



# Oppfølging av 10-FAKTOR

---

RAPPORT 2019

KS



AGENDA  
KAUPANG

**OPPDRAGSGIVER:** KS

**RAPPORT NR:** 1020536

**RAPPORTENS TITTEL:** Oppfølging av 10-FAKTOR

**ANSVARLIG KONSULENT:** Cecilie Aagestad

**PROSJEKTMEDARBEIDERE** Kjersti Hatlevoll og Kjell Værnor

**KVALITETSSIKRET AV:** Jon Anders Lone

**DATO:** 14.06.2019

# Forord

Agenda Kaupang har utført FoU-prosjektet «Oppfølging av 10-FAKTOR» for KS. Det overordnede formålet med FoU-prosjektet er å synliggjøre hvilke arbeidsmåter og tiltak som benyttes i et utvalg kommuner i gjennomføring og oppfølgingen av 10-FAKTOR.

Formålet er videre å identifisere og beskrive hva som kjennetegner god praksis for oppfølging av 10-FAKTOR, slik at denne kunnskapen kan bidra til å inspirere kommunale virksomheter til et målrettet og effektivt oppfølgingsarbeid.

Tre kommuner med ulik størrelse og geografisk tilhørighet, med virksomheter innenfor helse- og omsorgstjenestene og skole, har deltatt i prosjektet. Det har blitt gjennomført i alt fire datainnsamlingsrunder med ulike kvalitative (intervensjon, observasjon, fokusgruppeintervju) og kvantitative (spørreskjema) metoder.

Vi ønsker å takke prosjektgruppen i KS, kontaktpersonene for prosjektet i de ulike kommunene, og referansegruppen til prosjektet, for et godt og konstruktivt samarbeid. Vi vil også takke alle informantene og respondentene som har tatt seg tid til å dele sine refleksjoner og erfaringer med 10-FAKTOR, i en travel hverdag.

Fagansvarlig person hos KS har vært Anne Margrete Fletre.

Cecilie Aagestad fra Agenda Kaupang har vært prosjektleder for prosjektet. Kjell Værnor og Kjersti Hatlevoll har vært prosjektmedarbeidere. Jon Anders Lone har stått for kvalitetssikringen av prosjektet.

Feil og mangler som måtte forekomme i denne rapporten, er forfatterens ansvar.

Stabekk, 14. juni 2019



# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Design og metode</b> .....	<b>13</b>
2.1 <i>Utvalg</i> .....	14
2.2 <i>Datainnsamling</i> .....	15
<b>3 Hvordan forbereder lederne 10-FAKTOR-prosessene (fase 1)</b> .....	<b>17</b>
3.1 <i>Intervensjon 1</i> .....	17
3.2 <i>Resultater for skoler (kommune A)</i> .....	19
3.3 <i>Resultater for helse- og omsorgstjenester (kommune B og C)</i> .....	23
<b>4 Arbeidsmåter og tiltak i gjennomføringen av 10-FAKTOR (fase 2)</b> .....	<b>28</b>
4.1 <i>Intervensjon 2</i> .....	28
4.2 <i>Resultater for skole (kommune A)</i> .....	29
4.3 <i>Resultater for helse- og omsorgstjenester (kommune B og C)</i> .....	33
<b>5 Identifisere vellykkede prosesser til inspirasjon og etterfølgelse (fase 3)</b> .....	<b>39</b>
5.1 <i>Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen</i> .....	40
5.2 <i>Resultater fra fokusgruppeintervjuer</i> .....	49
<b>6 Analyse</b> .....	<b>52</b>
6.1 <i>Sammenstilling av resultater</i> .....	52
6.2 <i>Metodiske betraktninger</i> .....	58
6.3 <i>Erfaringsbaserte betraktninger</i> .....	59
6.4 <i>Hva sier forskningen om planlegging og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak?</i> .....	61
<b>7 Konklusjon</b> .....	<b>64</b>



# Sammendrag

10-FAKTOR er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse, som per i dag benyttes av 263 kommuner og fire fylkeskommuner. Undersøkelsen har som formål å være et viktig bidrag inn i kommunenes og den enkelte virksomhets målrettede utviklingsarbeid innenfor ledelse, medarbeiderskap, arbeidsmiljø og kvalitetsutvikling.

Det overordnede formålet med dette FoU-prosjektet er å synliggjøre hvilke arbeidsmåter og tiltak som benyttes i et utvalg kommuner i gjennomføring og oppfølgingen av 10-FAKTOR. Det å identifisere og beskrive hva som kjennetegner god praksis for oppfølging av 10-FAKTOR, kan bidra til å inspirere kommunale virksomheter til et målrettet og effektivt oppfølgingsarbeid.

Tre kommuner med ulik størrelse og geografisk tilhørighet, med virksomheter innenfor helse- og omsorgstjenestene og skole, har deltatt i prosjektet. Det har blitt gjennomført i alt fire datainnsamlingsrunder med ulike kvalitative (intervensjon, observasjon, fokusgruppeintervju) og kvantitative (spørreskjema) metoder. Resultatene i FoU-prosjektet er knyttet opp til de ulike fasene i 10-FAKTOR-prosessen: planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og oppfølgingsfasen.

## Planleggingsfasen

Planleggingsfasen handler om hvordan kommunen bør planlegge, organisere og gjennomføre 10-FAKTOR, herunder kurs og kompetanseheving for de ansvarlige for gjennomføringen, det vil si ledere innenfor de ulike tjenesteområdene i kommunen.

I den første datainnsamlingsrunden (intervensjon 1) i kommunene var målet å påvirke lederne til å fokusere på den forestående prosessen, og samtidig utfordre lederne til å ta stilling til hvordan den påfølgende gjennomføringsfasen i 10-FAKTOR bør utføres. Vi finner at det er særlig virksomhetslederne i utvalget som har deltatt i opplæring og har fått informasjon om 10-FAKTOR. Førstelinjelederne er mindre forberedt. Dette kommer til uttrykk i intervensjon 1, der både virksomhetsledere og enhets-/avdelingsledere er til stede. På bakgrunn av dette, i intervensjon 1, anbefaler vi virksomhetslederne å informere både ledere og medarbeidere om hensikten med undersøkelsen, hvilke faktorer som skal måles, og at en viktig del av medarbeiderundersøkelsen er en prosess som krever deltakelse i etterkant. Denne informasjonen bør inneholde tidsfrister.

I intervensjon 1 fremkommer det også at lederne ofte mangler konkrete planer om hvordan resultatene skal presenteres for medarbeiderne. Det er generelt lite kjennskap til at det foreligger prosessverktøy som kan benyttes – også i den kommunen som har deltatt i 10-FAKTOR en gang tidligere. Hva dette skyldes, er usikkert, for det finnes mye informasjon tilgjengelig på KS' nettsider. På bakgrunn av dette oppfordrer vi lederne som skal gjennomføre 10-FAKTOR, om å legge konkrete planer for hvordan de vil presentere resultatene for medarbeiderne, og hvilke prosessverktøy de vil benytte i arbeidet med å identifisere innsats- og bevaringsområder og til å utarbeide tiltak.

I spørreskjemaundersøkelsen til et utvalg ledere er gjennomsnittskåren 2,95 (skala 1–5) på spørsmålet: «I hvilken grad har du fått opplæring i 10-FAKTOR fra kommunen, KS-Konsulent eller andre aktører?» Dette indikerer at det fortsatt er en vei å gå når det gjelder opplæring i 10-FAKTOR for ledere på alle nivå. Vi finner imidlertid en mer positiv skåre (3,8) for påstanden: «Jeg opplever veilednings- og støttemateriell som brukervennlig og relevant i forberedelsene for gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen.» Når det gjelder informasjon ut til medarbeiderne, oppgir om lag halvparten av medarbeiderne i spørreskjemaundersøkelsen at de fikk tilstrekkelig informasjon om 10-FAKTOR i forkant av undersøkelsen. Fokusgruppeintervjuene gav imidlertid et mer positivt bilde på informasjonsflyten i forkant av gjennomføringen av undersøkelsen.

Vårt råd til kommuner som skal gjennomføre 10-FAKTOR, er at de bør legge mer innsats inn i planleggingsfasen. Ikke bare knyttet opp mot den tekniske siden av gjennomføringen, men på opplæring av ledere på alle nivåer, herunder også tillitsvalgte og verneombud, i hva undersøkelsen måler, og hvordan resultatene kan brukes på en god måte. Informasjon skaper trygghet, engasjement og en forståelse for at deltakelse er viktig – hvis man ønsker å påvirke eget arbeidsmiljø.

## **Gjennomføringsfasen**

Den andre fasen i 10-FAKTOR, gjennomføringsfasen, handler om det praktiske omkring gjennomføring av undersøkelsen, oppfølging av respondenter, formidling av resultater og valg av forbedrings- og innsatsfaktorer. Her finner vi at det er sentralt at det foreligger en omforent forståelse av faktorenes betydning i lokal kontekst, eksempelvis hva utgjør rolleklarhet hos oss, og hvordan kan vi utvikle forebyggende tiltak innen områder som virksomheten kan gjøre noe med? Det er i gjennomføringsfasen og oppfølgingsfasen flere av problemstillingene i prosjektet skal besvares.

*Er det forskjeller mellom sektorer?*

Resultatene viser at det er store variasjoner i hvordan 10-FAKTOR gjennomføres mellom de ulike kommunene, de ulike tjenestene, og mellom ulike ledere. I hvilken grad rådene og innspillene som ble gitt i intervensjon 1, ble fulgt opp i intervensjon 2, varierte i stor grad. De fleste hadde imidlertid tatt innspillet om at det er den enkelte leder som bør presentere resultatene. Imidlertid, hvis vi ser på det utvidede utvalget i spørreskjemaundersøkelsen, oppgir om lag 30 prosent av lederne i utvalget at de ikke presenterte resultatene selv. Hvorfor lederne ikke har presentert resultatene selv, har vi ikke innsikt i. Vi har heller ikke innsikt i hvem andre som har presentert resultatene, men det er nærliggende å anta at det er en leder på høyere nivå, eller verneombud.

Det ble observert store variasjoner med hensyn til muligheter for tilstedeværelse for de ansatte mellom ulike tjenester. Skoler har «interntid», men i helse- og omsorgstjenester med døgnkontinuerlig drift er det vanskelig å få samlet ansatte og få tid og ro til å gjennomføre prosessen. Intervensjonen avdekker at det er særlige utfordringer med å få rigget prosessen i helse- og omsorgstjenester. Men det kan også skyldes dårlig forankring av 10-FAKTOR hos ledelsen, eller i kommunen som helhet. Det er likevel ikke umulig å få til en god prosess i helse- og omsorgstjenester, gitt at leder prioriterer og planlegger for en god 10-FAKTOR-prosess.

*Hva ligger til grunn for kommunenes valg av faktorer å jobbe videre med, og hva kjennetegner en god oppfølging og hvordan gjennomføres den?*

Hva som ligger til grunn for kommunenes valg av faktorer å jobbe videre med, er utfordrende å svare på. Valg av faktorer som de enkelte tjenestene innenfor de ulike kommunene skal jobbe videre med, har imidlertid gjerne tatt utgangspunkt i hvilke faktorer som tjenesten, mer spesifikt den enkelte enhet/avdeling, relativt sett skårer høyt eller lavt på. Resultatene viser store variasjoner i hvordan 10-FAKTOR gjennomføres mellom de ulike kommunene, de ulike tjenestene, og mellom ulike ledere. Erfaringene vi har gjort oss i prosjektet, er at rapportformatet og regien på møtene og prosessen for å arbeide med resultatene var gjennomgående langt bedre, med noen unntak, der kommunen hadde utarbeidet en tydelig, felles regi for hvordan disse møtene bør rigges. Erfaringer fra intervensjon 2 tilsier at de enkelte kommunene bør ha en felles strategi for de ulike tjenesteområdene, for hvordan resultatene presenteres, innsats-/bevaringsområder velges ut og en felles metodikk for utvikling av tiltak. En god oppfølging kjennetegnes av en god regi og av ledere som er trygget på å bruke prosess som arbeidsmetodikk.



*Hvordan kommer ledere og medarbeidere fram til hva slags tiltak de skal gjennomføre, og hvordan jobbes det med tiltakene i etterkant?*

Det er ulikt mellom skole og helse- og omsorgstjenester hvordan ledere og medarbeiderne kommer fram til hva slags tiltak de skal gjennomføre. I flere av kommunene synes 1,5 timer å være grensen for felles møtetid, og innenfor den tiden er det krevende både å presentere resultater, drøfte bevarings- og utviklingsområder på en involverende måte, beslutte hva en skal ta tak i og å drøfte tiltak.

### **Oppfølgingsfasen**

Hovedinntrykket er at det foreligger få planer for det videre oppfølgingsarbeidet, både med hensyn til hvordan tiltakene videre skal bearbeides for å bli mer presise og målbare, og mer praktisk: tid og sted for oppfølging av tiltakene. Igjen er det utfordrende å forsøke å forklare hvorfor det er slik. Det skyldes nok mange faktorer, eksempelvis, at det i en hektisk hverdag er vanskelig å finne tid og anledning til å arbeide med 10-FAKTOR. Det å holde fokuset på 10-FAKTOR krever en dedikert leder, som ser verdien av å arbeide med tiltak knyttet opp mot faktorene i 10-FAKTOR over tid.

*Hvordan kommer arbeidet med faktorene til uttrykk i virksomhetene?*

I fokusgruppeintervjuene er det generelle inntrykket at virksomhetene har kommet kort i arbeidet med både å konkretisere relevante tiltak, og implementere disse. Flere av deltakerne uttrykker også usikkerhet omkring hvilke innsats- og bevaringsområder virksomheten faktisk skal arbeide med. Dette kan bety at det kun var et fåtall som faktisk var til stede da virksomheten valgte ut innsats- og bevaringsområder. Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen viser at i underkant av en av fire ledere rapporterer at konkrete tiltak er utarbeidet. Kun i en av fem fokusgrupper kommer det fram at det er utarbeidet tiltak. For de andre enhetene er opplevelsen at prosessen stoppet opp. Inntrykket er at det har blitt arbeidet godt med å mobilisere de ansatte til å svare på undersøkelsen, men at det svikter i oppfølgingsarbeidet.

For å sikre at tilgjengelig metodikk faktisk tas i bruk er vårt råd at kommunen sørger for at den enkelte leder følges opp av overordnet nivå. Toppleidelsen må også sørge for at lederne får bistand, støtte og oppfølging fra HR-/personalfunksjonen eller andre, med hensyn til framdrift når det gjelder utvikling av tiltak, og implementering av disse. Et annet råd er at HR sentralt i kommunene gjennomgår resultatene med tanke på lederopplæring og -utvikling. Dette fordi et viktig suksesskriterium for at 10-FAKTOR blir en god prosess, synes nettopp å være leders lederegenskaper, kompetanse og ferdigheter til å benytte prosessmetodikk som verktøy.

*Hvordan brukes faktorene til å skape et godt lærings- og omstillingsklima?*

Det synes å være vanskelig for respondentene å vurdere om faktorene kan brukes til å skape et godt lærings- og omstillingsklima. I all hovedsak skyldes nok det at det er få medarbeidere som har erfart at tiltakene har kommet til uttrykk i virksomhetene. Dette fordi det er få virksomheter som faktisk har begynt å arbeide med tiltak. Det kan skyldes manglende oppfølging fra kommunen, manglende engasjement fra virksomhetsleder eller leder, eller andre faktorer. Antagelig skyldes det mange ulike faktorer. Det som imidlertid utkrystalliserer seg, er at der det har vært en god regi: altså, der det er beskrevet på en tydelig måte hvordan 10-FAKTOR bør gjennomføres fra kommunen sin side. Og, der prosessen har blitt gjennomført på en god måte, er medarbeiderne positivt innstilt til undersøkelsen og fremhever nettopp det å arbeide i prosess som et suksesskriterium for å arbeide sammen for et godt arbeidsmiljø.

# Summary

10-FAKTOR is a research-based employee survey, which is currently used by 263 local authorities and 4 county authorities. The purpose of the survey is to make an important contribution to the local authorities' and the individual enterprises' targeted development work within management, employee collaboration, the working environment and quality development. The overall purpose of this R&D project is to identify the working methods and measures that a sample of local authorities employ to carry out and follow up 10-FAKTOR. Identifying and describing what characterises good practice for following up 10-FAKTOR can help inspire municipal enterprises to carry out targeted and effective follow-up work. Three local authorities with different population sizes and geographic locations, with enterprises within the health and care services and schools, participated in the project. There were four data collection rounds, using various qualitative (intervention, observation, focus group interviews) and quantitative (questionnaire) methods. The results from the R&D project are linked to the various phases in the 10-FAKTOR process; the planning phase, the execution phase and the follow-up phase.

## Planning phase

The planning phase concerns how the local authority should plan, organise and conduct 10-FAKTOR, including training and skills development for those responsible for its execution, i.e. managers in the different service areas in the local authorities. In the first data collection round (intervention 1) in the local authorities, the goal was to encourage the managers to focus on the forthcoming process and to consider how the subsequent implementation phase in 10-FAKTOR should be carried out. We found that the enterprise managers in particular have received training and information about 10-FAKTOR. The first line managers were less well prepared. This is seen in intervention 1, where enterprise heads and unit/departmental managers are present. Based on this, in intervention 1, we recommend that the enterprise heads tell managers and other staff the objective of the survey, which factors will be measured and that participation at a later stage is an important part of the employee survey process. This information should include deadlines.

It also emerged in intervention 1 that the managers often lack specific plans for how to present the results to the employees. Few participants are aware of the process tools available to them – even in the local authorities that have participated in 10-FAKTOR once before. The reason for this is uncertain, since the KS website contains too much information. Based on this, we urge managers who will carry out 10-FAKTOR to draw up specific plans for how to present the results to staff, specifying the process tools they will use to identify priority areas and satisfactory areas and to devise measures.

In the questionnaire of a sample of managers, the mean score for the question 'How much training have you received in 10-FAKTOR from the local authority, a KS consultant or other actors?' was 2.95, on a scale of 1–5. This indicates that there is still some way to go in terms of training in 10-FAKTOR for managers at all levels. However, the statement 'I think the guidance and support materials are user-friendly and relevant to the preparations for carrying out and following up the survey' yielded a more positive score of 3.8. In questions about information given to staff, about half of the staff reported receiving sufficient information about 10-FAKTOR prior to the survey. However, the focus group interviews gave a more positive picture of the flow of information ahead of the survey.

Our advice to local authorities that will conduct the 10-FAKTOR survey is to put more resources into the planning phase; not only in relation to the technical side of its execution, but in the training of managers at all levels, as well as union representatives and safety delegates, and in relation to what the survey measures and how the results can be put to good use. It is important to convey

this so that participants do not think they are taking part in a general working environment survey on, for example, the physical working environment, and that they understand that the aim here is to map the psychosocial aspects of their working environment. Information creates security, engagement and an understanding that participation is important if employees are to have a say in their own working environment.

### **Execution phase**

The second phase in the 10-FAKTOR process is the execution phase, which concerns the practical aspects of the execution of the survey, the follow-up of respondents, the dissemination of results and the choice of improvement and priority factors. In addition, we find that an agreed understanding of the factor's importance in a local context is crucial; for example, what constitutes role confusion among us, and how can we develop preventive measures within areas that the enterprise can do something about. The execution and the follow-up phase are where several of the issues in the project are addressed.

#### *Are there deviations between sectors?*

The results show that there are large variations in how the different local authorities, services and managers carry out 10-FAKTOR. The extent to which the advice and input given in intervention 1 were followed up in intervention 2 varied considerably. However, most respondents agreed with the idea that it is the individual manager who should present the results. Nevertheless, if we look at the expanded sample in the survey, about 30 per cent of the managers state that they did not present the results themselves. We do not know who else has presented the results, but it is likely to be a manager at a higher level or a safety delegate. Neither do we know why the managers did not present the results themselves. Large variations were observed between healthcare services and the schools in relation to the opportunities and time factors involved in carrying out the survey. Schools have 'internal time', but the health and care services' 24-hour operation makes it difficult to assemble employees and to find time away from distractions to complete the process. The intervention reveals that it is particularly difficult to organise the process in the health and care services. However, this may also be due to poor support from the management, or in the local authority as a whole. Nevertheless, it is possible to ensure a smooth process in the health and care services if managers prioritise and plan for this.

#### *What constitutes the basis for the local authorities' choice of factors to work on and what characterises a good follow-up process, and how is this carried out?*

What exactly the local authorities used as their basis for their choices of factors to continue working on is unclear. However, the choice of factors that the individual services within the various local authorities will continue to work on has often been based on the factors that the service, more specifically the individual unit/department, score relatively high or low on. The results show that there are large variations in how 10-FAKTOR is executed between the different local authorities, services and managers. Our experience from the project is that the report format, the organisation of the meetings and the results process were generally far better, with some exceptions, where the local authority had prepared clear universal directions for how these meetings should be carried out. Experiences from intervention 2 show that the individual local authorities should have a common strategy for the different service areas, for how the results are presented, the priority/satisfactory areas selected and a common methodology for developing measures. Effective follow-up is characterised by clear directions and managers who are confident in using the process concept as a work methodology.

*How do managers and staff decide which measures to implement, and how do they then work on these measures?*

How managers and staff decide which measures to implement differs between those working in schools and those in health and care services. In several of the local authorities, 1.5 hours seems to be the limit for a general meeting, which would not give much time to present results, discuss satisfactory areas and development areas in any depth, decide what to prioritise and discuss measures.

### ***Follow-up phase***

The main impression, however, is that there are few plans for the further follow-up work, both with regard to how to develop the measures to make them more precise and measurable, and more practically in terms of the time and place for following up the measures. Trying to explain why this is the case is a challenge. It is probably due to a variety of factors for example, as our experiences indicate, it is difficult to find the time in a hectic working day to work on 10-FAKTOR. Staying focussed on 10-FAKTOR requires a dedicated manager who sees the value of working with measures related to the different factors.

*How does the work on the factors manifest itself in the enterprises?*

In the focus group interviews, the general impression has been that the enterprises fall short in their work on defining and implementing relevant measures. Several of the participants also expressed uncertainty about which priority areas and satisfactory areas the enterprise will actually work on. This may mean that only a few people were actually present when the enterprise selected the priority areas and satisfactory areas., The results from the questionnaire show that just less than one in four managers report that specific measures have been drawn up, and this was the case in only one in five focus groups. In the other units, the experience is that the process has come to a halt. The impression is that a large effort was made to encourage the employees to respond to the survey, but that the follow-up work fell short.

In order to ensure that the methodology available is actually applied, we would advise local authorities to ensure that senior management follows up the individual managers. Senior management must also ensure that the managers receive assistance, support and follow-up from the HR department or others, with regard to progress in the development of measures and their implementation. We also think it would be beneficial for the centralised HR function in the local authorities to review the results with a view to management training and development. This is because key success criteria for safeguarding an effective 10-FAKTOR process appear to be leadership ability, competence and skills in using process methodology as a tool.

*How are the factors used to create a good climate for learning and adaptation?*

The respondents appear to have difficulty assessing whether the factors can be used to create a good climate for learning and adaptation. This is most likely because the vast majority of employees have not seen any evidence of the measures being implemented, since few of the enterprises have actually started devising measures. This could be explained by a lack of follow-up from the local authority, lack of commitment by the manager or head of the enterprise, or other factors is unclear. What is clear, however, is that where proper guidance has been given in the form of good descriptions of how the local authority should carry out the 10-FAKTOR process, and where the process was well executed, the employees have a positive attitude to the survey and emphasise that using a process methodology is a success criterion for working together to achieve a good working environment.

# 1 Innledning

10-FAKTOR er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som per i dag benyttes av 263 kommuner og fire fylkeskommuner. Undersøkelsen har som formål å være et viktig bidrag inn i kommunenes og den enkelte virksomhets målrettede utviklingsarbeid innenfor ledelse, medarbeiderskap, arbeidsmiljø og kvalitetsutvikling. Medarbeiderundersøkelsen er en prosess i tre faser:

- ▶ Fase 1: Forberedelse og forankring
- ▶ Fase 2: Gjennomføring
- ▶ Fase 3: Oppfølging

10-FAKTOR inviterer til en aktiv prosess hvor medarbeiderne bidrar til å identifisere faktorer som virksomheten/avdelingen skal arbeide videre med, og til å utarbeide tiltak. Hensikten er at medarbeiderne skal få større eierskap til prosessen og bidra aktivt inn i arbeidsmiljøarbeidet i egen virksomhet.

Det finnes en rekke publikasjoner om de ulike faktorene som inngår i medarbeiderundersøkelsen, og deres betydning for motivasjon og mestring ([www.10faktor.no](http://www.10faktor.no)). På nettsiden er det lagt ut både videoforedrag om undersøkelsen og mye informasjonsmaterieell om hvordan kommunene bør gå fram for å gjennomføre undersøkelsen. I 2017 gjennomførte KS et forprosjekt om suksesskriterier og fallgruver i forbindelse med forberedelser til gjennomføring og oppfølging av 10-FAKTOR. I dette prosjektet fremkom det at deltakerne blant annet hadde ønsker om 1) flere konkrete verktøy og støtte til oppfølging av 10-FAKTOR vedrørende ledelse, medarbeiderskap, arbeidsmiljø og innovasjon, og 2) kunnskap og hjelp til å tilpasse bruk og oppfølgingen av 10-FAKTOR med tanke på å treffe alle ansatte med ulik yrkesbakgrunn, utdanningsnivå og språkferdigheter.

I kjølvannet av forprosjektet, og rapporten som ble utarbeidet (Rambøll, 2017)<sup>1</sup>, har Kommuneforlaget publisert en bok med tittel «Oppfølging av 10-FAKTOR – metoder og verktøy» (Tanggaard, 2018)<sup>2</sup>. I boken settes 10-FAKTOR inn i en strategisk sammenheng. Formålet med boken er at medarbeidere og ledere skal få forståelse for hvorfor og hvordan 10-FAKTOR kan være viktig i organisasjonsutviklingen og i utviklingen av medarbeidere og arbeidsmiljø. Boken handler om hvordan ledere kan følge opp medarbeiderundersøkelsen gjennom involverende prosesser, ved å innta rollen som prosessleder. Lederens viktigste rolle i oppfølgingen av 10-FAKTOR er dermed å fasilitere møter som bidrar til at alle medarbeiderne tar ansvar for oppfølgingsarbeidet sammen. I boken foreligger det en nyttig oversikt over konkrete metoder relevant for å utvikle tiltak for de enkelte faktorene i 10-FAKTOR, som kan tas i bruk i oppfølgingsarbeidet.

Det eksisterer med andre ord mye kunnskap, tips og råd til hvordan 10-FAKTOR kan bli en vellykket prosess i det målrettede arbeidsmiljøarbeidet. Hvordan kommunene og virksomhetene faktisk arbeider med å forberede, gjennomføre og følge opp resultatene fra 10-FAKTOR er det imidlertid mindre kunnskap om. Det overordnede formålet med dette FoU-prosjektet er derfor å synliggjøre hvilke arbeidsmåter og tiltak som benyttes i et utvalg kommuner i gjennomføring og oppfølgingen av 10-FAKTOR. Formålet er å identifisere og beskrive hva som kjennetegner god praksis for oppfølging av 10-FAKTOR, slik at denne kunnskapen kan bidra til å inspirere kommunale virksomheter til et målrettet og effektivt oppfølgingsarbeid.

---

<sup>1</sup> [www.10faktor.no/node/77](http://www.10faktor.no/node/77)

<sup>2</sup> Tanggaard p (2018) *Oppfølging av 10-FAKTOR Metoder og verktøy*. Kommuneforlaget: Oslo

## 2 Design og metode

For å synliggjøre hvilke arbeidsmåter som benyttes i et utvalg kommuner i planlegging, gjennomføring og oppfølging av 10-FAKTOR – og samtidig, med utgangspunkt i definerte suksessfaktorer, hjelpe virksomhetene til en vellykket prosess – ble aksjonsforskningsmetodikk benyttet som en overordnet metodisk tilnærming.

*Aksjonsforskning* er et teoretisk rammeverk, eller et sett av underliggende prinsipper for organisering av et forskningsprosjekt eller arbeid. Aksjonsforskning refererer til en læringsprosess som påvirker praksis, og som samtidig gir en systematisk analyse og fremstilling av prosessen.<sup>3</sup> Mer konkret viser «aksjon» til det som gjøres, og «forskning» til dokumenteringen av det som gjøres. Styrken ved denne metodiske tilnærmingen er at den gjør det mulig å observere, men også til å bistå og hjelpe, studiens deltakere i deres prosesser.

Forskningsstrategien anvender både kvalitative og kvantitative data. Det finnes ulike retninger innenfor aksjonsforskningen. I dette prosjektet foreligger det en form for praktisk aksjonsforskning. Det betyr at forskeren/konsulenten aktivt går inn og veileder i prosessen med å gjennomføre 10-FAKTOR, og i oppfølgingsfasen bidrar med å observere, eventuelt fasilitere, prosessen for å velge ut innsatsområder. Formålet er å fasilitere en mer kritisk refleksjon og dialog, som fører til mer gjennomtenkte og bedre begrunnede prosesser i implementeringen, i gjennomføringen og i oppfølgingen av 10-FAKTOR.

En hovedhensikt med aksjonsforskning er imidlertid at forsker og aktør er likeverdige partnere i en felles undersøkelsesprosess. Dette innebærer at forskerne er delaktige i prosessene som studeres (Tiller 2006).<sup>4</sup> Det er imidlertid viktig å understreke at ressursene som har vært til rådighet i dette prosjektet, har begrenset mulighetene til å gjennomføre prosjektet som et rendyrket aksjonsforskningsprosjekt. Vi har ikke vært så tett på prosessene i kommunene at vi kunne regnes som likeverdige deltagere, men det ble gjennomført en samling og trening med ledere i forkant av medarbeiderundersøkelsen, samt fokusgrupper i kjølvannet av undersøkelsen. Vi har imidlertid i langt større grad påvirket prosessene i en retning som vi mener er hensiktsmessig, sammenliknet med i en tradisjonell følgeevaluering, hvor datainnsamlingen først og fremst innhentes via en observatørrolle.

I datainnsamlingen inngår både kvalitative og kvantitative data. Denne måten å kombinere ulike datakilder på er knyttet til det som i faglitteraturen kalles *mixed methods research*, som kort oppsummert er en metodikk hvor man kombinerer kvalitative metoder (f.eks. intervjuer og fokusgrupper) og kvantitative metoder (f.eks. spørreskjemaer) (Creswell & Plano Clark, 2011).<sup>5</sup> Mixed methods innebærer altså at man kombinerer de metodene som i størst mulig grad belyser spørsmålene man ønsker å besvare. I dette prosjektet har vi gjennom å kombinere subjektiv kunnskap fra intervjuer i planleggings- og gjennomføringsfasen, fokusgruppeintervjuer med respondentenes erfaringer, opplevelser og refleksjoner og kvantitative metoder (spørreundersøkelse), fått en bred innsikt i hvordan et utvalg kommuner med et utvalg virksomheter har planlagt, gjennomført og fulgt opp resultatene fra 10-FAKTOR.

