

# Medarbeiderundersøkelser

*- pliktløp, nyttig lederverktøy eller rasjonalisert myte?*

**En studie av medarbeiderundersøkelsen i Oslo kommune**

**Martin Kristoffer Johansen**



Høgskolen i **Hedmark**

Master i offentlig ledelse og styring

**HØGSKOLEN I HEDMARK**

Avdeling for økonomi og ledelse

2016



---

# Innhold

<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>6</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT).....</b>	<b>7</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR MASTEROPPGAVEN .....	9
1.2 PROBLEMSTILLING .....	10
1.3 AVGRENSNINGER .....	11
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	12
1.5 INTRODUKSJON AV OSLO KOMMUNE.....	13
1.5.1 Medbestemmelse i Oslo kommune .....	14
<b>2. BEGREPSAVKLARINGER.....</b>	<b>16</b>
2.1 ARBEIDSMILJØ .....	16
2.2 ARBEIDSMILJØKARTLEGGING .....	17
2.2.1 Hvorfor kartlegge arbeidsmiljøet?.....	18
2.3 MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN BEDRE KOMMUNE.....	18
2.3.1 Survey feedback-metoden.....	21
2.4 MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN I OSLO KOMMUNE.....	22
<b>3. TEORETISKE ANALYSEPERSPEKTIVER.....</b>	<b>23</b>
3.1 ARBEIDSMILJØET - OBJEKT ELLER SUBJEKT?.....	23
3.1.1 Modernismen.....	24
3.1.2 Sosialkonstruktivismen.....	24
3.2 DET INSTRUMENTELLE-, KULTUR- OG MYTEPERSPEKTIVET.....	25
3.2.1 Det instrumentelle perspektivet.....	27

---

3.2.2	<i>Institusjonell teori</i> .....	31
3.2.3	<i>Kulturperspektivet</i> .....	32
3.2.4	<i>Myteperspektivet</i> .....	37
3.2.5	<i>Analysemodell</i> .....	42
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>43</b>
4.1	FORSKNINGSDESIGN .....	43
4.1.1	<i>Begrunnelse for valg av metode</i> .....	43
4.1.2	<i>Induktiv metode</i> .....	44
4.1.3	<i>Fenomenologi</i> .....	44
4.2	FORSKNINGSPROSESSEN .....	45
4.2.1	<i>Forberedelsene</i> .....	45
4.2.2	<i>Datainnsamlingen</i> .....	48
4.2.3	<i>Analyse og rapportering</i> .....	49
4.3	RELIABILITET OG VALIDITET .....	51
4.3.1	<i>Reliabilitet</i> .....	51
4.3.2	<i>Validitet</i> .....	52
4.4	ETISKE PROBLEMSTILLINGER .....	55
<b>5.</b>	<b>ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>57</b>
5.1	INNLEDENDE BETRAKTNINGER OM FUNNENE .....	57
5.1.1	<i>Rasjonalitetsforklaringer</i> .....	59
5.2	PRAKSISFELTET - GJENNOMFØRINGEN AV UNDERSØKELSEN .....	60
5.3	SVARPROSENTEN.....	64
5.4	HANDLINGSFELTET .....	68
5.4.1	<i>Gruppefokus</i> .....	68

---

5.4.2	<i>Tilbakemelding på egen ledelse - riset bak speilet</i> .....	74
5.4.3	<i>Samarbeid om arbeidsmiljøet</i> .....	78
5.5	NYTTIG - FOR HVEM? .....	84
5.5.1	<i>Nyttig for ledere?</i> .....	85
5.5.2	<i>Nyttig for virksomheten?</i> .....	87
5.5.3	<i>Nyttig for ansatte?</i> .....	88
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>90</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>93</b>
	<b>VEDLEGG I</b> .....	<b>97</b>

## Norsk sammendrag

Tema for denne avhandlingen er å utforske om medarbeiderundersøkelser som kartleggingsverktøy er et pliktløp, eller et nyttig verktøy for ledere. Det er tatt utgangspunkt i gjennomføringen av en slik undersøkelse i Oslo kommune. Det er undersøkt om kartleggingsmetoden bare er en pålagt plikt, om den gir en reell verdi og i hvilken grad resultatene kan brukes konstruktivt i utviklingen av arbeidsmiljøet.

Avhandlingen er en induktiv studie med en fenomenologisk tilnærming, og bygger på kvalitative intervjuer av ni ledere på ulikt nivå fra ulike virksomheter i Oslo kommune.

Analysen har blant annet avdekket at instrumentelle betingelser kan bidra til å skape eierskap og forankring i organisasjonen, som videre skaper forpliktelser og engasjement for lederne til å arbeide med kartleggingsverktøyet. Medarbeiderundersøkelsen bidrar til å sette arbeidsmiljøet på dagsorden i virksomhetene, men lederne bestemmer i stor grad hvilke deler av resultatet som får oppmerksomhet. Det er i hovedsak resultater som kan brukes til å iverksette gruppeprosesser som står i fokus hos lederne. Kartleggingsverktøyet egner seg, i følge lederne, ikke til individuell oppfølging av enkeltansatte. Medarbeiderundersøkelsen gir lederne et inntrykk av arbeidsmiljøsituasjonen i virksomheten, og resultatet oppfattes som et "speilbilde" på hvor godt de fungerer som ledere. De føler også sterkt eierskap til resultatene, og dette skaper forpliktelse for oppfølgingsarbeidet.

Avhandlingen viser at medarbeiderundersøkelsen ikke nødvendigvis er et pliktløp der praksisfeltet forblir uberørt. Medarbeiderundersøkelsen framstår i større grad som et nyttig verktøy for ledere til å iverksette konkrete forbedringstiltak. Det bærer likevel mer preg av å være et utpreget lederverktøy da det bidrar med nyttig informasjon som er av større interesse for lederne enn de ansatte. Dette gjenspeiler seg også ved at lederne i stor grad beslutter hvilke deler av resultatet som får oppmerksomhet.

## **Engelsk sammendrag (abstract)**

The theme of this thesis is to explore whether employee-surveys, as mapping methods, is to be considered as tours of duty, or as useful tools for the management. The thesis' starting point is the implementation of such an employee-survey in the municipality of Oslo. It is examined whether the mapping method is only to be regarded as an imposed duty, or whether it provides a real value, and the extent to which the results can be used constructively in the development of the working environment.

The thesis is an inductive study with a phenomenological approach, based on qualitative interviews with nine leaders at different levels in various municipal enterprises.

The analysis has revealed that instrumental conditions can help establishing ownership and grounding within the organization, which creates obligations and engagement for leaders to work with mapping methods. The employee-survey contributes to put the work environment on the agenda, but the leaders determine to a large extent which parts of the results that gets attention. It is mainly the parts of the results that can be used to implement group-processes, that are in focus among the leaders. According to the leaders, the mapping method is not suitable for following up individual employees. The employee-survey gives leaders an idea of the work environment situation, and the result is perceived as a "reflection" on how well they function as leaders. They also feel a strong ownership towards the results, and this creates commitment for follow-up work.

The thesis shows that the employee-survey is not necessarily regarded as a tour of duty where the practice field remains untouched. The employee survey emerges more as a useful tool for leaders to implement specific improvement measures. Still, it carries more signs of being a distinct management-tool, as it provides useful information that is of greater interest to the leaders than to the employees. This is also reflected by the fact that the leaders, to a large extent, decide which parts of the employee-survey results gets the attention.

# 1. Innledning

Mange organisasjoner og virksomheter foretar regelmessige kartlegginger av arbeidsmiljøet. I Norge betegnes slike undersøkelser ofte som arbeidsmiljøundersøkelser, klimaundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og medarbeidertilfredshetsundersøkelser. Felles for denne typen kartlegginger er at de brukes som ledelsesverktøy for å måle, og få tilbakemeldinger på, ulike aspekter ved arbeidsmiljøet i virksomheter.

Tradisjonen for bruk av spørreundersøkelser for å kartlegge arbeidsmiljø og medarbeidertilfredshet går tilbake til 1920-tallet og har frem til i dag utviklet seg til et ukjent antall standardiserte metoder (Burke, 2002). Oppsettet på undersøkelsene tilpasses ofte virksomheten (eller miljøet) som skal kartlegges, men trekk som går mye igjen knytter seg ofte til jobbkrav, kontroll i arbeidet, rolleforventning, ledelse, tillitt, likebehandling, måloppnåelse, felleskap, samarbeid, konflikt, motivasjon, kompensasjon og tilfredshet.

I Norge pålegger arbeidsmiljøloven § 3-1 (1) at arbeidsgiver skal sørge for at det utføres systematisk HMS-arbeid på alle plan i virksomheten i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte. I internkontrollforskriften § 5 fremgår det videre krav til innholdet i systematisk HMS-arbeid. Her fremgår det at virksomheter skal *“kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene”* og *“iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i (...) lovgivningen”*. Videre kreves det at arbeidstakerne medvirker i innsamlingen av kunnskap og at arbeidet dokumenteres skriftlig. Mange virksomheter benytter medarbeiderundersøkelser som et ledd i å imøtekomme disse kravene.

