dårlig tid var særlig knyttet til kontrollspenn og måten å løse de daglige oppgaver på.

10-FAKTOR måler forhold hos medarbeidere som leder i stor grad kan påvirke og informantene belyste ulike tilnærminger til ledelse, men de fleste hadde en ledelsesfilosofi som var relasjonell. Vi oppdaget at dette var et kjennetegn hos leder som bidro til at 10-FAKTOR ble implementert. Dette så ut til å henge sammen med at lederen derfor kjente igjen innholdet i de ti faktorene i egen lederstil, og dermed også i større grad fant det som et nyttig verktøy til å understøtte egen ledelse. Forankring og tydelige retningslinjer beskrives både i ulike studier (Trullen et al., 2020; A. Bos-Nehles et al., 2023) og i 10-FAKTOR (Lai et al., 2022) som en viktig suksessfaktor både for vellykket implementering og for å best mulig utbytte av 10-FAKTOR. Lederprinsipper (Kommunen, 2021) og også Arbeidsgiverpolitikken (Kommunen, 2020) hadde tydelige beskrivelser av forventning til både ledelse og oppfølging av 10-FAKTOR og vi så at dette hadde stor påvirkning på flere forhold, herunder både holdning, forventning til støtte fra organisasjonen, og ikke minst implementering av 10-FAKTOR.

Flere av våre informanter hadde vært ansatt i Kommunen gjennom flere måleperioder (medarbeiderundersøkelsen) og her så det ut til at erfaringen over tid sammen med de opplæringer de fikk gjorde at de oppdaget flere og flere sammenhenger og dermed også fikk en økt motivasjon til å etablere 10-FAKTOR som et verktøy som understøttet utvikling i egen enhet, noe som også var et av hovedmålene i Kommunens strategi for implementeringen. (Kommunen, 2021) og også (Kommunen, 2021) hadde tydelig beskrivelse av forventning til både ledelse og oppfølging av 10-FAKTOR Denne erfaringen kan også beskrives som en mestringstro som bidrar til en trygghet i lederrollen til å utføre de lederoppgaver en pålegges (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Innsikten denne studien gir, kan bidra til viktig kunnskap om fokusområder når det iverksettes et arbeid for å gjøre organisasjonen forberedt for å få godt utbytte av forbedringsarbeidet. I studien gis det et innblikk i kunnskapen oppgaven har bidratt med ut over det som allerede ligger i opplærings- og veiledningsmateriell fra KS, hva gjelder bruk og implementering av 10-FAKTOR.

Forventningene til at tid var en vesentlig faktor som hemmer implementering stemte med våre empiriske funn. Tid er en faktor som tidligere forskning peker på som en faktor som hemmer implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023b) og også tidligere studier rundt 10-FAKTOR (Stokke, 2019; Granerud, 2019) peker på det samme. Vi fant det overraskende i vår studie at de fleste informantene til tross for dette hadde funnet gode måter å arbeide med oppfølging av

resultatene. Her hadde lederne i stor grad modifisert det anbefalte opplegget fra KS til å passe inn i sin kontekst (Røvik, 2007).

Dette gjaldt også i det tilfellet vår informant ikke hadde opplevelsen av nytteverdi av undersøkelsen fordi det ikke speilet organisatoriske forhold. Her var motivasjonen ikke til stede for å jobbe med oppfølging av resultatene etter det ordinære opplegget. Tilnærmingen til å jobbe med utvikling var her løst gjennom involvering av tredjepart, noe som anbefales av (Hoff & Lone, 2014), men arbeidet som var gjort omhandlet i stor grad utviklingsarbeid som understøttet de ti faktorene, blant annet rolleklarhet og autonomi i hele enheten, og mestringsklima særskilt i ledergruppen.

Ved å undersøke dagens praksis i Kommunen er det også belyst mange praksiser og kjennetegn som allerede er formidlet fra KS om 10-FAKTOR (Lai et al., 2022). Her bidrar studien i stor grad med å gi innsikt i bakgrunnen for hvorfor opplæringsmaterieell som følger 10-FAKTOR metodikken er utformet som den er.