---

<sup>3</sup> McNiff, J. (2013). *Action Research. Principles and Practice*. New York: Routledge

<sup>4</sup> Tiller, T. (2006) *Aksjonslæring – forskende partnerskap i skolen: Motoren i det nye læringsløftet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

<sup>5</sup> Creswell JW & Plano Clark VL (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications; USA.

## 2.1 Utvalg

Endringstakten i norsk arbeidsliv går raskt. Norge er blant de landene med størst grad av omstilling, endring og innføring av ny teknologi (STAMI, 2018).<sup>6</sup> Kommune-Norge er intet unntak. I kommunene i utvalget pågikk det en kommunesammenslåingsprosess, et stort omorganiserings- og digitaliseringsprosjekt og underveis i prosjektet en nedbemanningsprosess. Nettopp denne endringstakten fikk betydning for det endelige utvalget i prosjektet, men også for endringer i utvalget underveis (se Kapittel 10.2 for metodiske betraktninger).

Tre kommuner deltok i studien. De er ulike med hensyn til størrelse og geografisk plassering, og det er ulikt om kommunene har gjennomført 10-FAKTOR tidligere. Kommunene som deltok i FoU-prosjektet, er valgt ut av KS før studien ble igangsatt. Begrunnelsen for å ha et ulikt utvalg er å legge til rette for å utveksle erfaringer på tvers av sektorer. I dialog med prosjektgruppen i KS ble det bestemt at utvalget skulle være ulikt i de deltakende kommunene med hensyn til hvilke tjenesteområder som skulle inngå i studien.

Tabell 2.1 Beskrivelse av utvalget

Kommune	Tjeneste	Intervensjon 1	Intervensjon 2	Spørreundersøkelse	Fokusgruppe
A	Skole, SFO, barnehage	x	x	x	x
	Sykehjem			x	x
B	Hjemmesykepleie og bo- og behandlingssentre	x	x	x	x
	Skole			x	
C	Hjemmesykepleie			x	
	Sykehjem	x	x	x	

I kommune A deltok i alt seks skoler. To skoler deltok i alle deler av prosjektet. I denne kommunen var det imidlertid store utfordringer med å rekruttere skoler til å delta i prosjektet. Begrunnelsen var at det er mye som skjer i kommunen, både med hensyn til omorganisering og innføring av ny digital plattform. Selv om utvalget her ble mindre enn ønskelig, vurderte vi at utvalget likevel ble tilstrekkelig til å gjennomføre de planlagte intervensjonene for å høste erfaringer som vil være nyttige både for kommunen hvor utvalget er trukket, og for øvrige kommuner i Norge. Denne kommunen har ikke tidligere benyttet 10-FAKTOR. Vi supplerte utvalget i denne kommunen med tre sykehjem i spørreundersøkelsen. Ett av sykehjemmene takket ja til å bli med på fokusgruppeintervju.

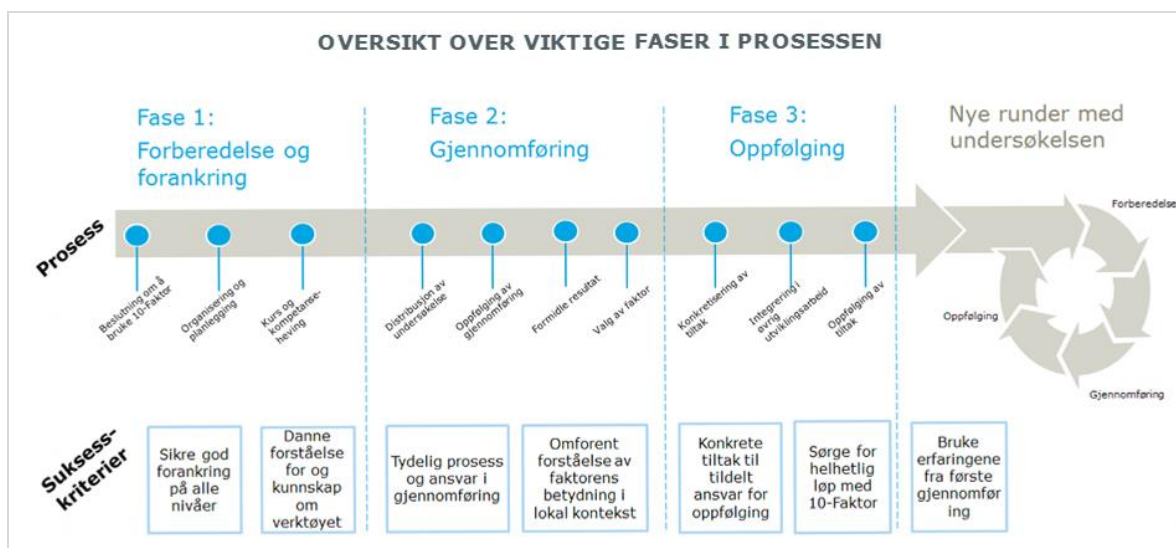
I kommune B deltok to enheter innenfor hjemmebaserte tjenester og to bo- og behandlingssentre. Hjemmesykepleien i kommunen deltok i intervensjon 1 og 2 samt i spørreskjemaundersøkelsen. I denne kommunen ble utvalget supplert med skoler i spørreskjemaundersøkelsen. Fra kommunens side ble det besluttet at hjemmesykepleien ikke skulle delta i fokusgrupper på grunn av utfordringer knyttet til både høyt sykefravær og uro i forbindelse med den pågående kommunesammenslåingsprosessen. Det var kun én skole i denne kommunen som sa seg villig til å delta i et fokusgruppeintervju, og da med kun to ansatte. Det ble vurdert at dette i liten grad var tilfredsstillende knyttet opp mot formålet med fokusgruppeintervjuet. Det ble til slutt gjennomført et fokusgruppeintervju i et bo- og behandlingssenter i denne kommunen. Det er første gang 10-FAKTOR ble gjennomført i kommunen.

<sup>6</sup> Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2018). STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt

I kommune C deltok fire sykehjem. Utvalget ble supplert med ansatte fra hjemmesykepleien i spørreskjemaundersøkelsen. I denne kommunen ble det ikke gjennomført fokusgruppeintervju. Kommunen har benyttet 10-FAKTOR en gang tidligere.

## 2.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen i prosjektet følger de ulike fasene i 10-FAKTOR. Intervensjon 1 ble gjennomført i planleggingsfasen, intervensjon 2 i avslutningen av gjennomføringsfasen og spørreskjemaundersøkelsen samt fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i oppfølgingsfasen.



Figur 2.1 Oversikt over 10-FAKTOR-prosessen og datainnsamlingsfaser i aksjonsforskningsprosjektet (Rambøll, 2017)<sup>7</sup>

### Innsamling av data under intervensjonene (intervensjon 1 og 2)

I intervensjon 1 er det utarbeidet en prosessbeskrivelse og en mal for dokumentasjon i henhold til intervensjonens karakter (vedlegg 1). I den første intervensjonen ble møtet ledet av en konsulent, mens en annen konsulent dokumenterte hva som faktisk skjedde i møtet. Dette møtet ble gjennomført med ledere, både virksomhetsledere og enhetsledere/avdelingsledere. Formålet med intervensjonen beskrives nærmere i kapittel 3.

I intervensjon 2, det vil si i gjennomføringsfasen, styrte lederen prosessen. Konsulentene var med og observerte hvordan lederen gjennomførte prosessen, og samtidig interвенerte der prosessen ble lite hensiktsmessig sett ut ifra formålet med fase 2 og fase 3 i 10-FAKTOR. I denne intervensjonen ble det benyttet et observasjonsskjema som kartleggingsverktøy (vedlegg 2). Formålet med datainnsamlingen var at dataene skulle gi oss nøyaktig innsikt i hva som er gjort i forkant av møtet hvor resultatene presenteres, og hva som skjer i møtene der resultatene fra 10-FAKTOR blir presentert. Formålet med intervensjonen beskrives nærmere i kapittel 3.

### Spørreskjemaundersøkelse

I oppfølgingsfasen har det blitt gjennomført en spørreundersøkelse blant ledere og medarbeidere i kommunene som deltok i prosjektet. Formålet med spørreskjemaundersøkelsen var å få en bred kartlegging av hvordan ledere og medarbeidere opplever 10-FAKTOR, både som et verktøy i kartleggingen av relevante arbeidsmiljøforhold og som et prosessverktøy.

<sup>7</sup> [www.10faktor.no/node/77](http://www.10faktor.no/node/77)



Det konkrete innholdet i spørreundersøkelsen ble utarbeidet med utgangspunkt i hva som kom frem i de innledende intervusjonene og gjennom dialog med oppdragsgiver (vedlegg 3). Spørreskjemaundersøkelsen ble pilotert for å sikre at relevante bakgrunnsvariabler inngikk i undersøkelsen samt at spørsmålene som stilles, er valide og reliable knyttet til FoU-prosjektets formål, utvalg og mandat. Spørreskjemaundersøkelsen ble pilotert til prosjektleder i KS og til våre kontaktpersoner i deltakerkommunene. Resultatene fra spørreundersøkelsen ble, i tillegg til å gi viktig informasjon om opplevelsen av 10-FAKTOR blant ledere og medarbeidere, brukt som et utgangspunkt for å utarbeide en intervjuguide til fokusgruppeintervju. For en beskrivelse av responsrate og tidsrom for spørreskjemaundersøkelsen, henvises leseren til kapittel 5.

### **Fokusgruppeintervju**

For å samle inn data om erfaringer, opplevelser og synspunkter om oppfølgingen av 10-FAKTOR, har vi i studien benyttet fokusgruppeintervjuer. Metoden egner seg tradisjonelt godt for å innhente data som skal brukes til utvikling av god praksis, og vil dermed være hensiktsmessig i prosjektet. Formålet med fokusgruppeintervjuene var å kartlegge hva som kjennetegner de gode prosessene, og hva ledere og medarbeidere i virksomheter som lykkes, faktisk gjør. Hensikten er å få tak i fylldige beskrivelser av de aktuelle gruppenes oppfatninger og opplevelser med 10-FAKTOR.

Fokusgruppeintervjuene har blitt gjennomført av to konsulenter. Den ene har satt tema for diskusjonen og moderert diskusjonen mellom deltakerne i henhold til en intervjuguide (vedlegg 4). Intervjuene har hatt en semistrukturert form. Den andre har dokumentert diskusjonen. Den endelige intervjuguiden ble utarbeidet etter at resultatene fra spørreundersøkelsen var analysert. Det ble gjennomført fem fokusgruppeintervjuer i utvalgte skoler og sykehjem i kommune A og C. I fokusgruppene deltok inntil seks personer. Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført på 1,5 timer.

# 3 Hvordan forbereder lederne 10-FAKTOR-prosessene (fase 1)

*I samtlige kommuner i utvalget foreligger det en tidsplan med tidsfrister for når de ulike fasene i 10-FAKTOR skal være gjennomført og en regi rundt de praktiske sidene med gjennomføringen av undersøkelsen.*

*Intensjonen med intervensjon 1 var å påvirke lederne til å fokusere på den forestående prosessen og utfordre dem til å ta stilling til hvordan 10-FAKTOR bør gjennomføres. Vi observerer at den tekniske delen av undersøkelsen ser ut til å være på plass i kommunene i utvalget. Generelt virker virksomhetsledere å være mer forberedt, men det er manglende kommunikasjon ned til enhets-/avdelingsledere, blant annet om når undersøkelsen skal gjennomføres og en konkretisering av de 10 faktorene. Videre vurderes det at det er manglende kommunikasjon ut til medarbeiderne, selv om mange har hengt opp informasjonsmateriell. Det er i liten grad oppmerksomhet omkring hvilke prosessverktøy som kan være nyttig å benytte i gjennomføringsfasen. Det er ingen uttalt forskjell mellom de ulike tjenesteområdene når det gjelder hvordan virksomhetene har rigget seg for planleggingsfasen i 10-FAKTOR. Det er gjennomgående fokus på høy svarprosent, og tilsvarende lite fokus på «hvorfør gjennomfører vi 10-FAKTOR, og hva kan resultatene brukes til».*

*Vårt råd er at ved gjennomføringen av 10-FAKTOR bør man være tydelig på hvordan prosessen skal være og vektlegge informasjon og medvirkning i planleggingsfasen. Videre at det allerede i planleggingsfasen bør foreligge konkrete planer om hvordan gjennomføringsfasen bør utføres.*

## 3.1 Intervensjon 1

10-FAKTOR er ikke bare en medarbeiderundersøkelse, det er like mye et prosessverktøy. Dette prosessverktøyet er dokumentert i flere hefter og håndbøker ([www.10.faktor.no](http://www.10.faktor.no)). Rambøll har på oppdrag fra KS kartlagt erfaringer fra 10-FAKTOR-arbeidet i fem kommuner, og har beskrevet suksessfaktorer og fallgruver samt tips for en god gjennomføring ([www.10.faktor.no](http://www.10.faktor.no)). I tillegg har enkeltkommuner utviklet egne prosessbeskrivelser og skjema for oppfølging og medarbeidersamtaler. I denne første intervensjonen er oppmerksomheten på hvordan lederne, både hver for seg og sammen, forbereder 10-FAKTOR-prosessene. Dette fordi planlegging, eller mangel på sådan, vil påvirke den fremtidige prosessen.

Planleggingsfasen inneholder

- ▶ beslutning om å bruke 10-FAKTOR
- ▶ organisering og planlegging
- ▶ kurs og kompetanseheving

Antatte suksessfaktorer i denne fasen er

- ▶ å bruke erfaringene fra forrige runde
- ▶ å sikre god forankring på alle nivåer
- ▶ å danne forståelse for og kunnskap om verktøyet

I den første intervensjonen gjennomførte vi to møter i kommune A og ett møte i henholdsvis kommune B og C, hvor alle ledere med personalansvar i utvalget deltok. Fra Agenda Kaupangs side deltok to konsulenter på disse møtene. En konsulent stod for gjennomføringen, og den andre dokumenterte fra møtet. Dette var en god arbeidsform som sikret kvalitet i gjennomføringen.

Vi gjennomførte intervensjonen likt, uavhengig av om kommunen hadde gjennomført 10-FAKTOR tidligere eller ikke. Hensikten var å høste erfaringer og observere om det forelå noen forskjeller/likheter i hva som er tenkt og gjort av forberedelser i planleggingsfasen, og mer spesifikt om det å ha gjennomført 10-FAKTOR tidligere medførte mer selvsikkerhet i bruk av verktøyet.

Hensikten med intervensjon 1 var:

- ▶ Etablere felles forståelse for den kommende prosessen
  - Hvorfor gjør vi dette, hva ønsker vi å oppnå, hvilke mål er det som styrer det vi skal gjøre?
- ▶ Erfaringsdeling
  - Hvilke erfaringer har vi fra tidligere prosesser (enten det er 10-FAKTOR eller andre medarbeiderundersøkelser)?
  - Hva lyktes vi med sist?
  - Hva må vi gjøre bedre denne gangen?
- ▶ Etablere en felles regi
- ▶ Hva er gode råd til lederne med hensyn til å gjennomføre prosessene
  - Hvordan skal lederne kommunisere rundt dette?
  - Skal lederne presentere resultatene, eller skal de ansatte selv sette seg inn i resultatene på forhånd?
  - Skal medarbeiderne forberede seg til møtet, eksempelvis ta stilling til hva en selv mener er de viktigste funnene og hva det er viktigst å ta tak i?
  - Hvilke prosessverktøy skal brukes? (Analysekrysset, Glansbildet, IGP eller andre)

Målet er å spille lederne gode og bidra med veiledning for å lage best mulig regi i et utvalg virksomheter/avdelinger. Vår rolle i intervensjonen var å sikre at lederne diskuterte seg gjennom de relevante problemstillingene. Det er sendt ut et infoskriv om formålet med intervensjonen og hele prosjektet som helhet, til lederne som deltar i intervensjonen (Vedlegg 5).

I alle de deltagende kommunene gjennomførte vi intervensjon 1 om lag to uker før undersøkelsen ble igangsatt.

### **3.1.1 Hvilke forberedelser er gjort i regi av kommunen før gjennomføring av 10-FAKTOR?**

I forkant av gjennomføringen av 10-FAKTOR har alle deltagende kommuner satt av tid og ressurser til opplæring i 10-FAKTOR. Teksten oppsummerer kort hva som er gjort fra kommunenes side for å forberede lederne på gjennomføringen av 10-FAKTOR.

I *kommune A* gjennomføres 10-FAKTOR for første gang. Etter at det ble besluttet å gjennomføre 10-FAKTOR i kommunen, ble det opprettet en arbeidsgruppe. I denne gruppen ble det jobbet med en strategi knyttet til aktiviteter og informasjonsmaterieil. Følgende aktiviteter har blitt gjennomført 1) presentasjon av 10-FAKTOR i ledermøte (kommunaldirektør og seksjonsledere), 2) informasjon til rektorer om at ny medarbeiderundersøkelse var på vei (høsten 2017), 3) gjennomført en heldagssamling i mai 2018, hvor 10-FAKTOR var ett av flere tema, for alle enhetsledere med representanter fra KS. Det ble gitt informasjon om 10-FAKTOR på rektormøte i forkant av oppstart av undersøkelsen, denne av mer teknisk art. Undersøkelsen ble gjennomført i ukene 41–44. Agenda Kaupang gjennomførte intervensjon 1 i uke 37 og 39. I intervensjonen i uke 37 deltok representanter fra personalavdelingen.

I *kommune B* gjennomføres 10-FAKTOR for første gang. Det er utarbeidet en detaljert plan for hvordan undersøkelsen skal implementeres i kommunen, og det ble nedsatt en arbeidsgruppe på tvers av de ulike tjenesteområdene. I slutten av august 2018 ble det gjennomført en halv dag med

blant annet innledere fra KS -Konsulent, som fortalte om undersøkelsen. Formålet med møtet var: forankring og forståelse av 10-FAKTOR som utviklingsverktøy. Deltakere var alle ledere med personalansvar i kommunen. I uke 38 ble det lagt ut informasjon om undersøkelsen på kommunens intranett. Det ble kommunisert ut at innen uke 42 skulle alle medarbeiderne bli informert om undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført i uke 42, 43 og 44. I uke 42 ble lederne innkalt til et nytt møte der selskapet KS-Konsulent innledet om oppfølging av undersøkelsen. Det er for øvrig satt en frist for oppfølging til 31. januar. I februar/mars er det planlagt et nytt møte med tema «10-FAKTOR som et verktøy for å jobbe med kvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet i organisasjonen».

Vi gjennomførte intervensjon 1 i uke 39, i denne kommunen. I tillegg til enhetsledere deltok virksomhetsleder og en representant fra HR.

I *kommune C* har 10-FAKTOR blitt gjennomført en gang tidligere. Kommunen har på den måten erfaring med hvordan den vil igangsette og følge opp undersøkelsen. I denne kommunen ble det gjennomført fire samlinger for medlemmer i HMS-gruppene, hvor 10-FAKTOR-undersøkelsen ble presentert med hensyn til formål, innhold og hvordan en skal følge opp resultatene fra undersøkelsen. Medlemmene i HMS-gruppene ble oppfordret til å melde seg på ett av disse kursene i regi av KS Læring. Ikke alle ledere inngår i HMS-gruppene, så det er derfor usikkert om alle ledere har mottatt opplæringen.

Undersøkelsen ble gjennomført i ukene 43–45. I henhold til planen som er utarbeidet av kommunen, skulle resultatene bli presentert i de ulike enhetene i uke 48, og lokale tiltaksplaner utarbeidet innen uke 50. Vi gjennomførte intervensjon 1 i uke 41 i denne kommunen. I denne intervensjonen deltok seksjonsleder i tillegg til enhetsledere og avdelingsledere.

I det følgende presenterer vi resultater fra intervensjon 1, etter kommune og tjenesteområde. Først beskriver vi overordnede resultater fra skole, det vil si i all hovedsak virksomheter i kommune A. Deretter presenteres resultater for helse- og omsorgstjenester, det vil si kommune B og C.

Sammenstillingen av resultatene presenteres slik at de speiler formålet med FoU-prosjektet, som er å synliggjøre arbeidsmåter og tiltak i gjennomføringen og oppfølgingen av 10-FAKTOR. I den første intervensjonen er fokuset å se nærmere på hvordan utvalget i de ulike kommunene rigger seg i siste del av planleggingsfasen. Planleggingsfasen vurderes som særlig viktig, da denne fasen vil ha stor innflytelse på de øvrige delene av prosessen.

## 3.2 Resultater for skoler (kommune A)

I denne kommunen ble det gjennomført to intervensjoner. I den første intervensjonen deltok to skoler. Representanter fra personalseksjonen var til stede på møtet. Den andre intervensjonen i kommunen ble gjennomført på skolen til utvalget. Her ble ledergruppen delt i to, og rektor deltok i en av gruppene.

I intervensjonen ble deltakerne bedt om å ta stilling til en rekke spørsmål og påstander (Vedlegg 1). Spørsmålene reflekterer intervensjonen bak planleggingsfasen i 10-FAKTOR, og søker å kartlegge hvor forberedt lederne er i forkant av gjennomføringen av undersøkelsen, samt å identifisere tidligere erfaringer med medarbeiderundersøkelser.

### **Har dere gjennomført medarbeiderundersøkelser før? Hvis ja – hvilke undersøkelser og hvor mange ganger? Hva har dere lyktes med? Hva har vært utfordrende? Hva vil vi gjøre for å få et best mulig utbytte denne gangen?**

Alle har gjennomført medarbeiderundersøkelser flere ganger tidligere, men ikke 10-FAKTOR. Det er i all hovedsak rektorene som har hatt ansvar for gjennomføringen av medarbeiderundersøkelser,

og tilbakemelding på disse. Avdelingslederne har deltatt, men ikke presentert resultater tidligere. Deltakerne er rimelig samstemte når det gjelder hva man tidligere *har lyktes* med. – høy svarprosent som har vært et resultat av tett oppfølging av de ansatte både i forkant og under gjennomføringen av undersøkelsen. En skole har hatt gode erfaringer med å arbeide tett sammen med verneombudet, og vil også at verneombudet skal ha en sentral plass i gjennomføringen av 10-FAKTOR.

Det er varierende hva skolene oppgir at har vært *utfordrende*. Noen fellestrekk observeres imidlertid: Det nevnes spesifikt at det har vært uklart om respondentene har svart på ledelsesforhold knyttet til nærmeste leder, eller til øverste leder. Det nevnes også at det kan være utfordrende å gjennomføre medarbeiderundersøkelse på en liten skole, da alt er mer gjennomskiktig.

En skole tar opp utfordringer knyttet til å forstå resultatene: at det er fort gjort å henge seg opp i feil ting, og at man raskt begynner å forklare årsaken til at resultatene er slik. En annen utfordring som nevnes, er hvor mye man skal guide underveis i gjennomgangen av undersøkelsen – hvilke instruksjoner skal gis?

Når det gjelder *hva vil vi gjøre for å få et best mulig utbytte denne gang*, nevnes det at hele organisasjonen, med verneombud og tillitsvalgte, må holdes ansvarlig. Det må jobbes med resultatene. Flere har erfaringer med at resultater fra slike kartlegginger blir viet lite eller ingen oppmerksomhet i etterkant av gjennomføringen: «Vi må synliggjøre og fortelle om undersøkelsen, og hva den betyr for den enkelte og for oss som arbeidsfellesskap.» Det nevnes også at det er viktig med begrepsavklaring og det å kommunisere ut mål og intensjon med undersøkelsen. En av skolene vil benytte refleksjonskortene, og alle skolene har hengt opp informasjonsmateriell:

*«Det henger en plakat med informasjon om 10-FAKTOR på oppslagstavle i korridoren rett ved toalettene. Den synes svært godt og alle ser den når de har vært i et nødvendig ærend.»*

### **Hvilken oppøring har dere fått i bruk av 10-FAKTOR? Hva er gjort konkret? Hva ville det eventuelt vært nyttig å vite enda mer om?**

Rektorene har vært på en heldagssamling. Avdelingslederne har vært på en orientering av ca. 2,5 timers varighet. Rektorene virker langt mer fortrolig med undersøkelsen, og har vært orientert om denne i relativt sett lang tid. Det praktiske omkring undersøkelsen virker å være på plass, men det gis innspill om at de 10 faktorene er vanskelige å forstå meningsinnholdet i. .

Det gis uttrykk for at det krever selvstudium for å få undersøkelsen «under huden». En rektor samarbeider tett med verneombud, som er påkoblet allerede. En skole har vist filmen «Linda Lai oppsummerer» til medarbeiderne blant annet for å inspirere til deltakelse i undersøkelsen.

Avdelingslederne oppleves som mindre forberedte. Det kommer frem at tidligere har rektor og vernetjenesten i all hovedsak hatt ansvaret for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelser. Avdelingslederne har hørt om undersøkelsen, men sier at de ikke har fått noen opplæring utover møtet i regi av kommunen. De fleste har hatt en gjennomgang på ledermøter, og trekker fram at de har sett på kortene som beskriver de 10 faktorene på en god måte.

*Hva ville det eventuelt vært nyttig å vite mer om:* Den ene skolen ville veldig gjerne ha mer informasjon om enkeltspørsmålene som inngår i de ulike påstandene. Det etterlyses også mer erfaringsutveksling mellom skolene, og en rektor påpeker at det burde vært tatt opp i nettverksmøter hvordan man forbereder seg frem til gjennomføring av undersøkelsen. Det etterlyses mer informasjon om selve oppfølgingsarbeidet. Mye informasjon er imidlertid lagt ut på intranettet, og det må settes av tid til å gå igjennom dette.

## **Distribusjon av undersøkelsen: I hvilken grad er dere fortrolige med tidsplanen? Hva er tidsplanen?**

Rektorene har oversikt over tidspunktet for når undersøkelsen skal gjennomføres, men det er mer usikkerhet blant avdelingslederne. Rektorene er også fortrolige med tidsplanen. Det rapporteres at kommunen har rigget godt for undersøkelsen. Blant annet med å innhente e-postadresser. Skolene på sin side sier at det er viktig at det settes av tid til å gjennomføre undersøkelsen, og at alle har tilgang til PC. En problemstilling som fremheves, er hva med ansatte som ikke snakker norsk?<sup>8</sup>

## **Kommunikasjon til medarbeiderne**

*Hva er kommunisert ut til medarbeiderne deres rundt 10-FAKTOR? På hvilken måte?*

En av rektorene har vist film fra 10-FAKTOR, der alle faktorene blir presentert. Alle skolene har hengt opp informasjonsmateriell og lagt ut informasjon formulert av kommunen på intranettet. En av rektorene har også gjennomført målsamtaler, og knyttet dem til faktoren «mestringsorientert ledelse».

På felles personalmøte er det informert om 10-FAKTOR, og i dette møtet ble refleksjonskortene benyttet. En av skolene har lagt særlig vekt på å kommunisere ut at dette er en «annerledes undersøkelse som handler om medarbeiderskap» til sine medarbeidere, og at denne undersøkelsen «måler hvordan vi sammen opplever vårt arbeidsmiljø, hva som er våre styrker og utviklingsområder og hvordan vi sammen kan jobbe med faktorene i etterkant».

*Hva skal dere gjøre fremover?*

En av rektorene vil legge vekt på å presisere hvem som er nærmeste leder, da dette har vist seg å være en utfordring i tidligere undersøkelser. Vi vil «legge til rette for gjennomføring og sette av tid til å jobbe med resultatene». En annen skole vil bruke «utviklingstid» til å pakke ut 10-FAKTOR-begrepene.

*I hvilken grad har dere kommunisert at deltakelse er viktig?*

En av rektorene har ved tidligere kartlegginger arbeidet målbevisst for å få en høy svarprosent. Som leder for en liten skole er det særlig viktig med nærmere 100 prosent oppslutning for å få reliable svar. Denne rektoren sier at hun lover kake ved høy svarprosent. På en annen skole har det blitt kommunisert en tydelig forventning av viktigheten av at alle gjennomfører undersøkelsen. Involvert verneombud. Den tredje skolen oppgir også at de mener å ha «skapt en forståelse av at alle skal delta, da vi skal bruke utviklingstid på dette».

*I hvilken grad har dere synliggjort forskjellene mellom 10-FAKTOR og andre undersøkelser?*

Særlig en av skolene oppgir å ha lagt vekt på å kommunisere ut at dette er en «annerledes undersøkelse som handler om medarbeiderskap» til sine medarbeidere, og at denne undersøkelsen «måler hvordan vi sammen opplever vårt arbeidsmiljø, hva som er våre styrker og utviklingsområder og hvordan vi sammen kan jobbe med faktorene i etterkant. En av rektorene har kommunisert ut at dette er en evidensbasert undersøkelse, med faktorer som det går an å påvirke.

Her kommer det imidlertid også frem at det er forskjeller mellom rektor og avdelingsledere, når det gjelder refleksjoner rundt, og kunnskap om, hvordan 10-FAKTOR skiller seg fra andre undersøkelser. I all hovedsak virker det som om rektorene har mer substanskunnskap når det gjelder 10-FAKTOR. De har også fått mer opplæring i undersøkelsen.

---

<sup>8</sup> KS opplyser at det snart foreligger en undersøkelse på engelsk.

*Hvordan tilrettelegger dere for at alle skal kunne svare?*

På alle skolene vil det bli satt av tid til å svare på undersøkelsen, og *utviklingstiden* er et ord som går igjen. Alle har egen PC, men språkutfordringer løftes fram.

*Hvem kan medarbeiderne henvende seg til dersom noe er uklart?*

Rektorene har kommunisert ut at medarbeiderne kan henvende seg til rektor. På én skole kom det frem at rektor sier at ansatte kan spørre nærmeste leder. Hvem som skal svare på hva, fremkommer imidlertid som noe uklart, og blant noen avdelingsledere avventer de med å svare til uke 40. Rektor opplyser at «dette blir synliggjort på utviklingstiden i uke 40 når vi gjennomgår faktorene». Det er bevisst at vi ikke har jobbet med faktorene tidligere, siden vi skal gjennomføre undersøkelsen i uke 42 og vil at personalet skal ha dette friskt i minne før de svarer.»

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 1**

*Hvordan skal dere presentere resultatene? Skal leder gjøre det selv? Skal alle medarbeiderne få tilgang til resultatene og tenke gjennom noen spørsmål før møtet? Hvordan ser agendaen for møtet ut? Hvilke verktøy vil vi bruke i møtet der vi presenterer resultatene?*

To av skolene oppgir at ledergruppen, sammen med verneombudet vil se på resultatene før disse distribueres til de ansatte. Den tredje skolen hadde ikke gjort seg opp noen tanker om dette. En av avdelingslederne mener det er klokt at medarbeiderne får sett resultatene i forkant av resultatpresentasjonen, for da kan enhver reflektere for seg selv. Ved å la dem få se resultatene i forkant unngår man kanskje at noen med sterk definisjonsmakt får «kuppe forklaringene» i møtet. Det kommer også innspill om at det går an å legge ved noen refleksjonsspørsmål det kan tenkes rundt.