Medarbeiderundersøkelser presenteres ofte som verktøy og løsningen på organisatoriske utfordringer. Cooper mfl. (2008) beskriver slike undersøkelser som *“et kraftfullt leder- og organisasjonsverktøy”*. Siden undersøkelsen involverer hele organisasjonen bidrar den til reelle styringsdata som kan brukes til å styrke arbeidsmiljøet, og innfri mål og forventninger i organisasjonen og hos interessenter.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), det nasjonale forskningsinstituttet innenfor arbeidsmiljø og arbeidshelse, har hevdet at medarbeiderundersøkelser er viktige redskap for forbedringsarbeidet i virksomheter (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2013). Arbeidstilsynet skriver at *“Virksomhetene vil få et verktøy som kan bidra til å bedre trivsel, motivasjon og*



---

*engasjement, samt forebygge helseproblemer og redusere sykefravær” (Arbeidstilsynet, 2008).*

Sett fra et arbeidstakerperspektiv gir medarbeiderundersøkelser de ansatte anledning til å uttrykke hvordan de har det på arbeidsplassen. Informasjonen gir et situasjonsbilde på en tilstand som kan brukes i medarbeider- og organisasjonsutviklingen. I utviklingsøyemed er det imidlertid avgjørende hvordan resultater og informasjon fra medarbeiderundersøkelser brukes og følges opp av dem som er satt til å forvalte dem.

I likhet med svært mange arbeidsplasser i Norge, gjennomføres det årlig en obligatorisk arbeidsmiljøkartlegging Oslo kommune. Kartleggingen i Oslo går under betegnelsen “Medarbeiderundersøkelse” og det nedlegges store ressurser i å gjennomføre undersøkelsen. Hvert år skal den planlegges, gjennomføres og følges opp. Utover selve organiseringen rundt gjennomføringen avsetter de ansatte også tid til å besvare de omkring sytti spørsmålene undersøkelsen består av. I tillegg kommer tiden som avsettes i virksomhetene til å presentere dataene, lage handlingsplaner og følge disse opp gjennom året. Det arrangeres kurs for ledere i oppfølgingsarbeidet, og undersøkelsen vies en del oppmerksomhet på ledersamlinger, faglige fora og i de mange arbeidsmiljøutvalg i kommunen. Dersom ressurs- og tidsbruken rundt gjennomføringen av undersøkelsen hadde blitt regnet om til kroner og øre ville beløpet blitt anselig stort, og ut fra et kost-nytteperspektiv er det derfor betimelig å spørre hvilket utbytte kommunen har av undersøkelsen.

Utgangspunktet for denne oppgaven er ønsket om å forstå medarbeiderundersøkelser som fenomen i organisasjonssammenheng. Har arbeidsmiljøundersøkelser noen reell verdi? Brukes resultatene konstruktivt i utviklingssammenheng eller er det kun en rituell handling styrt av ulike krav til gjennomføring, som en konsekvens av de nevnte pliktene i arbeidsmiljøloven og forskriften?

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon for masteroppgaven

Årsaken til at jeg valgt å skrive en masteroppgave med dette som tema, tar først og fremst utgangspunkt i egne erfaringer og observasjoner rundt denne kartleggingsmetoden. Etter femten år i arbeidslivet, i både privat og offentlig sektor, har jeg blandede erfaringer når det gjelder bruken av slike undersøkelser.

Denne oppfatning deles av mange andre arbeidstakere: I arbeidet med denne oppgaven har jeg diskutert og drøftet oppgavens tematikk med kolleger, fagfolk og medstudenter. I disse samtaleene har det slått meg at de fleste som har deltatt i medarbeiderundersøkelser også har sterke meninger om dem. Det som spesielt har vekket min interesse er at medarbeiderundersøkelser ofte omtales kritisk. Flere opplever at resultater og handlingsplaner havner i en skuff og ikke blir fulgt opp. Noen uttrykker bekymring knyttet til reell anonymitet og frykt for represalier fra ledelsen, mens andre stiller seg kritiske til hva undersøkelsene faktisk måler og tolkningen av resultatene.

Medarbeiderundersøkelser engasjerer. Min antakelse er at de vekker negative følelser hos ansatte fordi de knytter store forventninger til undersøkelsen som ikke innfris, muligens kombinert med mangelfull og dårlig håndtering av ledelsen. Det er et tilsynelatende sprik mellom hvordan medarbeiderundersøkelser oppleves og hvordan de selges inn av for eksempel konsultantselskaper og forskningsinstitusjoner. Dette har vekket interesse for lederperspektivet til medarbeiderundersøkelser; hvordan ledere oppfatter og tilnærmer seg kartleggingsmetoden, deres motivasjon og drivkraft for å gjennomføre dem, og deres opplevde nytteverdi av undersøkelsen.

Som masterstudent i Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark har jeg stiftet kjennskap til organisasjonsteorien og latt meg fascinere av fagfeltets ulike innfallsvinkler, teorier og forklaringsmodeller til å forstå organisasjoner på. Mary Jo Hatch (2011, s. 8) gir en fargerik beskrivelse når hun skriver at *“organisasjonsteorien er et åpent terreng med mange konflikter og motsigelser”*. Selv om det teoretiske fagfeltet kan fremstå flertydig og til tider paradoksalt, åpner det for kreativ problemløsning i organisasjonssammenheng. Noe som igjen bidrar til større innsikt i organisasjonsliv og teoretisk tenkning. Med denne oppgaven ønsker jeg å trekke lærdom fra organisasjonsteoretiske perspektiv for å forstå medarbeiderundersøkelser som "fenomen" i organisasjonssammenheng.

## 1.2 Problemstilling

Hovedformålet med denne oppgaven er å forstå medarbeiderundersøkelser som "fenomen" i organisasjonssammenheng. Med utgangspunkt i kvalitative intervjuer av ledere i Oslo kommune tar oppgaven sikte på å fylle begrepet "medarbeiderundersøkelser" med meningsinnhold.

Den overordnede problemstilling er å utforske om medarbeiderundersøkelser som fenomen er et pliktløp eller et reelt verktøy for ledelsen. Har medarbeidermiljøundersøkelsen noen reell verdi, og brukes resultatene konstruktivt i utviklingen av arbeidsmiljøet i virksomheter? Eller er medarbeiderundersøkelsen kun drevet frem av ulike krav og forventninger og som gir få eller ingen resultater?

Det konkrete forskningsspørsmålet for oppgaven defineres som følger:

*Er medarbeiderundersøkelsen et nyttig verktøy for ledere til å iverksette konkrete forbedringstiltak i virksomheten, eller kun pliktløp som gjennomføres og som resulterer i at praksisfeltet forblir uberørt?*

Forskningsspørsmål som kan understøtte besvarelsen av problemstillingen:

- Hvordan er praksis omkring gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen?
- Hvordan tilnærmer lederen seg medarbeiderundersøkelsen som et verktøy?
- Hva fokuserer lederen på hvis det utarbeides handlingsplaner?
- Hvilke gevinster gir medarbeiderundersøkelsen lederen?
- Opplever lederen redskapet som et nyttig verktøy, og på hvilken måte?
- Føler lederne eierskap til resultatene?

### 1.3 Avgrensninger

Empirien for denne oppgaven tar for seg medarbeiderundersøkelsen “Bedre kommune” i Oslo kommune som offentlig aktør. Videre er studieobjektet avgrenset til å omfatte kun ledere i kommunen. Ansattes opplevelse av medarbeiderundersøkelsen berøres kun gjennom ledernes oppfatninger og beskrivelser.

Oppgaven har ikke som formål å vurdere kvaliteten på medarbeiderundersøkelsen. Siktemål med denne oppgaven er ikke å bedømme hvor god eller hvor dårlig medarbeiderundersøkelsen er, men på hvilken måte ledere tilnærmer og benytter seg av det verktøyet de er forelagt.

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert slik at den først gir en redegjørelse for oppgaven og problemstillingens bakgrunn. Deretter blir relevante begrep som har betydning for oppgaven introdusert, før det gis en innføring i de organisasjonsteoretiske perspektivene som ligger til grunn for analysen av oppgavens empiri. Metodekapitlet gir en begrunnelse for de metodiske valg som ligger til grunn for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Oppgavens empiri vil bli presentert og diskutert i lys av en teoretisk analysemodell. Avslutningsvis vil det bli gitt en oppsummering av studiens viktigste funn, og en konklusjon på oppgavens problemstilling.

*Kapittel 1. Innledning* gir en kort redegjørelse for bakgrunn og motivasjon. Videre presenteres oppgavens formål, problemstilling og avgrensninger. Innledningen redegjør også for studieobjektet Oslo kommune, men er begrenset til sentrale særtrekk.

*Kapittel 2. Begrepsavklaringer* presenterer sentrale begreper for oppgaven. Her gis en innføring i sentrale begreper som arbeidsmiljø og arbeidsmiljøkartlegging. I tillegg blir det redegjort for "Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune" som Oslo kommune benyttet da undersøkelsen til denne oppgaven ble gjennomført. I tilknytning til dette vil det bli framstilt en arbeidsmetodikk som ligger til grunn for arbeidet med undersøkelsen. Avslutningsvis vil det kort bli gjort rede for Oslo kommunes bakgrunn for innføringen, formålene med undersøkelsen og retningslinjene for gjennomføringen.

*Kapittel 3. Teoretiske analyseperspektiver* innledes med en kort presentasjon av modernismen og sosialkonstruktivismen, som en introduksjon til tre teoretiske analyseperspektiver. Innledningen skal gi en forståelse for valget av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene som ligger til grunn for analysen av oppgavens funn: *et instrumentelt perspektiv*, *et kulturelt perspektiv* og *et myteperspektiv*. I teorifremstillingen vil særtrekk ved perspektivene utdypes, og utgjøre det samlede teoretiske grunnlaget for tilnærmingen av problemstillingen. Perspektivene vil sammenfattes i en helhetlig og overordnet analysemodell, som utgjør grunnlaget for å belyse og drøfte oppgavens empiriske funn.

*Kapittel 4. Metode* tar for seg bakgrunnen for valg av forskningsdesignet og redegjør for forskningsprosessen og andre metodiske valg i oppgaven. Oppgavens reliabilitet, validitet og

---

etiske problemstillinger tilknyttet forskningsopplegget vil bli presentert og drøftet avslutningsvis i metodekapitlet.