Oppsummert belyser oppgaven hvilke praksiser og organisatoriske forhold som bør være til stede i organisasjonen, så mellomledere og linjeledere kan arbeide systematisk med kjennetegn (egenskaper) som styrker implementeringen (A. Bos-Nehles et al., 2020) av 10-FAKTOR som strategisk verktøy for utvikling av medarbeidere, ledere og organisasjonen.

Vi har også gjennom oppgaven oppdaget hvorfor enkelte kjennetegn og praksiser er viktige, og sammenhengen mellom disse, som kan være nyttig kunnskap når en strategi skal utarbeides for hvordan arbeid med implementering skal gjennomføres. Drøftingen av forskningsspørsmålene har ført fram til følgende svar på hvilke kjennetegn og praksiser som ser ut til å ha positivt innvirkning på 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Denne studien undersøker faktorer som påvirker effektiv implementering, nedenfor beskrives de viktigste funn av slike faktorer, både på individuelt nivå hos leder og organisatorisk nivå som tidligere gjengitt i figur 4 (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Kjennetegn som er identifisert, med forslag til rangert rekkefølge:

- En **relasjonsorientert lederstil**, som understøtter det ti faktor måler
- **Refleksivitet** som egenskap, som ser ut til å være av stor betydning i de tilfeller undersøkelsen gir dårlige resultater
- **Tid** til å utøve relasjonell ledelse, her er kontrollspenn og oppgavemengde av stor betydning

- **Mestringstro - i form av erfaring med ledelse**, som bidrar både til trygghet og kunnskap
- **Tydlig lederskap med klare mål og forventninger**
- **Endringsorientering**, viktig for å oppdage nye måter å jobbe på som frigir tid til ledelse og utvikler både medarbeiderskap og tjenestene

Praksiser som er identifisert finnes i lista under med forslag til rangert rekkefølge:

- Toppledelsens rolle ved **å kommunisere rundt forbedring og utvikling** som et resultat av 10-FAKTOR
- Sørge for at det **faglige lederkollegiet** rundt linjeleder er på plass og fungerer
- Sørge for at det **sosiale og relasjonelle nettverket** rundt linjeleder er på plass rundt linjeleder
- Arbeide med ledelse, med egne lederkollegaer og sørge for **å frigjøre tid** til forbedringsarbeid.
- Sørge for et bevist forhold til (AMO) egenskaper ved **rekruttering** og ansettelse av nye ledere
- **Lederutvikling** som fremmer de nevnte kjennetegn for ledere under
- **HR-opplæring** innen 10-FAKTOR
- Fortsette arbeid med å sikre **god «prosedyre kunnskap»** hos alle ledere i organisasjonen, da det sikrer avklaring av roller og forventinger

De aller viktigste funn vi gjorde opp mot effekt på implementering var støtte i eget ledernettsverk, og en lederstil som samsvarte med innholdet i de ti faktorene. Selv om forskning refererer til dette som en viktig faktor, fant vi det overraskende hvor stor betydning dette så ut til å ha (A. Bos-Nehles et al., 2023). Også opplæring i HR-praksisen skapte nødvendig kunnskap om sammenhenger og bidro til økt motivasjon, og et felles språk som bygget kultur. Ledere har mange roller, både i forhold til personal, økonomi og leveranse av gode tjenester, dette krever bred kunnskap og ferdigheter leder ikke nødvendigvis har ved ansettelse. I disse tilfellene så vi i vår undersøkelse at opplæring og lederutvikling var vesentlig for å øke kunnskap og utvikle nødvendige ferdigheter, samt skape motivasjon. Gjennom arbeidet med denne oppgaven oppdaget vi likheter mellom AMO teorien og 10-FAKTOR teori. Begge er å anse som et rammeverk som bygger på annen teori innenfor både motivasjon, ledelse og implementering. Vi anser det derfor naturlig at vi finner likhetstrekk mellom rammeverkene. Dersom 10-FAKTOR og AMO teori har likhetstrekk, vil 10-

FAKTOR etter vår mening kunne gi svar på forhold som er vesentlig innenfor ledelse, blant annet om kunnskap, motivasjon og kontekstuelle forhold. Dette kan være verdifull styringsinformasjon for toppledelsen. Vedlegg 1 viser i tabellform egen sammenligning av 10-FAKTOR og AMO rammeverk.