En av skolene er klar på at verneombudet skal stå i front konsulentene påpeker at det er viktig at den enkelte leder «eier prosessen», da dette ikke er en tradisjonell arbeidsmiljøkartlegging. Vi understreker at det er klokt å bestemme seg for en regi i forkant av møtet. Alle skolene vil jobbe med både presentasjon av resultater, valg av innsatsområder og identifisere tiltak på ett og samme møte. En skole åpner for at det muligens bør være to møter. Konsulentene påpeker at hvis alle punkter skal dekkes, så bør man sette av minst tre timer. Antagelig så er dette også for kort tid, men det viktigste er at de enkelte skolene legger opp til at det er en felles regi i de ulike avdelingene. Vår vurdering: Skolene beregner for kort tid til denne delen av 10-FAKTOR-prosessen.

Rektoren på en av skolene nevner et verktøy kalt «glansbildemetoden» som aktuelt å bruke. På de øvrige skolene foreligger det ingen tanker om hvilket verktøy som skal benyttes.

Det er stor variasjon mellom de ulike skolene i hvordan de vil legge opp regien på møtet. Flere gav uttrykk for at de ikke hadde tenkt på det. Det ligger så langt heller ingen føringer fra kommunenes side i hvordan dette bør gjennomføres.

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 2**

*Hva tenker dere er tilstrekkelig høye skårer på 10-FAKTOR? Hva tenker vi er lave skårer på 10-FAKTOR?*

Dette har skolene i liten grad gjort seg opp en mening om. Det ble også oppgitt at de ikke kjenner til svarskalaen på spørsmålene som inngår i 10-FAKTOR, og at det dermed er vanskelig å svare på.

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 3**

*Hvordan takler dere å få lave skårer? Hva gjør dere i en slik situasjon i presentasjonsmøtet? Hvordan kan vi støtte hverandre i en slik situasjon?*

Rektoren ved en av skolene– er tydelig på at hun holder resultatene for seg selv i første omgang (dette hvis resultatene er dårlige «og jeg trenger tid til å fordøye disse»). De to øvrige skolene trekker fram betydningen av å ha god støtte blant de øvrige lederne. Da er det viktig å snakke om hvorfor det er slik, og hva kan vi gjøre med det? Her trekkes det også frem at det er viktig med en grundig gjennomgang i ledergruppen først. Det er viktig å være nysgjerrig på hvorfor det er blitt slik, og ikke gå i forsvar.

*En av lederne sier at: «Kanskje ta ut eventuell frustrasjon i ledergruppen i forkant av møtet, slik at vi er rustet til å ta tak sammen med medarbeiderne.»*

### **Helt til slutt**

I hvilken grad kjenner dere at dere er rustet til å gjennomføre undersøkelsen? Deltakerne bes rangere hvor forberedt de opplever at de er på å gjennomføre undersøkelsen. De svarer at: På en skala 1–5, svarer vi 4,8. Vi er mer sikker på prosessen. Satt i gang prosesser. Avdelingslederne mer ansvarliggjort.

*Konsulentenes fortolkning: Dette forsterker bildet av at virksomhetslederne synes å være relativt godt forberedt, mens den enkelte mellomleder/førstelinsjeleder i langt mindre grad er trygg i prosessen. Dette er et interessant funn nettopp fordi førstelinsjelederne, på lik linje som virksomhetsleder, blir vurdert og skal jobbe med tiltak sammen med sin personalgruppe.*

## **3.3 Resultater for helse- og omsorgstjenester (kommune B og C)**

I kommune B deltok virksomhetsleder og to enhetsledere fra hjemmetjenesten, og to enhetsledere fra bo- og behandlingssentrene i kommunen. I tillegg var en representant fra HR til stede i møtet. I gruppearbeidet var hjemmetjenesten en gruppe, og bo- og behandlingssentrene en gruppe. I kommune C utgjorde virksomhetsledere og enhetsledere ved hvert sykehjem i utvalget en gruppe. Seksjonsleder var til stede på møtet, men deltok ikke i gruppediskusjonene. Denne kommunen har gjennomført 10-FAKTOR en gang tidligere.

**Har dere gjennomført medarbeiderundersøkelser før? Hvis ja – hvilke undersøkelser, og hvor mange ganger? Hva har dere lykkes med? Hva har vært utfordrende? Hva vil vi gjøre for å få et best mulig utbytte denne gangen?**

Alle deltakerne har deltatt i medarbeiderundersøkelser tidligere, både som leder og medarbeider. En av deltakerne er nyansatt leder. De fleste har erfaringer med at tidligere gjennomførte undersøkelser har vært «mye ord» og ført til lite konkrete tiltak. Virksomhetsleder er langt mer optimistisk til deltakelse i og gjennomføring av 10-FAKTOR.

En deltaker har tidligere deltatt i 10-FAKTOR som medarbeider i en annen kommune, og er kjent med undersøkelsen. Deltakeren har også jobbet med innsatsområder i 10-FAKTOR. Men om dette arbeidet hadde noen effekt på innsatsområdene som ble valgt, er vedkommende mer usikker på:

*«Vi har lykkes med å få ansatte til å svare på undersøkelsen, men det har vært krevende og mye mas.»*

Det uttales at for at gjennomføringen skal bli vellykket, er det viktig med forankring og at hensikten med undersøkelsen kommuniseres ut til medarbeiderne. Det nevnes videre at det er viktig å forankre med tillitsvalgte og verneombud på alle nivåer. Det som nevnes som særlig utfordrende, er å komme frem til konkrete tiltak. Alt må gjøres innenfor den normale driften. Det er viktig at det settes av tid og frister, og at det foreligger en plan for oppfølging. «Vi har inntrykk av at 10-



FAKTOR tar høyde for dette på en god måte». For å få et best mulig utbytte denne gangen fremheves det at «vi må motivere folk til å bli med, lage rollespill, henge opp plansjer, synliggjøre intensjonene». Det er viktig at lederne er motiverte og «på» for at undersøkelsen skal bli vellykket. Det fremheves også som positivt at undersøkelsen er digital, og er veldig rask å gjennomføre.

*Konsulentenes fortolkning: Trekker frem motivasjonen til leder som viktig for at undersøkelsen blir gjennomført på en god måte. Det kan synes som om det er stort fokus på én faktor, nemlig svarprosent. Det er lite fokus på det som kanskje er viktigere: Hvorfor gjør vi dette, og hvordan skal det brukes? Det synes også som det er et stort fokus på tekniske hindringer mer enn å finne praktiske løsninger.*

De fleste i utvalget i kommune C var med da 10-FAKTOR ble gjennomført forrige gang. Generelt så er gruppene positive til 10-FAKTOR og fremhever at dette er en god undersøkelse, da den ikke innehar spørsmål om ting som det «ikke er mulig å gjøre noe med», som for eksempel fysisk arbeidsmiljø. Men samtidig så fremkommer det at gruppene synes det er vanskelig å linke 10-FAKTOR opp mot andre ting, og påpeker at det er viktig å se 10-FAKTOR i sammenheng med HMS, slik at det blir en helhet.

*Hva har dere lyktes med?*

En av gruppene nevner at opplæringen i forkant av gjennomføringen første gang var god. Når det gjelder utfordringer, ble tekniske problemer nevnt av flere grupper. De tekniske problemene dreide seg om at undersøkelsen ikke lot seg levere, og førte blant annet til lavere svarprosent. Det er rettet opp til gjennomføringen denne gangen. En annen utfordring var et langt tidsvindu for besvarelse av undersøkelsen, nærmere seks måneder. Det viste seg at det ble vanskelig å sette av tid i en hektisk hverdag, og at dette arbeidet ble skjøvet på. Hvorfor dette ble skjøvet på utover tidsaspektet, kommenteres imidlertid ikke. Generelt var det flere grupper som nevnte at de fikk veldig lav svarprosent, og at det var vanskelig å motivere til deltakelse. Generelt oppleves det også som vanskelig å holde fokuset rettet mot å jobbe med tiltakene.

*«For å lykkes bedre denne gang fremheves det at det er viktig at det skapes blest om undersøkelsen, at det tekniske fungerer som forventet, at undersøkelsen skal gjennomføres i en kortere periode, "premiere deltakelse" og sette av tid og fokus på å følge opp tiltakene.»*

### **Hvilken oppøring har dere fått i bruk av 10-FAKTOR? Hva er gjort konkret? Hva ville det eventuelt vært nyttig å vite enda mer om?**

I kommune B har alle deltatt på et tre timers seminar i regi av KS-Konsulent. HR-konsulenten opplyser at det vil bli arrangert et nytt møte, hvor blant annet de praktiske sidene av prosessen skal gjennomgås. Deltakerne gir uttrykk for at tre timer ikke er nok til å få undersøkelsen under huden, og at de på regner å måtte lese seg opp på tilgjengelig materiell i forkant av gjennomføringen. HR-konsulenten opplyser at presentasjonen til KS-Konsulent er sendt ut og at det vil bli lagt ut en sak på intranett i forkant av gjennomføringen om hvordan kommunen skal jobbe videre med undersøkelsen.

*Konsulentenes betraktninger: Mye nyttig informasjon blir gitt av HR-konsulenten i møtet, som lederne ikke var orientert om. Det er tydelig at informasjonen så langt ikke har nådd ut til dem som skal gjennomføre undersøkelsen.*

Det ble også stilt spørsmål ved hvorfor denne undersøkelsen bare skal gå ut til de fast ansatte. HR-rådgiveren begrunner avgjørelsen med at det er første gang kommunen gjennomfører undersøkelsen, og at den beslutningen ble tatt for å forenkle utvalget i denne omgang.

*Begrunnelsen er fornuftig, men konsulentene opplyser at det er viktig at vikarene deltar på den videre prosessen i valg av innsatsområder og tiltak. Virksomhetsleder er veldig opptatt av hvordan*

*motivere for høy deltakelse, innspill ble gitt om at det blir satt av tid i forbindelse med personalmøte, steke vafler og invitere til å svare på undersøkelsen, HR-rådgiver påpeker at det er jevnlig gis ut informasjon om undersøkelsen, og at det er lagt opp til purring på deltakelse inntil tre ganger. Igjen er fokuset høy svarprosent, som er viktig, men det synes som at det gjennomgående er manglende fokus på «hvorfors vi gjennomfører denne medarbeiderundersøkelsen».*

I kommune C har HMS-gruppene ved sykehjemmene fått opplæring. Kommunen har satt av fire datoer for dagskurs som HMS-gruppene kan melde seg på. *Konsulentens betraktning: Det er HMS-gruppene som får opplæring, men det er ikke alle avdelingslederne som er medlem i HMS-gruppene. Det innebærer altså at det ikke er alle avdelingsledere som mottar opplæring før gjennomføring av undersøkelsen.* Alle virksomhetslederne har fått opplæring, disse sitter også i HMS-gruppene. Det vil si at virksomhetslederne får opplæring to ganger. Det fremkommer et ønske om mer opplæring i de mer tekniske sidene av undersøkelsen. Det er spørsmål omkring dette som de ansatte er særlig opptatt av. Seksjonsleder informerer om at det vil komme en «bruksanvisning» når undersøkelsen nærmer seg.

### **Distribusjon av undersøkelsen – i hvilken grad er dere fortrolige med tidsplanen? Hva er tidsplanen?**

Enhetslederne i kommune B stiller spørsmål ved om det er sikkert at alle fast ansatte får e-post om deltakelse. Svaret fra HR-konsulenten er at det ut ifra organisasjonsstrukturen sendes ut e-postlister til kvalitetssjekk. Tidsplanen er ikke kommunisert, og det er usikkerhet i gruppen om når undersøkelsen skal gjennomføres.

I kommune C er det i liten grad bevissthet omkring når undersøkelsen skal gjennomføres. Seksjonsleder informerer om at undersøkelsen åpnes i uke 43. De fleste opplyser at det i liten grad har blitt gjennomført personalmøte der undersøkelsen har vært et tema, og sier også at det antagelig ikke vil bli tid til å gjennomføre et slikt møte i forkant av åpningen av undersøkelsen.

### **Hva er kommunisert ut til medarbeiderne deres rundt 10-FAKTOR? På hvilken måte?**

*Konsulentenes betraktning: Vårt inntrykk er at det er få som har informert medarbeiderne sine om undersøkelsen som nå er rett rundt hjørnet, både i kommune B og C.*

*Hva skal dere gjøre fremover?*

De fleste, både i kommune A og C, sier at de skal informere om undersøkelsen på personalmøte, men det er ikke alle som ser at de har tid til dette. De vil fremsnakke undersøkelsen og begynne å planlegge gjennomføringen av undersøkelsen, blant annet med å sette av tid i arbeidshverdagen til at de ansatte skal få svart på undersøkelsen. Enkelte snakker også om at de i større grad vil oppmuntre verneombud og tillitsvalgte til å snakke om undersøkelsen. Andre tiltak som nevnes, er å sende ut informasjon via intranett, henge opp plakater og distribuere ut informasjonsmateriell. En gruppe trekker også frem Facebook som en arena for å dele informasjon. *Kommentarer rundt bordet dreier seg om at «vi har ikke informert godt nok».*

*I hvilken grad har dere kommunisert at deltakelse er viktig?*

Det er så langt ikke kommunisert ut at deltakelse er viktig, men vi kommer til å påpeke at deltakelse i denne undersøkelsen er obligatorisk for de ansatte. Det nevnes også i kommune C at «vi vil fokusere på at dette er en mulighet til å påvirke eget arbeidsmiljø, og vi vil orientere om at vi kommer til å jobbe med fokus-/innsatsområder på fagdager – premiering etter svarprosent».

*I hvilken grad har dere synliggjort forskjellene mellom 10-FAKTOR og andre undersøkelser?*

Vi har ikke synliggjort at det er en forskjell – det har ikke vært et tema så langt i prosessen. Det er ikke synliggjort i utvalget i kommune C, som mener at det ikke er aktuelt, siden sykehjemmene har gjennomført 10-FAKTOR tidligere.

*Hvordan tilrettelegger dere for at alle skal kunne svare?*

I begge kommunene kommer det fram at det vil legges til rette for at medarbeiderne kan svare i arbeidstiden, og eventuelt tilrettelegge et rom hvor flere PC-er er tilgjengelig.

En av lederne sier: «*Vi ønsker at de ansatte på en eller annen måte skal kvittere ut at de har svart.*» Vi vil legge til rette for at ansvarsvakten legger til rette for at de som arbeider i helger, skal få svart på undersøkelsen. Å sette av tid til undersøkelsen oppfattes som en viktig del i å tilrettelegge. Leder vil også sende ut e-post til dem som er sykmeldt, slik at de får en påminnelse.

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 1**

*Hvordan skal dere presentere resultatene? Skal leder gjøre det selv? Skal alle medarbeiderne få tilgang til resultatene og tenke gjennom noen spørsmål før møtet? Hvordan ser agendaen for møtet ut? Hvilke verktøy vil vi bruke i møtet der vi presenterer resultatene?*

Her poengterer konsulentene viktigheten av å kjøre resultatpresentasjon for de enkelte områdene/avdelingene. Har lagt opp til at hver enkelt leder med personalansvar får ut sine resultater. *Det er stor grad av omorganisering i hjemmetjenesten i forbindelse med kommunesammenslåingen, og lederne vil få noe endret personalgruppe. Det er litt varierende i gruppen om medarbeiderne skal få tilgang til resultatene i forkant av møtet hvor resultater fra undersøkelsen skal presenteres.*

Det poengteres at de vil legge til rette for en hyggelig ramme, og at de vil både presentere resultater, velge ut innsatsområder og definere tiltak i løpet av samme møte. Den andre gruppen vil at de ansatte skal få tilgang til resultatene i forkant. Begrunnelsen er at da er de forberedt på å bestemme innsatsområdene. Hvilke verktøy som skal benyttes, er det ikke reflektert noe rundt. *HR-informerer om at det vil bli gitt ytterligere informasjon om gjennomføringen av undersøkelsen, eksempelvis om hvor lang tid som det anbefales å bruke på denne fasen, og hvilke verktøy som skal benyttes. Det vil også komme et forslag til regi.*

*Konsulentene anbefaler rundt tre timer, og sier at det kan være lurt å sende ut resultatene i forkant. Medarbeiderne blir bevisste, og det kan oppleves som mer motiverende. Vi påpeker at leder må presentere resultatene for å eie resultatene.*

Det varierer mellom sykehjemmene i kommune C, om hvorvidt de ansatte skal få tilgang til resultatene før resultatene skal presenteres. Men i all hovedsak er det flere sykehjem som vil at de ansatte skal få resultatene i forkant, nettopp for å være forberedt til når man skal velge ut innsatsområder og tiltak. Et sykehjem vil be de ansatte tenke igjennom tre spørsmål: hva er våre viktigste styrker, hva mener jeg er våre største utfordringer, og hva kan jeg bidra med. Et sykehjem vil gjennomføre presentasjon av resultater, velge innsatsområder og tiltak på samme møte, andre ønsker å dele opp dette i flere møter. *Konsulentens erfaringer: Seksjonsleder gir ikke tilbakemelding om at sykehjemmene bør ha en felles regi. Antagelig vil riggingen av fase 2 og 3 i 10-FAKTOR variere i stor grad mellom sykehjemmene og være opp til den enkelte enhetsleder.*

På de fleste sykehjemmene vil lederen (enhetsleder/avdelingsleder) ta ansvar for å presentere resultatene. Det legges opp til at resultatene arbeides videre med i mindre grupper på avdelingsnivå. «Hva betyr disse resultatene for oss?» Et sykehjem åpner for at verneombudet skal

presentere resultatene. *Konsulentene er tydelige i møtet på at det er lederen som skal eie resultatene, og presentere disse.* Det ble i liten grad snakket om hvilke verktøy som skal benyttes.

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 2**

*Hva tenker dere er tilstrekkelig høye skårer på 10-FAKTOR? Hva tenker vi er lave skårer på 10-FAKTOR?* Dette har deltakerne i kommune B i liten grad reflektert over. Siden sykehjemmene har gjennomført 10-FAKTOR før, vil det kunne være relevant å sammenlikne med snittet fra forrige måling. De vil også se sine resultater opp mot land, kommune, sektor og virksomhet. De kommer ikke inn på et konkret tall for hva som anses som en høy eller lav skåre, men vil heller vurdere det i lys av nevnte faktorer.

### **Når vi har fått svar på undersøkelsen, del 3**

Vil bruke ledergruppen som støtte. Det er vanskelig å skulle sammenlikne seg med andre, det kan være mange grunner til at man får en lav skåre. Det kan for eksempel være en spesiell hendelse rett i forkant av målingen, som påvirker resultatene. Det som er viktig, er å fokusere hvis man relativt sett får en lav skåre over tid.

*Hvordan er dere rustet til prosessen?*

Det uttrykkes at lederne er glad for prosess støtte. De har fått en påminnelse, fått et annet innblikk i undersøkelsen. Dette har vært en god *reminder* og satt i gang tankeprosesser. De gleder seg til å komme i gang. De opplever seg som noe bedre rustet, særlig de gruppene som har vært på HMS-møte. De opplever intervensjonen som nyttig.

*Innspill til KS: Verktøyet/observasjonsskjemaet som Agenda Kaupang utviklet, kan være nyttig for eksempelvis virksomhetsledere i deres informasjon til enhetsledere/avdelingsledere. Spørsmålene setter i gang tankeprosesser og kan være nyttig for å skjerpe fokuset mot den forestående prosessen.*

# 4 Arbeidsmåter og tiltak i gjennomføringen av 10-FAKTOR (fase 2)

*I intervensjon 2 var hovedformålet å observere hvordan lederne gjennomfører møtene der resultatene fra 10-FAKTOR presenteres for medarbeiderne i henhold til intensjonen med 10-FAKTOR. Resultatene viser at det er store variasjoner mellom de ulike kommunene, de ulike tjenestene, og mellom ulike ledere, i hvordan 10-FAKTOR gjennomføres. Erfaringer fra intervensjonen tilsier at: i) De enkelte kommunene bør ha en felles strategi for de ulike tjenesteområdene, for hvordan resultatene presenteres, innsats-/bevaringsområder velges ut og metodikk for utvikling av tiltak. Det er videre store variasjoner både med hensyn til kompetanse og muligheter for tilstedeværelse for de ansatte mellom ulike tjenester. ii) Skoler har «interntid», men i helse- og omsorgstjenester med døgkontinuerlig drift er det vanskelig å få samlet ansatte og få tid og ro til å gjennomføre prosessen. Intervensjonen avdekker at det er særlige utfordringer med å få rigget prosessen i helse- og omsorgstjenester. Men det er ikke umulig, gitt at leder prioriterer og planlegger for en god 10-FAKTOR-prosess.*

*Resultatene tilsier at 10-FAKTOR krever tydelig ledelse og en leder som har satt seg inn i hva undersøkelsen måler, og som klarer å formidle målet med undersøkelsen, og hvordan resultatene skal brukes, til sine medarbeidere. En viktig del av 10-FAKTOR er prosessarbeidet som gjøres når resultatene foreligger. En vellykket prosess ser ut til å være avhengig av at medarbeiderne har tillit til sin leder, og at leder er komfortabel med prosess som metode, det vil si innehar kompetanse om bruk av ulike prosessverktøy.*

## 4.1 Intervensjon 2

Den neste intervensjonen er knyttet til fase 2, gjennomføringsfasen. Formålet med denne fasen er at leder skal fasilitere prosessen med å reflektere rundt resultater for egen enhet, og ved hjelp av prosess som arbeidsmetodikk velge ut innsats- og bevaringsområder som avdelingen skal arbeide videre med. I denne intervensjonen var vi til stede i alle virksomhetene som deltok i intervensjon 1.

For at denne fasen skal bli vellykket, er følgende suksessfaktorer identifisert:

- ▶ Tydelig prosess og ansvar i gjennomføringen
- ▶ Omforent forståelse av faktorens betydning i lokal kontekst
- ▶ Hva kan den aktuelle virksomheten gjøre noe med

Det er utarbeidet et observasjonsskjema som er benyttet ved alle intervensjonene (vedlegg 2).

Intervensjon 2 skiller seg fra intervensjon 1 ved at konsulentene ikke innehar regien på møtene. Hensikten er at lederne skal gjennomføre møtet hvor resultatene presenteres og legge opp til en regi knyttet tett opp til hensikten med denne fasen av 10-FAKTOR. Alle lederne deltok på intervensjon 1, hvor nettopp rigging og gjennomføring av dette møtet var blant temaene, som vi som aksjonsforskere søket å påvirke. Selv om lederne har ansvar for regien i møtene hvor resultatene skulle presenteres, så ble lederne informert om at vi ville intervenere der det var hensiktsmessig knyttet opp mot hva som er intensjonen med 10-FAKTOR i denne fasen.

## 4.2 Resultater for skole (kommune A)

Kommune A er en stor kommune som gjennomfører 10-FAKTOR for første gang. Kommunen skiller seg fra de øvrige kommunene i utvalget ved at det er laget en regi av HR sentralt som skal bidra til å klargjøre hvordan gjennomføringen av møtene bør foregå, nærmere bestemt hvordan leder kan presentere resultatene, metode for å velge ut innsatsområder, utarbeide tiltak og en plan for videre oppfølging.

I denne kommunen har vi gjennomført intervensjon på tre skoler: Ved en av skolene deltar både SFO og barnehage. Skolene varierer i størrelse med hensyn til antall elever og lærere. Intervensjonene ble gjennomført i løpet av to hele dager i de større skolene, og på en ettermiddag på den minste skolen. På de større skolene ble møtene lagt opp litt ulikt. På den ene skolen presenterte rektor resultater for sin stab (ledergruppe, samt rengjørere og vaktmester), og gav en overordnet presentasjon til lærerne. På den andre skolen hadde rektor ikke mottatt resultatene fra medarbeiderne som hun har direkte leder-/personalansvar for. Hun gjennomførte derfor ikke møte da vi var til stede, men tidligere samme uken hadde hun presentert de overordnede resultatene for hele skolen.

I intervensjon 2 var hovedformålet å observere hvordan lederne gjennomfører tilbakemeldingene til medarbeiderne i henhold til intensjonen med 10-FAKTOR. Vi la også inn observasjoner når det gjelder klima i møtene, som gir mer informasjon om selve prosessen, og hvordan denne ser ut til å bli oppfattet. I det følgende sammenstilles resultatene fra de ulike skolene i denne kommunen.

### Hvordan blir mål og hensikt kommunisert?

Det varierer hvor presist mål og hensikt med møtet blir presentert på de ulike skolene og mellom de ulike lederne. Tre av 11 ledere kommuniserer godt ut hva formålet og hensikten med gjennomføringen av møtet er. Målene er formulert om lag slik: 1) De skal få kjennskap til resultatene fra undersøkelsen. 2) De skal bestemme innsatsområder og tiltak. Lederne som har formulert klare mål for møtet, tar også opp tråden på slutten av møtet, hvor de ansatte bes vurdere om målet med møtet ble nådd eller ikke. Her benyttes tommel opp, tommel i nøytral posisjon og tommel ned.

### Agenda for møtet

To av tre skoler har sendt ut agenda for møtet i forkant av møtet. Hvor detaljert agendaen er med hensyn til tidsstyring, varierer på de ulike skolene. To av skolene har lagt opp til en viss tidsstyring, mens den tredje har avsatt en gitt tid til møtet – men både pauser og hvor lang tid det benyttes på de ulike aktivitetene i møtet, virker ikke å være fastsatt. Gjennomgående blir det satt av liten tid til å oppsummere og presentere en plan for det videre arbeidet.

### Hvordan blir resultatene presentert?

På samtlige skoler og avdelinger blir resultatene presentert av leder. Det varierer hvor godt beskrivelsen av de ulike faktorene blir presentert, og ikke minst om leder forsøker å omsette innholdet i de ulike faktorene til arbeidssituasjonen til de ansatte. Gjennomgående oppleves rektorene å inneha mer substanskunnskap om faktorene enn de øvrige lederne. På samtlige skoler har de overordnede resultatene blitt presentert av rektor, og da muligens også en mer utfyllende redegjørelse for hva de enkelte faktorene inneholder. Det kan hende at dette oppleves som tilstrekkelig for de enkelte lederne, men opplevelsen er at når resultatene presenteres for medarbeiderne, bør også de enkelte faktorene relatert til egen arbeidshverdag redegjøres for.

På samtlige skoler er det forberedt en PowerPoint-presentasjon som viser både gjennomsnitt og spredning i resultatene på de ulike faktorene. Enkelte ledere viser også en slide med oversikt over gjennomsnittskårene til alle faktorene. På samtlige skoler har lederne kopiert ut de ulike faktorene

med tilhørende beskrivelser, og på en skole er disse hengt opp på veggen der møtet foregår. På de to andre skolene legges arkene ut på gulvet, da arbeidet med å identifisere innsatsområder skal begynne.

En av skolene har sendt ut resultatene til medarbeiderne i forkant av gjennomgangen (dagen før), de øvrige får utdelt rapporten rett i forkant av gjennomgangen. Gjennomgående er opplevelsen at medarbeiderne ikke har fått forberedt seg til møtet og dermed utviser liten kunnskap om og kjennskap til faktorene.

I snitt brukte lederne om lag 30 minutter på å presentere resultatene. I all hovedsak observerer vi at resultatene presenteres ferdig av leder, før medarbeiderne får komme med innspill.

### **Vurdering/normering av resultater**

Det varierer mellom lederne hvorvidt resultatene vurderes eller ei. De fleste sammenlikner avdelingen med skolen for øvrig og landsgjennomsnittet for skoler. Ut ifra dette gjennomsnittet kommuniseres det at her skårer vi høyt eller lavt. En av lederne uttrykker at «alt over fire i snitt er bra, men på de faktorene som vi skårer under fire, bør vi rette oppmerksomheten mot».

### **Hvem er de aktive i møtet**

Da resultatene presenteres, er det i all hovedsak lederne som er de aktive. Medarbeiderne blir koblet på først da de skal begynne å velge ut innsatsområder. Gruppestørrelsen varierer, men i all hovedsak så får de aller fleste taletid. Det varierer imidlertid noe hvor godt lederne legger til rette for deltakelse fra den enkelte.

### **Er tillitsvalgte/verneombud til stede i møtet?**

I de fleste avdelingene/gruppene er tillitsvalgte til stede.

### **Er representanter fra HR til stede i møtet?**

Det er ingen representanter for HR til stede i avdelingene.

### **Hvordan gjennomføres selve arbeidsøkten? Hvordan velges innsatsområdene ut, og hvordan besluttes det?**

Kommunen har lagt opp til en felles regi og selv om regien i de ulike skolene er om lag lik, så er det variasjon mellom skolene, men også mellom de ulike avdelingene i hvordan prosessen gjennomføres. Det varierer om leder velger å benytte seg av IGP-metodikk når medarbeiderne skal identifisere innsats-/og bevaringsområder, På alle skolene/avdelingene benyttes PowerPoint-presentasjon hvor «oppgaven» til medarbeiderne blir kommunisert ut. Først blir det gitt tid til at den enkelte skal lese igjennom rapporten og danne seg et bilde av resultatene i medarbeiderundersøkelsen. De skal tenke igjennom hvilke faktorer de ønsker å bevare eller forbedre. Det er litt ulikt hvorvidt lederne fokuserer på å identifisere områder som skal bevares før innsatsområder skal velges ut.

Proessen med å velge ut bevaringsområder og innsatsområder er imidlertid lik. Det varierer mellom skolene og avdelingen om det gis rom for å velge ut en eller to faktorer. Det benyttes lapper der man kan velge flere enn en faktor, eller så blir medarbeiderne bedt om å plassere seg på en gitt faktor. Deretter må de argumentere for hvorfor de har valgt nettopp denne faktoren. Det forekommer ikke at alle i gruppen stiller seg på en og samme faktor, og det varierer gjerne mellom tre og fire faktorer. Dette innebærer at flere ulike faktorer blir belyst og argumentert for, men det enes alltid om å velge ut 1–2 innsatsområder. Der medarbeiderne ikke endrer synspunkt etter at det har vært en argumentasjonsrunde, slik at man kan enes om inntil to faktorer, velges de faktorene der det står flest personer.

I grupper der det er flere enn én, velges det en ordstyrer. I gruppene der det er om lag 10 personer, får alle sagt sin mening, men i grupper hvor det er nærmere 20 personer, er dette vanskelig, og det er gjerne slik at den samme personen uttaler seg flere ganger.

*Konsulentens vurdering: Tilnærmingen med å henge opp faktorene slik at medarbeiderne må bevege seg rundt, fungerer meget bra. Det blir god energi i rommet, og det er tydelig at de arbeider med oppgaven. For å lykkes med dette synes det å være viktig at både beskrivelse av faktoren og svarfordelingen synliggjøres. Det er det lagt til rette for i arkene som benyttes i oppgaven. Medarbeiderne trenger nok tid til å sette seg inn i hva faktorene betyr, enten som en repetisjon eller for informasjon, dersom de ikke har kjennskap til faktorene fra tidligere faser av medarbeiderundersøkelsen.*

### **Utvikling av tiltak. Er det konsensus i møtet, besluttes det i møtet, skal leder ta beslutning i etterkant?**

To av tre skoler benytter prosessverktøy i utarbeidelsen av tiltak. Her benyttes vurderingskrysset, og det legges opp til IGP-metodikk: Først egen refleksjon rundt tiltak for bevaring og/eller innsats knyttet opp mot faktorene som er definert som bevaringsfaktorer og innsatsfaktorer, deretter diskusjon i gruppe, og til slutt presentasjon i plenum. Det er fortsatt litt uklarerhet i hva de enkelte faktorene betyr, og medarbeiderne går frem og tilbake mellom der faktorene er plassert ut.