*Kapittel 5. Analyse og drøfting* er oppgavens hoveddel. I denne delen vil studiens empiriske funn bli presentert og drøftet i lys av oppgavens teoretiske analyseperspektiver. Oppgavens viktigste empiriske funn vil bli tematisk framstilt.

*Kapittel 6. Konklusjon* gir en oppsummering av studiens viktigste funn, og en konklusjon på oppgavens problemstilling.

## 1.5 Introduksjon av Oslo kommune

Oslo kommune er en av Norges største offentlige arbeidsgivere med nærmere 50 000 ansatte, fordelt på 37 673 årsverk (tall fra 2014). Organisasjonen består av omkring femti ulike etater, bydeler og kommunale foretak som leverer et mangfold av tjenester. Etatene, bydelene og foretakene vil i det videre forløpet bli omtalt som *virksomheter*.

Oslo kommune ledes gjennom et parlamentarisk styringssystem. Et byråd står ansvarlig overfor bystyret, på samme måte som regjeringen står ansvarlig overfor Stortinget. Byrådet er Oslos "regjering" og kan bestå av inntil åtte byråder som leder hver sin byrådsavdeling. Byrådet leder kommunens administrasjon, og er blant annet ansvarlig for å gjennomføre vedtakene som gjøres i bystyret (Oslo kommune, 2015). Byrådsavdelingene ledes av en administrativ kommunaldirektør, og skal følge opp og føre tilsyn med forvaltningen og tjenesteproduksjonen i virksomhetene. Virksomhetene er organisert sektorielt under byrådsavdelingene, og skal produsere tjenester innenfor de rammene som de folkevalgte organene trekker opp. I måloppnåelsen brukes en rekke ulike styringsverktøy som budsjetter, mål- og resultatstyring, rundskriv som omhandler instruksjer, forskrifter, reglementer og rutiner som skal følges (Kommunesektorens organisasjon, 2015).

Som en stor offentlig aktør må kommunen ivareta et mangfold av hensyn som kan ha konsekvenser for kommunens organisering og rollen som arbeidsgiver. Enkelte av disse forholdene kan ha betydning for kommunens handlingsrom, og kan ha innflytelse på organisatoriske prosesser som er tilfellet når kommunen arbeider med medarbeiderundersøkelsen.

For det første er ansatte i Oslo kommune i henhold til lov og avtaleverk sikret en rett til medbestemmelse vedrørende arbeidsforhold på arbeidsplassen. Det betyr at ansatte kan påvirke beslutninger som har betydningen for organiseringen og deres arbeidssituasjon. Medbestemmelsesrollen utøves ofte av tillitsvalgte og verneombud som representerer de ansatte (Basma, 2009). Dette forholdet vil bli nærmere beskrevet i kapittel 1.5.1 "*Medbestemmelse i Oslo kommune*".

For det andre er Oslo kommune en multifunksjonell organisasjon. Dette innebærer at kommunen har flere ulike funksjoner, og må ivareta delvis motstridende hensyn som politisk styring, kontroll, representasjon og deltakelse fra berørte parter, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet, politisk lojalitet og kostnadseffektivitet (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 18). Disse forholdene kan ha betydning for hvor fokusert kommunens virksomheter arbeider med medarbeiderundersøkelsen, da denne prosessen ikke er en primæroppgave. Dette kan medføre at gjennomføringen i større grad bare blir et pliktløp.

Det er ansatt omkring 2700 ledere i Oslo kommune. Det store antallet ledere synliggjør hvor mange som potensielt kan være ansvarlige for å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelsen i enhetene sine. Hver og en av disse lederne er ulike med tanke på erfaring og bakgrunn. Alle vil ha forskjellige utfordringer knyttet til enhetene de leder, sammensetningen og antall ansatte de har ansvaret for. Arbeidsgivermyndigheten er delegert til virksomhetene og desentralisert, og byrådsavdelingene har ikke instruksjonsfullmakt overfor virksomheten når det gjelder gjennomføringen og arbeidet med medarbeiderundersøkelsen. Det ansvaret ligger fullt og helt i den enkelte virksomhet, og satt på spissen betyr det at det vil være rundt 2700 ulike måter å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen på.

### **1.5.1 Medbestemmelse i Oslo kommune**

Ansatte i Oslo kommune er sikret generell medbestemmelse gjennom Arbeidsmiljølovens §§ 6 til 8 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2005). Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, mens de tillitsvalgte sikres en rett til informasjon og drøftinger når det gjelder spørsmål som har betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold.

For Oslo kommune betyr dette at arbeidet med medarbeiderundersøkelsen også skal ivaretas i de ulike vedtatte partssammensatte organene i kommunen. I Oslo kommune kalles disse Arbeidsmiljøutvalg (AMU), og Medbestemmelsesutvalg (MBU) (Oslo kommune, 2002). Både gjennomføringen av undersøkelsen og resultatene skal drøftes med de tillitsvalgte og verneombudene i disse organene. I tillegg har partene innflytelse på hvilke tiltak som blir iverksatt i etterkant. Det partssammensatte arbeidet er ikke et studieobjekt i denne oppgaven, og vil ikke bli behandlet særskilt. Det er likevel verdt å omtale da verneombudene og de tillitsvalgte er aktører lederne skal involvere og ivareta i arbeidet med medarbeiderundersøkelsen.

## 2. Begrepsavklaringer

Hensikten med kapitlet er å avklare og gi forståelse for sentrale begreper og forhold som har betydning for denne oppgaven. Det vil bli gitt en kort introduksjon til arbeidsmiljøbegrepet, og hvordan arbeidsmiljøet kartlegges ved hjelp av spørreskjema. Deretter vil det bli redegjort for kartleggingsskjemaet "Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune" som Oslo kommune benyttet da undersøkelsen til denne oppgaven ble gjennomført. Det vil i tillegg bli forklart en arbeidsmetodikk "survey-feedback" som bør ligge til grunn for arbeidet med undersøkelsen. Avslutningsvis vil bli gitt en kort innføring i bakgrunnen for at Oslo kommune benytter seg av denne kartleggingsmetoden, i tillegg til formålene med undersøkelsen og retningslinjene for gjennomføringen.

### 2.1 Arbeidsmiljø

Formålet med dette kapitlet er å gi en kort introduksjon til arbeidsmiljøbegrepet, ettersom medarbeiderundersøkelsen kartlegger vesentlige elementer ved arbeidsmiljøet. Begrepet vil kun bli redegjort for i korthet, da oppgavens hovedsiktemål er å analysere bruken av medarbeiderundersøkelsen, og ikke arbeidsmiljøet i seg selv.

I følge Ebba Wergeland (2012) fikk begrepet arbeidsmiljø for alvor gjennomslag da den tidligere "Arbeiderbeskyttelseslov" ble revidert og omdøpt "Arbeidsmiljøloven" i 1977. Trivsel, læring og et meningsfullt arbeid ble satt på dagsorden og utløste derfor behovet for et nytt og dekkende begrep for lovens virkefelt (Willadssen, 2014, s. 19).

Arbeidsmiljøloven har blant annet som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Loven gir ingen definisjon av begrepet arbeidsmiljø, men trekker opp ulike fysiske og psykososiale forhold ved arbeidsmiljøet som kan ha *innvirkning* på arbeidstakeres fysiske og psykiske helse og velferd (Arbeids- og sosialdepartementet, 2005).

Selv om begrepet er godt innarbeidet og brukes med den største selvfølgelighet i dagens arbeidsliv, er «arbeidsmiljø» fortsatt et begrep med et uklart meningsinnhold. Derfor er det lett å ty til svært generelle definisjoner som: *"arbeidsmiljøet er alt som påvirker oss på jobben"* (Willadssen, 2014, s. 22) eller *"Arbeidsmiljø kan beskrives som summen av det som omgir et sted der det utføres et arbeid – omgivelsene for arbeidet. Et arbeidsmiljø består*



---

*både av fysiske og psykososiale forhold. Arbeidsmiljøet danner en viktig for ramme for arbeidet. Det påvirker hvordan arbeidet utføres og den som utfører arbeidet." (Den norske legeforening, 2011).*

Svakheten ved disse definisjonene er at de entydig beskriver menneskene på arbeidsplassen som passive mottakere av ytre påvirkninger, og ikke som handlende personer. Ansatte blir ikke bare utsatt for arbeidsmiljøet, de er også med på å skape det. Det er dette komplekse landskapet medarbeiderundersøkelsen er ment å kartlegge.

## 2.2 Arbeidsmiljøkartlegging

Det er blitt vanlig at norske virksomheter foretar regelmessige kartlegginger ved hjelp av spørreskjema. Spørreskjema blir ofte sett på som et nøytralt og involverende verktøy, som på en effektiv måte kan samle inn mange opplysninger. Spørreskjema brukes i mange ulike sammenhenger, fra befolkningsundersøkelser, politiske meningsmålinger og markedsundersøkelser til klimaundersøkelser i organisasjoner (Willadsen, 2014, s. 221). Undersøkelsene har flere ulike formål og kan blant annet måle tilfredshet, kartlegge utvikling eller brukes til å sammenligne resultater.

Spørreskjema brukes også som måleverktøy i organisasjoner for å kartlegge ansattes opplevelse av arbeidet og virksomheten. Verktøyene kan ha ulike formål og går derfor under ulike benevnelser som kultur- og klimaundersøkelser, arbeidsmiljøundersøkelser, HR-målinger eller medarbeiderundersøkelser. Forskjeller i navn og begreper baserer seg gjerne på hvilken fagdisiplin de stammer fra, målgruppe og hva de primært søker å måle. Som nevnt innledningsvis har tradisjonen for bruk av spørreundersøkelser en lang historie og har fram til i dag utviklet seg til et ukjent antall standardiserte metoder. Oppsettet på undersøkelsene tilpasses ofte miljøet som skal kartlegges, men trekk som går igjen knytter seg til ansattes opplevelse av forhold ved arbeidet som antas å påvirke deres motivasjon, trivsel, helse og produktivitet. Felles for denne typen kartlegginger er at de brukes som ledelsesverktøy for å måle og få tilbakemelding på disse forholdene (Hoff & Lone, 2014, s. 14).