7.1 Praktiske implikasjoner av 10-FAKTOR resultatene

I de tilfeller resultatene fra 10-FAKTOR undersøkelsen er dårlig, kan dette være indikasjoner på svak mestringsorientert ledelse (Lai et al., 2022) eller at leder ikke har forutsetningene for å bearbeide dårlige resultater, og det kan finnes tilfeller hvor prosess for tilbakemeldinger med fordel kan fasiliteres av en tredjepart. Medarbeiderundersøkelser måler i større eller mindre grad ledelse (Hoff & Lone, 2014) og 10-FAKTOR måler ledelse og ledelsesstil meget spesifikt, noe som kan være utfordrende for leder. Flere av informantene våre uttrykte at det måtte oppleves vanskelig å få dårlige skår, og en av informantene nevnte tidligere kollega som hadde funnet dette svært vanskelig. Det er interessant å reflektere over når leder selv har innsikt til å trekke inn tredjepart ved behov. Etter vår oppfatning vil ønsket og viljen til å forbedre situasjonen være det viktige. (Hoff & Lone, 2014) anbefaler at leder ikke er den som gjennomfører tilbakemeldingsmøtene nettopp av den grunn at det kan være vanskelig å håndtere dårlige resultater.

En av informantene pekte også på at 10-FAKTOR var laget som «en størrelse» og målte ledelse uavhengig av leders kontekst. Dersom en har 100 medarbeidere vil det nesten være umulig å gi individuell oppmerksomhet og støtte til sine medarbeidere, som er det faktoren mestringsorientert ledelse måler. Om noe, så kan dårlige skår for disse lederne være en indikasjon for toppledelsen om organisatoriske forhold, eller øvrige forhold, som bør gjøres noe med.

Vi så også tendenser av at fokuset var på å få levert tiltaksplanen etter det involverende arbeidet i medarbeidergruppen og at dette kan føre til fokuset på utvikling her og nå med undersøkelsen, med mindre fokus på utvikling over tid. Også tidligere studier har pekt på dette (Stokke, 2019). Også her fant man at samtidig som at tydelige retningslinjer for oppfølging, opplæring og forventninger rundt 10-FAKTOR er positivt fordi det nettopp skaper klare forventninger fra toppledelsen, kan det også føre til reduksjon i grad av autonomi hos leder da det oppleves som en ferdig «oppskrift» som skal følges. En konsekvens av dette kan være at oppfølgingsarbeidet uteblir, noe vi så i det tilfellet vår informant i tillegg hadde opplevelsen av mangel på tid, noe som også er pekt på som et dilemma i andre studier. En

mulig løsning på dette kan være å fokusere på mer uformelle læringsprosesser i oppfølgingsarbeidet (Stokke, 2019).

I vår studie virket det videre til at opplevelsen av nytteverdi avtok på høyere ledernivå. En studie viser til at ledere ofte skårer ledere høyere enn medarbeidere skårer ledere, noe som kan være årsaken til dette (Kielland, 2017). En slik konsekvens kan påvirke motivasjonen og dermed i hvilken grad 10-FAKTOR kommuniseres i organisasjonen fra toppledelsen, noe som er en faktor som kan påvirke implementering (A. Bos-Nehles et al., 2023).

Oppsummert synes det viktige å anerkjenne praksiser som gir utvikling. Et bidrag fra studien kan være at toppledelsen bør fremsnakke og anerkjenne ulike praksiser i etterarbeid.