Leder noterer ned, eller samler inn der det har blitt utdelt et vurderingskryss. Tiltakene skal konkretiseres og jobbes videre med i arbeidsmiljøgruppen (AMG) og i ledergruppen.

### **Fremkommer det noen dilemmaer underveis?**

I arbeidet med å identifisere forbedrings- og bevaringsområder er det litt ulik praksis med hensyn til i hvilken rekkefølge faktorene identifiseres, og konsulentene spørres om råd *Konsulentene svarer at fortrinnsvis bør man velge ut bevaringsområder først, i henhold til prosessbeskrivelsen som det er lagt opp til i 10-FAKTOR.*

En av skolene ønsker å se resultatene samlet, det vil si for 1.–4. trinn og 5.–7. trinn. Deres begrunnelse er at lederne samarbeider så tett at de ser på seg selv som en enhet. Et annet argument som også kom frem, er at to personer hadde svart på «feil» leder. Denne skolen har slått sammen resultatene for de ulike trinnene, og laget en egen fremstilling. Disse figurene er vanskelige å lese. Rapportene som deles ut, er avdelingsvis, slik at det blir litt forvirring innledningsvis hvilke resultatet som skal vektlegges, men oppgaven og prosessen blir løst på en god måte.

*Konsulentenes erfaringer: Gruppen ble veldig stor. Ideelt sett hadde det nok vært fornuftig å ha to mindre grupper. Konsulentene var også tydelige i intervensjon 1 på at resultatene bør presenteres avdelingsvis nettopp med bakgrunn i at selv ved samme skole vil det kunne foreligge avdelingsvise variasjoner som det er viktig å belyse og «komme til bunns i».*

### **Hvordan oppsummeres det?**

Gjennomgående oppsummeres det i liten grad underveis, og ved samtlige skoler intervensjoner konsulentene på slutten av møtet og etterspør en plan for videre oppfølging av resultatene. Det er ikke utarbeidet en plan for hvordan skolene skal jobbe videre når tiltakene som utarbeides, skal evalueres, og hvem som skal ha et særlig ansvar for å følge opp dette arbeidet.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) blir nevnt flere steder. *Konsulentene påpeker at 10-FAKTOR er en prosess som krever at det arbeides kontinuerlig med bevarings- og forbedringsområder frem mot neste måling. Ledere må jobbe sammen med medarbeiderne for å styrke og bevare arbeidsmiljøet, det er i den daglige samhandlingen det skjer.*



I utvalget i denne kommunen er det også to SFO-er og en barnehage. I SFO benyttes også den samme fremgangsmåten, men prosessen er ikke på samme måten styrt som i skolen. En av lederne har en agenda og tidsplan for møtet. Denne gruppen får en god start b

Lederne oppleves å være mindre forberedt, både med hensyn til innsikt i faktorene og strukturen og gjennomføringen av prosessen. Regien er imidlertid i henhold til kommunens anbefalinger, Konsulentene sitter med en opplevelse av at det er utfordrende å presentere faktorene, både rent innholdsmessig og statistisk i form av gjennomsnittsverdier og spredning.

Lederne gjør imidlertid et forsøk, og vurderer resultatene opp mot skolen. Gjennomgående har SFO lavere skåre enn skolene på de fleste aktorer. *Konsulentenes erfaringer er at sammenlikning kan ha en verdi i seg selv, ved at man kan normere sitt eget resultat opp mot andre det er relevant å sammenlikne seg med.* Medarbeiderne har ikke sett resultatene fra undersøkelsen og har dermed heller ikke fått forberedt seg til møtet. Tillitsvalgte er til stede på en SFO, men tar ingen tydelig rolle i møtet. På begge SFO-er er rektor til stede, og på den ene avdelingen tar rektor en del styring. Det blir mye frem og tilbake da innsatsområder skal velges ut og tiltak defineres. Det er stor usikkerhet i gruppen. Det oppsummeres ikke underveis og det foreligger ikke en plan for videre arbeid med resultatene fra undersøkelsen. Her supplerer rektor med hvordan arbeidet vil bli lagt opp videre. Det blir ikke gjennomført intervensjoner av konsulentene på disse møtene. I henhold til intensjonen med intervensjon 1, var det grunnlag for å intervensjonere, men siden rektor var til stede og bidro til å gjennomføre prosessen og intervensjonere selv i prosessen, vurderte vi det slik at vi da måtte gå ut av rollen som aksjonsforsker og ta mer rollen som aktiv veileder. Medarbeiderne uttrykker imidlertid at de er fornøyd med at de gjennom dette møtet har fått tid til å sette seg ned å snakke sammen, noe som oppgis at det ikke er tid til i en hektisk hverdag.

I barnehagen var det også lagt opp til en regi som var anbefalt av kommunen. Leder oppgir at møtet er av 2–2,5 timers varighet. Styrer har forberedt seg godt og har utarbeidet et foilsett som gir tydelig instruksjoner underveis. Styrer viser resultater for barnehagen opp mot resultater fra barnehager i hele Norge, og tydeliggjør hvilke tre faktorer hvor barnehagen skårer høyere enn landsgjennomsnittet, og hvilke tre faktorer hvor barnehagen skårer lavere. Leder er ryddig i presentasjonen av de enkelte faktorene, har innsikt i hva de inneholder og relaterer dette til arbeidshverdagen til de ansatte. Leder viser at han er trygg på formidling av resultatene med hensyn til både gjennomsnittsverdier og spredning. Leder gjennomfører prosessen på en god måte. Tillitsvalgte og verneombud er til stede.

Konsulenten har dialog med leder underveis og intervensjoner på rekkefølgen på innsatsområdene som skal identifiseres (hva som skal bevares velges før hva som skal forbedres, i henhold til prosessen i 10-FAKTOR). Leder opplyser om at det er mange ansatte som ikke er tilstede på grunn av sykdom slik at arbeidet med å identifisere endelige tiltak vil gjøres i et personalmøte over jul. Begrunnelsen er at leder vil ha med alle på dette, slik at alle får et eierskap til resultatene og arbeidet videre. Konsulenten støtter denne begrunnelsen. Leder gir ikke uttrykk for at han har tenkt å oppsummere og fortelle om veien videre. Konsulenten intervensjonerer og påpeker at det er viktig at det formidles hvordan barnehagen skal jobbe videre med å spesifisere tiltakene, og hvordan dette arbeidet skal integreres i videre arbeid.

### **Oppsummerende kommentarer**

Det ble gjennomført enkelte intervensjoner. I all hovedsak var intervensjonene knyttet til en påminnelse til leder i slutten av møtet om å informere medarbeiderne om videre planer og veien videre. Hovedinntrykket er imidlertid at det foreligger lite konkrete planer for det videre oppfølgingsarbeidet, både med hensyn til hvordan tiltakene videre skal bearbeides for å bli mer presise og målbare, og mer praktisk: tid og sted for oppfølging av tiltakene.

Antatte suksessfaktorer for gjennomføringen av møtet der resultatene av 10-FAKTOR presenteres, er at det er en tydelig prosess og ansvar i gjennomføringen, og at det er en omforent forståelse av faktorens betydning i lokal kontekst. Mer presist: Hva kan den enkelte virksomhet gjøre noe med?

Møtene på skole og barnehage i denne kommunen, bærer preg av at det har vært lagt ned forberedelser i forkant. Det er helt tydelig at den regien som har blitt lagt opp fra kommunens side, blir benyttet og fungerer godt.

Vi observerer imidlertid at forberedelser i forkant og utøvelse av ledelse er avgjørende for at tilbakemelding og prosessen med å velge ut innsatsområder og tiltak blir vellykket. Gjennomgående er HR ikke til stede på møtene, og i hvilken grad HR blir involvert i prosessene, er uklart.

Det at ledere ved skoler og barnehage synes å lykkes med gjennomføringen av prosessen kan muligens forklares med at de er mer trent i å gjennomføre slike prosesser som 10-FAKTOR legger opp til. Møtene der resultatene av 10-FAKTOR presenteres, med tilhørende prosess krever mye kompetanse av lederne faglig, men også rent prosessuelt.

Sett bort fra en god del sykefravær blant de ansatte i barnehagen, har det i all hovedsak vært god oppslutning på møtene hvor resultatene har blitt presentert. Møtene har blitt lagt til utviklingstid eller blitt gjennomført som en del av et personalmøte. Samtlige møter bar preg av at det var satt av for lite tid til også å bli enige om tiltak.

### **4.3 Resultater for helse- og omsorgstjenester (kommune B og C)**

I helse- og omsorgstjenester jobber de ansatte skift. Det å få rigget prosessen og gjennomført møtene hvor resultatene presenteres, krever mer koordinering og planlegging enn i skoler, hvor de ansatte har fast utviklingstid og kan møtes innenfor arbeidsdagens rammer. I begge kommunene er det ikke lagt opp til en felles regi, med bruk av anbefalt prosessverktøy.

#### **4.3.1 Resultater for kommune B**

I kommune B er de deltagende virksomhetene hjemmesykepleie og bo- og behandlingssentre. I denne kommunen ser det ikke ut til at det ikke lagt opp til en felles regi for presentasjon av resultater og valg av innsatsområder og tiltak.

Intervensjon 2 ble gjennomført etter planen på ett av to behandlingssentre, og i hjemmesykepleien i kommunen. Lederne for de to tjenesteområdene i hjemmesykepleien valgte å presentere resultatene samlet, da det på grunn av kommunesammenslåingen har blitt en endring ved at noe av personalet har byttet leder. De ønsker også å fremstå som en tjeneste utad, og vurderte det derfor som mest hensiktsmessig å presentere resultatene samlet.

#### **Hvordan blir mål og hensikt kommunisert?**

Det er kun fire–fem medarbeidere på møtet på behandlingssenteret. Det er bare ansatte som er på vakt som stiller opp. Leder oppgir at det er sendt ut invitasjon til medarbeiderne, men forklarer at siden de ansatte jobber turnus, er det vanskelig å få samlet alle sammen. Leder bruker dialogmodellen (nivå 1–5) for å forklare formålet med møtet. Leder har gjort et forarbeid for å finne fram relevant bakgrunnsinformasjon for undersøkelsen, og viser en film om hvordan resultatene kan presenteres samt metodikk for hvordan man kan arbeide med resultatene. Dette synes å fungere. De ansatte gir inntrykk av at de forstår hvordan de skal arbeide med resultatene.

I hjemmesykepleien er det om lag 15 medarbeidere som stiller på møtet. Den ene lederen har gjennom samtale med Agenda Kaupang fått innspill til hvordan hun burde organisere møtet hvor resultatene presenteres, i tillegg til at leder deltok på intervensjon 1. Dette kan ses på som en

metodisk svakhet, ved at det bryter med både hensikten med intervensjon 2 og at det blir et ulikt utgangspunkt for lederne som skal gjennomføre møtet.

De 15 medarbeiderne som er med på møtet, er på «jobb». Det blir derfor litt uro og avbrytelser underveis i presentasjonen for å ivareta den daglige driften. Det er i all hovedsak ansatte fra det ene distriktet, det vil si ansatte som har lokale i tilknytning til der intervensjonen foregår. De øvrige ansatte holder til om lag 20 minutter unna. Antagelig ville lederne profitert på å holde presentasjonen hver for seg, i tilknytning til arbeidsstedet til de ansatte.

### **Agenda for møtet**

Leder på bo- og behandlingssenteret har ingen klar agenda for møtet og ber ganske raskt om innspill av konsulentene om hvordan hun bør legge opp møtet. I hjemmesykepleien er det to ledere til stede. De utfyller hverandre og har en god introduksjon, hvor formålet og agendaen for møtet presenteres. Agendaen presenteres muntlig, og det blir litt usikkerhet underveis om hva som skal gjøres. Det er ikke lagt opp til tidsstyring i møtet. *Konsulenten intervensjoner ikke, men gir en tilbakemelding i etterkant om at prosessen ville ha profitert på å ha en agenda med tidsstyring ble presentert innledningsvis.*

### **Hvordan blir resultatene presentert?**

På bo- og behandlingssenteret har de ansatte ikke fått utdelt resultatene i forkant av møtet. Leder deler ut noen ark, som er standardformatet til hvordan resultatene vises og presenteres. Leder viser gjennomsnitt og svarfordeling i presentasjonen. Leder gir en forklaring av betydningen av gjennomsnitt og svarfordeling. Under presentasjonen åpnet leder for at medarbeiderne skulle komme med sine synspunkter, og diskusjonen gikk da i detalj på faktor 7. De begynte raskt å komme fram til mulige forklaringer på hva som ligger bak gjennomsnittene. Konsulentene intervensjoner og henviser til prosessen som er vist på filmen, med hensyn til det videre arbeidet. De ansatte foreslår så at «vi bør se nærmere på svarfordelingen når vi velger ut hvilke faktorer vi bør se nærmere på».

Lederne i hjemmesykepleien deler faktorene mellom seg, og presenterer kort hva faktoren innebærer og hva de ulike enhetene i hjemmesykepleien har svart, sett opp mot landsgjennomsnittet. Medarbeiderne har ikke fått resultatene i forkant.

### **Vurdering/normering av resultater**

Det er ingen tydelig vurdering av resultatene.

### **Hvem er de aktive i møtet?**

Leder presenterer resultatene og involverer medarbeiderne. Leder involverer også de som ikke er så aktive.

Lederne i hjemmesykepleien er aktive, men det er mye aktivitet blant de ansatte også. De ansatte blir delt inn i tre grupper, og i de ulike gruppene deltar de fleste. Det er en og samme person som presenterer hvilke innsats- og bevaringsområder som den enkelte gruppe har blitt enige om.

### **Er tillitsvalgte/verneombud og/eller HR til stede i møtet?**

Tillitsvalgte er til stede på møtet, og er aktivt deltakende. Det er ingen representanter fra HR til stede på møtet. I hjemmesykepleien er det ingen tillitsvalgte til stede.

## **Hvordan gjennomføres selve arbeidsøkten? Hvordan velges innsatsområdene ut, og hvordan besluttes det?**

Leder legger opp til at de skal benytte dialogmodellen (gi en kort beskrivelse) da de skal velge ut innsatsområder og bevaringsområder. Leder ber om bistand fra konsulent til å sikre en rask, overordnet presentasjon først, og deretter hjelp til å presentere og tolke svarfordeling per faktor. Konsulentene anbefaler at det benyttes IGP-metoden for å identifisere innsatsområder: 5 minutter individuelt, 5–10 minutter i gruppe, deretter i plenum. Medarbeiderne blir sittende rundt et bord, og konsulentene lar gruppen arbeide alene. Det er godt arbeid. Medarbeiderne velger innsats-/bevaringsområder basert på høye/lave skårer og vurderingene til enkeltpersonene i gruppen. Leder hjelper gruppen med å velge. Gruppen identifiserer Mestringsorientert klima og Mestringsorientert ledelse som innsatsområder. Bruk av kompetanse og Prosocial motivasjon identifiseres som bevaringsområder.

I hjemmesykepleien blir de ansatte delt inn i tre grupper. Alle får utdelt resultatene, og de skal bli enige om to innsatsområder og to bevaringsområder. Det benyttes ikke IGP-metodikk. Selv om det legges opp til en form for prosess, så blir det ikke tydelig kommunisert, og det observeres en del usikkerhet i gruppearbeidet. Leder noterer hvilke faktorer som blir nevnt av de ulike gruppene, og lederne presenterer hvilke faktorer som de mener at bør bevares/forbedres. Til slutt, på bakgrunn av hvilke faktorer som har fått størst oppslutning, velger lederne ut innsats-/forbedringsområder. Det er enighet i gruppen om hvilke innsats/forbedringsområder det skal utarbeides tiltak for.

## **Utvikling av tiltak. Er det konsensus, besluttes det i møtet, skal leder ta beslutning?**

Leder legger opp til at det skal benyttes glansbildemetoden i å identifisere tiltak. Dette viser seg å være vanskelig, særlig når en skal konkretisere tiltak på organisasjonsnivå. Det er uklart for medarbeiderne hva tiltak på organisasjonsnivå betyr. Å utarbeide tiltak skal videre foretas i medbestemmelsesutvalget, og deretter legges frem som forslag i personalmøtet. Det gis også innspill om at på grunn av svært lav deltakelse bør leder kjøre lignende prosess med de øvrige «skiftene», slik at det legges til rette for en så bred deltakelse som mulig.

I hjemmesykepleien begynner de å utarbeide tiltak, men det er ikke lagt opp til noen form for prosess. Det blir en samtale rundt bordet, og det noteres ned ulike forslag til tiltak. Dette arbeidet kommer de ikke helt i mål med, men de er enige om at en arbeidsgruppe/HMS-utvalg kan jobbe videre med innspill til tiltak, og at dette så presenteres for hele personalgruppen.

## **Fremkommer det noen dilemmaer underveis?**

I hjemmesykepleien, hvor to ledere står for å presentere resultatene, blir det en litt uklar start. Lederne er ikke helt samstemte når det gjelder rekkefølgen på hva som skal velges ut først av innsats- eller bevaringsområder. Det fører til at gruppene jobber ulikt med hensyn til rekkefølgen, slik at det blir tilfeldig om gruppene presenterer innsats- eller bevaringsområder først.

## **Hvordan oppsummeres det?**

Lederen gir korte oppsummeringer underveis: «Forstår jeg det rett at dere mener ...?» «Er det riktig at dere har valgt ut disse områdene som bevaringsområder?» Leder beskriver prosessen videre i korte trekk.

I hjemmesykepleien intervensjoner konsulent og ber lederne orientere om det videre arbeidet med 10-FAKTOR. Det vil si hvordan tiltakene skal operasjonaliseres, og hvordan arbeidet med å iverksette tiltakene skal foregå.

### **Antatte suksessfaktorer: Tydelig prosess og ansvar i gjennomføringen. Omforent forståelse av faktorenes betydning i lokal kontekst. Hva kan den aktuelle virksomheten gjøre noe med?**

Prosessten på bo- og behandlingssenteret synes ikke å være planlagt blir til underveis i samspill med bistand fra konsulentene og med innspill fra medarbeiderne.

Lederne i hjemmesykepleien har en viss regi på samlingen, men følger i liten grad anbefalingene når det gjelder 10-FAKTOR som «prosessverktøy». Siden kun et fåtall av de ansatte stilte opp, og da fortrinnsvis ansatte fra de ene distriktet, ville nok lederne ha profittert på å dele opp presentasjonen for de ulike distriktene.

### **Oppsummerende kommentarer**

I denne kommunen ser det ut til at det i mindre grad er lagt opp til en felles regi på møtet der resultatene og innsats-/bevaringsområder velges ut. Enhetsleder opplyser om at hun har deltatt på et møte i regi av KS-Konsulent angående hvordan hun kan presentere resultatene og velge ut innsatsområder/forbedringsområder. *Konsulentene observerer imidlertid at det er usikkerhet rundt prosessen med å presentere resultater og velge ut innsats- og bevaringsfaktorer. Det er også tydelig at rapportformatet som resultatene blir presentert i er vanskelig å forholde seg til for lederne.*

### **4.3.2 Resultater for kommune C**

I kommune C er utvalgt fire sykehjem. Det var kun tre sykehjem som deltok i intervensjon 2, da det siste ikke kunne endre på dato for prosessen. Vi vurderer at de dataene vi fikk etter denne intervensjonen, likevel vil kunne være representative for sykehjemmene.

Konsulentene observerer at det er lite som er planlagt i forkant av møtene. I henhold til planen fra kommunen skal resultatene ha blitt presentert og bevarings- og innsatsområder valgt ut i god tid før intervensjonen skal gjennomføres. Resultatene for sykehjemmet er ikke presentert for de ansatte på et overordnet nivå. Vi deltar på et møte der resultatene presenteres for avdelingsledere og tillitsvalgte/verneombud og en fagansvarlig/koordinator.. Konsulentene blir rådgivere i prosessen snarere enn aksjonsforskere, som skal intervensjonere når det er behov for det i henhold til intensjonen med 10-FAKTOR. Ingen av disse sykehjemmene har overholdt kommunens frist hva gjelder å ha avholdt et møte for de ansatte hvor innsats-/bevaringsområder skal identifiseres.

Ett sykehjem i denne kommunen har imidlertid planlagt godt rundt tilbakemeldingsprosessen, og har lagt dette til agendaen i en HMS-dag. Dette er et stort sykehjem, men opplegget har vært planlagt i god tid. Det er leid inn vikarer, slik at alle har mulighet til å delta. Presentasjonen av 10-FAKTOR gjøres i forbindelse med en HMS-dag. Det er sendt ut program på forhånd. Virksomhetsleder introduserer hva som er formålet med dagen, informerer om Agenda Kaupangs rolle i møtet og presenterer målet med HMS-arbeidet i virksomheten.

Det har vært avdelingsvise presentasjoner, og de fleste har valgt ut innsatsområder i forkant av HMS-dagen. Det skal jobbes videre med tiltak i grupper, og hvordan de skal jobbe med dette i de to neste årene frem mot neste undersøkelse. I det følgende beskriver vi hvordan dette sykehjemmet la opp prosessen.

### **Hvordan blir mål, hensikt og agenda for møtet kommunisert?**

Virksomhetsleder har sendt ut invitasjon til møtet, hvor agendaen er vedlagt. Enhetsleder starter møtet med å introdusere formålet med dagen, og agendaen for hele dagen. Hun introduserer også hva som det skal jobbes med når det gjelder 10-FAKTOR. På dette møtet skal de arbeide med tiltak, ettersom innsats-/bevaringsområder allerede er identifisert.

## **Vurdering/normering av resultater**

Resultatene har blitt presentert avdelingsvis, men virksomhetsleder presenterer nå resultater for hele sykehjemmet. Virksomhetsleder går igjennom de enkelte faktorene ved bruk av PowerPoint, for en god beskrivelse av hva faktorene skal måle. Hun bruker figurene som viser spredning, samt gjennomsnitt for virksomheten og for Norge totalt. Hun leser opp gjennomsnittsverdiene for pleie- og omsorgstjenestene i Norge. Da leder er ferdig med presentasjonen, inviterer hun de ansatte til å komme med tanker og refleksjoner.

## **Hvem er de aktive i møtet?**

Etter at resultatene har blitt presentert, inviteres det til refleksjoner. Det er en stor gruppe, så her kreves det at man «tør» å ta ordet i forsamlingen. Her er det flere av lederne som tar ordet, og sier at å jobbe med arbeidsmiljøet er alles ansvar.

## **Er tillitsvalgte/verneombud til stede i møtet?**

Både verneombud og tillitsvalgte er til stede. De presenteres sammen med ledere som en del av HMS-gruppen.

## **Er representanter fra HR til stede i møtet?**

Representanter for HR er ikke til stede i møtet.

## **Hvordan gjennomføres selve arbeidsøkten? Hvordan velges innsatsområdene ut, og hvordan besluttes det?**

I dette arbeidet så har de gått igjennom hver enkelt faktor og avdelingens resultater på avdelingsnivå. De har heller ikke her brukt noen metodikk, annet enn diskusjoner rundt bordet i dette arbeidet. Innsatsområdene er allerede valgt ut, og det legges opp til avdelingsvis gruppearbeid for å konkretisere og identifisere tiltak. Det blir ikke lagt opp til IGP-metodikk. Men det deles ut en julekule, som skal sendes rundt til den som til enhver tid tar ordet i gruppen. Vi deler oss slik at en konsulent følger hver sin gruppe. Her tar verneombudet en litt ledende rolle. Etter presentasjonen i plenum, går de alle i avdelingsvisegrupper og skal jobbe videre med å finne tiltak til de ulike innsatsområdene. Vi setter oss ned og observerer i to grupper.

## **Utvikling av tiltak. Er det konsensus i gruppen, besluttes det i møtet, skal leder ta beslutning i etterkant?**

Gruppe A: Det er litt utydelig hvilken innsatsfaktor man skal arbeide med. Det brukes ikke IGP, eller annen metodikk. Det er ikke lagt opp til noen struktur i gruppearbeidet. Etter 15 minutter tar leder grep og sier at vi må begynne med en faktor. I dette arbeidet er det en idé-fase, hvor det kommer opp mange ulike forslag til tiltak.

Etter gruppearbeidet skal resultatene presenteres i plenum. Verneombudet sier at vi må ha en struktur, dette må vi utarbeide en plan for. Avdelingsleder sier at vi tar opp dette igjen på arbeidsmøte etter jul, tar det opp på personalmøter. Alle avdelingene presenterer innsatsområder, hva som er målet og deretter tiltak.

*Konsulatenes erfaringer er at møtet bærer preg av en dialog mellom leder og verneombud. Det er i all hovedsak tre stykker i tillegg til leder og verneombud som deltar / har dialog. Flere tar imidlertid ordet etter hvert. Leder oppsummerer ved hjelp av en som har notert. Det er litt usikkerhet omkring innholdet i faktorene. De snakker om at dette må følges opp og sier at første oppfølging er i januar, deretter jevnlig på personalmøter.*

Gruppe B: Her benyttes det heller ingen IGP-metodikk. Diskusjonen går rolig og saklig for seg. Tilsynelatende konsensus i den forstand at hun som har notert, og leder oppsummerer og konkluderer. Ledere sier: «Dette er bra, dette er fine tiltak». Det utarbeides forslag til tiltak, for eksempel knyttet til kompetanseutvikling, som skal settes inn i et årshjul slik at det blir tydelig hvordan det skal følges opp. Det er stor enighet om at årshjul er en god idé. Dette skal det jobbes med på neste møte.

### **Hvordan oppsummeres det?**

Alle gruppene presenterer avdelingsvise innsatsområder, tiltak og planer. Innsatsområdene skrives ned på flippover. Det er lagt opp til at avdelingene for ansvaret for å følge opp dette videre.

*Oppsummerende kommentarer: Innsatsområdene er forskjellige fra avdeling til avdeling. Dette tydeliggjør at det er viktig å arbeide med valg av innsatsområder og tiltak avdelingsvis. På den måten blir det mer konkret. I gruppearbeidet hadde prosessen profitert på å bruke IGP-metodikk.*

## 5 Identifisere vellykkede prosesser til inspirasjon og etterfølgelse (fase 3)

*I kommune A, blant lederne, oppleves veilednings- og støttemateriell som mer brukervennlig og relevant i forberedelsene for gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen. Dette bekrefter våre observasjoner i intervensjon 1.*

*Det er variasjoner mellom kommunene i andelen som oppgir at det har vært gjennomført et møte hvor resultatene av undersøkelsen har blitt presentert. Mye av variasjonen skyldes antagelig at utvalget er ulikt i kommunene. Dataene ble derfor analysert med hensyn til tjenestetilhørighet. En mindre andel har deltatt på et slikt møte i helse- og omsorgstjenester sammenliknet med ansatte i skole. Ansatte både i skoler og i helse- og omsorgstjenester er i all hovedsak fornøyd med den praktiske gjennomføringen av møtene (det vil si at det er en tydelig agenda for møtet). Når det gjelder i hvilken grad de ansatte rapporterer å være fornøyd med prosessen og om medarbeiderundersøkelsen måler relevante forhold på egen arbeidsplass, er gjennomsnittskårene langt lavere på flere av faktorene. Det kan bety at medarbeiderundersøkelsen ikke treffer helt med hensyn til det de ansatte opplever at det er viktig å kartlegge i arbeidsmiljøet. Medarbeidere som opplever lite støttende lederskap, rapporterer at de er mindre tilfreds med prosessen. Dette støtter opp under observasjonene i intervensjon 2, om at utøvelse av ledelse ser ut til å ha stor betydning for om 10-FAKTOR blir en vellykket prosess.*

Formålet i denne fasen av prosjektet er å samle inn data som gir kunnskap om fase 3, «oppfølgingsfasen» i 10-FAKTOR-prosessen. Det å samle inn informasjon fra medarbeiderne og ledere om opplevelsen av selve prosessen med gjennomføringen av 10-FAKTOR, kan bidra til å synliggjøre om det er intervensjonen, det vil si medarbeiderundersøkelsen i seg selv, eller om det er kvaliteten på implementeringen som har betydning for hvorvidt 10-FAKTOR er en suksess eller ikke. Det er videre viktig å etablere et bilde av hvordan kommunene følger opp de prosessene som ble iverksatt i gjennomføringsfasen. Flere av problemstillingene som skal besvares i dette FoU-prosjektet, er knyttet til denne fasen. For å få kunnskap om dette har det blitt gjennomført en spørreskjemaundersøkelse og fokusgruppeintervju.

Målet med spørreskjemaundersøkelsen var å kartlegge:

- ▶ Respondentenes tilfredshet med prosessen
- ▶ Hva respondentene opplever som suksessfaktorer
- ▶ Hvordan arbeidet med faktorene kommer til uttrykk i virksomhetene
- ▶ Hvordan faktorene brukes til å skape et godt lærings- og omstillingsklima

Antatte suksessfaktorer i denne fasen, fase 3 i 10-FAKTOR, er:

- ▶ Konkrete tiltak til tildelt ansvar for oppfølging
- ▶ Sørge for helhetlig løp med 10-FAKTOR

I kjølvannet av spørreskjemaundersøkelsen gjennomføres det fokusgruppeintervjuer i utvalgte virksomheter for å få mer dybdekunnskap om forholdene som kartlegges i spørreskjemaundersøkelsen.



## 5.1 Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen

Spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført i perioden fra og med uke 7 til og med uke 13. I løpet av perioden ble det sendt ut tre påminnelser, og i tillegg sendt ut direkte henvendelser med påminnelser til kontaktpersonene i kommunen, og til ledere på ulike nivåer i de virksomhetene som var invitert til å bli med i undersøkelsen.

I alt ble det sendt ut spørreskjema til 1 861 personer i tre ulike kommuner og i to ulike tjenester i disse kommunene, henholdsvis skole og helse- og omsorgstjenester. I spørreskjemaundersøkelsen inkluderte vi – i tillegg til utvalget hvor vi har gjennomført intervjuer 1 og 2 – også respondenter fra andre tjenesteområder. For å rekruttere respondenter fra øvrige tjenesteområder som ikke tidligere hadde deltatt i undersøkelsen, ble det viderefremidlet kontakt fra kontaktpersonene i kommunen til virksomhetsledere innenfor de aktuelle tjenesteområdene. Disse kontaktet så rektorer og enhetsledere.

I kommune A ble det invitert  $n = 627$  respondenter, både ledere og medarbeidere ved seks ulike skoler og tre store sykehjem. Denne kommunen er stor, slik at det var nødvendig å avgrense utvalget til å gjelde utvalgte skoler og sykehjem i bestemte bydeler. I kommune B ble det invitert  $n = 355$  respondenter, som utgjør alle ledere og medarbeidere ved hjemmetjenesten, bo- og behandlingssentre og skoler i kommunen. I kommune C ble  $n = 879$  respondenter invitert, som utgjør alle ledere og medarbeidere ved hjemmetjenesten og sykehjem i kommunen. Spørreskjemaundersøkelsen er lagt i vedlegg (Vedlegg 6).