### 2.2.1 Hvorfor kartlegge arbeidsmiljøet?

Det er flere ulike årsaker til at organisasjoner kartlegger arbeidsmiljøet. I arbeidsmiljøloven § 3-1 (2) bokstav c) er det tatt inn en bestemmelse som innebærer at arbeidsgiver skal *"kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen."* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2005). Loven trekker dermed opp visse plikter for arbeidsgiver for å sikre at arbeidstakerens arbeidsmiljø blir ivaretatt, uten nærmere å angi hvordan denne kartleggingen skal foregå. Det er dermed opp til den enkelte arbeidsgiver å avgjøre hvilke systemer som skal implementeres for å kartlegge risikoforhold ved arbeidsmiljøet.

Utover de juridiske kravene i arbeidsmiljøloven, er det også andre beveggrunner for å kartlegge arbeidsmiljøet. I følge Hoff og Lone (2014, s. 17) kan arbeidsmiljøkartlegginger også være *normativt* eller *strategisk* begrunnet. Når virksomheter først gjennomfører slike omfattende kartlegginger, er det sannsynligvis ikke bare for å oppfylle lovens krav. Fordi ansatte kanskje er den viktigste og mest verdifulle ressursen for virksomheter, og sykemeldte arbeidstakere eller høy turn-over er kostbart, er det gjerne et ønske om å arbeide for et velfungerende arbeidsmiljø som bidrar til trivsel, og som reduserer og forebygger sykdom.

Av strategiske årsaker kan denne typen kartlegginger være kritisk for at virksomheten skal nå sine mål: I følge Hoff og Lone (2014, s. 18) viser forskning at det er sammenhenger mellom de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og organisasjonens prestasjoner. Det vil dermed være nyttig å gjennomføre medarbeiderundersøkelser for å fremskaffe et informasjonsgrunnlag som kan brukes til å medarbeiderutvikling og øke produktiviteten.

## 2.3 Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune

Denne oppgaven tar utgangspunkt i kartleggingsverktøyet *"Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune"*. Oslo kommune benyttet dette verktøyet på det tidspunktet da intervjuene denne oppgaven bygger på, ble gjennomført. Kartleggingsverktøyet vil i fortsettelsen av oppgaven i hovedsak bli omtalt som *medarbeiderundersøkelsen*.

*"Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune"* er utviklet av Kommuneforlaget AS. Kommuneforlaget er et heleid datterselskap av Kommunesektorens organisasjon (KS) hvor landets kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. Kommuneforlagets virksomhet er

innrettet mot det offentlige markedet, og omfatter et bredt spekter av innholds- og kunnskapstjenester for innbyggere, ansatte og ledere (Kommunesektorens organisasjon, 2015).

Bedrekommune.no er en nettportal som består av ulike kartleggingsverktøy for å gjennomføre målinger på innbygger- og virksomhetsnivå. Verktøyene er spesialutviklet for å gi innsikt i ansattes arbeidssituasjon og trivsel, eller måle brukernes oppfatning av kvaliteten på kommunale tjenester.

Medarbeiderundersøkelsen ble utarbeidet gjennom et prosjekt i 2003 i samarbeid mellom KS, Oslo kommune, Kommunal- og regionaldepartementet og Effektiviseringsnettverkene. I prosjektet ble det valgt ut og utviklet noen måleindikatorer innen begrepet "Human kapital" (Kommunesektorens organisasjon, 2015). Verktøyet ble kvalitetssikret og ferdigstilt av professor Tor Busch ved Høyskolen i Sør-Trøndelag.

Human kapital blir innen kunnskapsøkonomien sett på som en kritisk ressurs i organisasjoner. Det er et mål på kvaliteten på ansattes arbeid, som blant annet blir påvirket av deres helse og utdanning. Human kapital er etter hvert blitt kjent under betegnelsen HR, eller Human Resources (Universitetet i Oslo, 2013). Tilfredse og motiverte medarbeidere yter mer i arbeidet og representerer en mer stabil arbeidskraft fordi de tar i bruk ressurser som kompetanse, ferdigheter og erfaringer (Gotvassli & Haugset, 2010). Det er dermed avgjørende å organisere og lede arbeidet slik at arbeidstakere utnytter ressursene sine og holder seg friske på arbeidsplassen.

KS' faglige veileder for måling av medarbeidertilfredshet (2012) oppgir at formålet med kartleggingen er "*å skape grunnlag for forbedring ved den enkelte organisatoriske enhet*" (...) og "*gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel.*". Denne kunnskapen kan brukes til en rekke ulike formål som å iverksette forbedringstiltak på arbeidsplassene, vurdere lederes resultatoppnåelse og til å videreutvikle kommunenes arbeidsgiverstrategier.

Medarbeiderundersøkelsen er utformet som et spørreskjema med ulike dimensjoner eller tema:

- Organisering av arbeidet
- Innholdet i jobben
- Fysiske arbeidsforhold
- Samarbeid og trivsel med kollegene
- Mobbing, diskriminering og varsling
- Nærmeste leder
- (Medarbeidersamtale)
- Overordnet ledelse
- Faglig og personlig utvikling
- Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger
- Stolthet over egen arbeidsplass.

Oslo kommune har inkludert ytterligere tre dimensjoner i sin undersøkelse:

- Virksomhetens ledelse
- Verdier og etikk
- Omstillingsprosesser

Dimensjonene representerer i hovedsak psykososiale eller organisatoriske aspekter ved arbeidsmiljøet, og uttrykker temaområder som vanskelig lar seg måle direkte. Dette kalles gjerne latente (ikke observerbare) fenomen. Det er derfor utviklet et sett med indikatorer (spørsmål) som til sammen kan si noe om tilstanden på dimensjonene. En indikator defineres som *“et observerbart fenomen som viser tilstanden vedrørende et annet, ikke direkte observerbart fenomen”* (Braut, 2016). Under hvert tema er det fra tre til seks underliggende spørsmål hvor svarene oppgis på en Likert-skala gradert fra 1 til 6, i tillegg til at det er mulig å svare "Vet ikke". For hvert tema er det i tillegg et oppsummerende "alt-i-alt-spørsmål".

Målgruppen for undersøkelsen er alle ansatte uavhengig av ansettelsesforhold, og det anbefales at undersøkelsen gjøres på enhetsnivå slik at flest mulig ansatte får anledning til å delta. Det er utviklet standardiserte rapporter som gjør det mulig å hente ut gjennomsnittresultater og svarfordeling på enkeltspørsmålene og de ulike dimensjonene. I tillegg gir rapportene mulighet for historisk sammenlikning av resultatene, sammenlikning mot kommunens samlede resultat og opp mot et samlet nasjonalt gjennomsnitt.

Medarbeiderundersøkelsen som KS har utviklet er en generell, standardisert spørreundersøkelse til bruk i norske kommuner. I veilederen til undersøkelsen fremheves

---

både lederne og de ansattes roller og ansvar i arbeidsmiljøet, gjennom at det er lederansvar å bidra til trivsel og motivasjon, men at de ansatte også har et ansvar for å bidra til en positiv utvikling på arbeidsplassen. Veilederen fremhever at dialogen mellom ledere og ansatte er sentral i oppfølgingen av undersøkelsen. Dette er en metode som ofte omtales survey-feedback metode.

### 2.3.1 Survey feedback-metoden

Datagrunnlaget fra undersøkelsen skal bearbeides i samarbeid med de ansatte. Dette er en tilbakemeldingsprosess som med en samlebetegnelse ofte kalles "*survey-feedback*". I følge Hoff og Lone (2014, ss. 157,158) skal denne metoden:

- skape felles forståelse av arbeidsmiljøet
- identifisere styrker og svakheter ved arbeidsmiljøet
- avlive myter og rykter
- bidra til at lederne og ansatte identifiserer områder med behov for tiltak og kommer med forslag til tiltak

Poenget med denne metoden er at ledere og ansatte sammen fortolker og diskuterer resultatene fra undersøkelsen og bruker kunnskapen om arbeidshverdagen til å utdype, moderere, eksemplifisere og korrigere resultatene. For å få til reell medvirkning og involvering, bør denne prosessen gjennomføres i mindre enheter som avdelinger eller i team.

Skal man få et eierforhold til en kartlegging, og skal man få fram hva folk på en arbeidsplass kjenner til og er opptatt av og derfor ønsker å få gjort noe med, må arbeidstakerne selv engasjeres i den prosessen det er å få notert ned egenskaper ved miljøet. Videre må de få delta i hvordan dette kan tolkes og beskrives. Da vil de ansatte også lettere se verdien av å få gjort noe med tingene. Engasjementet til å handle er kommet nærmere (Ebeltoft, Rapportnummer 4/95, 1995, p. 5).

Forskning viser at gode survey-feedbackprosesser kan være et suksesskriterium for å lykkes med medarbeiderundersøkelser. Prosessen bidrar til å skape endringer i de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, og kan gi bedring i resultatvariabler som for eksempel redusert sykefravær (Hoff & Lone, 2014).

Denne metoden vil bli behandlet i kapittel 5. *Analyse og drøfting*.