Styrker og svakheter ved oppgaven

Med kjennskap til Kommunen og svært god informasjon og dialog med informantene opplevde vi en stor grad av ærlige og oppriktige refleksjoner fra informantene. Det har bidratt til at vi har hatt mye å diskutere. Dette ser vi på som en styrke ved undersøkelsen.

Det er en svakhet ved oppgaven at utvalget informanter er begrenset, men også en bevisst valgt tilnærming med tanke på avgrensning med tanke på tid og oppgavens omfang. Vi oppdaget også at i vårt strategiske utvalg av informanter, gjør at vi stiller spørsmål ved om utdanningsnivået til ledere, påvirker holdningen til selv metodikken i 10-FAKTOR.

Ledelse er et komplekst fenomen, og situasjonsbetinget, noe som gjør at en mengde ulike forhold vil påvirke ledelse. Det er derfor mange og sammensatte forhold som påvirker årsaksvirkning og derfor svært vanskelig å generalisere funn.

Vår hovedteori som ble benyttet i diskusjonen var AMO teorien. Det kan løftes frem at vektleggingen av AMO i sum kan leses som en svakhet ved oppgaven. Dette kunne vært balansert med for eksempel sterkere fokus på teori om implementering.

En annen svakhet ved undersøkelsen er at informasjonen som fremkommer er informantenes subjektive mening, som igjen fortolkes av oss som forskere. Fallgruver her kan både være at vi ikke vet om informanten snakker sant, selv om vi har en oppfattelse av at vi fikk samlet inn relevant empiri.

Funn i vår undersøkelse er ikke nok til å trekke sikre konklusjoner om årsakssammenhenger, her vil det være nødvendig med videre forskning. Vi har allikevel selv i vårt begrensede utvalg gjort interessante funn som kan være interessant for videre forskning. Særlig interessant fant vi sammenligningen av A, M og O variablene opp mot de ti faktorene, som

kan fange opp viktige sammenhenger i et allerede etablert verktøy som måler resultater som forskning viser har innvirkning på prestasjon. Dersom man kan anta sammenhenger mellom forhold innenfor A, M og O vil våre funn kunne ses igjen i resultater i 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse, som kan ha strategisk verdi for toppledelsen.

Videre forskning

Oppgaven avgrensner seg også til en kommune. Det kunne vært interessant å sammenligne på tvers av flere kommuner for å få et enda bedre sammenligningsgrunnlag, og også med et større utvalg informanter.

Studien har belyst kjennetegn hos linjeleder sammen med praksiser i organisasjon som synes relevante for å styrke implementering av 10-FAKTOR. Det må understrekes at utvalget er for lite til å trekke absolutte konklusjoner om årsakssammenhenger. Innenfor utvalget kunne vi allikevel se noe virket til å være sammenhenger.

Videre forskning for å utvide forståelse denne oppgaven gir kunne være en kvantitativ undersøkelse hvor sammenhengen mellom linjeleders AMO egenskaper undersøkes i forhold til grad av implementering av en HR-praksis, eksempelvis 10-FAKTOR. Like interessant ville en kvantitativ studie som undersøkte iverksatte AMO praksiser opp mot grad av implementering.

Et annet forslag til videre forskning ville være å bruke kunnskapen fra vår forskning som utgangspunkt, men da med å velge medarbeidere som informanter. Det ville kunne gi ny interessant og relevant kunnskap.

I oppgaven er det i veldig liten grad diskutert fenomener opp imot Kotters teori for endringsprosjekter. Det kunne vært interessant og i større grad forsket på 10-FAKTOR undersøkelsen, sett fra toppledelsen i organisasjoner.