Tabell 9.1 Beskrivelse av utvalget og responsrate.

	Skole	Barnehage	Sykehjem/omsorgsbolig	Hjemmesykepleie	Andel svar
Kommune A	93	15	93		$201/627 = 0,32$
Kommune B	104		3	10	$117/355 = 0,33$
Kommune C			68	67	$135/879 = 0,15$
Totalt	197	15	164	77	$453/1861 = 0,24$

En utfordring som gjelder for de fleste spørreskjemaundersøkelser, er lav responsrate. Det sirkulerer mange spørreskjemaundersøkelser, og det er signaler om at det foreligger en generell tretthet når det gjelder å svare på denne typen undersøkelser. En undersøkelse hvor andelen svar er 24 prosent totalt sett, er en undersøkelse med lav oppslutning. I enkelte av kommunene er imidlertid andelen svar over 30 prosent, som i enkelte tilfeller kan sies å være et tilstrekkelig antall for å gi et representativt bilde av populasjonen som helhet (Baruch & Holtom, 2008).<sup>9</sup> Til tross for beskjeden svarprosent vurderes utvalget som tilstrekkelig til å utføre deskriptive analyser fordelt for ulike sub-grupper i materialet.

Intensjonen med å gjennomføre spørreskjemaundersøkelsen var rent overordnet å identifisere virksomheter som skårer høyt og mindre høyt på tilfredshet med gjennomføringen av 10-FAKTOR. På grunn av begrensninger når det gjelder antall svar på undersøkelsen, er det ikke være mulig å analysere dataene på et virksomhetsnivå. Vi ser det også som lite hensiktsmessig å analysere om det er forskjeller eller likheter mellom kommuner. Dette skyldes at utvalget er ulikt i de ulike kommunene med hensyn til hvilke tjenester som er inkludert i undersøkelsen. En eventuell forskjell mellom kommunene vil dermed antagelig reflektere ulikheter i utvalget. Det som imidlertid utkrystalliserer seg som interessant, er at dataene kan gi oss nyttig informasjon om hvordan undersøkelsen oppleves av ansatte i henholdsvis skole og i helse- og omsorgstjenesten – uavhengig av kommunetilhørighet.

<sup>9</sup> Y Baruch, BC Holtom. Survey response rate levels and trends in organizational research - Human relations, 2008 -- journals.sagepub.com

I prosjektet så langt har vi fått kunnskap om at det i skolen er avsatt «skjermet» tid til å gjennomføre og følge opp undersøkelsen, lederne virker også mer trent i å presentere resultater og arbeide med prosess. I helse- og omsorgstjenester er det døgnkontinuerlig drift, og lederne som vi har observert så langt, virker mindre trent i å presentere resultatene fra en medarbeiderundersøkelse, men også i å arbeide med prosess som metode. Dette kan muligens forklares med at det innenfor de ulike tjenesteområdene er ulike utdanningsgrupper. I utdanningsgrupper innenfor skole, hvor pedagogikk og didaktikk utgjør en vesentlig del av utdanningsforløpet vil ventelig kompetanse knyttet til formidling, læring og prosess være høy relativt sett. I helseinstitusjoner med ulike utdanningsgrupper innenfor helse- og omsorg, er innholdet i utdanningene rettet mot helse, sykdomsforståelse, og eksempelvis pårørendearbeid og i mindre grad knyttet til pedagogisk og prosessuell kunnskap og ferdigheter. Vi har også gjort oss noen tanker om at for at 10-FAKTOR skal bli vellykket på den enkelte arbeidsplass, avhenger det i stor grad av den enkelte leder. Avslutningsvis analyserer vi dataene nærmere. Vi ser etter om det er forskjeller i opplevelsen av undersøkelsen ut ifra medarbeidernes skåre på støttende lederskap. Vår antagelse er at i hvilken grad medarbeiderne opplever støttende lederskap har betydning for opplevelsen av og nytteverdien av 10-FAKTOR som både medarbeiderundersøkelse og som et prosessverktøy.

### 5.1.1 Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen – ledere

I undersøkelsen deltok 61 ledere med personalansvar. I Tabell 9.2 er ledere fordelt etter størrelse på kommunen. Kommune A er en stor kommune, mens kommune B og C er mindre kommuner. Hensikten med denne inndelingen var også at vi ønsket å skille ut ledere som tilhørte kommune A, der det i langt større grad synes å være kommunisert ut en felles plan og strategi for 10-FAKTOR

Innledningsvis i spørreskjemaet blir lederne stilt spørsmål om de opplever veilednings- og støttemateriellet som brukervennlig, i hvilken grad de har fått opplæring i 10-FAKTOR, om de har en klar forståelse av sin rolle i oppfølgingen samt rent praktiske sider ved både rapporterings-systemet og rapportformatet. Svarskalaen på spørsmålene går fra 1 «helt uenig» til 5 «helt enig». Den påstanden som får lavest skåre, er i «hvilken grad har du fått opplæring i 10-FAKTOR fra kommunen, KS-Konsulent eller andre aktører». Med unntak av påstanden: «Jeg har en klar forståelse av min rolle i oppfølgingen av 10-FAKTOR», så er gjennomsnittsskåren på samtlige faktorer under 4. Vi signifikantestet for å se om forskjellen i gjennomsnittsverdi mellom gruppene er statistisk signifikante. Kort fortalt innebærer statistisk signifikans at det er lite sannsynlig at resultatet har oppstått tilfeldig. Imidlertid er dette av begrenset verdi her, da utvalget er relativt lite, slik at det må foreligge relativt sett store forskjeller i gjennomsnittsverdi mellom gruppene for at dette skal gi seg utslag i signifikante forskjeller.

Tabell 5.2 Gjennomsnittsverdier blant ledere for påstander om opplæring, rolleforståelse og rapportformat

		N	Gjennomsnitt	Signifikansnivå ( $p \leq 0,05$ )
Jeg opplever veilednings- og støttemateriell som brukervennlig og relevant i forberedelsene for gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen.	Kommune A	25	3,88	0,86
	Kommune B og C	36	3,83	
	Total	61	3,85	
	Kommune A	25	2,48	0,00

I hvilken grad har du fått opplæring i 10-FAKTOR fra kommunen, KS-Konsulent eller andre aktører?	Kommune B og C	36	3,28	
	Total	61	2,95	
Jeg har en klar forståelse av min rolle i oppfølgingen av 10-FAKTOR	Kommune A	25	3,96	0,20
	Kommune B og C	36	4,31	
	Total	61	4,16	
Jeg opplever systemet for å hente ut rapporter som brukervennlig	Kommune A	25	3,48	0,34
	Kommune B og C	36	3,17	
	Total	61	3,30	
Jeg opplever at rapporten, som viser resultatene, gir meg som leder et klart bilde av resultatene	Kommune A	25	3,92	0,35
	Kommune B og C	36	3,67	
	Total	61	3,77	
Jeg opplever at rapportformatet er godt egnet som grunnlag for å presentere resultatene.	Kommune A	25	3,88	0,11
	Kommune B og C	36	3,44	
	Total	61	3,62	

Når det gjelder rapportformatet, skårer kommune A høyere på at systemet oppleves som mer brukervennlig, og at rapportformatet er godt egnet til å presentere resultatene. Disse resultatene samsvarer med observasjonene vi gjorde under intervensjon 1. Forskjellene i gjennomsnittsverdiene mellom kommune A og kommunene B og C er imidlertid ikke statistisk signifikante. Dette skyldes muligens at utvalget er lite relativt sett, men likevel gir det en indikasjon på en forventet sammenheng ut ifra observasjonene som ble gjort i intervensjon 1.

Det er en statistisk signifikant forskjell mellom kommune A og kommunene B og C, der sistnevnte kommuner i høyere grad skårer at de har fått opplæring i 10-FAKTOR fra kommunen, KS-Konsulent eller andre aktører. Kommune A og C skårer også høyere på at de har en klar forståelse av «min rolle i oppfølgingen av 10-FAKTOR». Dette underbygger også noe av observasjonene som ble gjort i intervensjon 1. I kommune A var det langt mer uttalt at mye av opplæringen og informasjonen hadde blitt gitt til rektorene, mens avdelingslederne i mindre grad virket å være forberedt i forkant av 10-FAKTOR. Det er mulig at i en stor kommune blir fortrinnsvis ledere på rektor/enhetsleder nivå gitt opplæring, mens i mindre kommuner blir ledere på alle nivå i større grad involvert i opplæringen. Her vil det antagelig være variasjoner mellom kommuner både med hensyn til størrelse og grad av opplæring som blir gitt. Men våre observasjoner fra intervensjon 1 og resultater fra spørreskjemaundersøkelsen, peker i retning av at det fortsatt en god del å gå på når det gjelder å forberede lederne – og da særlig ledere lenger ut i linjen. Vi vurderer en styrking av disse forberedelsene som avgjørende for å ta ut potensialet i 10-FAKTOR som prosessverktøy, ettersom det er førstelinjeledere som har den mest sentrale rollen i å skape mening ut av resultatene, og sammen med sine medarbeidere omdanne resultatene til relevante, konkrete og gjennomførbare forbedringstiltak.

I spørreskjemaundersøkelsen følger det videre noen spørsmål som kartlegger om lederen selv var ansvarlig for å gjennomføre resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen. Resultatene viser at de aller fleste (95 prosent) har svart «ja» på at «din avdeling/enhet» har gjennomført møte hvor resultatene av 10-FAKTOR har blitt presentert.

Resultatene viser videre at om lag 30 prosent av lederne med personalansvar oppgir at de ikke selv presenterte resultatene. *Konsulentens kommentar: Det er ikke helt overraskende ettersom det i intervusjon 1 fremkom at det var flere ledere som hadde tanker om at andre skulle presentere resultatene.*

Drøyt en av tre ledere rapporterer at i møtet hvor resultatene ble presentert, ble også bevarings- og forbedringsfaktorer identifisert. *Konsulentens erfaringer: Dette er også en erfaring vi har gjort oss i intervusjon 2, at de aller fleste kommer i mål med å presentere resultatene og identifisere faktorer som avdelingen skal bevare eller forbedre. Det er krevende å delta i en slik prosess, og det kan se ut til at det er hensiktsmessig å dele prosessen opp i to møter, slik at det å identifisere tiltak gjøres på et senere tidspunkt.*

Tabell 5.3 Prosentandel som rapporterer ulik grad av resultatpresentasjon

	N	%
Nei, jeg presenterte ikke resultatene	18	29,5
Ja, jeg presenterte resultatene	9	14,8
Ja, jeg presenterte resultatene, og faktorene som avdelingen skal jobbe videre med, er identifisert	20	32,8
Ja, konkrete tiltak er utarbeidet	14	23,0
<i>Total</i>	<i>61</i>	<i>100,0</i>

I overkant av 8 av 10 ledere sier at alle medarbeiderne deltok i arbeidet med å velge ut innsatsområder, og utarbeide en tiltaksplan. Tilsvarende svarer om lag 2 av 10 ledere at arbeid med å velge ut innsatsområder/tiltak gjøres av ledergruppen/arbeidsmiljøutvalget.

Om lag halvparten av lederne (56 prosent) sier at undersøkelsen kartlegger viktige arbeidsmiljøforhold i egen enhet. Vår vurdering er at dette er en forholdsvis lav andel, og kan reise spørsmål om relevansen av 10-FAKTOR som prosessverktøy for utvikling av arbeidsmiljøet. Vi har imidlertid for liten kunnskap om hva disse lederne savner, og hvilke forhold ved arbeidsmiljøet de eventuelt skulle ønske ble kartlagt.

Samtidig svarer nærmere åtte av ti ledere at de er ganske eller svært fornøyd med egen gjennomføring av møtet hvor resultatene ble presentert og diskutert i egen enhet.

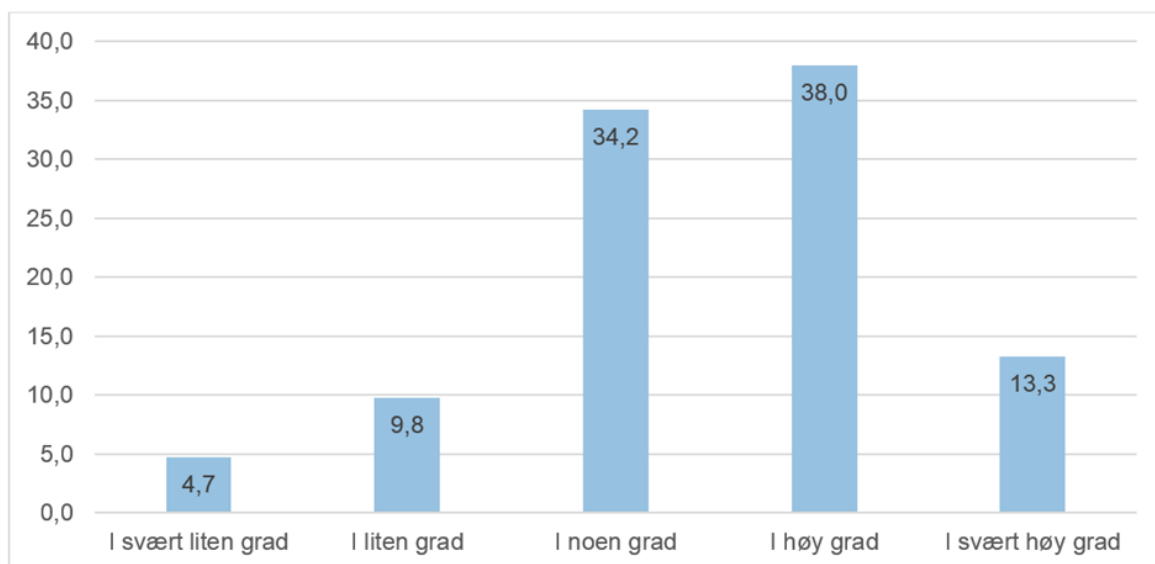
Etter innspill fra referansegruppen til prosjektet, ble det stilt spørsmål til alle ledere med personalansvar om det foregår andre relevante prosjekter relatert til 10-FAKTOR i kommunene, i hvilken grad det benyttes etablerte strukturer i kommunen for å følge opp resultatene fra 10-FAKTOR og om 10-FAKTOR er forankret i arbeidsgiverstrategien.

I alt syv av ti ledere i utvalget rapporterer at det foregår andre prosjekter i kommunen, som NED (IA-ledelse 2.0), eller andre lederutviklingsprogrammer. Ni av ti rapporterer at det brukes etablerte strukturer som HMS-utvalg, eller andre partssammensatte grupper for å følge opp resultatene fra 10-FAKTOR. 98 prosent sier at 10-FAKTOR er forankret i arbeidsgiverstrategien. Resultatene indikerer dermed at 10-FAKTOR er etablert som en medarbeiderundersøkelse på et overordnet nivå i kommunene, og at også strukturene for å følge opp resultatene er etablert på et strategisk/overordnet nivå.

## 5.1.2 Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen – medarbeidere

I det følgende presenterer vi resultater fra spørreundersøkelsen som har gått til medarbeiderne. Det totale antallet ansatte som ikke innehar en lederstilling, og som har deltatt i denne undersøkelsen, var n = 316.

I planleggingsfasen i gjennomføringen av 10-FAKTOR er det lagt til grunn at viktige suksesskriterier er å sikre god forankring på alle nivåer, samt å danne forståelse for og tilegne seg kunnskap om verktøyet. Spørsmålet som stilles, er: «I hvilken grad opplevde du at nærmeste leder gav tilstrekkelig informasjon om 10-FAKTOR-undersøkelsen?»



Figur 5.1 Prosentandel som rapporterer om tilstrekkelig informasjon om 10-FAKTOR-undersøkelsen

I alt 51 prosent av de ansatte i undersøkelsen oppgir at de i «høy grad» eller «i svært høy grad» opplever at de får tilstrekkelig informasjon om 10-FAKTOR i forkant av gjennomføringen av undersøkelsen. Det vil si at om lag halvparten i mindre grad opplever at de får tilstrekkelig informasjon. *Konsulentens kommentar: Dette spør vi om / ber respondentene utdype i fokusgruppeintervjuet, og oppfattelsen er at det i liten grad hadde blitt formidlet ut om hva denne undersøkelsen dreier seg om.*

Medarbeiderne blir videre spurt om å ta stilling til: «Har din avdeling gjennomført møte hvor resultatene av 10-FAKTOR undersøkelsen har blitt presentert?» I alt oppgir 75 prosent at et slikt møte har vært gjennomført, 12 prosent sier at det ikke har vært gjennomført, mens 12 prosent sier at de ikke vet om et slikt møte har blitt gjennomført.

Det er en noe mindre andel som sier at de selv har deltatt på et slikt møte hvor resultatene fra 10-FAKTOR har blitt presentert. I alt oppgir 69 prosent, noe som utgjør 218 medarbeidere, at de har deltatt på et møte hvor resultatene fra 10-FAKTOR har blitt presentert. 27 prosent (86 medarbeidere) i utvalget oppgir at de ikke har deltatt på et slikt møte, mens om lag 4 prosent oppgir at de ikke vet om de har deltatt på et møte hvor resultatene har blitt presentert.

Det varierer mellom kommunene i utvalget om avdelingen/enheten har gjennomført møte hvor resultatene fra 10-FAKTOR-undersøkelsen har blitt presentert. Forskjellen mellom kommunene i utvalget kan nok i all hovedsak forklares med ulikheter i utvalget, knyttet til hvilke tjenester som utgjør utvalget. I kommune C utgjør utvalget som helhet medarbeiderne innenfor helse- og omsorgstjenestene.

Tabell 5.4 Prosentandel som rapporterer at avdelingen har gjennomført et møte, og andelen som har deltatt på et slikt møte.

	Har din avdeling/enhet gjennomført møte?	Har du deltatt på et møte?	Differanse i prosentpoeng
Kommune A	95 %	82 %	13 %
Kommune B	91 %	78 %	13 %
Kommune C	70 %	52 %	18 %
<i>Totalt</i>	86,6 %	71,9 %	14,7 %

For å undersøke om erfaringene vi har gjort oss med at det ser ut til å være vanskeligere å få rigget hele prosessen med 10-FAKTOR i helse- og omsorgstjenester – og da særlig i hjemmesykepleien – sammenliknet med skole, analyserte vi dataene nærmere fordelt for henholdsvis skole, sykehjem og hjemmesykepleie på tvers av kommuner i utvalget.

Hvis vi ser nærmere på de ulike tjenestene, uavhengig av kommunetilhørighet, blir forskjellen større:

- ▶ For medarbeidere innenfor skole oppgir om lag 96 prosent at avdelingen har gjennomført et slikt møte.
- ▶ Blant ansatte innenfor sykehjem/omsorgsbolig er denne andelen 84 prosent.
- ▶ For ansatte i hjemmesykepleien gjelder dette for om lag 65 prosent. Andelen faller betraktelig når det stilles spørsmål om vedkommende har deltatt på et slikt møte (tabell 9.5).

Tabell 9.5 Prosentandel som rapporterer at avdelingen har gjennomført et møte, og andelen som har deltatt på et slikt møte.

	Har din avdeling/enhet gjennomført møte?	Har du deltatt på et møte?	Differanse i prosentpoeng
Skole	95,3 %	87,5 %	7,8 %
Sykehjem	84,0 %	68,1 %	15,9 %
Hjemmesykepleie	64,6 %	36,8 %	27,7 %
<i>Totalt</i>	86,6 %	71,9 %	14,7 %

I de videre analysene inngår respondenter som har deltatt på et møte hvor resultatene på 10-FAKTOR har blitt presentert. Resultatene i tabellen viser at når det gjelder skole, så har de fleste deltatt på en presentasjon av resultatene fra 10-FAKTOR, mens i helse og omsorg, og særlig i hjemmesykepleien, er det en svært liten andel. Likevel, for hele utvalget sett under ett, er antallet ansatte i sykehjem og hjemmesykepleie (heretter omtalt som helse- og omsorgstjenester) og skoler tilstrekkelig til å kunne si noe om opplevelser knyttet til 10-FAKTOR fordelt for ulike tjenesteområder. Svarkategoriene på spørsmålene varierer, men svarskalaen går fra 1 til 5, hvor 5 er høyest positive skåre.

Tabell 5.5 Gjennomsnittskåre for ulike påstander fordelt for skole og barnehage og helse- og omsorgstjenester.

		<b>N</b>	<b>Snitt</b>	<b>Differanse</b>	<b>Signifikansnivå (p ≤ 0,05)</b>
Jeg opplevde at det var en klar plan/agenda for gjennomføring av møtet	Skole og barnehage	130	4,18	0,04	0,729
	Helse- og omsorgstjenester	81	4,14		
	<i>Total</i>	<i>211</i>	<i>4,17</i>		
Jeg opplevde at resultatene ble presentert på en forståelig måte	Skole og barnehage	128	4,34	0,01	0,984
	Helse- og omsorgstjenester	81	4,33		
	<i>Total</i>	<i>209</i>	<i>4,33</i>		
Jeg opplevde at det var satt av tilstrekkelig tid til gjennomføringen av møtet	Skole og barnehage	131	4,09	0	0,980
	Helse- og omsorgstjenester	80	4,09		
	<i>Total</i>	<i>211</i>	<i>4,09</i>		
I hvilken grad opplever du at undersøkelsen kartlegger viktige forhold i arbeidsmiljøet i din enhet?	Skole og barnehage	131	3,50	0,12	0,407
	Helse- og omsorgstjenester	81	3,62		
	<i>Total</i>	<i>212</i>	<i>3,55</i>		
Jeg ble involvert i prosessen med å velge ut hvilke faktorer avdelingen/enheten skal jobbe videre med	Skole og barnehage	131	3,85	0,36	0,048
	Helse- og omsorgstjenester	80	4,21		
	<i>Total</i>	<i>211</i>	<i>3,99</i>		
Jeg ble involvert i prosessen med å utarbeide tiltak som avdelingen/enheten skal jobbe videre med	Skole og barnehage	130	3,81	0,23	0,191
	Helse- og omsorgstjenester	81	4,04		
	<i>Total</i>	<i>211</i>	<i>3,90</i>		
Jeg opplevde at vi hadde nyttige diskusjoner om arbeidsmiljøet i avdelingen/enheten vår på møtet hvor resultatene fra undersøkelsen ble presentert og diskutert.	Skole og barnehage	131	3,86	0,13	0,705
	Helse- og omsorgstjenester	81	3,93		
	<i>Total</i>	<i>212</i>	<i>3,89</i>		

I hvilken grad opplever du at tiltakene dere kom fram til er relevante?	Skole og barnehage	131	3,41	0,23	0,086
	Helse- og omsorgstjenester	81	3,64		
	<i>Total</i>	<i>212</i>	<i>3,50</i>		
I hvilken grad har du tro på at tiltakene dere kom frem til vil bidra til å forbedre arbeidsmiljøet ved avdelingen/enheten?	Skole og barnehage	131	3,15	0,21	0,120
	Helse- og omsorgstjenester	80	3,36		
	<i>Total</i>	<i>211</i>	<i>3,23</i>		
I hvilken grad opplever du at tiltaksplanen er mulig å gjennomføre?	Skole og barnehage	128	3,33	0,16	0,209
	Helse- og omsorgstjenester	80	3,49		
	<i>Total</i>	<i>208</i>	<i>3,39</i>		
I hvilken grad opplever du at prosessen med oppfølging av 10-FAKTOR bidrar til å skape et bedre arbeidsmiljø i din avdeling/enhet?	Skole og barnehage	131	3,15	0,27	0,037
	Helse- og omsorgstjenester	81	3,42		
	<i>Total</i>	<i>212</i>	<i>3,25</i>		
Samlet sett hvor fornøyd er du med prosessen for oppfølging av 10-FAKTOR?	Skole og barnehage	131	3,58	0,05	0,708
	Helse- og omsorgstjenester	81	3,63		
	<i>Total</i>	<i>212</i>	<i>3,60</i>		

De tre første spørsmålene som stilles til medarbeideren, handler om regien på møtet hvor resultatene ble presentert. Det er ingen forskjell mellom ansatte på skole og barnehage og helse- og omsorgstjenester. Gjennomsnittskåren for de tre påstandene er alle over 4. Dette kan tolkes i den retningen at ansatte i all hovedsak er fornøyd med hvordan møtene der resultatene ble presentert, er rigget.

Med unntak av spørsmålet: «I hvilken grad opplever du at undersøkelsen kartlegger viktige forhold i arbeidsmiljøet i din enhet?», dreier de resterende spørsmålene seg om selve prosessen med å identifisere innsatsområder og tiltak, og i hvilken grad respondenten opplever at tiltakene som er utarbeidet, er relevante og gjennomførbare.

Det er indikasjoner på at undersøkelsen ikke treffer helt med tanke på å kartlegge viktige arbeidsmiljøfaktorer med betydning for trivsel og helse. Gjennomsnittsskåren til spørsmålet: «I hvilken grad opplever du at undersøkelsen kartlegger viktige forhold i arbeidsmiljøet i din enhet», er 3,55. Det antyder at medarbeiderne opplever at viktige faktorer i arbeidsmiljøet ikke blir kartlagt i denne undersøkelsen. På hvilken måte, og hva som savnes i undersøkelsen, har ikke blitt uttrykt



ekspisitt, men ut ifra et helhetlig arbeidsmiljøperspektiv, mangler undersøkelsen en kartlegging av ulike typer jobbkrev og også negative sosiale relasjoner i arbeidet.

Ansatte innenfor helse og omsorg skårer signifikant høyere enn ansatte innenfor skole og barnehage på påstanden: «Jeg ble involvert i prosessen med å velge ut hvilke faktorer avdelingen/enheten skal jobbe videre med.» Gjennomsnittskåren er også høyere for de øvrige påstandene som måler ulike sider av prosessen med 10-FAKTOR. For samtlige påstander er imidlertid gjennomsnittskåren under 4 for både helse og omsorg, og skole og barnehage. For påstanden: «I hvilken grad opplever du at prosessen med oppfølging av 10-FAKTOR bidrar til å skape et bedre arbeidsmiljø i din avdeling/enhet?», er gjennomsnittskåren for begge tjenestene samlet sett nærmere 3. Skole og barnehage skårer for øvrig signifikant lavere enn helse og omsorg på denne påstanden.

Resultatene antyder at de som har deltatt på et møte hvor resultatene er presentert i helse og omsorg, er noe mer fornøyd enn ansatte ved skole og barnehage. Her er det viktig å ta høyde for at i utgangspunktet er det relativt sett få i utvalget helse og omsorg som har deltatt på et slikt møte. Vi kjenner ikke til kjennetegn ved de som har deltatt på møtene. Det kan være slik at de som har deltatt på møtet, i utgangspunktet er mer positivt innstilte til 10-FAKTOR og/eller til arbeidsmiljøet generelt sett. Man kan tenke seg at utvalget fra skole og barnehage er mer representativt med tanke på at de aller fleste har deltatt på møtet da dette ble gjennomført. En annen mulig forklaring kan være at det er forskjellige forventninger til prosessen i de to tjenestene. Det kan for eksempel være slik at det er høyere forventninger blant lærere til planlegging og gjennomføring av denne typen prosesser, nettopp fordi dette antagelig er mer vanlig i skolesammenheng, og fordi lærerne selv er trent i prosessledelse (klasseromsledelse) i sin utdanning. Hvis disse forventningene ikke har blitt innfridd, kan det være med på å forklare en lavere skåre i skole på de påstandene som måler selve prosessen i 10-FAKTOR.

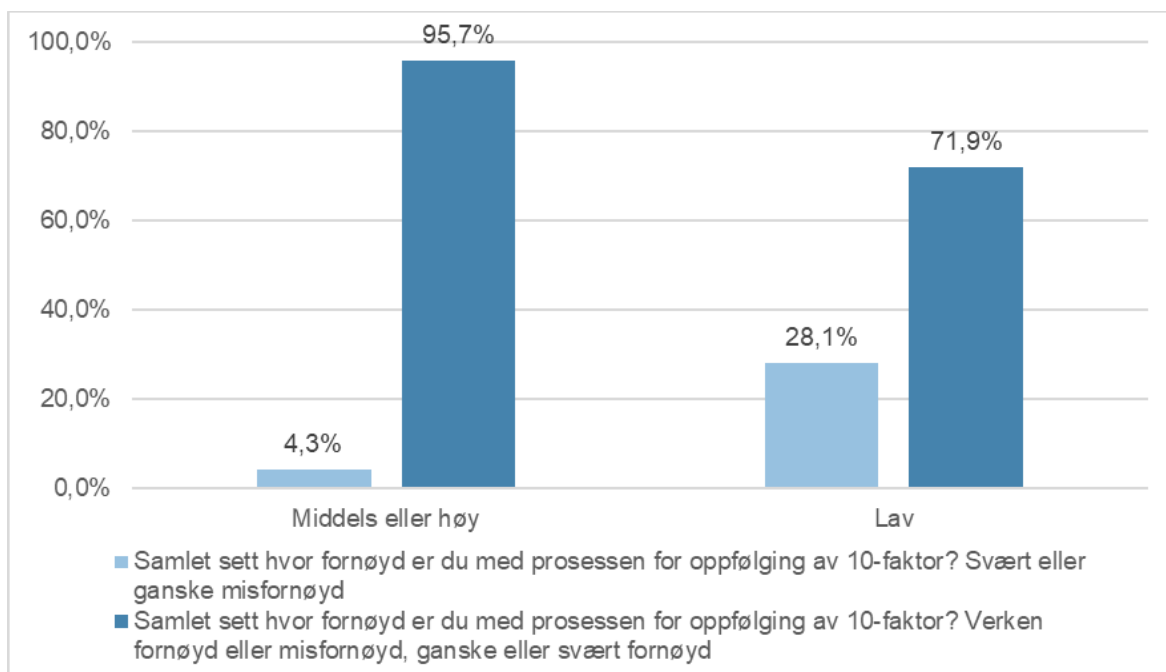
I spørreskjemaundersøkelsen stiller vi spørsmål om støttende lederskap:

- ▶ Om du trenger det, hvor ofte kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?
- ▶ Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?
- ▶ Behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk?

I analysen har vi slått disse spørsmålene sammen og laget en samlet indeks for støttende lederskap.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Spørsmålene har først blitt kodet slik at høyere skåre indikerer mindre grad av støttende lederskap, på en skala fra 1 til 5. Indeksene konstrueres så ved å slå sammen to eller flere spørsmål. For å bli inkludert i kategorien med høyest eksponering må gjennomsnittet for alle spørsmålene i indeksen være  $\geq 3,1$ .



Figur 5.2 Prosentandel som rapporterer ulik grad av fornøydhet med prosessen, etter andel som rapporterer middels/høyt eller lavt nivå av støttende lederskap.

Figuren viser at medarbeidere som opplever lav eller liten grad av støttende lederskap, rapporterer om signifikant lavere grad av tilfredshet med prosessen for oppfølging av 10-FAKTOR. Det er imidlertid viktig å påpeke at det hefter en viss usikkerhet ved resultatene, knyttet til begrensninger i utvalgsstørrelsen. Men tatt høyde for denne usikkerheten, bidrar resultatene til å underbygge observasjoner fra de øvrige intervusjonene der nettopp hvordan leder samspiller med de ansatte, gjennomfører og leder prosessen med 10-FAKTOR, ser ut til å ha stor betydning for om prosessen oppfattes og observeres som vellykket, eller mindre vellykket.