## 2.4 Medarbeiderundersøkelsen i Oslo kommune

Oslo kommune gjorde medarbeiderundersøkelsen obligatorisk i hele organisasjonen fra og med 2011 (Oslo kommune, 2010). Innføringen av undersøkelsen var et ledd i oppfølgingen av kommunens personalpolitiske strategi (Byrådssak 1295/05). Strategien danner en felles personalpolitisk plattform for alle virksomhetene i kommunen, og skisserer en rekke personalpolitiske utfordringer som søkes løst med ulike strategier og mål. En grunnleggende forutsetning for strategien er at personalressursene bidrar til verdiskapingen: *“Motiverte og engasjerte medarbeidere er en forutsetning for gode resultater og utvikling av kommunens tjenestetilbud.”* (Oslo kommune, 2005). Dette er ikke ulikt *human kapital*-tankegangen som ligger til grunn for medarbeiderundersøkelsen.

I følge den personalpolitiske strategien er et av de overordnede målene at Oslo kommune skal ha et *“godt og inkluderende arbeidsmiljø”*. For å nå målet skal virksomhetene dokumentere de ansattes trivsel på arbeidsplassen og knytte dette opp mot lederevalueringer. I tillegg skal det satses aktivt på HMS og nærværsarbeid. Et av tiltakene i denne forbindelse er innføringen av medarbeiderkartlegging: *“Medarbeiderkartlegging med påfølgende forbedringstiltak innføres som system i hele kommunen.”* (Oslo kommune, 2005).

Da Oslo kommune i 2011 (Oslo kommune, 2010) gjorde medarbeiderundersøkelsen *Bedre kommune* obligatorisk for alle virksomheter, ble det oppgitt at undersøkelsen blant annet hadde som formål å frembringe kunnskap som skulle:

- gi grunnlag for videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak
- være et bidrag til å vurdere den enkelte leders resultatoppgjør

Det ble videre anført at undersøkelsen skulle gjennomføres årlig, at svarprosenten skulle være minst 80 %, og det ble anbefalt at lederkontraktene skulle ha mål knyttet til forbedring av resultatene. Utover disse målene og KS sin faglige veileder ble det ikke angitt noen spesifikk arbeidsmetodikk til gjennomføringen av undersøkelsen.

Oslo kommune har i 2016 besluttet å ta i bruk et annet kartleggingsverktøy utviklet av KS kalt *“10-faktor”*. Det er imidlertid fortsatt mulig for kommunens virksomheter å benytte seg av *medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune*. Dette forholdet og de implikasjoner det har for denne oppgaven vil bli nærmere omtalt i oppgavens avsluttende del.

---

### 3. Teoretiske analyseperspektiver

Oppgaven teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i *et instrumentelt perspektiv*, *et kulturelt perspektiv* og *et myteperspektiv*. Disse tre organisasjonsteoretiske perspektivene er utledet fra to paradigmer innen samfunnsvitenskapen; *modernismen* og *sosialkonstruktivismen*.

Oppgavens formål er å forsøke å forstå medarbeiderundersøkelsen som fenomen, og hvordan ledere tilnærmer seg den. Modernismen og sosialkonstruktivismen har ulike tilnærminger til hvorvidt kunnskap kan oppnås gjennom kvantitative målemetoder, eller gjennom tolkning av fenomener. Medarbeiderundersøkelsen drar veksler på de to forståelsene, både ved at det brukes et konstruert spørreskjema som objektivt skal måle på forhånd fastlagte variabler, men også fordi resultatene skal bearbeides i samarbeid med de ansatte i etterkant, og man dermed benytter seg av tolkningsmetoder. Det innledende kapitlet 3.1 skal først og fremst skape en forståelse for hvordan man kan tilnærme seg medarbeiderundersøkelsen som fenomen, men også gi en forståelse for de tre perspektivene som siden skal brukes til å analysere oppgavens funn.

#### 3.1 Arbeidsmiljøet - objekt eller subjekt?

De fleste teorier og perspektiver innen samfunns- og organisasjonsvitenskapen kan sammenfattes under enten det modernistiske eller det sosialkonstruktivistiske paradigmet. Hovedskillet mellom paradigmene er ulike erkjennelsesteoretiske standpunkt hvorvidt kunnskap oppnås eller skapes objektivt (modernismen) eller subjektivt (sosialkonstruktivismen) (Hatch, 2011, s. 64).

Objektivistisk erkjennelsesteori bygger på en overbevisning om at en bare kan vite noe gjennom uavhengig observasjon. [Dette] standpunkt innebærer troen på at verden eksisterer uavhengig av vår kunnskap om den. (...) et subjektivistisk standpunkt, mener at kunnskapen må relateres til kunnskapsinnehaveren og bare kan skapes og forstås ut fra de direkte involverte individenes perspektiv (Hatch, 2011, s. 64).

Slik å forstå vil modernismen være inspirert av naturvitenskaplige metoder som kvantitative tilnærminger, allmenngyldige lover og realitetstesting av empiri. Fenomener må studeres som objekter og "utenfra". Fra et sosialkonstruktivistisk ståsted er man opptatt av kvalitative metoder og tolkning av fenomener som subjekter. Virkeligheten kan ikke observeres

uavhengig, men defineres og gis mening gjennom subjektive erfaringer som skjer under sosial og kulturell påvirkning (Hatch, 2011, s. 65).

Med utgangspunkt i disse to tilnærmingene kan det framstå som et paradoks at medarbeiderundersøkelsen med sin kvantitative tilnærming brukes som et verktøy til å måle arbeidsmiljøet som kanskje kun kan forstås ut fra ansattes perspektiv.

### 3.1.1 Modernismen

Innen organisasjonsvitenskapen står modernismen som den mest tradisjonsrike og dominerende retningen, har dype historiske røtter og sammenfatter ulike instrumentelle skoleretninger og tradisjoner fra klassisk organisasjonsteori. Til tross for sin lange historie og ulike skoleretninger, kjennetegnes modernismen i følge Røvik (2007, s. 47) av en fremskritt- og utviklingsoptimisme der samfunnet gjennom politisk, sosial, økonomisk og teknologisk utvikling beveger seg mot høyere nivåer av sivilisasjonen. Det viktigste redskapet i denne utviklingen er organisasjoner som kan designes og forskes på gjennom vitenskapelige metoder.

Medarbeiderundersøkelsen er først og fremst et kartleggingsverktøy, konstruert for å måle objektive variabler som påvirker ansattes arbeidsmiljø og tilfredshet. I modernismen står disse variablene til rådighet for ledelsen, og kan studeres, måles og manipuleres, blant annet for å stimulere de ansattes ytelse og derigjennom sikre organisatoriske resultater (Hatch, 2011, ss. 256-257). I tillegg kan kartleggingsverktøy gi generelle kunnskaper som kan brukes uavhengig av konteksten, for eksempel til å måle forskjeller mellom avdelinger eller organisasjoner, eller en leders resultatoppgjør.

### 3.1.2 Sosialkonstruktivismen

Sosialkonstruktivismen er et yngre bidrag i organisasjonsteoretisk sammenheng, og ble introdusert på slutten av sekstitallet da forskere begynte å stille spørsmålstegn ved modernismens positivisme<sup>1</sup> og organisasjoner som redskap (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 245). Retningen danner grunnlaget for ulike institusjonelle tilnærminger.

---

<sup>1</sup> Positivisme, betegnelse for vitenskapelig tilnæringsmåte som fremhever den menneskelige erkjennelsens sansbare, empiriske (erfaringsmessige) grunnlag og avviser all metafysikk. Sletnes, Kari Berit. (2015, 12. mai). Positivisme: vitenskapsfilosofi. I Store norske leksikon. Hentet 1. oktober 2015 fra <https://snl.no/positivisme%2Fvitenskapsfilosofi>.



---

Sosialkonstruktivismen bidrag kjennetegnes ved ideen om “den sosialt konstruerte virkelighet”, som innebærer at menneskers virkelighetsforståelse kontinuerlig formes av opplevelsene og situasjonene de befinner seg i (Tjora, 2015). Sosialkonstruktivismen er kritisk til at organisasjonsvitenskapen kan bidra med allmenngyldige regler for organisering, styring og ledelse, og at organisasjoner utelukkende er redskaper til måloppnåelse. Sosialkonstruktivismen vektlegger i større grad at organisasjoner er arenaer for utvikling og fortolkning av *symboler* (Røvik, 2007, s. 48).

Innen sosialkonstruktivismen vil arbeidsmiljøet være “*en kontekst for meningsproduksjon og fortolkning.*” (Hatch, 2011, s. 256). Dette synet forfekter at forhold i arbeidsmiljøet vil kunne bevisstgjøres gjennom subjektiv tolkning og gi innsikt og begrepsrammer for å forstå forholdene. Hatch (2011, s. 257) skriver: “(...) *mening avhenger av konteksten, der artefaktene og symbolene befinner seg. [Disse] bør studeres i de situasjoner og på de steder der de naturlig fremkommer.*”

I tråd med sosialkonstruktivismen må arbeidsmiljøet tolkes og forstås for å tillegges en mening. Dette kan ikke gjøres utelukkende basert på et spørreskjema. Forståelsen må ta utgangspunkt i lederes og ansattes oppfatninger, noe som innebærer at det bør være en felles dialog omkring arbeidsmiljøet.