8 Vedlegg

Liste over vedlegg;

Vedlegg 1: Tabell, sammenligning 10-FAKTOR og AMO rammeverk

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Referanseliste

- AGENDA Kaupang. (2019). *Oppfølging av 10-faktor*.
- Barvik, L. H. (2022). *EKSAMENSBESVARELSE MPABL 4004 Metode og vitenskapsteori vår 2023*.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (Issue July). McGraw-Hill Education.
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 1–25.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation: Towards a valid measurement instrument. *Employee Relations*, 42(3), 735–760.
<https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0263>
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave). Universitetsforlaget AS.
- Dybdal, S. M., & Masteroppgave, M. M. (2022). *10-Faktor som prosesslæring?*
- Føllesdal, D., & Walløe, L. (2002). Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi, del_2.pdf. In *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi* (pp. 110–121, kapittel 4 (del2)).
- Granerud, M. R. (2019). *Mestringsorientert ledelse som nærværsfaktor*.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser - en praktisk håndbok* (1. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. utgave). Gyldendal Norsk forlag.

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2014). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Kielland, M. (2017). *Mestringsorientert ledelse mellom struktur og relasjon*.
- Kommunen. (2020). *Arbeidsgiverpolitikk Kommunen*.
- Kommunen. (2021). *Lederprinsipper Kommunen*.
- KOTTER, J. P. (1995). LEADING CHANGE - WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. In *Harvard business review* (Vol. 73, Issue 2, pp. 59–67). HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utgave). Fagbokforlaget.
- Lai, L., Burkeland, I., Fletre, A. M., & Løken, M. (2022). *10-FAKTOR Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse* (2. utgave). Kommuneforlaget.
- Meld. St. 30 (2019 – 2020), En Innovativ Offentlig Sektor, 30.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: what managers do - and can do better*.
- Molstad, M. H., & Spangberg, K. (2018). *Mestringsledelse i praksis* (2. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Nehles, A. C. (Anna C., & CPI Wöhrmann Print Service). (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HR partners*.
<https://research.utwente.nl/en/publications/the-line-makes-the-difference-line-managers-as-effective-hrm-part>
- NESH. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.
www.forskningsetikk.no
- Nimmon, L., Jr, A. R. A., & Varpio, L. (2019). *Social Network Theory in Interprofessional*. *June*, 247–250.

- Rønning, R. (2021). *INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR Innover eller bli innovert* (1st ed.). Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon. In *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (1st ed.). Universitetsforlaget.
- Stokke, M. H. (2019). *10-faktor medarbeiderundersøkelsen, En kvalitativ studie av hvilke erfaringer ledere har med 10-faktor medarbeiderundersøkelsen i Sarpsborg kommune.*
- Tanggaard, P. (2018). *Oppfølging av 10-faktor: metoder og verktøy.* Kommuneforlaget.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150–176.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>

Vedlegg 1

	AMO teori	Kommentar, kjennetegn AMO, praksiser
1. Indre motivasjon	$M \rightarrow A$ og O	<p>Kjennetegn</p> <p>Organisasjonsklima samt individuell motivasjon, engasjement og samarbeidsklima.</p> <p>Påvirkes negativt eller positivt av flere av de andre faktorene/variablene.</p> <p>Praksiser</p> <p>Evaluering, kompensasjon, insentiver, jobbsikkerhet, forfremmelse</p>
2. Mestringstro	$A \rightarrow O$	<p>Kjennetegn</p> <p>Følelse av mestringsevne. En evne, eller ferdighet som påvirkes av organisasjonsklima og kontekst og påvirker prestasjon.</p> <p>Praksiser</p> <p>Opplæring, utvikling, rekruttering</p>
3. Autonomi	$O \rightarrow M$	<p>Kjennetegn</p> <p>Leders opplevelse av mulighet til selvstendighet innenfor gitte rammer.</p> <p>Påvirker prestasjon og motivasjon</p> <p>Praksiser</p> <p>Autonomi, kommunikasjon, rutiner/retningslinjer, medvirkning, beslutningstaking</p>
4. Bruk av kompetanse	A og M	<p>Kjennetegn</p> <p>Opplevelsen av å få brukt sin kompetanse.</p> <p>Kan både forklares innenfor A i AMO og Mestringstro i 10-faktor, og påvirkes både av kontekst og mestringstro og har påvirkning på motivasjon og prestasjon</p> <p>Praksiser</p>