Disse resultatene antyder at i hvilken grad gjennomføringen av 10-FAKTOR lykkes, ikke bare er avhengig av verktøyet i seg selv, det kan like gjerne være lederens gjennomføring av prosessen, som ikke gir ønsket resultat.

## 5.2 Resultater fra fokusgruppeintervjuer

For å samle inn data om erfaringer, opplevelser og synspunkter om oppfølgingen av 10-FAKTOR har vi benyttet fokusgruppeintervjuer med en semi-strukturert form. Intervjuguiden for fokusgruppeintervjuene ble utarbeidet etter at resultatene fra spørreundersøkelsen, som kartlegger hvordan medarbeidere og ledere har opplevd prosessen omkring medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, var analysert (vedlegg 4). Hensikten med fokusgruppen var at vi skulle få tak i fylldige beskrivelser av de aktuelle gruppenes oppfatninger og opplevelser av de ulike fasene i 10-FAKTOR.

Det ble i alt gjennomført fem fokusgruppeintervjuer, to i sykehjem / bo- og omsorgssentre, tre i skoler. Fokusgruppene ble gjennomført i kommune A og C. I kommune B var det store endringsprosesser på gang, noe som blant annet vil medføre nedbemanningsprosesser. Det var stor uro blant både ledere som skal stå i nedbemanningsprosessen, og medarbeidere som er bekymret for at de blir nedbemannet. I denne kommunen var det også svært lav svarprosent på spørreskjemaundersøkelsen. På grunn av pågående endringsprosesser deltok derfor ikke kommune B i fokusgruppeintervju. I kommune B var utvalget ansatte i sykehjem. I fokusgruppene var denne ansattgruppen dekket med utgangspunkt i et utvalg i kommune A og C.

Tabell 5.6 Oppsummering av resultater fra fokusgruppeintervjuene

Spørsmål (vedlegg 4)	Kommune A (skole, SFO, barnehage)	Kommune B og C (bo- og behandlingssenter og sykehjem)
Forventninger til 10-FAKTOR?	<p>De fleste er innforstått med at dette er en «ny undersøkelse». Forventingene varierer, men en forventning går igjen om at det er relevans opp mot eget arbeidsmiljø.</p> <p>På to skoler (de som deltok i intervensjon 1 og 2), har det vært jobbet med faktorene i forkant – det oppleves som nyttig.</p>	Få forventninger til undersøkelsen. Uttalelser som: «er det mer papir som skal ned i en skuff», understreker dette.
Informasjon om undersøkelsen?	<p>Dette varierer mellom skolene, men størst variasjon mellom skole, SFO og barnehage. SFO og barnehage etterlyser mer informasjon: «Hva kan dette bety for oss?» «Vi fikk bare beskjed om å svare.» Generell info ble distribuert per e-post, på avdelingsmøter og via informasjonsmateriell.</p> <p>Der det var lagt ned et godt forarbeid, følte de et eierskap til undersøkelsen: «Det opplevdes viktigere fordi vi hadde snakket om det – vi visste at det var for vår egen del og ikke bare en ting vi "måtte gjøre"» «Det viktige er rett og slett at vi brukte tid på det.»</p>	<p>Info per e-post, på avdelingsmøter, påminnelse ved innlogging på journalsystemet, informasjonsmateriell. Ble motivert til innsats, høy svarprosent ble gitt belønning, mange påminnelser.</p> <p><i>Her fremkommer det at det er lite info om undersøkelsens substansielle innhold.</i></p>
Lagt til rette for å svare på undersøkelsen?	<p>Det er stor variasjon mellom skole, SFO og barnehage. Ansatte i skole har egen PC (enkelt å svare). Å svare ble lagt til fellestiden, men det var utfordringer med tilgjengelighet på PC på SFO og barnehage. Ansatte på SFO/barnehage er sjelden inne på e-post, utfordringer knyttet til glemt passord mv. Det er ikke mulig å svare på undersøkelsen hjemme.</p>	<p>På et sykehjem var det satt av tid til å svare, og leder sa: «Nå kan du sette deg ned å svare.» På det andre sykehjemmet var det mindre tilrettelagt: «Vi måtte finne tid til å svare på undersøkelsen, så det ble litt fram og tilbake.» Det opplevdes som problematisk, og dermed ble svarene lite gjennomtenkte.</p> <p>Alle hadde tilgjengelig PC.</p>
Hvordan ble resultatene presentert?	<p>Resultatene ble først presentert for ledergruppen og AMU, deretter ble resultatene tilgjengelig for de ansatte, slik at de kunne være forberedt.</p> <p>Avdelingsvise presentasjoner. Den samme regien ble brukt på alle skolene, SFO og barnehage. Regien er utviklet av kommunen</p>	<p>Ved avdelingsvise presentasjoner. Ble overrasket over resultatene, kjente seg ikke igjen – mener det skyldes lite innsikt i faktorene. På ett av sykehjemmene lå resultatene framme i flere dager før resultatene ble presentert.</p>
Hvordan snakket dere om gode / mindre gode resultater?	<p>Det var ingen normering av resultatene, men en sammenlikning opp mot landsgjennomsnittet, kommunen og øvrige skoler/barnehager.</p>	<p>Det var ingen normering av resultatene, men en sammenlikning opp mot landsgjennomsnittet, andre sykehjem og kommunen som helhet.</p>
Hvordan valgte dere med utgangspunkt i resultatene å jobbe videre?	<p>Den samme prosessen ble brukt på alle skolene, SFO og barnehage. Regien er utviklet av kommunen.</p> <p>For å identifisere innsats- og bevaringsområder ble regien fra kommunen benyttet. Denne prosessen er beskrevet utførlig i intervensjon 1.</p> <p>«Ved at vi måtte reise oss opp og gå rundt, ble det uformelt, god stemning og</p>	<p>Det ble snakket om faktorene, og gjennom samtale ble det valgt ut hva avdelingen skulle jobbe med. Det var ikke lagt opp til en prosess. På det ene sykehjemmet valgte leder å gå ut av møtet, slik at de ansatte fikk «snakke i fred».</p> <p>Ett av sykehjemmene i utvalget har arbeidet med tiltak, her ble «drømmebildet» benyttet som prosessverktøy. Det er realisme i tiltakene. På det andre sykehjemmet er de usikre på hvilke innsatsfaktorer som ble valgt ut, og de</p>

	<p>du måtte tenke godt gjennom selv. Ved at vi måtte argumentere, fikk vi også en utvidet forståelse for hva faktorene betydde og hva som lå i det ved å belyse ulike aspekter og forståelse. Det var nyttig. «Vi har ikke jobbet på denne måten tidligere og det var en fin måte å gjøre det på.»</p> <p>«Faktorene oppleves som gjenkjennelige – vi forsøkte å relatere dem til egen situasjon.»</p> <p>Det kommer fram at det foreligger tiltak i skriftlig format på en skole. På de øvrige skolene/SFO og barnehage har prosessen stoppet opp.</p>	<p>kjenner ikke til eventuelle tiltak – på dette sykehjemmet var det svært høy deltakelse i undersøkelsen.</p>
Hva fungerte godt, og hva kunne vært gjort enda bedre?	<p>«Det beste var å kunne sitte sammen å diskutere i grupper hvordan vi kan bli bedre på ting. Det er vanskelig å koble seg på dersom det er en stor gruppe med alle samlet. Du får flere stemmer når alle må ansvarlig gjøres i en liten gruppe.»</p> <p>«Jeg likte at alle faktorene ble lagt ut, en måtte bevege seg rundt for å velge ut innsats-/bevaringsområder. Fikk liten tid, 2 timer ble litt kort tid.»</p> <p>For flere grupper har prosessen stoppet opp, og det etterlyses at prosessen fortsetter.</p>	<p>Det etterlyses mer kunnskap om faktorene. Spørsmålene oppfattes som vanskelige å ta stilling til. Det er viktig at det settes av tid til å gjennomføre undersøkelsen.</p> <p>I sykehjemmet hvor det ikke er utarbeidet tiltak, etterlyses det: «Nå er vi i april, ingen har merket noe.»</p>
Refleksjoner rundt tiltakene?	<p>På en skole har de igangsatte tiltakene blitt «synlige». Det trekkes fram at «vi har blitt involvert i skolens utviklingsarbeid – og det er fint».</p>	<p>Det opplevdes som nyttig å bruke «drømmebilde» i arbeidet. De tiltakene vi er enige om, fungerer godt. Det gis eksempler på månedlige faglige tema som er knyttet til faktoren «relevant kompetanseutvikling».</p>
Tro på at dere får styrket arbeidsmiljøet?	<p>Det å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse gjør at vi blir mer bevisste og har mer fokus på arbeidsmiljøet. Tror det er vanskelig å følge opp tiltakene over tid. Andre trekker fram at selve prosessen bidrar til et godt arbeidsmiljø ved at «vi får satt av tid til å snakke sammen». Etter undersøkelsen har leder blitt mer synlig i avdelingen.</p>	<p>Vi blir mer bevisste – at vi gjør andre ting i hverdagen. Flere er usikre på hvordan oppfølgingen blir. Prosessen med 10-FAKTOR oppleves som god.</p>
Gode råd til leder?	<p>Mer informasjon i forkant om faktorene. Vi må forstå at å gjennomføre undersøkelsen har betydning for oss. Det savnes at det er uttalte krav til lederne om oppfølging av undersøkelsen. At det blir satt frister for prosessen som overholdes.</p>	<p>Gode råd skal oppover i systemet. Det er viktig at det kommer noe ut av resultatene og at resultatene blir brukt.</p>
Gode råd til deg selv og kollegaer?	<p>Vi har ansvaret for vår eget arbeidsmiljø. Alle oppfordres til å sette seg godt inn i faktorene, så vi er bedre forberedt neste gang. Ta undersøkelsen i «fredstid», når du har det godt med deg selv.</p>	<p>At vi jobber sammen og at vi drar lasset sammen. Leder gjør en god jobb for oss ansatte – det gjør at vi strekker oss også.</p>

# 6 Analyse

## 6.1 Sammenstilling av resultater

10-FAKTOR er en prosess i tre faser. I dette FoU-prosjektet har vi gjennom observasjoner, intervju og en spørreskjemaundersøkelse innhentet kunnskap om hvordan et utvalg virksomheter i et utvalg kommuner planlegger, gjennomfører og til slutt arbeider med oppfølgingsfasen av undersøkelsen. Resultatene i prosjektet vil først analyseres opp mot et rammeverk innenfor aksjonsmetodikk, deretter vil vi drøfte resultatene opp mot delproblemstillingene som ønskes besvart i prosjektet – sett i lys av relevant forskning på feltet. Råd og tiltak til KS og til kommunene beskrives i kapittel 6.3.

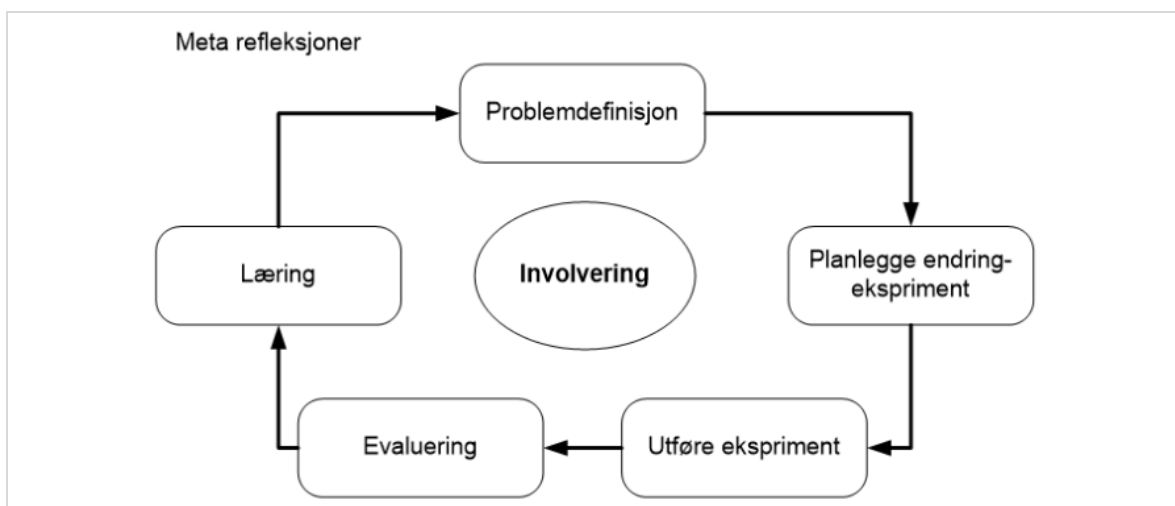
Den metodiske tilnærmingen i prosjektet har vært aksjonsforskningsmetodikk. Aksjonsforskning er en hermeneutisk-fenomenologisk vitenskapelig retning og har et empirisk utgangspunkt (Amble, 2012).<sup>11</sup> Gjennom å observere gjennomføringen av 10-FAKTOR i et utvalg kommuner med henblikk på «å synliggjøre arbeidsmåter og tiltak i gjennomføringen og oppfølgingen av 10-FAKTOR», er formålet å gi innspill til hvordan kommunene kan gjennomføre et oppfølgingsarbeid som oppleves som nyttig. Forskningsresultatene skal altså brukes til å utvikle 10-FAKTOR. Dette er i tråd med aksjonsforskning som metode. Denne tilnærmingen krever ikke en spesifikk type data, men et helhetlig forskningsopplegg som kombinerer ulike datakilder for å belyse problemstillingen på en mest mulig utdypende måte.

I aksjonsforskning blir validiteten i all hovedsak til gjennom troverdig dokumentasjon som viser deltakernes praksis, opplevelser og erfaringer. Disse observasjonene bearbeides og systematiseres med utgangspunkt i studiets teoretiske ramme. I dette tilfellet knyttet til de ulike fasene i 10-FAKTOR. Den deskriptive beskrivelsen utgjør derfor en stor og viktig del av aksjonsforskningsmetodikken. Det gjenspeiles i denne rapportens omfattende resultatpresentasjon. Øvrige validitetskriterier er knyttet til interaksjonen mellom forsker og deltaker med henblikk på veiledning og oppfølging i prosjektet, og at dataanalysen er drøftet i dialog med deltakerne (Reason & Bradbury, 2008).<sup>12</sup> Rent metodisk tilfredsstillende dette FoU-prosjektet først og fremst en tydelig deskriptiv beskrivelse av resultatene. Dataanalysen er ikke gjennomført i dialog med deltakerne i prosjektet, men etter innspill fra prosjektgruppen i KS.

---

<sup>11</sup> Amble, N. (2012). Mestring og organisering i arbeid med mennesker – Om bra arbeid for grepa damer (doktorgradsavhandling). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

<sup>12</sup> Reason, P. & Bradbury, H. (2008). Introduction. I P. Reason & H. Bradbury (red.). The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice (s. 1–10). London: Sage.



Figur 6.1 Aksjonsforskning illustrert. Kilde: Baskerville & Harper

Baskerville & Harper (1996)<sup>13</sup> har fremstilt aksjonsforskning som en gjentakende syklisk prosess, hvor problemdefinisjonen er utgangspunktet for planleggingen av hvilke handlinger (endringer) som skal utføres. Handlingene utføres, og utfallet evalueres. Syklusen avsluttes med en refleksjon rundt læringsutbytte, før syklusen, i henhold til denne modellen, skal starte på nytt.

I dette prosjektet var formålet å følge tre kommuner, og utvalgte tjenester i disse kommunene, gjennom 10-FAKTOR-prosessen (fase 1, 2 og 3). I utvalget er det kun to skoler som ble fulgt gjennom hele prosessen fra intervensjon 1 (fase 1), hvor formålet i FoU-prosjektet var å forberede lederne på den forestående 10-FAKTOR-prosessen, til fase 3, der formålet i FoU-prosjektet var å kartlegge medarbeidernes erfaringer med gjennomføring av 10-FAKTOR, her med et særlig fokus på hva som er gjort i oppfølgingsfasen (fase 3). Det øvrige utvalget deltok i intervensjon 1 og 2 samt i spørreskjemaundersøkelsen. I tillegg ble det opprinnelige utvalget supplert i spørreskjemaundersøkelsen og i fokusgruppeintervjuene. Det å analysere dataene med utgangspunkt i prosjektets metodiske rammeverk er derfor utfordrende. Dette til tross, så har vi gjort oss noen refleksjoner med utgangspunkt i resultatene i prosjektet sett opp mot rammeverket til Baskerville & Harper, figur 6.1:

I hvilken grad intervensjon 1 («utføre eksperiment», figur 6.1) påvirket hvordan kommunene gjennomførte fase 2 i 10-FAKTOR, varierer. Hvis vi skal evaluere effekten eller erfaringene av intervensjonen, det vil si å tilrettelegge for en god planleggingsfase, observerer vi at det er stor variasjon mellom skoler og helse- og omsorgstjenester i hvordan de gjennomfører fase 2, til tross for at intervensjonen var lik i hele utvalget. Denne variasjonen skyldes nok flere forhold. For det første at det er forskjell mellom kommunene i hvordan de har forberedt gjennomføringen av 10-FAKTOR. I alle kommunene er det gjort forberedelser, men i kommunen med skoleutvalget er det igangsatt en stor prosess med blant annet utarbeidelse av et rapportformat. Formatet gir informasjon om både gjennomsnittsverdier og prosentandel svar innenfor hver svarkategori. En slik fremstilling gir nyttig informasjon, blant annet om spredning i resultatene. Vi oppfatter at de fleste lederne som presenterte resultatene med utgangspunkt i dette rapportformatet, er mer trygg i resultatpresentasjonen, men om det skyldes rapportformatet, eller generelt bedre kunnskaper om å presentere resultater fra en medarbeiderundersøkelse, er usikkert. Det er utarbeidet god informasjon, som på en enkel måte gir innspill til regi, hvordan resultatene bør presenteres og gjennomføring av møtet hvor resultatene fra 10-FAKTOR skal presenteres. Dette oppfatter vi at bidrar til trygghet for lederne i forberedelsene, men også i å gjennomføre møtet.

<sup>13</sup> Baskerville, R.L., Wood-Harper, A.T. (1996) A critical perspective on Action Research as a method for information systems research (11), 235–246

For det andre er det stor forskjell mellom skole og helse- og omsorgstjenester i muligheter til å få gjennomført et møte hvor resultatene presenteres. Dette kan antagelig skyldes at på skoler har man interntid, hvor man eksempelvis kan arbeide uforstyrret i arbeidstiden med resultater fra 10-FAKTOR. I helse- og omsorgstjenester arbeider medarbeiderne skift, og de som ikke er på jobb når resultatene presenteres, må da eventuelt delta i sin fritid. De som er på jobb, blir gjerne avbrutt av daglige gjøremål. Dette observerte vi i gjennomføringen av intervensjon 2, i helse- og omsorgstjenester. Det er ikke umulig å få til en god gjennomføringsfase i helse- og omsorgstjenester, men det ser ut til å kreve mer planlegging enn i skolen. Helse- og omsorgstjenester er den næringen med relativt sett høyest sykefravær. I en hverdag hvor både ledere som skal planlegge for en god 10-FAKTOR-prosess, kan være sykmeldt, og det er personellutfordringer knyttet opp mot blant annet sykdom blant de ansatte, er våre erfaringer i dette prosjektet at dersom møtet ikke planlegges på god måte av leder, så er det vanskelig å få til en god gjennomføringsfase.

Denne observasjonen svarer ut en av problemstillingene i prosjektet: «Er det forskjeller mellom sektorer?» Forskjellene ser ut til å være knyttet til at det å sette av tid til å gjennomføre møter hvor både resultatene fra medarbeiderundersøkelsen skal presenteres, og det skal arbeides med å identifisere innsats- og bevaringsområder, krever mer planlegging i helse- og omsorgstjenester. Døgnkontinuerlig drift krever at det er personell til stede, og med mindre det leies inn vikarer, vil ikke alle medarbeidere ha mulighet til å delta i arbeidet med resultatene av 10-FAKTOR. Det kan få følger som at det kun er et fåtall som får bli med i arbeidet med å identifisere innsats- og bevaringsområder, og at majoriteten derfor i mindre grad føler eierskap til faktorene som avdelingen/enheten skal jobbe med, og at tiltakene dermed i ytterste konsekvens ikke blir iverksatt/gjennomført. Et relevant læringspunkt («læring», figur 6.1) er at det bør foreligge særskilte tips og råd til hvordan helse- og omsorgstjenester kan planlegge og gjennomføre gjennomføringsfasen. Forslag til råd presenteres i kapittel 6.3.

To skoler ble fulgt i hele prosessen, det vil si gjennom alle fasene i 10-FAKTOR, og gjennom alle fasene i aksjonsforskningsprosjektet. I den første intervensjonen («utføre eksperiment», figur 6.1), gav vi blant annet råd til lederne om viktigheten av å informere om undersøkelsens formål, innhold (om faktorene), tidspunkt for undersøkelsen, og hvordan det vil bli lagt til rette for å svare på undersøkelsen. I fokusgruppeintervjuet («evaluering», figur 6.1), ble det blant annet spurt om respondentenes opplevelse av informasjon, om denne var god eller mindre god, i forkant av undersøkelsen (planleggingsfasen). Resultatet fra fokusgruppeintervjuene viser at på de skolene hvor lederne hadde deltatt i intervensjon 1, var medarbeiderne langt mer fornøyde med informasjonen som ble gitt i forkant av undersøkelsen, og det kom fram at de som hadde jobbet med faktorene i forkant av undersøkelsen, opplevde det som nyttig. Det er tydelig at denne intervensjonen hadde effekt, og samtidig opplevdes som nyttig og viktig for medarbeiderne som deltok i prosjektet. Læringen er dermed knyttet til at det i planleggingsfasen må kommuniseres tydeligere ut til medarbeiderne hva formålet med, innholdet i og hensikten med undersøkelsen er, og ikke minst hvilken betydning resultatene fra undersøkelsen kan få for den enkelte og for virksomheten som helhet.

Mye av FoU-prosjektet dreier seg om å få innsikt i og kunnskap om forhold knyttet til fase 2 og fase 3 i 10-FAKTOR. I det følgende drøfter vi resultatene fra FoU-prosjektet opp mot følgende problemstillinger:

*Hva ligger til grunn for kommunenes valg av faktorer å jobbe videre med?*

Den andre fasen i 10-FAKTOR, gjennomføringsfasen, handler om det praktiske omkring gjennomføringen av undersøkelsen, oppfølging av respondenter, formidling av resultater og valg av forbedrings- og innsatsfaktorer. Hva som ligger til grunn for kommunenes valg av faktorer å jobbe videre med, er utfordrende å svare på. Valg av faktorer som de enkelte tjenestene innenfor de ulike kommunene skal jobbe videre med, har imidlertid gjerne tatt utgangspunkt i hvilke faktorer som

tjenesten, mer spesifikt den enkelte enhet/avdeling, relativt sett skårer høyt eller lavt på, sammenliknet med kommunen eller liknende institusjoner, eksempelvis alle sykehjem som har deltatt i undersøkelsen i 2018. De aller fleste tjenestene som vi observerte, gitt denne forøvelsen, valgte ut faktorer gjennom dialog i ansattgruppen, eller ved hjelp av prosessmetodikk. Det var i all hovedsak skolene, tilhørende kommunen, som hadde lagt opp til en bestemt regi for å identifisere innsatsområder, hvor prosessmetodikk ble benyttet. Denne forskjellen i tilnærming skyldes antagelig, som vi har vært inne på, ulikt fokus fra kommunens side på en enhetlig framgangsmåte for å identifisere innsats- og bevaringsområder. For oss ser det ut til at den enkelte leder har valgt den tilnærmingen som oppleves som mest komfortabel og kjent. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at det å arbeide med prosess som arbeidsmetode er langt mer vanlig i skolen. Prosesskompetansen vurderes dermed som mer uttalt blant ledere i skolen, enn blant ledere i helse- og omsorgstjenester.

*Hva kjennetegner en god oppfølging, og hvordan gjennomføres den?*

Resultatene viser at det er store variasjoner i hvordan 10-FAKTOR gjennomføres mellom de ulike kommunene, de ulike tjenestene, og mellom ulike ledere. Erfaringene vi har gjort oss i prosjektet, er at rapportformatet, regien på møtene og prosessen for å arbeide med resultatene var gjennomgående langt bedre, med noen unntak, der kommunen hadde utarbeidet en tydelig, felles regi for hvordan disse møtene bør rigges. Erfaringer fra intervensjon 2 tilsier at de enkelte kommunene bør ha en felles strategi for de ulike tjenesteområdene, for hvordan resultatene presenteres, innsats-/bevaringsområder velges ut og ha en felles metodikk for utvikling av tiltak. En god oppfølging kjennetegnes av en god regi og av ledere som er trygge på å bruke prosess som arbeidsmetodikk.

*Hvordan kommer ledere og medarbeidere fram til hva slags tiltak de skal gjennomføre, og hvordan jobbes det med tiltakene i etterkant?*

Det er ulikt mellom skole og helse- og omsorgstjenester hvordan ledere og medarbeiderne kommer fram til hva slags tiltak de skal gjennomføre. I flere av kommunene synes 1,5 timer å være grensen for felles møtetid, og innenfor den tiden er det krevende både å presentere resultater, drøfte bevarings- og utviklingsområder på en involverende måte, beslutte hva en skal ta tak i og å drøfte tiltak. I enkelte virksomheter ble det utarbeidet tiltak etter «innspill»-metoden, mens i andre virksomheter – fortrinnsvis i skole – benyttet man IGP-metodikk. Det var enkelte som også benyttet «drømmebildet» som prosess for å komme fram til gode tiltak. Vår erfaring er at de fleste lyktes i å velge ut innsatsområder, langt færre lyktes i å utarbeide tiltak. I noen virksomheter skulle ledergruppen arbeide videre med å konkretisere tiltakene. Imidlertid er det vår erfaring at svært få virksomheter i utvalget har konkretisert tiltakene, og begynt å arbeide med dem. Dette etterlyses av de ansatte, og flere gir uttrykk for at de tidligere har opplevd at resultater fra en medarbeiderundersøkelse blir «lagt ned i en skuff» og ikke arbeidet med videre. Hvorfor dette skjer, skyldes nok mange faktorer. I en hektisk hverdag, selv om intensjonene er gode, ser det ut til å være vanskelig å sette av tid til å jobbe med tiltak, selv om prosessen i forkant har vært god.

Disse funnene er i tråd med forskningsbasert kunnskap om oppfølging av arbeidsmiljø- og medarbeiderundersøkelser (se Hoff & Lone, 2014). Forskning og erfaringer viser blant annet at en vanlig fallgrube er at man bruker mest tid og ressurser på planlegging og gjennomføring av undersøkelsen, og for lite på oppfølgingen. Etter vår erfaring undervurderer mange virksomheter både kompleksiteten og ressursbehovet i oppfølgingsfasen. For at man skal lykkes, kreves det med andre ord at både ledelsen og de ansatte er motivert for og støtter opp om handlingsplanen, og har et realistisk bilde av hvor mye ressurser som må settes av til dette. Det innebærer blant annet at det settes av tid til at ledere og ansatte får arbeide med implementering av de forbedrings- og utviklingstiltakene som er identifisert og beskrevet i handlingsplanen.



I tillegg til at det må settes av tilstrekkelig med ressurser til oppfølging, krever også en vellykket oppfølging av slike undersøkelser kompetanse innen prosess- og endringsledelse. Dette inkluderer både kunnskap om hvordan man skaper og opprettholder endring, hva som er typiske hindringer og reaksjoner, og konkrete ferdigheter spesielt innen kommunikasjon.

#### *Hvordan kommer arbeidet med faktorene til uttrykk i virksomhetene?*

I fokusgruppeintervjuene er det generelle inntrykket at virksomhetene har kommet kort i arbeidet både med å konkretisere og implementere relevante tiltak. Flere av deltakerne uttrykker også usikkerhet omkring hvilke innsats- og bevaringsområder virksomheten faktisk skal arbeide med. Inntrykket er at det har blitt arbeidet godt med å mobilisere de ansatte til å svare på undersøkelsen, men at innsatsen svikter i oppfølgingsarbeidet.

Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen viser at i underkant av en av fire ledere rapporterer at konkrete tiltak er utarbeidet. Kun i en av fem fokusgrupper kommer det fram at det er utarbeidet tiltak. I de andre enhetene oppgir deltakerne i fokusgruppeintervjuene at prosessen har stoppet opp. Det er tydelig at det foreligger utfordringer med å følge arbeidet med å utvikle tiltak i virksomheter generelt, men også blant ledere som kom godt ut både med hensyn til kompetanse og ferdigheter innenfor resultatpresentasjon og bruk av prosess som metode i fase 1 og 2. Inntrykket er at for de fleste har ikke arbeidet med faktorene kommet til uttrykk i virksomhetene. Det er noen eksempler på at det har blitt økt fokus på kompetanseutvikling internt etter gjennomføringen av 10-FAKTOR. Det eksemplifiseres gjennom at det i en virksomhet er ulike faglige tema som ansatte ved sykehjemmet skal fokusere på, eksempelvis er temaet trykksår en måned og ernæring neste måned. Likevel er hovedinntrykket på tvers av de ulike datakildene i prosjektet at faktorene med relevante tiltak i liten grad har kommet til uttrykk i virksomhetene. Det er mulig at det er vanskelig å identifisere hvordan faktorene kommer til uttrykk om lag seks måneder etter gjennomført undersøkelse, det vil si at tidshorisonten er for kort. Samtidig så er en medarbeiderundersøkelse ferskvare, og for at resultatene skal bli nyttiggjort, er det viktig at disse synliggjøres gjennom relevante tiltak så nært opp til undersøkelsestidspunktet som mulig.

Disse funnene gir grunn til bekymring med tanke på hva forskningsbasert kunnskap sier om beste praksis for oppfølging av arbeidsmiljø- og medarbeiderundersøkelser (se Hoff & Lone, 2014). Forskningen peker blant annet på betydningen av å utvikle handlingsplaner med omforente målsettinger og konkrete tiltak. Gode handlingsplaner for oppfølging av denne typen undersøkelser kjennetegnes av at de tar utgangspunkt i en felles forståelse blant ledere og medarbeidere av funnene fra undersøkelsen, at de består av klare og spesifikke mål, og ikke minst at de inneholder en klar beskrivelse av roller og ansvar. Samlet sett ser det derfor ut til at mange virksomheter kan stå i fare for ikke å få utbytte av 10-FAKTOR som et nyttig utviklingsverktøy.

#### *Hvordan brukes faktorene til å skape et godt lærings- og omstillingsklima?*

For å svare ut denne problemstillingen ble spørsmålet stilt til respondentene i fokusgruppeintervjuene. Spørsmålet var vanskelig for respondentene å svare på. Nettopp fordi svært få hadde konkrete opplevelser og eksempler på tiltak som hadde blitt igangsatt i kjølvannet av gjennomføringen av 10-FAKTOR. Enkelte reflekterte omkring at faktorene kunne bidra til et bedre læringsklima, fordi to av faktorene lader på læring. Men å relatere faktorene til omstillingsklima ble vanskelig for deltakerne i fokusgruppene.