## 3.2 Det instrumentelle-, kultur- og myteperspektivet

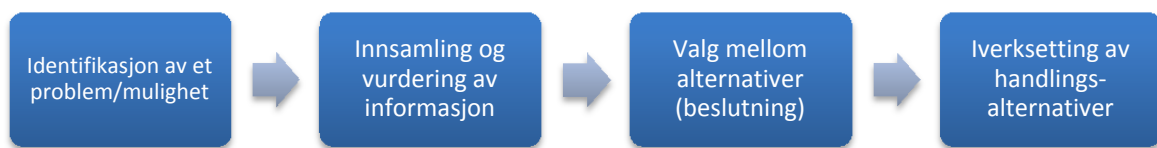
Oppgavens overordnede teoretiske rammeverk vil ta for seg tre organisasjonsvitenskaplige perspektiver, med utgangspunkt i det Christensen mfl. (2009, s. 24) beskriver som *det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet.*

Perspektivene skiller seg fra hverandre ved at de har ulik tilnærming til organisasjonsmedlemmenes handlingslogikk, mål- og endringsprosesser:

### 1. Handlingslogikk

En handlingslogikk er en forklaringsmodell som skal anskueliggjøre et handlingsmønster, og kan dermed brukes som et analyseverktøy for å forstå ledernes atferd når det arbeides med medarbeiderundersøkelsen, og hvorfor *beslutninger* blir som de blir:

Beslutninger kan defineres som *"et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling."* (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 308). Denne definisjonen har to implikasjoner: For det første kan beslutninger forventes å bli fulgt opp med tiltak og handlinger som iverksetter de intensjonene som ligger i valget. For det andre kan en beslutning anses som et endelig utfall av en prosess, der en rekke av handlinger og vurderinger fører frem til et vedtak og iverksetting av beslutningen. Beslutningsprosessen kan illustreres slik:



(Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 308)

Beslutninger vil være en sentral del av prosessen å arbeide med medarbeiderundersøkelsen. Dersom undersøkelsen skal gi grunnlag for videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak, er det rimelig å anta at dette bør medføre at det blir tatt noen beslutninger. På den annen side er det ingen garanti for at en beslutning fører til handling, eller at en vurdering fører til en beslutning, og det er blant annet dette jeg ønsker å få belyst gjennom min undersøkelse.

Medarbeiderundersøkelsen handler om at man på bakgrunn av en kartlegging skal treffe beslutninger om forhold som angår arbeidstakernes arbeidssituasjon i organisasjonen. I følge Christensen mfl. (2009, s. 23) handler dette om *"i hvilken grad beslutningene ivaretar, er nøytrale overfor eller motvirker ulike verdioppfatninger, situasjonsoppfatninger eller interesser"* i organisasjonen. Sagt på en annen måte handler dette om undersøkelsen gir organisasjonen en verdi enten i positiv eller negativ forstand, eller er verdiløs.

## 2. Målprosesser

Mål kan defineres som *"begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden."* (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 99). Målene er ofte en del av en organisasjons eksistensgrunnlag, siden den må være til for noe. I tillegg vil målene i varierende grad påvirke beslutningsatferden og den sosiale interaksjonen i organisasjoner. Dette gjør mål til viktige verktøy for ledelsen; både for å gi retning til

---

organisasjonen, men også for å kunne evaluere oppnådde resultater. Mål kan være både uklare, komplekse, formelle, uformelle og operasjonelle, og de brukes og vektlegges ulikt i de ulike perspektivene. Medarbeiderundersøkelsen skal skape et grunnlag for forbedring av arbeidsmiljøet på arbeidsplassene. Det er grunn til å anta at det i dette arbeide formuleres en rekke mål, og at målene på et tidspunkt evalueres.

### 3. Endringsprosesser

Dersom medarbeiderundersøkelsen skal gi grunnlag for prosesser omkring konkrete forbedringstiltak på arbeidsplassen, vil det være nyttig å se nærmere på om den bidrar til endringer og gir effekter. Endringer er et komplekst begrep som tilhører både den praktiske verdenen og idéverdenen (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 179). Dette innebærer at man kan snakke om endring av praksis og atferd, men også om endringer av og effekter på ideer og oppfatninger. I lys av oppgavens problemstilling kan dette gi tre mulige svar: undersøkelsen bidrar til endring av praksis, endring av holdninger eller ingen endringer overhodet.

I det videre forløpet vil disse særtrekkene ved det instrumentelle-, kulturelle - og myteperspektivet utdypes for siden å brukes som analyseredskaper for oppgavens problemstilling. Perspektivene kan brukes som ulike innfallsvinkler til å diskutere funnene. At perspektivene skiller seg fra hverandre innebærer ikke at det ene utelukker det andre. Virksomheter har ulike mål og strategier, formelle strukturer og kulturer. I tillegg vil individuelle personlige trekk ved lederne og beslutningsprosessene innenfor de ulike organisasjonene variere. Det betyr at perspektivene kan brukes utfyllende og om hverandre til å forklare de ulike prosessene som skjer i organisasjonen. Perspektivene vil kunne belyse funnene i ulik grad, og vil bli presentert i sin helhet da de på ulike måter, og med ulikt omfang har en relevans for å besvare oppgavens problemstilling. Perspektivene vil samlet sett utgjøre grunnlaget for en analysemodell som blir presentert i kapittel 3.2.5 *Analysemodell*.

#### 3.2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet står innenfor det modernistiske paradigmet, og har sine røtter i den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien, som tar utgangspunkt i Fredrick Taylors *Scientific Management*, Max Webers *Byråkratiteori* og Henri Fayols *Administrasjonsteori*. Felles for teoriene er at de konsentrerer seg om allmenngyldige

prinsipper for hvordan man gjennom formelle strukturer, koordinering og spesialisering av oppgaver kan styre organisasjoner, nærmest som maskiner (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014). Organisasjoner kan dermed oppfattes som redskaper eller instrumenter som står til disposisjon for ledere og som skal sikre måloppnåelse.

En sentral forutsetning i det instrumentelle perspektivet er at organisasjonsmedlemmene handler på grunnlag av mål-middelrasjonalitet, eller *formålsrasjonelt*. I denne sammenhengen innebærer rasjonalitet at det blir tatt fornuftige beslutninger. Formålsrasjonalitet er en handlingslogikk som også omtales som *konsekvenslogikk* og som innebærer at organisasjonsmedlemmene tar viljestyrte valg, og velger de mest hensiktsmessige handlinger, alternativer og verktøy for å nå en fremtidig måloppnåelse (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 33) (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 309). Formålsrasjonalitet forutsetter klare mål, klare preferanser og full informasjon, og kan illustreres slik:



(Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 309)

Formålsrasjonaliteten vil komme til uttrykk gjennom utformingen av organisasjonsstrukturen. Den formelle organisasjonsstrukturen vil være utformet på grunnlag av en rasjonell vurdering av hvordan organisasjonen bør være organisert slik at den når sine mål. Dette innebærer at organisasjonsstrukturens innretning vil påvirke hvordan menneskene handler og utfører sine oppgaver (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 33).

Fivesland mfl. (1998, s. 41) definerer struktur “*som en stabil ordning av komponenter innenfor en helhet.*”, og utdyper dette med at organisasjonsstrukturen innbefatter alt fra avdelinger, hierarki, regler og rutiner, kommunikasjonssystemer, stillinger og stillingsinstrukser, kommunikasjons- og belønningssystemer mv. (Fivesdal & Bakka, 1998, ss. 41, 65).

---

### *Instrumentell handlingslogikk*

Selv om mål-middelrasjonalitet peker på viktige faser og strukturerer beslutningsprosessen på en oversiktlig måte, har den blitt sterkt kritisert da den intuitivt ikke stemmer med realiteten (Busch, s 401). Dette bekreftes også av en rekke empiriske studier som viser at rent rasjonelle beslutningsmodeller har begrenset bruksområde. (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 311).

Dette betyr ikke at mennesker handler irrasjonelt, men med *begrenset rasjonalitet*, som innebærer at beslutningstakere og organisasjonsmedlemmer på grunn av ulike begrensninger handler på grunnlag av forenklete modeller av virkeligheten.

Det var Herbert Simon som først (1945) introduserte begrepet om begrenset rasjonalitet (*bounded rationality*) (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 119). Fordi en organisasjons mål er uklare, inkonsistente og ustabile, argumenterte Simon med at organisasjoner aldri vil kunne oppnå perfekt rasjonalitet. Dette skyldes at beslutningstakere handler på grunnlag av ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser, og av ulike årsaker (kognitive og ressursmessige) kun er i stand til å utrede et begrenset antall alternativer. Sist men ikke minst, er de ute av stand til å spå nøyaktige utfall av beslutningene som blir fattet. (Morgan, 1988, s. 86). Dette resulterer i at man velger et alternativ som gir god nok, eller tilfredsstillende grad av måloppnåing. Denne beslutningsatferden kalles *satisficing* og betyr at man aldri kan vite sikkert om det beste alternativet er valgt (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 119).

I praksis betyr dette at usikkerhet og uklarhet blir avgjørende i beslutningsprosessen. For å forstå en beslutning, er det derfor viktig å studere måten informasjon blir fremlagt og forstått, og hvilke løsninger som blir presentert (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 313).

I følge Simon vil rasjonalitetsbegrensningene også ligge nedfelt i organisasjonens struktur og virkemåte, der beslutningsprosessene er delt opp av organisasjonskartet og ligger nedfelt i strukturen som blant annet regler og rutiner. På denne måten blir beslutningsprosessene håndterbare: skillene mellom avdelinger og nivåer deler opp ansvaret og forenkler ledernes interesseområder og beslutningsvirksomhet. Organisasjonshierarkiet bidrar til at det skapes ulike kanaler og nivåer for problemløsning. Lavere nivåer vil for eksempel håndtere rutinemessige oppgaver, mens toppledelsen beskjeftiger seg med strategiske spørsmål (Morgan, 1988, s. 86).

Ut fra dette er det rimelig å anta at beslutninger på ulike nivå i en organisasjon vil bære preg av det nivået de konstitueres i. Dette innebærer at den eksisterende organisasjonsstrukturen påvirker oppfatninger om hva som er ønskelig, og hvordan dette skal nås.