		Opplæring, forventningsavklaringer/rolleklarhet
5. Mestringsorientert ledelse	A og M → O	Kjennetegn I denne sammenheng, informantens lederstil, oppgaveorientert eller støttende lederstil. Her å anse som en ferdighet A, som påvirkes av (O) og (M). Praksiser: Dersom dette er å anse som A innenfor AMO: Opplæring, utvikling rekruttering
6. Rolleklarhet	O → M	Kjennetegn Er det klart for leder hvilke forventninger som stilles til lederrollen, i form av forventningsavklaringer med nærmeste leder, samt interne rutiner og praksiser Praksiser Ingen spesifikt innenfor AMO, men innenfor A er rolleklarhet noe som fremmer bruk av kompetanse
7. Relevant Kompetanseutvikling	M → A	Kjennetegn Har leder gjennomgått relevante kompetanseutviklingstiltak? Og har det påvirkning på (A)? Praksiser Opplæring, utvikling, rekruttering
8. Flexibilitetsvilje	A → O	Kjennetegn Leders evne og vilje til å utføre oppgaver på en annen måte når det er nødvendig, og har det påvirkning på ? Praksiser Dersom vi anser dette som en ferdighet

		innenfor A: opplæring, utvikling, rekruttering
9. Mestringsklima	O → M	<p>Kjennetegn</p> <p>Hvilket klima befinner leder seg i, er det fokus på samarbeid (lederkolleger) og gjøre hverandre gode? Og påvirker dette M?</p> <p>Praksiser</p> <p>Beslutningstaking, rutiner/retningslinjer, kommunikasjon, autonomi</p>
10. Prososial motivasjon	M → O	<p>Kjennetegn</p> <p>Her den organisasjonsforpliktelse og vilje leder, egenmotivert eller grunnet forhold rundt O, har til å bidra til organisasjonens måloppnåelse</p> <p>Samarbeidsklima, engasjement, individuell motivasjon</p> <p>Praksiser</p> <p>Evaluering, kompensasjon, insentiver, jobbsikkerhet, forfremmelse</p>

Vedlegg 2:

Intervjuguide Masterprosjekt «Lederutvikling i kommunal sektor»

Bakgrunnsinformasjon om deg som leder (10 min)

1. Navn
2. Alder
3. Utdanningsbakgrunn
 - a. Fagutdanning
 - b. Formell lederutdanning? herunder
 - i. Endringsledelse?
 - ii. Prosessledelse?
 - c.
4. Hvor lenge har du jobbet som leder i nåværende stilling?
5. Har du ledererfaring fra andre stillinger?
6. Hvor mange har du lederansvar for?

Tid	Tema	Tematiske spørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål
10 min	Ledelse	<ol style="list-style-type: none">1. Hva forventes av deg som leder i Sandefjord kommune?2. Hvilken lederutvikling har du tatt del i de siste to år?3. Hva er ditt ønske/dine tanker om nødvendig lederutvikling for din stilling?4. Hva motiverer deg til å utøve din lederrolle?	<p>Fordeling mellom</p> <ul style="list-style-type: none">• Administrative oppgaver• Lederskap, relasjonelt
20 min	10-faktor	<ol style="list-style-type: none">5. Fortell om din kunnskap om 10 faktor6. Fortell om din erfaring med og hvordan du bruker 10-faktor7. Er 10 faktor integrert i det kontinuerlige forbedringsarbeidet hos dere?8. Er 10 faktor arbeidet en del av de forventninger som stilles til deg som leder?	<ul style="list-style-type: none">• Er 10-faktor det foretrukne medarbeider/leder/organisasjonsutvikling sverktøy hos dere?<ul style="list-style-type: none">○ Hvorfor ikke?○ Hva annet?• Reflekterer du, alene og/eller sammen med dine medarbeidere rundt resultatene?