#### *Hva er de største utfordringene i kommunenes oppfølging av 10-FAKTOR-undersøkelsen – og hvorfor?*

En stor utfordring i kommunens oppfølging av 10-FAKTOR, ser ut til å være knyttet til manglende oppmerksomhet på informasjon til ansatte og førstelinjeledere og på opplæring av førstelinjeledere i bruk av undersøkelsen som et prosessverktøy.

Planleggingsfasen i 10-FAKTOR handler kort om hvordan kommunen bør planlegge, organisere og gjennomføre 10-FAKTOR. I planleggingsfasen er informasjon om den forestående undersøkelsen viktig. Resultatene viser at det er særlig virksomhetsledere i utvalget som har deltatt på opplæring og har mottatt informasjon om 10-FAKTOR. Enhetsledere/avdelingsledere virker å være langt mindre forberedt på den praktiske delen av gjennomføring av undersøkelsen, og også rent substansielt, det vil si hva undersøkelsen faktisk måler. Hvorfor det er slik, er det vanskelig å svare på. En antagelse er at det forventes at virksomhetsledere som deltar på kurs om 10-FAKTOR, videreformidler dette i god tid til ledere lenger ute i linjen, men at dette ikke gjennomføres på en systematisk måte. Medarbeiderne i utvalget gir også uttrykk for at de mangler informasjon om hva undersøkelsen konkret måler, altså de mer substansielle sidene av undersøkelsen. Det de imidlertid virker å ha god kunnskap om, er at det foreligger belønning til virksomheter med høy svarprosent på undersøkelsen. Det synes å være et feil fokus, særlig når det kommer fram at det fra medarbeidernes side savnes informasjon om de ulike faktorene, og ikke minst hensikten med å måle nettopp disse. Informasjon gir trygghet, og en visshet om hva undersøkelsen faktisk dreier seg om. Flere nevnte at informasjon om faktorene i forkant av undersøkelsen, ville gjøre det enklere å velge ut og arbeide med faktorene i etterkant.

Vårt råd til kommuner som skal gjennomføre 10-FAKTOR, er at man bør legge mer innsats inn i planleggingsfasen. Da ikke bare knyttet opp mot den tekniske siden av gjennomføringen, men også på opplæring av ledere på alle nivåer, samt tillitsvalgte og verneombud, i hva undersøkelsen måler, og hvordan resultatene kan brukes på en god måte. Det bør også være ytterligere oppmerksomhet på informasjon om hva som måles i undersøkelsen, og ikke minst at det formidles en plan for oppfølgingsarbeidet.

En annen utfordring i kommunenes oppfølging av 10-FAKTOR, er at en vellykket gjennomføringsfase i stor grad er avhengig av at prosessen med å identifisere innsats- og bevaringsfaktorer blir vellykket. Resultatene viser at ansatte både i skoler og i helse- og omsorgstjenester i all hovedsak er fornøyde med den praktiske gjennomføringen av møtene, som at det foreligger en klar agenda for møtet. Når det gjelder i hvilken grad de ansatte rapporterer å være fornøyd med arbeidsprosessen med å identifisere innsats- og bevaringsområder, og om medarbeiderundersøkelsen måler relevante forhold på egen arbeidsplass, er gjennomsnittskårene langt lavere på flere av faktorene. Det antyder at medarbeiderundersøkelsen ikke treffer helt med hensyn til opplevelsen de ansatte har både av hvordan prosessen gjennomføres og av relevansen av undersøkelsen. Medarbeidere som opplever lite støttende lederskap i form av tillit, respekt og tilbakemelding, rapporterer at de er mindre tilfredse med prosessen. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen underbygger med andre ord observasjonene i intervensjon 2, hvor ledelse ser ut til å være en avgjørende faktor for en vellykket 10-FAKTOR-prosess.

En mulig tolkning av disse funnene er at utøvelse av ledelse i form av prosessledelse ser ut til å ha vel så stor betydning som innretningen på selve prosessen omkring 10-FAKTOR. Sagt på en annen måte, kan det se ut til at tilfredshet med 10-FAKTOR og prosessene i forbindelse med 10-FAKTOR, er et resultat av gode prosesser planlagt og gjennomført av nærmeste leder. Basert på observasjonene fra intervensjon 1 og 2, er det også grunn til å anta at nettopp en leder som innehar ferdigheter og egenskaper forbundet med en støttende lederstil, vil ha bedre forutsetninger for å lykkes med 10-FAKTOR som prosess. Dette er i og for seg ikke oppsiktsvekkende funn, men det synliggjør en utfordring med den typen prosessverktøy som 10-FAKTOR er: De arbeidsplassene (virksomhetene/avdelingene) som kanskje har størst behov for utvikling og forbedring av arbeidsmiljøet, blant annet som følgende av manglende/utilstrekkelig utøvelse av ledelse, også står i fare for være dem som får minst utbytte av å gjennomføre prosessene. For at disse arbeidsplassene skal få det nødvendige utbyttet av prosessene, vil det antakeligvis forutsette at andre aktører enn nærmeste leder, for eksempel overordnede ledere og/eller HR/personalfunksjoner, er

oppmerksomme på situasjonen og bidrar med støtte og hjelp til forberedelser og gjennomføring av prosessen.

Det er indikasjoner på at undersøkelsen ikke treffer helt med tanke på å kartlegge viktige arbeidsmiljøfaktorer med betydning for trivsel og helse. På hvilken måte, og hva som savnes i undersøkelsen, har ikke blitt uttrykt eksplisitt, men ut ifra et helhetlig arbeidsmiljøperspektiv, mangler undersøkelsen en kartlegging av ulike typer jobbkrav og også negative sosiale relasjoner i arbeidet. Dette er viktige faktorer som det er godt dokumentert at har betydning for trivsel, produktivitet, helse og sykefravær (STAMI, 2018).<sup>14</sup>

## 6.2 Metodiske betraktninger

Den overordnede metodiske tilnærmingen i FoU-prosjektet var aksjonsforskningsmetodikk. Dette er en tilnærming som ulikt mange andre metodiske rammeverk, gjør det mulig å påvirke prosesser, i tillegg til å foreta justeringer i prosjektet underveis. Både med hensyn til erfaringer som blir gjort underveis i prosjektet, og som følge av at rammene for prosjektet endrer seg, som i dette tilfellet, av ytre påvirkninger som pågående og begynnende endringsprosesser.

Det var utfordrende å få respondenter til å delta i prosjektet. Mye skyldes at det var kapasitetsutfordringer, blant annet på grunn av en rekke pågående endringsprosesser i kommunene, som kommunesammenslåing, omstillings- og digitaliseringsprosjekt – og i en kommune pågående nedbemanningsprosesser. Det er ikke umulig at disse prosessene i seg selv kan ha påvirket resultatene og konklusjonene vi sitter igjen med i dette prosjektet. Det er mulig at hvis utvalget hadde vært et annet, det vil si kommuner som ikke er i en sammenslåingsprosess, eller hvor det pågår nedbemanningsprosesser, ville både gjennomføring og oppfølging av 10-FAKTOR, vært en annen. Samtidig så er omstilling og endring realiteten i mange kommuner, og på den måten illustrerer funnene våre hvordan 10-FAKTOR gjennomføres og følges opp i en kontekst av endring.

Alle disse endringsprosessene gjorde det særlig utfordrende å få gjennomført intervusjonene som planlagt, å oppnå akseptabel svarprosent på spørreskjemaundersøkelsen, og til slutt rekruttering av deltakere til fokusgrupper i prosjektet. I perioder med endring og omstilling er det særlig viktig å ivareta og fokusere på arbeidsmiljøet, noe som deltakelse i dette prosjektet antagelig ville ha inspirert til. I en hektisk hverdag, hvor pågående endringsprosesser kommer på toppen av den daglige driften, synes det imidlertid å være vanskelig for mange virksomheter å prioritere deltakelse i forskningsprosjekter.

Dette til tross, så har vi ved hjelp av ulike metoder hentet inn data som har belyst problemstillingene fra ulike innfallsvinkler. Selv om datagrunnlaget er noe begrenset ut ifra intensjonen, har vi, gjennom å kartlegge utvalgte virksomheter innenfor helse- og omsorgstjenester og skoler i utvalgte kommuner, fått en bred innsikt i hvordan det jobbes med 10-FAKTOR i disse virksomhetene. Antagelig er det store variasjoner i hvordan kommuner og virksomheter velger å planlegge, gjennomføre og følge opp resultatene fra undersøkelsen, men erfaringene som er gjort i dette prosjektet, representerer nok noe av virkeligheten i hvordan 10-FAKTOR blir jobbet med ute i kommunene.

Metodisk sett var utgangspunktet at vi i prosjektet skulle samle et antall medarbeidere og ledere – hver for seg, fra virksomheter med henholdsvis høy skåre på tilfredshet med prosessen og lav skåre på tilfredshet med prosessen i spørreskjemaundersøkelsen – for på den måten å kunne kartlegge systematisk forskjeller. Med utgangspunkt i lav svarprosent, og med et begrenset utvalg, var det ikke statistisk mulig å identifisere virksomheter med høy versus lav skåre på tilfredshet, som et grunnlag for å velge ut virksomheter/respondenter til fokusgruppeintervju. Mulige

---

<sup>14</sup> *Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2018). STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.*

respondenter ble kontaktet av kontaktpersonene i kommunene, og ble på den måten utvalget i fokusgruppeintervjuene.

Denne utvelgelsen innebærer at utvalget i liten grad var tilfeldig, og det kan stilles spørsmål ved om særlig resultatene fra fokusgruppeintervjuene er representative for virksomheter generelt. Likevel gir erfaringene fra fokusgruppene nyttig tilleggsinformasjon og, sammen med data fra de ulike intervusjonene og spørreskjemaundersøkelsen, nyttig innsikt i hvordan noen kommuner, og noen virksomheter i disse kommunene, planlegger, gjennomfører og rigger seg i oppfølgingsfasen av 10-FAKTOR.

## 6.3 Erfaringsbaserte betraktninger

### 6.3.1 Gode råd til KS

#### Overordnet råd

Et overordnet råd er å styrke kompetansen om 10-FAKTOR generelt. Helt konkret: Hva måles i 10-FAKTOR, og hvorfor? Hvordan kan arbeid med 10-FAKTOR ivareta og forbedre eget arbeidsmiljø? For at 10-FAKTOR skal bli gjennomført på en god måte, bør en fokusere på å utvikle prosesskompetanse blant førstelinjelederne. Førstelinjeledere er gjerne de lederne som får ansvar for gjennomføringsfasen av 10-FAKTOR.

Støtte fra HR /personalfunksjon og HMS-avdeling/gruppe synes å være en betingelse, både i opplæring av ledere og støtte til gjennomføringen. I hvilken grad HR besitter prosesskompetanse, er imidlertid usikkert. Det beste rådet her er å anbefale bruk av publikasjonen til Tangaard (2018)<sup>15</sup>, «Oppfølging av 10-FAKTOR metoder og verktøy». Det er en innsiktsfull bok, om ulike måter å arbeide i prosess på, også knyttet til spesifikke faktorer i 10-FAKTOR.

Selv om mange kommuner som bruker 10-FAKTOR har gjennomført kompetanseheving/lederutvikling, fremstår dette som et kritisk punkt. Å gjennomføre prosesser hvor medarbeiderne kan være kritiske til eget arbeidsmiljø og nærmeste leder, er utfordrende. Ledere trenger, i tillegg til en god regi og støtte fra HR, også relasjonelt mot for å gjennomføre dette. Det finnes erfaring fra andre prosesser som medarbeidersamtaler eller oppfølging av IA-ledelse 2.0, at det eneste som er verre enn *ikke* å gjennomføre samtaler eller samlinger med medarbeiderne, er å gjennomføre slike på en uhensiktsmessig måte.

Det bør legges opp til at HR/personalfunksjonen gjennomfører samtaler, eventuelt oppfølging av førstelinjeledere, i etterkant av gjennomføringen av 10-FAKTOR. Det kan etableres refleksjonsgruppe hvor eksempelvis nyttige erfaringer fra 10-FAKTOR-prosessen deles. Disse erfaringene vil være nyttig ved et senere undersøkelsestidspunkt.

#### Planleggingsfasen

- ▶ En av casekommunene har en gjennomgående metode og en klar regi, Dette var til stor hjelp for lederne. Kommuner som skal bruke 10-FAKTOR, bør legge en bestemt, felles, overordnet regi til grunn, og denne må formidles gjennom egnet informasjonsmateriell (enkle PowerPoint-er, instruksjonsfilm eller lignende). Vår anbefaling er at KS bør vurdere å utarbeide et slikt materiale og i tillegg ta initiativ til å utarbeide en egen veileder som beskriver en tilpasset regi/prosess for helse og omsorg, som kan adressere noen av de utfordringene som det pekes på i denne rapporten.

---

<sup>15</sup> Tangaard p (2018). *Oppfølging av 10-FAKTOR Metoder og verktøy*. Kommuneforlaget:Oslo

- ▶ På et overordnet nivå kan det se ut til at ledere i en travel hverdag i svært varierende grad har satt seg inn i hva 10-FAKTOR faktisk er og hva en god gjennomføring krever av dem. Dermed har de i for liten grad formidlet til medarbeidere de kanskje viktigste spørsmålene for å skape engasjement og motivasjon til å svare på og arbeide med 10-FAKTOR-undersøkelsen:
  - Hvorfor gjør vi dette?
  - Hva er 10-FAKTOR-undersøkelsen?
  - Hva er det som måles konkret?
  - Hvordan skal vi bruke resultatene av undersøkelsen?
- ▶ Det kan synes som om de lederne som tydelig har formidlet disse punktene, har en bedre forutsetning for å få god nytte av undersøkelsen.
  - ▶ KS kan benytte det rammeverket Agenda Kaupang utviklet for å forberede lederne. Dette rammeverket er tilgjengelig i vedlegg 1.

### Gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen anbefaler vi at blir gjennomført etter en fastlagt regi. Gjennomføringsfasen bør imidlertid spesifikt også tilpasses helse- og omsorgstjenester. Vi observerte en vellykket prosess ved ett sykehjem. Denne prosessen er utgangspunktet for forslaget som følger nedenfor.

- 1) Arranger en HMS-dag for å arbeide med resultatene fra 10-FAKTOR.
- 2) Datoen for HMS-dagen må være fastsatt før utsendelsen av medarbeiderundersøkelsen distribueres ut.
- 3) Lei inn vikarer, slik at alle fast ansatte får mulighet til å delta på HMS-dagen.
- 4) Virksomhetsleder bør presenterer formål, hensikt og resultater før de enkelte avdelingene går gjennom «sine» resultater.
- 5) Virksomhetsleder bør følge opp slik at det benyttes felles metodikk i arbeidet med å identifisere bevarings- og innsatsområder. Denne metodikken bør være basert på en felles regi utarbeidet av kommunen.
- 6) Lederne bør trenes i aktuelle metoder som IGP-metodikk og øvrige metoder og prosessverktøy for å identifisere og arbeide med de ulike faktorene i 10-FAKTOR.
- 7) Hvis det legges inn pauser og det er satt av en dag til dette arbeidet, er det i prinsippet mulig også å identifisere og konkretisere tiltak på en slik samling. Det må foreligge en tidsfrist for når tiltakene skal være ferdig utarbeidet.
- 8) Tiltakene må tas med videre til en gruppe (for eksempel ledergruppen, AMU, HMS-gruppe), slik at tiltakene blir konkretisert. Fristen for dette arbeidet må kommuniseres ut til de ansatte.
- 9) Tiltakene må synliggjøres i avdelingene, og det må gjennomføres jevnlige «målinger» av effekten av tiltaket. Disse «stopp»-punktene, eksempelvis en gang i kvartalet, bør fastsettes i et årshjul.

### Oppfølgingsfasen

I oppfølgingsfasen anbefaler vi at det gjøres jevnlige målinger av effekten av tiltaket knyttet opp mot bevarings- og innsatsfaktorene. Disse målepunktene, hvor man oppsummerer hvordan arbeidet med tiltaket har blitt utført så langt, gir rom for justeringer av tiltaket underveis: Er tiltaket hensiktsmessig, eller bør tiltaket videreutvikles?

### 6.3.2 Gode råd til kommunene

På bakgrunn av det materialet som foreligger fra KS og intensjonene med 10-FAKTOR, bør kommunene som skal gjennomføre undersøkelsen, utvikle en felles regi som skal gjelde for alle virksomhetene i kommunene.

## Planleggingsfasen

Sett av tid til å forberede lederne, og særlig førstelinjelederne, i planleggingsfasen. Nær samtlige kommuner i utvalget har tatt rådet om å premiere for høy svarprosent. Ulike incentiver, eksempelvis for utarbeidelse av gode tiltak og dokumenterte effekter av igangsatte tiltak, bør også premieres. Dette kan kommuniseres ut allerede i planleggingsfasen

## Gjennomføringsfasen

Følg opp de enkelte tjenestene og virksomhetene med hensyn til progresjonen i arbeidet som er satt for 10-FAKTOR-prosessen. Alle kommunene har en plan for når de ulike fasene skal være gjennomført. I hvilken grad de ulike kommunene i utvalget har fulgt opp tjenestene, varierer. En tettere oppfølging av de enkelte tjenestene vil kunne bidra til en mer effektiv gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen.

## Oppfølgingsfasen

Kommunen bør følge opp de ulike tjenesteområdene med hensyn til om det er utarbeidet tiltak, og kommunen bør etterspørre dokumentasjon om mulige effekter av de igangsatte tiltakene.

Det foreligger også mye kunnskap i litteraturen om blant annet medarbeiderundersøkelser. Vi har hentet fram noe litteratur og betraktninger som vi anser som relevant opp mot de problemstillingene og erfaringene vi har gjort oss i dette prosjektet.

## 6.4 Hva sier forskningen om planlegging og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak?

I det følgende går vi gjennom noen betraktninger omkring hva som skal til for å lykkes med forbedrings- og utviklingsarbeid i forbindelse med medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegging ved bruk av prosessverktøy som 10-FAKTOR (for en inngående redegjørelse for forskningen på disse suksesskriteriene, se Hoff & Lone, 2014<sup>16</sup>).

Først og fremst er det verdt å nevne tre grunnleggende forutsetninger, eller suksesskriterier som er sentrale på tvers av de ulike fasene i prosessen: For det første er det svært viktig med et støttende organisasjonsklima og organisasjonskultur, som kjennetegnes av at man er opptatt av å lære av feil. For det andre er det svært viktig med støtte og forpliktelse fra både toppledelse og ansatte. Dette handler om at både toppledelsen i organisasjonen og ansatte (vernetjenesten og de tillitsvalgte) er reelt opptatt av arbeidsmiljøet, og er motivert til å jobbe med utvikling av dette. Relatert til dette er det for det tredje sentralt at ledelsen er villig til å sette av tilstrekkelig med økonomiske og menneskelige ressurser (Hoff & Lone, 2014). Om ikke disse tre forutsetningene er på plass, er det krevende å lykkes med de ulike fasene i prosessen.

### Suksesskriterier for utarbeidelse av handlingsplaner og tiltak

Når man har identifisert forbedringsområder, bør man utvikle en handlingsplan med mål og tiltak. Igjen er det svært viktig å involvere de ansatte, både for å komme frem til gode tiltak og for å skape motivasjon for den videre prosessen. Forskning viser at de ansatte ofte evaluerer i hvilken grad de har en mulighet til å påvirke handlingsplanen, og at dette igjen påvirker deres motivasjon til å delta i implementeringen av den. I tillegg viser studier at en positiv effekt av slike tiltak avhenger av om de ansatte opplever at de har vært involvert i å utforme innhold, tidsplan og målgruppe for tiltakene, samt at de opplever tiltakene som relevante og i stand til å skape varige endringer.

---

<sup>16</sup> Hoff, T., Lone, J.A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser – en praktisk håndbok* (2014). Gyldendal Akademisk.

Det er flere kjennetegn på hva som utgjør en god handlingsplan for å forbedre arbeidsmiljøet. Basert på både forskning og våre praktiske erfaringer, mener vi at en god handlingsplan

- ▶ tar utgangspunkt i risikoanalysen som er gjennomført
- ▶ utvikles på basis av kunnskap om hva som utgjør et helsefremmende og motiverende arbeidsmiljø
- ▶ er i samsvar med organisasjonens rammer og kultur
- ▶ består av klare og spesifikke mål
- ▶ inneholder en klar beskrivelse av roller og ansvar

For det første bør handlingsplanen bygge på forbedringsområdene man har identifisert i risikoanalysen. For det andre bør handlingsplanen og tiltakene man kommer frem til, tuftes på teori og forskning om arbeidsmiljø. Dette kan for eksempel gjøres ved å la seg inspirere av tiltak fra andre virksomheter i kommunen, eller i andre kommuner. Vi bruker formuleringen «la seg inspirere» bevisst her, fordi et tiltak ikke uten videre lar seg overføre og benyttes direkte inn i en annen virksomhet. Dette bringer oss over på punkt nummer 3, om rammer og kultur. Dette punktet høres muligens veldig abstrakt ut, men handler om å bruke kjennskap til organisasjonen for å gjøre vurderinger av hva som vil passe inn i organisasjonens ressursituasjon, strategi og organisasjonskultur, og hva det er realistisk å få til.

Videre er det også viktig, slik det generelt er i endringsprosesser, at handlingsplanen har klare mål. Her kan man benytte seg av målsettingsteori og utforme såkalte SMARTe mål. Hva man legger i dette akronymet, varierer noe, men det sentrale er at målene i handlingsplanen bør være spesifikke og målbare, oppnåelige, realistiske og tidsbestemte. Et mål som tilfredsstillende disse kriteriene, kan for eksempel være: «I løpet av det neste året skal vi øke opplevd autonomi (gjennomsnittsskåre) blant de ansatte i Avdeling X fra dagens skåre på 3, til 4 (på en skala fra 1–5).» Et eksempel på et mål som ikke tilfredsstillende disse kriteriene, men som kanskje ikke er helt uvanlig, kan være: «Vi skal forbedre samarbeidet i organisasjonen.» I det siste målet er det uklart hva som skal forbedres: Hva mener vi med samarbeid? Innad i avdelinger, eller mellom avdelinger? Skal vi samarbeide mer, eller skal vi øke kvaliteten på samarbeidet som allerede eksisterer? I tillegg er det uklart hvor mye dette samarbeidet skal forbedre, hvem som skal samarbeide bedre (trolig alle?), og når dette skal skje (muligens innen neste måling?). Poenget er at det kan være fint med en visjon om et godt samarbeid i organisasjonen, men dette egner seg neppe som mål i en handlingsplan for å forbedre arbeidsmiljøet.

Sist, men ikke minst er det svært viktig at handlingsplanen klargjør hvem som har ansvaret, og hvem som skal gjøre hva. Dette er viktig både for at ressurser skal tildeles dem som trenger dem, for å bidra til bedre koordinering og for å fremheve og ansvarliggjøre nøkkelpersoner.

### **Suksesskriterier for oppfølging av handlingsplaner og tiltak**

I oppfølgingen av handlingsplaner og tiltak er ressurser igjen et viktig tema. En svært vanlig fallgrube er at man bruker mest tid og ressurser på risikoanalyse og handlingsplan, og altfor lite på oppfølging og implementering. Etter vår erfaring undervurderer mange virksomheter både kompleksiteten og ressursbehovet ved oppfølgingsfasen. For at man skal lykkes, kreves det med andre ord at både ledelsen og de ansatte er motivert for og støtter opp om handlingsplanen, og setter av tilstrekkelig med ressurser til dette. Det innebærer blant annet at det settes av tid for ledere og ansatte som har nøkkelroller i implementeringen, til å jobbe med denne.

For å lykkes med å implementere tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet kreves det at ledelsen/lederen har kompetanse innenfor prosess- og endringsledelse. Denne kompetansen omfatter både kunnskap om hvordan man skaper og opprettholder endring, og hva som er typiske hindringer og reaksjoner i endringsprosesser, samt konkrete ferdigheter spesielt innenfor kommunikasjon. Om man skal implementere større tiltak – som vil innebære større endringer, for eksempel av hvordan

arbeidet er organisert – bør man vurdere å innhente ekspertise som kan støtte prosessen. Nyere forskning indikerer at det i mange organisasjoner er manglende opplæring av linjelederne når det gjelder implementering av forbedrings- og utviklingstiltak. Om lederne mangler kompetanse eller trenger støtte, kan dette innhentes gjennom bistand fra HR- eller personalavdelingen, fra andre ledere med endringskompetanse, eller eventuelt fra eksterne konsulenter. Selv om ledere kan, og noen ganger bør, innhente bistand utenfra, er det et viktig poeng at lederen sitter med hovedansvaret ved oppfølgingen og implementering av tiltak.

I tillegg til ledere og HR-ansatte spiller også de ansatte og deres representanter (som verneombud og tillitsvalgte) en viktig rolle i oppfølgingen av tiltakene. Forskning viser at nettopp involvering av de ansatte er en viktig suksessfaktor. Denne involveringen kan for eksempel bestå av at ansatte underveis kommer med tilbakemeldinger på om de opplever at tiltakene fungerer, og kommer med forslag til hvordan tiltakene eventuelt kan justeres om de ikke fungerer som tiltenkt. Det er også et vesentlig poeng at det ikke bare er lederne som trenger mer tid til implementering av tiltakene. Svært ofte vil slike tiltak innebære at de ansatte skal organiseres på en annen måte, utføre arbeidsoppgavene på en annen måte, kanskje få nye oppgaver, eller samarbeide og kommunisere på nye måter. Dette vil ofte ta ekstra tid i tillegg de daglige oppgavene. Om man ikke setter av tid til dette eller justerer målsettingene i det daglige arbeidet, risikerer man at tiltakene bare blir en tilleggsbelastning, og i verste fall at man øker opplevelsen av arbeidsrelatert stress hos de ansatte.

I oppfølgingen av handlingsplaner og tiltak er det for øvrig svært viktig at lederen kommuniserer oppnåelse av målene. Det kan være hensiktsmessig å feire med små markeringer når man når delmål, eller opplever at man er på rett vei mot målene. Dette dreier seg om å opprettholde motivasjon og forpliktelse til handlingsplanen og tiltakene, og dessuten å skape positive sirkler hvor ledere og ansatte opplever at man er i ferd med å få til noe sammen.

Etter hvert som tiden går, bør man også evaluere effekten av tiltakene man har iverksatt. Det er svært komplisert å identifisere effekter av slike tiltak i organisasjoner, noe som krever både kompetanse og ressurser. Med dette som utgangspunkt har vi tre råd til ledere basert på forskningsbasert kunnskap:

Det første rådet er å undersøke en stor bredde av mulige effekter av tiltakene. Forskning viser at det er vanskelig å forutsi nøyaktig hva slags effekter slike tiltak vil ha. Eksempler på slike resultatindikatorer kan være følgende:

- ▶ De ansattes opplevelse av tiltakene (relevans, involvering, kvalitet på tiltak, i hvilken grad tiltakene har ført til varige endringer)
- ▶ Opplevelse av arbeidsmiljøfaktorene som tiltakene var rettet mot (ny måling/kartlegging av enkeltfaktorer i 10-FAKTOR)
- ▶ Andre arbeidsrelaterte holdninger (jobbtilfredshet, motivasjon, tilhørighet til organisasjonen, opplevelse av arbeidsrelatert stress, intensjon om å slutte i jobben)
- ▶ Sykefravær
- ▶ Tilbakemeldinger fra brukere og mål på brukertilfredshet

Et relatert råd er å måle effekt ved å gjennomføre enkle kartlegginger: Det kan være komplisert og kompetansekrevene å finne effekter av arbeidsmiljøtiltak med spørreundersøkelser og kvantitative målinger. Det kan derfor være hensiktsmessig også å hente inn andre, kvalitative data gjennom for eksempel intervjuer, fokusgrupper og workshops.

Et siste råd, basert på forskningsbasert kunnskap, er å være nøktern med tanke på hva slags resultater det er realistisk å oppnå. Endrings- og utviklingsarbeid er ressurskrevende, har ofte andre effekter enn planlagt, og tar ofte tid.



# 7 Konklusjon

10-FAKTOR er en medarbeiderundersøkelse som stadig flere kommuner tar i bruk. I tillegg til å kartlegge ulike sider ved arbeidsmiljøet er 10-FAKTOR også et prosessverktøy som skal bidra til å utvikle organisasjoner. Intensjonen er at resultater fra 10-FAKTOR skal settes inn i en større sammenheng, og bidra til å identifisere viktige sammenhenger med hva organisasjonen lykkes med, og hvordan innsatsen skal innrettes for å lykkes enda bedre.

Med utgangspunkt i våre funn anbefaler vi at den enkelte kommune som skal gjennomføre 10-FAKTOR, bør utarbeide en felles regi for hvordan tjenestene i kommunen skal planlegge, gjennomføre og følge opp resultatene fra 10-FAKTOR. Vi erfarer gjennom dette prosjektet at kommunen bør utarbeide en mer detaljert plan for hvordan særlig gjennomføringsfasen av 10-FAKTOR bør utføres i helse- og omsorgstjenester. På tvers av datakildene har vi fått innblikk i at det er utfordringer i denne tjenesten, særlig knyttet til liten deltakelse i arbeidet med å identifisere bevarings-/innsatsområder og tiltak blant de ansatte.

Vi erfarer at en viktig del av forberedelsene før gjennomføring av 10-FAKTOR er at kommunen via HR-/personalfunksjonen setter av tid og ressurser til opplæring av ledere på alle nivå, som skal gjennomføre 10-FAKTOR. Vi ønsker imidlertid også å ansvarliggjøre den enkelte leder til å sette av tid til å bli kjent med 10-FAKTOR: Hva 10-FAKTOR måler, og hvilke verktøy jeg som leder kan benytte i hele prosessen med 10-FAKTOR. Alt materiale en leder trenger for å gjennomføre en vellykket 10-FAKTOR-prosess, er tilgjengelig på [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no).