### *Synet på mål*

Sentralt innenfor det instrumentelle perspektivet er måloppnåelse. Et mål er en oppfatning om hva man ønsker å oppnå i fremtiden, eller kan være et problem mellom en ønsket og virkelig tilstand som søkes løst gjennom formålsrasjonelle handlinger (problemløsning) (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 35).

I følge Christensen mfl. (2009, s. 103) vil det innenfor det instrumentelle perspektivet være flere ulike måter å etablere, formulere og utvikle mål. Til tross for dette, vil målene i et instrumentelt perspektiv gi organisasjonen den nødvendige styringen slik at den kan fungere effektivt (Hatch, 2011, s. 140).

Gjennom teorien om *begrenset rasjonalitet* vil utviklingen av mål basere seg på de strukturelle, kunnskaps- og ressursmessige problemene som beslutningstakerne står overfor: *"De står overfor kapasitets-, forståelses-, og autoritetsproblemer. Dette innebærer at det må skje en utvelgning. Noe får oppmerksomhet og blir fokusert, mens andre aspekter ignoreres eller overses."* (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 27/28).

I og med at rasjonalitetsbegrensningene bidrar til at kunnskapen om mål-middelsammenhenger utvikles og lagres i organisasjonsstrukturen, vil denne bidra til å påvirke målformuleringen. Den eksisterende organisasjonsstrukturen vil med andre ord påvirke oppfatninger om hva som er ønskelig, og hvordan dette kan nås (Fimreite, 2005, s. 163).

For det første vil målformuleringen gjøres av lederne i kraft av deres formelle autoritet. Når nye mål skal etableres, vil beslutningstakerne "søke" etter disse i nærheten av tidligere mål og de erfaringer som er gjort med disse. Eksisterende mål som ikke nås eller som oppnås for lett vil bidra til at ambisjonene eller virkemidlene justeres. Dette bidrar til å spare ressurser sammen med et bredt søk etter ulike alternativer (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 104).

---

### *Synet på endring*

I det instrumentelle perspektivet forventes det at atferden og resultater kan påvirkes ved å endre organisasjonsformene, strukturer, prosedyrer og prosesser. Dette utelukker ikke at endringer kan gjennomføres uten en særlig innsats fra ledelsen. For å sikre at endringene blir gjennomført uten motstand, blir det viktig for ledelsen å motivere berørte grupper i organisasjonen til å handle i samsvar med ledelsens mål. Motivasjonstiltak vil da bære preg av for eksempel avtaler, kontrakter eller belønningssystemer mellom ledelsen og de underordnede, og nedfelles i organisasjonsstrukturen (Fimreite, 2005, s. 162).

Perspektivet forutsetter at det er en tett kobling mellom visjoner, mål, planer, beslutninger, iverksetting og effekter. Effekter og resultatasperker problematiseres i liten grad, først og fremst fordi perspektivets rasjonale *forutsetter* måloppnåelse. Andre årsaker er organisasjonens kapasitetsbegrensninger til å motta, behandle og nyttiggjøre seg informasjon (jf. begrenset rasjonalitet). I tillegg kan det være knyttet sterke interesser til informasjonen, fordi endringer er et resultat av viljestyrte valg som avspeiler mål og forventninger hos ledelsen. Dette kan bidra til at informasjonen brukes strategisk og enten blir oversett eller holdt borte fra agendaen (Christensen, Lægread, Roness, & Røvik, 2009, ss. 173,174).

### **3.2.2 Institusjonell teori**

Institusjonell teori har sitt utspring i det symbolsk-fortolkende paradigmet og vant terreng i organisasjonsteorien mot slutten av syttitallet. Ideene har røtter innen samfunnsøkonomien, sosiologi og statsvitenskap tilbake til slutten av attenhundretallet. Ifølge Eriksson-Zetterquist mfl. (2014, s. 246) fastslo Berger og Luckmann (1966) at en sentral tanke i institusjonell teori er at institusjoner vokser fram når vi konstruerer vår sosiale virkelighet. I tillegg er det en skepsis til antakelsen at organisasjoner er rasjonelle redskap for ledelsen (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 245).

Peter Selznick, som av mange regnes som opphavsmannen til institusjonell teori, skilte mellom *organisasjoner* og *institusjoner* (Hatch, 2011, s. 102). Selznick mente at organisasjoner på den ene siden kunne være instrumentelle verktøy med mekanisk struktur og formelle normer, men samtidig ta til seg og utvikle uformelle normer og verdier som gradvis *institusjonaliseres* i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 247).

Selv om begrepet *institusjon* har ulike betydninger i ulike fagfelt, defineres institusjoner innen organisasjonsteorien “*som ett mønster for kollektiv handling*” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 247). Institusjoner er ikke nødvendigvis bevisst utformet, men et resultat av menneskelige behov om å skape et mønster og få oversikt over sine handlinger.

Richard Scott definerte i 1992 institusjonalisering som “*den prosessen der handlinger gjentas og tilordnes ensartet mening av en selv og andre.*” I følge Mary Jo Hatch (2011, s. 102) er det ikke organisasjoner alene, men også handlinger som kan forstås som institusjoner ved at de gjentas og blir meningsbærende for flere. Denne forståelsen åpner opp for at Scotts definisjon av institusjoner er grunnfestet i *handling* og *felles oppfatninger* av virkeligheten.

De institusjonelle perspektivene åpner i motsetning til det instrumentelle opp for at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsatferden, og at de ikke på en enkel og uproblematisk måte tilpasser seg skiftende styringssignaler fra ledere (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2009, s. 14).

Eriksson-Zetterquist mfl. (2014, s. 245) hevder at organisasjoner kun er rasjonelle på overflaten. Dette innebærer at trykket fra omgivelsene og det organisasjonen har vært vant til å gjøre, påvirker handlingslogikken i organisasjoner. Denne handlingslogikken innebærer at organisasjonen er institusjonalisert. Christensen mfl. (2009) gjør et skille mellom myteperspektivet og kulturperspektivet når de forklarer dette. *Kulturperspektivet* tar utgangspunkt i institusjonaliserte organisasjoner og fokuser på interne verdier og normer i organisasjonen. *Myteperspektivet* vektlegger verdiene og normene i organisasjonens omgivelser. Dette skillet vil bli fulgt i fortsettelsen fordi disse perspektivene gir ulike forklaringer på hvordan beslutninger tas og informasjon brukes, noe som kan bli nyttig i den senere analysen.

### 3.2.3 Kulturperspektivet

I følge Christensen mfl. (2009, s. 52) forbindes organisasjonskulturen med de *uformelle normene* og *verdiene* som vokser frem og eksisterer side om side med de formelle normene i organisasjoner. De formelle normene kommer til uttrykk gjennom for eksempel organisasjonskartet, stillingsinstrukser, regler og retningslinjer, og sier noe om hva som skal gjøres, og av hvem. Fordi de formelle normene er nedfelt i virksomhetens struktur, eksisterer



---

de uavhengig av de personene de er knyttet opp til, for eksempel en leders myndighetsrolle og ansvarsoppgaver.

Edgar Schein definerte i 1987 organisasjonskultur som *“Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer (...) – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.”* (Fivelsdal & Bakka, 1998, s. 145).

Organisasjonskulturen kan på denne måten forstås som en sammenfattende betegnelse for de fremherskende verdiene, holdningene og atferdsnormene som utvikler seg over tid og blir en del av de ansattes (under)bevissthet, og som er blitt faste premisser ansatte handler etter uten å tenke videre over det. Fordi organisasjonskulturen er et resultat av de sosiale aspektene ved organisasjonen er den langt mindre synlig og vanskelig å identifisere. Det er ikke uten grunn at kulturen ofte refereres til *“det som sitter i veggene”* eller *“fjølslukten”* i en virksomhet. Sistnevnte er en nokså betegnende allegori på kulturbegrepet, da fjølslukten vil være nokså fremtredende når man trer inn i et fjøs, men bli mindre merkbar etter hvert.

En mer prosessuell tilnærming vektlegger at organisasjonskulturen *“gradvis vokser fram gjennom evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser der organisasjonen gradvis tilpasser seg indre og ytre press.”* (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 59).

Definisjonen betoner at disse prosessene verken kan utformes bevisst eller planlegges, men er noe som “skjer” på grunn av ukontrollerbare interne og eksterne forhold. Det indre presset refererer til de normene og verdiene de ansatte bringer med seg inn i organisasjonen og som kan bidra til å prege kulturen. Dette kan for eksempel være profesjonsidealer knyttet til deres utdanningsbakgrunn eller egenskaper fra deres sosiale bakgrunn. Det ytre presset relaterer seg til påvirkning fra handlingsmiljøet som virksomheten forholder seg til. Samhandlingen med ulike relevante aktører i omgivelsene, som for eksempel brukergrupper eller overordnede faginstanser, kan bidra til å prege organisasjonskulturen.

I følge Eriksson-Zetterquist mfl. (2014, s. 210) vektlegger dette perspektivet at kultur er noe organisasjonen ikke *har*, men *er*. De hevder at et grunnleggende trekk ved virksomheter er at det utføres gjentatte felles handlinger, og for å oppnå dette må ansatte i varierende grad ha felles meninger og oppfatninger av verden. Dette premisset bygger på Peter Berger og Thomas Luckmanns ideer om *“den sosialt konstruerte virkelighet”* (Hatch, 2011, s. 64).

Den sosialt konstruerte virkeligheten bidrar til å skape orden og forutsigbarhet i organisasjonen: Kulturen bidrar til å gi de ansatte en normativ rettesnor for hvilken atferd som passer seg, den reduserer usikkerhet til stadig skiftende omgivelser, og skaper kontinuitet ved at den sosialiserer nye medlemmer inn i virksomheten.