20 min	AMO		
7 min	A	<p>9. Har du kunnskap om det teoretiske grunnlaget i 10-faktor fra før? Og eller har du;</p> <p>10. Fått opplæring fra organisasjonen?</p> <p>a. Fra hvem</p> <p>b. Opplevdes denne tilstrekkelig for deg til å mestre oppfølgingen av resultatene?</p> <p>11. Opplever du at din formelle utdanning og/eller erfaring er viktig for om og hvordan du bruker 10-faktor?</p> <p>a.</p>	<p>Har du kjennskap til/ kompetanse i;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medarbeiderundersøkelser generelt og hensikten
7 min	M	<p>12. Er du motivert for å anvende 10-faktor som utviklingsverktøy?</p> <p>13. Opplever du at oppfølging av 10-faktor undersøkelsen etterspørres/ fokuseres på i lederlinjen i Sandefjord kommune?</p> <p>14. Er undersøkelsen viktig?</p> <p>a. Hvorfor/hvorfor ikke?</p>	<p>Hvilke gevinster ser du ved å anvende 10 faktor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av eget lederskap? • Forbedre kultur? • Forbedre samarbeid? • Redusere sykefravær • Forebygge konflikt?
7 min	O	<p>15. Hvordan opplever du konteksten/ rammene rundt bruk av 10-faktor</p> <p>a. Autonomi nok til å bestemme selv hvordan dette passer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er din rolle i å ta i bruk denne strategien (10-faktor)

		<p>inn og skal brukes hos deg/dere?</p> <p>16. Fremstår oppgavefordelingen rundt oppfølgingen klar nok for deg? Mellom overordnet ledelse, deg, HR, medarbeidere?</p> <p>17. Opplever du ledernivåene over deg som støttende/ positiv til 10-faktor?</p> <p>18. Opplever du å ha en god relasjon til og støtte fra din leder?</p> <p>19. Hva tenker du er hemmere for 10-faktor som utviklingsverktøy?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Er det noen fremmere?
--	--	--	---

Vil du delta i Masterprosjektet «Lederutvikling i kommunal kontekst»?

I dette skrivet får du informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelsen din vil innebære. Takk for din interesse for dette prosjektet og for at du tar deg tid til å lese nøye gjennom informasjonen. Spør oss gjerne dersom det er noe mer du ønsker å vite om prosjektet. Kontaktinformasjon finner du på siste side.

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er

- Skaffe kunnskap rundt lederutvikling i det offentlige
- Å undersøke hvordan 10-FAKTOR fungerer som lederutviklingsverktøy, sett i lys av HR teori (AMO). Hovedproblemstillingen er "10-faktor som lederutviklingsverktøy"? Det er av interesse siden det legges store ressurser inn i gjennomføringen av 10-faktor undersøkelsen.
- Oppgaven er en avsluttende masteroppgave i vår treårige masterstudie master i offentlig ledelse og styring – med fordypning i offentlig innovasjon, som skrives over to semestre, høst 2023 og vår 2024.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi

- I forbindelse med masterprosjektet ønsker vi å samle inn data som kan belyse problemstillingen vår ved å intervjuere ledere i Sandefjord kommune. Den som er valgt ut må ha vært leder i Sandefjord kommune (helst) siden 2019 ved samme tjenestested, slik at en har gjennomført to 10-faktor-undersøkelser. Alternativt har du vært leder ved tjenestestedet siden forrige undersøkelse i 2022.
- Til sammen intervjuer vi 5-6 ledere på ulike nivåer. Slik får vi belyst problemstillingen fra ulike ledernivåer.
- Barvik er selv ansatt i Sandefjord kommune, og gjennom kollega og HR rådgiver fått presentert et utvalg ledere som kan falle innenfor kriteriene våre. Hognestad har erfaring fra både privat virksomhet og ulike kommuner i Kongsbergregionen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

- Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

- I dette masterprosjektet vil vi bruke semistrukturerte intervjuer for å hente inn datagrunnlag. Dette betyr at vi har utarbeidet en intervju mal med 10-15 spørsmål som vil belyse problemstillingen vår, men også en form for åpen dialog i intervjuet.
- Deltakelse vil i hovedsak innebære **at du avsetter 1 time til intervjuet.**
- Personopplysninger som samles inn, vil være navn og kontaktopplysninger og bakgrunnsopplysninger. Det vil ikke bli samlet in sensitive bakgrunnsopplysninger.
- Opplysningene vil registreres ved notater, transkripsjon og lydopptak.
- Det er tenkt å benytte sekundærdata i form av data fra medarbeiderundersøkelsen 2022 fra din avdeling. Informasjonen kan bli brukt for å understøtte funn fra intervjuene.

Fordeler og ulemper med å delta

Deltakelse skal i hovedsak være en positiv opplevelse, men å dele sine personlige erfaringer kan noen ganger utløse uventede negative følelser. Noen kan oppleve at enkelte temaer er vanskelige å svare på. Derfor kan du fritt hoppe over spørsmål underveis.

Deltakelse har ingen direkte fordeler for deg, men å dele dine erfaringer slik at andre kan lære av det, vil forhåpentligvis få deg til å føle at du blir lyttet til. Denne informasjonen kan på sikt bidra til å forbedre lederutvikling i kommunal kontekst for ledere. Resultatene vil bli publisert i en masteroppgave og dersom du er interessert kan du ta kontakt etter prosjektslutt for å få en kopi av masteroppgaven

I. INTERVJU

Lydopptak av intervju vil gjøres ved hjelp av mobiltelefon og den krypterte applikasjonen «Nettskjema Diktafon». Lydfilen sendes direkte til sikker server for «Nettskjema» ved Universitetet i Oslo (UiO) som Høgskolen i Innlandet har databehandleravtale med. Lydfilene vil bli gjort om til tekst (transkribert) manuelt eller automatisk, og deretter analysert av forsker. All håndtering, analyse og lagring av data vil foregå i Onedrive.

- One Drive Feide - Høgskolen i Innlandet.

Samtykke til å delta i forskningsprosjektet

Her følger informasjon om dine rettigheter som informant, og hvordan personopplysninger om deg vil behandles. Du må samtykke til dette for å være med i prosjektet, og du kan når som helst trekke dette samtykket.

Kort om datahåndtering og personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi ar fortalt om i dette skrivet. Dine personopplysninger blir håndtert konfidensielt fra begynnelse til slutt i prosjektet, og i samsvar med personvernregelverket. Det er helt opp til deg å delta og du kan ombestemme deg underveis ved å trekke samtykket. Du kan lese mer om datahåndtering og personvern

- Du kan lese mer om personvern ved å klikke på knappen under her.

[Personopplysninger | Datatilsynet](#)

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Prosjektgruppen ved Høgskolen i Innlandet, master studentene som skriver oppgave og veileder vil ha tilgang til personopplysninger.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil vi erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen og personopplysninger vil ikke publiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes senest 1.8.24. Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

personvern@inn.no – Personvernansvarlig ved Høgskolen i Innlandet

Med vennlig hilsen

Liss Hansen Barvik – forsker

Henrik Hognestad – forsker

Svein Bergum – Høgskolen i Innlandet - veileder

- Høgskolen i Innlandets personvernombud – <https://www.inn.no/om-hogskolen/personvern/>
- Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Signeringsskjema neste side

Signering:

Samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet «tittel»

Jeg har lest informasjonen og forstått hva prosjektet går ut på.

Jeg gir et frivillig samtykke og forstår at jeg ikke trenger å svare på alt, og har mulighet til å kunne trekke meg på et senere tidspunkt.

Jeg forstår at de personopplysninger som kan identifisere meg, så som navn/adresse/telefon/ institusjonstilhørighet er kjent for student og veileder, men ikke blir spredt til noen andre.

Jeg forstår at mine personopplysninger blir samlet inn og lagret sikkert til de slettes
01.08.2024

Jeg samtykker til å delta i dette forskningsprosjektet.

Ja **Nei**

Dato

Navn

Signatur