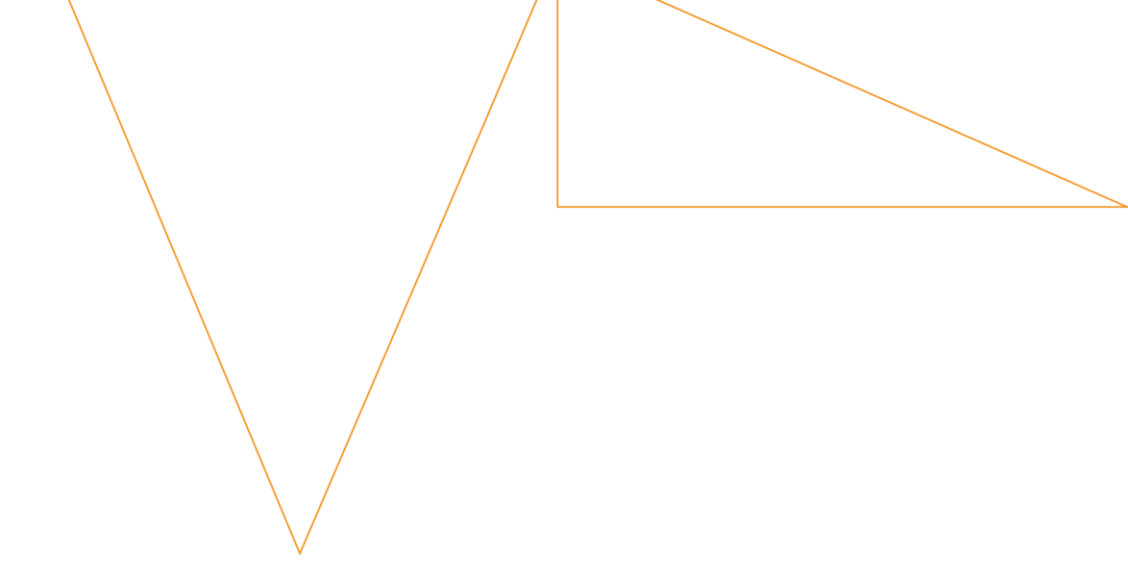
Det må videre settes av tid til å informere medarbeiderne godt om formål og hensikt med å gjennomføre undersøkelsen, og det må komme tydelig fram for medarbeiderne hvordan virksomheten vil arbeide med tiltakene som identifiseres i prosessen. Informasjon og ikke minst formål med å gjennomføre en slik undersøkelse, er viktig å formidle for å skape forståelse og engasjement for undersøkelsen.

Nettopp det å arbeide i prosess og involvering i å identifisere innsats- og bevaringsområder, samt tiltak, fremheves av medarbeiderne som nyttig og inspirerende. Vi gjør oss imidlertid de samme erfaringene her som er gjeldende for mange medarbeiderundersøkelser: Fokuset er på gjennomføringen, og i mindre grad på oppfølgingen av resultatene.

En god oppfølgingsfase betinger at det settes av tid og ressurser til å arbeide med tiltakene som har blitt identifisert. Det er det krevende å lykkes med – og selv i de enhetene der vi vurderer at det har vært gjort et godt arbeid i både planleggings- og gjennomføringsfasen av 10-FAKTOR, svikter det i oppfølgingsfasen.

Vårt råd er at det må utarbeides planer for konkretisering av tiltak, tidspunkt for implementering av tiltakene i virksomheten, og periodevise gjennomganger av tiltaket: Virker tiltaket etter hensikten, bør tiltaket justeres, eller er det andre tiltak som bedre kan bidra til et godt arbeid med innsats- og bevaringsfaktorene enhetene har valgt å arbeide med? For at kommuner skal lykkes med 10-FAKTOR, krever det at 10-FAKTOR implementeres på alle nivå i kommunen, og at ledere i en travel hverdag prioriterer å følge opp resultatene fra 10-FAKTOR.





Vedlegg



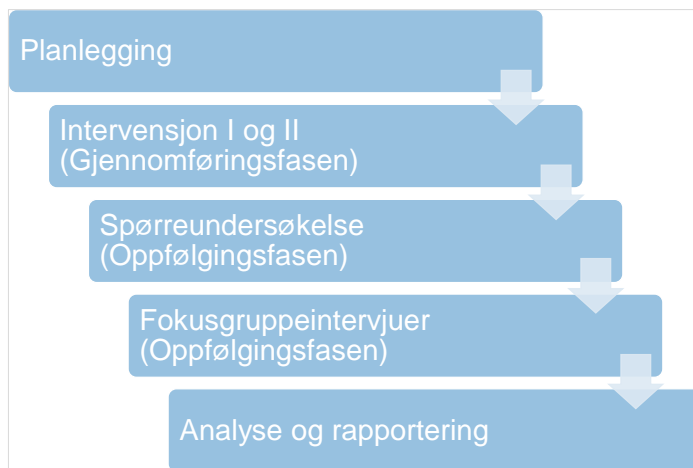
## Bakgrunn

---

- ▶ Aksjonsforskning i et utvalg kommuner i oppfølgingen og videre arbeid med egen organisasjon etter gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR.
  
- ▶ I 2017 gjennomførte KS et forprosjekt om suksesskriterier og fallgruver i forbindelse med forberedelser til gjennomføring og oppfølging av 10-FAKTOR.
  - ✓ Flere konkrete verktøy og støtte til oppfølging
  - ✓ Kunnskap og hjelp til å tilpasse bruk og oppfølging av 10-FAKTOR

## Aktiviteter og gjennomføring

---



3 

## Tema for møtet

---

- ▶ Erfaringer med bruk av 10-FAKTOR/andre medarbeiderundersøkelser
- ▶ Opplæring i verktøyet
- ▶ Distribusjon av undersøkelsen
- ▶ Kommunikasjon til medarbeiderne
- ▶ Hva gjør vi når resultatene kommer?

4 

## Erfaringer med medarbeiderundersøkelser

---



- ▶ Har dere gjennomført medarbeiderundersøkelser før? Hvis ja – hvilke undersøkelser og hvor mange ganger?
- ▶ Hva har dere lyktes med?
- ▶ Hva har vært utfordrende?
- ▶ Hva vil vi gjøre for å få et best mulig utbytte denne gangen?

5 

## Opplæring i bruk av 10-FAKTOR

---



- ▶ Hvilken opplæring har dere fått i bruk av 10 faktor? Hva er gjort konkret?
- ▶ Hva ville det evt. være nyttig å vite enda mer om?
- ▶ Vi tar en runde i plenum.....

6 

## Distribusjon av undersøkelsen

---



- ▶ I hvilken grad er dere fortrolige med tidsplanen?
- ▶ Hva er tidsplanen?

7 

## Kommunikasjon til medarbeiderne deres

---



- ▶ Hva er kommunisert ut til medarbeiderne deres rundt 10-FAKTOR. På hvilken måte?
- ▶ Hva skal dere gjøre fremover?
- ▶ I hvilken grad har dere kommunisert at deltakelse er viktig?
- ▶ I hvilken grad har dere synliggjort forskjellene mellom 10-FAKTOR og andre undersøkelser?
- ▶ Hvordan tilrettelegger dere for at alle skal kunne svare (utfordringer med PC, mail eller språk)?
- ▶ Hvem kan medarbeidere henvende seg til dersom noe er uklart og hvordan er det synliggjort?

8 

## Når vi har fått inn svar på undersøkelsen, del I

---

- ▶ Hvordan skal dere presentere resultatene? Skal leder gjøre det selv? Skal alle medarbeidere få til gang til resultatene og tenke gjennom noen spørsmål før møtet?
- ▶ Hvordan ser agendaen for møtet ut
  - ▶ Kun presentasjon av resultater?
  - ▶ Presentasjon og valg av innsatsområder?
  - ▶ Presentasjon, valg av innsatsområder og forslag til tiltak?
  - ▶ Hvilke verktøy vil vi bruke i møtet der vi presenterer resultatene? (fasilitatorene kan presentere ulike verktøy fra vår «kasse»)

## Når vi har fått inn svar på undersøkelsen, del II

---

- ▶ Hva tenker dere er tilstrekkelig høye skårer på 10-FAKTOR?
  - ▶ Dersom dere har en ønsket snittskåre, så oppgi det. Dersom det ikke er diskutert, har vi et mål om ønsket snittskåre?
- ▶ Hva tenker vi er lave skårer på 10-FAKTOR?



## Når vi har fått inn svar på undersøkelsen, del III

---

- ▶ Hvordan takler hver av dere å få lave skårer? Hva gjør dere i en slik situasjon i presentasjonsmøtet?
- ▶ Hvordan kan vi støtte hverandre i en slik situasjon?

Neste intervensjon.....

Tusen takk for veldig god deltakelse og nyttige refleksjoner!





**AGENDA**  
**KAUPANG**

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.

## Intervensjon II KS 10 faktor

Sted og dato:

Avdeling:

Konsulent:

Tema for gjennomføring	Observasjoner	Kommentar
Hvordan blir mål og hensikt kommunisert?		
Agenda for møtet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsstyring i henhold til agendaen</li> </ul>		
Hvordan blir resultatene presentert? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det leder som presenterer eller er det andre?</li> <li>• Har de fått kjennskap til resultatene før møtet, har det vært gjort forberedelser?</li> <li>• Brukes det tall, eller grafer, eller begge deler?</li> </ul>		
Vurdering/normering av resultater <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blir resultatene vurdert/normert i forhold til hva som er bra/mindre bra?</li> <li>• Hvem vurderer?</li> </ul>		
Hvem er de aktive i møtet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledere eller medarbeidere?</li> </ul>		
Er tillitsvalgte/verneombud til stede i møtet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har de noen rolle i møtet?</li> <li>• I så fall hvilken?</li> </ul>		
Er representanter fra HR til stede i møtet?		
Hvordan gjennomføres selve arbeidsøkten? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benyttes det prosessverktøy som «Analysekrysset» «Glansbildet» «IGP-metodikk» «dialogmodeller» osv.?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• I hvilken grad er arbeidet strukturert/ systematisk?</li> </ul> <p><i>Ev. bistand fra konsulent</i></p>		
<p>Fremkommer det noen dilemmaer underveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I så fall, hva består de i og hvordan håndteres de?</li> </ul>		
<p>Hvordan oppsummeres det?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem gjør det og hvor tydelig er det?</li> </ul>		
<p>Hvordan velges innsatsområdene ut?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva ligger til grunn for valgene, benyttes det kriterier for prioritering?</li> </ul> <p><i>Ev. bistand fra konsulent</i></p>		
<p>Hvordan besluttes det?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det konsensus? Besluttes det i møtet? Skal leder ta beslutning i ettertid?</li> </ul> <p><i>Ev. bistand fra konsulent</i></p>		
<p>Utvikling av tiltak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det konsensus? Besluttes det i møtet? Skal leder ta beslutning i ettertid</li> <li>• Hvor konkrete er tiltakene?</li> <li>• Er de gjennomførbare, er det målbare?</li> </ul>		
<p>Veien videre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det tydelig hva som skal skje når og hvem som skal gjøre hva når?</li> <li>• Hva er leders ansvar</li> <li>• Hva skal medarbeiderne gjøre.</li> </ul> <p><i>Evt. bistand fra konsulent</i></p>		
<p>Antatte suksessfaktorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelig prosess og ansvar i gjennomføringen</li> <li>• Omforent forståelse av faktorenes betydning i lokal kontekst/Hva kan den aktuelle virksomheten gjøre noe med?</li> </ul>		

Tema klima (prosess)	Observasjoner (bruk av eksempler/hendelser)	Kommentar
Språk/ordbruk. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snakkes det om vi eller om ledere og ansatte?</li> </ul>		
Engasjement for undersøkelsen/arbeidsmiljø		
Grad av åpen kommunikasjon		
Hvem er aktive i møtet?		
Hvem er de passive? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tar lederen ansvar?</li> <li>• Gir lederen uttrykk for at medarbeiderne kan ta ansvar?</li> <li>• Tar medarbeiderne medansvar?</li> <li>• Tar leder ansvar for å inkludere de passive?</li> </ul>		
Er det noen som melder seg ut?		
Er det noen som uttrykker motstand? <ul style="list-style-type: none"> <li>• I så fall om hva og hvordan?</li> </ul>		
Fremkommer det uenighet <ul style="list-style-type: none"> <li>• I så fall om hva og hvordan?</li> <li>• Hvordan blir den håndtert?</li> </ul>		
I hvilken grad er man åpen for endring og utvikling?		
Osv.		
Samarbeid med tillitsvalgte/verneombud		



## Spørreundersøkelse om 10-FAKTOR

På vegne av KS gjennomfører Agenda Kaupang en spørreundersøkelse til ansatte i kommunen. Bakgrunnen for denne undersøkelsen er at kommunen i høst gjennomførte medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR. KS ønsker mer kunnskap om hvilke erfaringer kommunens ansatte gjør seg når det gjelder planlegging, gjennomføring og oppfølging av resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. Ditt svar bidrar til nyttig kunnskap for KS i arbeidet med å videreutvikle undersøkelsen.

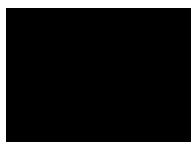
Dette spørreskjemaet omfatter inntil 30 spørsmål, avhengig av hvilke spørsmål som vil være relevante for deg å svare på. Dine svar vil bli behandlet fortrolig av Agenda Kaupang. Resultatene fra undersøkelsen vil kun bli gjengitt som gjennomsnittresultater.

Vi er veldig takknemlig for at du deltar i undersøkelsen, og på den måten bidrar til kunnskapsoppbygging.

Klikk på Neste-knappen for å begynne.

## INNLEDENDE SPØRSMÅL

**Hvilken kommune hører du til?**



**Hvilken tjeneste hører du til?**

- Skole
- Sykehjem/omsorgsbolig
- Hjemmesykepleie
- Barnehage

## **A. BAKGRUNNSVARIABLE**

### **Hva er ditt kjønn?**

Mann

Kvinne

### **Hva er din alder?**

17-24 år

25-34 år

35-44 år

45-54 år

55-67 år

### **Hva er din høyeste fullførte utdanning?**

Grunnskole

Videregående skole

Universitet/høyskole, 1-4 år

Universitet/høyskole, 5 år eller mer

### **Hvor mange år har du arbeidet på nåværende arbeidsplass?**

1-2 år

3-5 år

6-10 år

11 år eller mer



## B. LEDERANSVAR

**Har du lederansvar i din stilling, slik at andre mennesker arbeider under din ledelse eller er din stilling på annen måte en overordnet stilling?**

Ja

Nei

**Har du personalansvar?**

Ja

Nei

**Hvor mange har du personalansvar for?**

1-4

5-9

10-14

15-19

20 eller flere

**I hvilken grad har du fått opplæring i 10-FAKTOR fra kommunen, KS-konsulent eller andre aktører?**

I svært liten grad

I liten grad

I noen grad

I høy grad

I svært høy grad

**Jeg opplever veilednings- og støttemateriell utarbeidet av KS og/eller kommunen, som brukervennlig og relevant i forberedelsene for gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen.**

Helt uenig

Delvis uenig

Verken enig eller uenig

Delvis enig

Helt enig

**Jeg har en klar forståelse av min rolle i oppfølgingen av 10-FAKTOR**

Helt uenig

Delvis uenig

Verken enig eller uenig

Delvis enig

Helt enig

**Jeg opplever systemet for å hente ut rapporter som brukervennlig.**

Helt uenig

Delvis uenig

Verken enig eller uenig

Delvis enig

Helt enig

**Jeg opplever at rapporten, som viser resultatene, gir meg som leder et klart bilde av resultatene.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Jeg opplever at rapportformatet er godt egnet som grunnlag for å presentere resultatene.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Har din avdeling/enhet gjennomført møte hvor resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen har blitt presentert?**

- Ja
- Nei

**Hadde du ansvar for, eller var delaktig i å presentere resultatene og i oppfølgingen av resultatene på møtet?**

- Nei, jeg presenterte ikke resultatene
- Ja, jeg presenterte resultatene
- Ja, jeg presenterte resultatene, og faktorene som avdelingen skal jobbe videre med, er identifisert
- Ja, konkrete tiltak er utarbeidet

**Da du presenterte resultatene fra undersøkelsen, valgte dere ut faktorer som dere skal jobbe videre med, og ble det utarbeidet tiltak?**

- Ja, på møtet ble det valgt ut innsats- og bevaringsfaktorer
- Ja, på møtet ble det utarbeidet tiltak
- Nei, det ble ikke valgt ut innsats- og bevaringsfaktorer
- Nei, det ble ikke utarbeidet tiltak

**Hvem ble involvert i arbeidet med å velge ut faktorer som avdelingen/enheten skal jobbe videre med?**

- Ledergruppen
- Arbeidsmiljøutvalg (verneombud/tillitsvalgte)
- Alle medarbeiderne

**I arbeidet med å velge ut faktorer som avdelingen/enheten skal jobbe videre med, benyttet jeg ulike prosessverktøy, som IGP-metodikk, vurderingskrysset eller glansbildemetoden, eller andre prosessverktøy.**

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I høy grad
- I svært høy grad

**Hvem ble involvert i arbeidet med å definere tiltak som avdelingen/enheten skal jobbe videre med?**

Ledergruppen  
Arbeidsmiljøutvalg (verneombud/tillitsvalgte)  
Alle medarbeiderne

**I hvilken grad opplever du at undersøkelsen kartlegger viktige arbeidsmiljøforhold i din enhet?**

I svært liten grad  
I liten grad  
I noen grad  
I høy grad  
I svært høy grad

**Samlet sett, hvor fornøyd er du med din egen gjennomføring av møtet hvor du presenterte og diskuterte resultatene for din enhet?**

Svært misfornøyd  
Ganske misfornøyd  
Verken fornøyd eller misfornøyd  
Ganske fornøyd  
Svært fornøyd

**Du har svart at du er ganske, eller svært misfornøyd med din egen gjennomføring av møtet hvor resultatene og innsats-/forbedringsområder ble valgt.**

**Kan du si noe om hva som bør gjøres annerledes neste gang?**

**Foregår det andre prosjekter i kommunen, som NED eller lederutviklingsprogrammer?**

Ja  
Nei  
Vet ikke

**Brukes det etablerte strukturer som HMS-utvalg, eller andre partsammensattegrupper for å følge opp resultatene fra 10-FAKTOR?**

Ja  
Nei  
Vet ikke

**Er 10-FAKTOR forankret i arbeidsgiverstrategien?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**Har du deltatt i medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**I hvilken grad opplevde du at din nærmeste leder ga tilstrekkelig informasjon om 10-FAKTOR-undersøkelsen?**

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I høy grad
- I svært høy grad

**Har din avdeling/enhet gjennomført møte hvor resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen har blitt presentert?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**Har du deltatt på et møte hvor resultatene fra 10-FAKTOR har blitt presentert?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**Fikk dere utlevert resultatene i forkant av møtet?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**Jeg opplevde at det var en klar plan/agenda for gjennomføring av møtet**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Jeg opplevde at resultatene ble presentert på en forståelig måte**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Jeg opplevde at det var satt av tilstrekkelig tid til gjennomføringen av møtet**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**I hvilken grad opplever du at undersøkelsen kartlegger viktige forhold i arbeidsmiljøet i din enhet?**

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I høy grad
- I svært høy grad

**Jeg ble involvert i prosessen med å velge ut hvilke faktorer avdelingen/enheten skal jobbe videre med**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Jeg ble involvert i prosessen med å utarbeide tiltak som avdelingen/enheten skal jobbe videre med**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Jeg opplevde at vi hadde nyttige diskusjoner om arbeidsmiljøet i avdelingen/enheten vår på møtet hvor resultatene fra undersøkelsen ble presentert og diskutert.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**I hvilken grad opplever du at tiltakene dere kom fram til er relevante?**

- I svært liten grad
- I liten grad
- I noen grad
- I høy grad
- I svært høy grad

**I hvilken grad har du tro på at tiltakene dere kom frem til, vil bidra til å forbedre arbeidsmiljøet ved avdelingen/enheten?**

I svært liten grad

I liten grad

I noen grad

I høy grad

I svært høy grad

**I hvilken grad opplever du at tiltaksplanen er mulig å gjennomføre?**

I svært liten grad

I liten grad

I noen grad

I høy grad

I svært høy grad

**I hvilken grad opplever du at prosessen med oppfølging av 10-FAKTOR bidrar til å skape et bedre arbeidsmiljø i din avdeling/enhet?**

I svært liten grad

I liten grad

I noen grad

I høy grad

I svært høy grad

**Samlet sett, hvor fornøyd er du med prosessen for oppfølging av 10-FAKTOR?**

Svært misfornøyd

Ganske misfornøyd

Verken fornøyd eller misfornøyd

Ganske fornøyd

Svært fornøyd

**Du har svart at du er ganske eller svært misfornøyd med prosessen for oppfølging av 10-FAKTOR. Kan du si noe om hva som bør gjøres annerledes neste gang?**

**Om du trenger det, hvor ofte kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste leder?**

**Vil du si at det skjer ...**

Meget sjelden eller aldri

Nokså sjelden

Av og til

Nokså ofte

Meget ofte eller alltid

**Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste leder?**

**Vil du si at det skjer ...**

Meget sjelden eller aldri  
Nokså sjelden  
Av og til  
Nokså ofte  
Meget ofte eller alltid

**Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?**

**Vil du si at det skjer ...**

Meget sjelden eller aldri  
Nokså sjelden  
Av og til  
Nokså ofte  
Meget ofte eller alltid

**Hvor ofte føler du deg motivert og engasjert i arbeidet ditt?**

**Vil du si ...**

Meget sjelden eller aldri  
Nokså sjelden  
Av og til  
Nokså ofte  
Meget ofte eller alltid

**Alt i alt, hvor fornøyd er du med jobben din?**

**Er du ...**

Svært misfornøyd  
Ganske misfornøyd  
Verken fornøyd eller misfornøyd  
Ganske fornøyd  
Svært fornøyd

**De følgende spørsmålene dreier seg om psykososiale forhold på arbeidsplassen. Det dreier seg om hvordan arbeidet er organisert (for mye å gjøre, for høyt tempo, liten innflytelse over egen arbeidshverdag og sosiale relasjoner mellom kollegaer/kunder klienter).**

**Ledelsen er involvert og engasjert i å forebygge uheldige (negative) psykososiale forhold på arbeidsplassen.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**Ledelsen anser de ansattes psykiske helse som like betydningsfull som produktivitet.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**I vår virksomhet er det god kommunikasjon om psykososiale forhold som påvirker meg.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

**I min virksomhet involveres alle nivåer (ledere og ansatte) i forebygging av psykososiale risikoforhold.**

- Helt uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Helt enig

## **AVSLUTNING**

**Du har nå besvart spørsmålene vi ønsket å stille deg. Trykk på neste-knappen for å levere skjemaet!**



## **Fokusgruppeintervjuer i prosjekt oppfølging av 10-FAKTOR, prosjekt KS**

### **Gruppe:**

### **Introduksjon:**

For å samle inn data om erfaringer, opplevelser og synspunkter om oppfølgingen av 10-FAKTOR, vil vi i dette prosjektet benytte fokusgruppeintervjuer. En vil sette tema for diskusjonen og modererer diskusjonen mellom deltakerne i henhold til en intervjuguide. En vil dokumentere hva som blir sagt av deltagerne intervjuet. Intervjuene vil ha en semi-strukturert form.

Vi vil følge en intervjuguide som har blitt utarbeidet etter at resultatene fra spørreundersøkelsen som kartlegger hvordan medarbeidere og ledere har opplevd prosessen omkring medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, er analysert. Hensikten med samtalen vi skal ha i dag er å få tak i fylldige beskrivelser av de aktuelle gruppenes oppfatninger og opplevelser av de ulike fasene i 10-FAKTOR.

Dere vil bli fullstendig anonymisert i rapporten, både som person, virksomhet og kommune. Det er også viktig at dere som gruppe blir enig om at synspunkter som blir delt i intervjuet, holdes innenfor gruppen.

Det vil være hensiktsmessig med 6–8 deltakere i hver fokusgruppe.

Tidsramme: 1,5 timer

Resultatene skal brukes til: Resultater fra de ulike datainnsamlings periodene og analysene i FoU-prosjektet vil sammenstilles i en endelig rapport til KS. De konkrete arbeidsmåtene og tiltakene som er gjennomført i prosjektet vil beskrives. Det vil bli gitt en vurdering av hvilke arbeidsmåter og tiltak som bør videreføres til inspirasjon for øvrige kommuner og fylkeskommuner i deres oppfølgingsarbeid av 10-FAKTOR.

### **Intervjuguide, semistrukturerte fokusgruppe intervjuer:**

- Hvilke forventninger hadde dere til 10-FAKTOR undersøkelsen, i forkant av gjennomføringen?
- Hvordan ble informasjon om undersøkelsen delt på din arbeidsplass? Hva opplevde du at var bra, hva kunne vært annerledes?
- På hvilken måte ble det lagt til rette for at du skulle svare? Hva kunne evt. vært gjort annerledes?
- Hvordan ble resultatene delt hos dere?
  - Fikk dere resultatene på forhånd eller ble de presentert i et møte?
  - Hvordan snakket dere om gode resultater/mindre gode resultater?
- Hvordan valgte dere med utgangspunkt i resultatene ut områder å jobbe videre med?
- På hvilken måte identifiserte dere tiltak som dere skal jobbe videre med?
- Hva synes du fungerte godt og hva tenker du kunne vært gjort på en enda bedre måte? Hvordan kunne det i så fall vært gjort?

- Hva er deres refleksjoner rundt de tiltakene som ble valgt? Var de hensiktsmessige?
- Hva har dere gjort i etterkant? Hva opplever dere er effekten av tiltakene så langt?
  
- I hvilken grad har dere tro på at dere får styrket arbeidsmiljøet på grunnlag av dette arbeidet? (hver deltaker må først skrive ned et tall mellom 1 og 10 på et ark og deretter deler vi i plenum og utfordrer hver enkelt på hva som er bakgrunnen for det valgte tallet.)
  
- Hvilke gode forslag har dere til de ulike fasene i undersøkelsen? I tillegg til det som allerede er sagt?
  - Informasjon i forkant
  - Tilrettelegging for gjennomføring
  - Utvalg av innsatsfaktorer for bevaring og styrking
  - Identifisere tiltak
  - Utvalg av tiltak for å bevare eller styrke de aktuelle faktorene

#### Respondentenes tilfredshet med prosessen

- Hva respondentene opplever som suksessfaktorer
  
- Hvordan arbeidet med faktorene kommer til uttrykk i virksomhetene
  
- Hvordan faktorene brukes til å skape et godt lærings- og omstillingsklima
  
- Hvilke gode råd vil du gi lederen din med hensyn til neste gang målingen skal gjennomføres?
  
- Hvilke gode råd vil du gi til deg selv og dine kollegaer?



## KS-10 FAKTOR

Agenda Kaupang har fått i oppdrag av KS å utføre et aksjonsforskningsprosjekt når det gjelder gjennomføring og oppfølging av 10-Faktor. Kort fortalt så er aksjonsforskning en forskningsprosess som søker å påvirke praksis og som samtidig gir en systematisk analyse og fremstilling av prosessen som er gjenstand for analyse. I dette prosjektet blir det en form for praktisk aksjonsforskning, der forskeren går aktivt inn og veileder i prosessen med 10 -Faktor gjennom refleksjon og dialog. Formålet er å legge til rette for mer gjennomtenkte og bedre begrunnede prosesser samt utvikling av ny kunnskap. Det betyr at aksjonsforskningen skal følge og styrke utvalgte tjenesteområder i kommunene som deltar, dokumentere arbeidet og belyse prosessene, og dilemmaer som oppstår når tiltak skal velges og iverksettes. Prosesser og tiltak skal belyses både fra leder- og medarbeiderperspektivet.

### Planleggingsfasen

I Prosjektet inngår flere ulike faser, og i prosjektets første fase (fase 1), skal konsulentene gjennomføre et møte med ledere/mellomledere (som har personalansvar) i en utvalgt tjeneste i den deltakende kommunen. Temaet for møtet vil blant annet være å etablere en felles forståelse for den kommende prosessen og bli enige om en felles regi, erfaringsdeling fra tidligere prosesser og gode råd i forhold til å gjennomføre prosessene. Det vil bli gjennomført inntil fem møter i den utvalgte kommunen med ulike ledergrupper. Møtets varighet vil være om lag tre timer.

### Gjennomføringsfasen

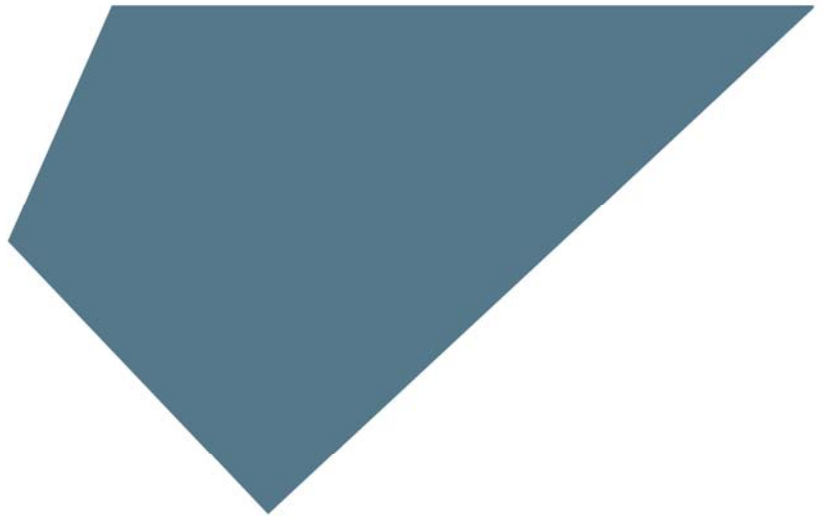
I prosjektets andre fase (fase 2), er intervensjonen knyttet til prosessen med å reflektere rundt resultater og velge innsatsområder. Her vil vi være til stede på 6-8 møter i de utvalgte virksomhetene i de deltakende kommunene, hvor lederne og medarbeiderne går gjennom resultatene og velger innsatsområder. På disse møtene vil vi både registrere og dokumentere, men også delta med råd og veiledning underveis. Vi tar sikte på å være to konsulenter tilstede i disse møtene. Det utarbeides en prosessbeskrivelse for intervensjonen og en observasjonsmal som sikrer likhet i hvordan rollene utøves. Prosesskonsulentene vil registrere hva som faktisk skjer i møtene og dokumentere resultater.

### Oppfølgingsfasen

Det er viktig å etablere et bilde på hvordan virksomhetene i de utvalgte kommunene følger opp de prosessene som ble iverksatt i gjennomføringsfasen. Flere av problemstillingene som skal besvares i dette FoU-prosjektet er knyttet til denne fasen. For å lykkes med dette skal vi gjennomføre en spørreundersøkelse (fase 3) til et utvalg ledere og medarbeidere i kommunene.

I denne spørreundersøkelsen kartlegger vi blant annet: Respondentenes tilfredshet med prosessen, Hva respondentene opplever som suksessfaktorer, Hvordan arbeidet med faktorene kommer til uttrykk i virksomhetene, Hvordan faktorene brukes til å skape et godt lærings- og omstillingsklima. I denne fasen, i kjølvannet av spørreskjemaundersøkelsen, vil vi gjennomføre fokusgruppeintervjuer i virksomheter med henholdsvis høy eller lav tilfredshet med prosessen.

Vi ser frem til et godt samarbeid med kommunen og de deltakende virksomhetene. Resultatene fra dette prosjektet vil være nyttig for kommunene som deltar, og til inspirasjon i gjennomføringen av 10-FAKTOR i andre kommuner.



## AGENDA KAUPANG

Agenda Kaupang bidrar til omstilling og utvikling av offentlig sektor. Vi bistår ledere og medarbeidere med faktabaserte beslutningsgrunnlag og effektivisering av prosesser. Agenda Kaupang gjennomfører analyser og rådgiving innen ledelsesutvikling, styring, økonomi, organisasjonsutvikling og digitalisering.