Denne tilnærmingen ser på organisasjoner som pågående prosesser av virkelighetskonstruksjon, og gir symboler stor betydning fordi de regnes som skapende prosesser som former menneskes atferd. Eriksson-Zetterquist mfl. (2014, s. 211) skriver at symboler er uttrykk for det underliggende innholdet i en kultur, og definerer det som “*et tegn som representerer noe annet og noe mer*”. Symbolet blir dermed en metafor (stedfortredende funksjon) fordi det representerer noe annet enn seg selv, og må tolkes for å gi mening.

Busch mfl. (2010, s. 233) skiller mellom *fysiske-, verbale- og handlingssymboler*: *Fysiske symboler* er synlige og kan for eksempel være fysiske omgivelser, en logo eller en virksomhets organisering. *Verbale symboler* er skriftlige eller muntlige uttrykk, og består av myter, historier eller talemåter som har en underliggende mening, og representerer ofte den dominerende virkelighetsforståelsen. *Verbale symboler* avhjelper til å forstå hva som skjer i sosiale sammenhenger, og er vanskelige å bestride fordi de fremstår som rasjonelle forklaringer på hendelser. *Handlingssymboler* er ulike aktiviteter som uttrykker og skaper mening ved bestemte situasjoner. Aktivitetene fremstår da som tradisjoner, ritualer eller seremonier og kan være alt fra møter, kleskoder, hilse-runder for nyansatte til jubileer eller julebord.

På denne måte kan symboler forstås som manifestasjoner av det underliggende innholdet i en kultur: Enkelte symboler vil sammenfatte hva organisasjonen som helhet betyr for medlemmene, mens andre bidrar til å sortere og kategorisere ansattes opplevelser slik at de gir mening (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 211).

De formelle og uformelle normene har ulik bakgrunn og virkemåte, men påvirker hverandre gjensidig og har innflytelse på beslutningsatferden og aktivitetene i den formelle organisasjonen. Selv om det innenfor kulturperspektivet legges vekt på de sosiale aspektene, vil strukturelle forhold også ha betydning i organisasjonen (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, s. 52).

---

### *Kulturperspektivets handlingslogikk*

I følge Christensen mfl. (2009, s. 23) problematiserer kulturperspektivet forutsetningene i det instrumentelle perspektivet, og fremhever i stedet de begrensningene og mulighetene som ligger i organisasjoners etablerte kulturer og tradisjoner: de institusjonaliserte trekkene gjør organisasjoner langt mer komplekse, mindre fleksible og tilpasningsdyktige overfor nye krav, men tilfører samtidig nye og nødvendige egenskaper som kan bidra til et sterkere sosialt fellesskap og at oppgaver blir løst på en bedre måte (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 52).

Handlingslogikken innenfor det institusjonelle perspektivet baserer seg på en logikk om "*det kulturelt passende*.", som innebærer at organisasjonen vil gjøre det som oppfattes som rimelig eller akseptabelt i ulike situasjoner. I motsetning til den rasjonelle logikken som baserer seg på konsekvenser, baserer denne logikken seg på organisasjonsidentiteten: "*I stedet for at vurdere alternativene i forhold til verdien af deres konsekvenser, matcher den situasjoner og identiteter.*" (March, 2008, s. 81).

I følge James March (2008, s. 81) oppstår denne beslutningsatferden når ulike uformelle (kulturelle) normer anvendes i usikre beslutningssituasjoner, og tre spørsmål vil da være sentrale:

1. *Situasjonen*: Hva slags situasjon befinner man seg i?
2. *Identitet*: Hvilke identiteter er viktige for organisasjonen?
3. *Handlingsregel (matching)*: Hva er passende å gjøre i denne situasjonen?

For det første vil situasjonen bære preg av gjenkjennelse av tidligere og lignende hendelser. Beslutningstakeren vil spørre seg om det er en enkel situasjon, om den er rutinepreget eller kompleks. For det andre vil organisasjonsidentiteten som baserer seg på de uformelle normene og verdiene spille en avgjørende rolle i beslutningsprosessen. For det tredje vil ulike handlingsregler avstemme situasjonen og identitetene slik at organisasjonen er i stand til å ta en avgjørelse.

Handlingene vil på denne måten basere seg på de uformelle normene og verdiene som har utviklet seg over tid i organisasjonen. Fordi disse har en historie og vokser frem over tid, vil handlingsreglene rette seg mot fortiden og de erfaringer organisasjonen har gjort tidligere i lignende situasjoner. I dette perspektivet kan koblingen mellom situasjon og identitet basere seg på *læring av erfaring* (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 55).

Koblingen mellom situasjon og identitet kan også skje på grunnlag av *kategoriseringer*, der komplekse kategorier av identiteter og regler bidrar til å gi mening til hendelser. (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 55) På denne måten kan også symboler utgjøre en del av beslutningsgrunnlaget, der for eksempel viktige symbolbærende handlinger prioriteres som ønskelige å handle etter.

### *Synet på mål*

I det kulturelle perspektivet vil mål være forbundet med organisasjonens verdier som over tid har vokst frem gradvis og er forankret i uformelle normer og hensyn. I tråd med perspektivets handlingslogikk, vil verdiene gi føringer for hva som er passende handlinger, og danne en normativ ramme rundt organisasjonens mål og aktiviteter. Siden det ikke er et klart skille mellom mål og midler (aktivitetene) er det vanskelig å gjøre mål-middelanalyser slik det instrumentelle perspektivet forutsetter. I stedet studerer man hva som har blitt gjort tidligere, og vurderer hvordan de har virket. Man velger ikke det beste tiltaket, men det som flest er enig i. Målene vil utvikles internt, noe som medfører at målprosesser i stor grad handler om meningsdannelse mellom organisasjonsmedlemmene og om å oppdage målene etter hvert. Dette resulterer i at målene vil være av uformell karakter, ikke eksisterer på forhånd, er bevisst utformet av ledelsen eller kan forhandles om (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, ss. 14,100) (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 336).

Dette innebærer ikke at organisasjonen vil kunne ha formelle mål. I følge Christensen mfl. (2009, s. 106) vil formelle mål i det kulturelle perspektivet ha mindre betydning for atferden men i stedet være *"en kilde til motivasjon og identifisering, for både interne og eksterne aktører."* De uformelle målene vil vokse frem i en gradvis vekselvirkning med formelle mål, og bidra til å støtte opp under eller motvirke de formelle målene. Perspektivet anerkjenner dermed at det er en dynamikk mellom de verdibaserte uformelle målene og de instrumentelle og formelle målene.

### *Synet på endring*

I det kulturelle perspektivet er det et premiss at normer som er utviklet over tid i organisasjonen i stor grad vil påvirke endringsprosesser. I følge Fimreite (2005, s. 165) vil normene påvirke oppfatninger av hvilke aktører som har rett eller plikt til å delta, hvilke hensyn man kan ta og hvilke organisasjonsløsninger som anses passende. Det tas ikke store og dramatiske beslutninger, men beslutninger som bygger på tidligere avgjørelser. Endringer vil dermed vanligvis være små og skje skrittvis (inkrementelt), og radikale endringer vil

---

sjeldent forekomme. *"Det vil skje en evolusjon heller enn en revolusjon"*, som Christensen mfl. (2009, s. 155) treffende formulerer.

I det kulturelle perspektivet vil også endringer ses på som et resultat av innarbeidede rutiner og felles virkelighetsoppfatninger om hva som er passende i ulike situasjoner (Fimreite, 2005, s. 163). Dette innebærer at tilgjengelige rutiner og rådende situasjonsoppfatninger er avgjørende for utfallet. Dermed vil endringsforslag være *preget av* men også *begrenses av* organisasjonsmedlemmenes identitetsfølelse, og det er rimelig å anta at endringsforslag som går på tvers av identiteten vil møte motstand. Dersom endringen er på kollisjonskurs med de uformelle normene, oppfatningene og tradisjonene vil det skje en *frastøting*, som resulterer at effektene uteblir.

### 3.2.4 Myteperspektivet

Myteperspektivet har også sitt utspring fra den institusjonelle skolen, og betegnes ofte som ny-institusjonalisme. Både kultur- og myteperspektivet har mange fellestrekk, men i motsetning til kulturperspektivet som fokuserer på at verdier og normer vokser frem over lang tid i organisasjoner, vektlegger myteperspektivet omgivelsens betydning for organisasjonen. Et sentralt resonnement er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der sosialt konstruerte normer, eller *myter* legger føringer på hvordan de bør være utformet og ledet. Det var Parson (1956) i (Røvik 2007) som først formulerte innsikten om at organisasjoner ikke kan overleve ved kun å være effektivitetsorienterte, men at de også må søke legitimitet fra omgivelsene: *"De institusjonelle omgivelsene er karakterisert av at de representerer krav og forventninger som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå støtte og legitimitet."* En stor kommune som Oslo vil møte svært mange ulike krav og forventninger i sine virksomheter. Etterlevelse av lovkrav, samfunnsansvar, likebehandling, effektivisering, innsyn i beslutningsprosesser og tjenestekvalitet er noen eksempler.

Litteraturen refererer ofte til mytene som organisasjonsoppskrifter eller idéstrømmer. Christensen mfl. gir følgende definisjon: *"En myte er altså en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av organisasjonen. Det er en oppskrift som begeistrer og vekker oppmerksomhet, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner."* (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 76) (Røvik, 2007, s. 26).

I det følgende vil myter, oppskrifter og idéstrømmer omtales om hverandre, men med samme betydning.

Alle organisasjoner lar seg i varierende grad påvirke av organisasjonsideer eller trender som skal fungere som oppskrifter for god og effektiv organisering slik at organisasjonen skal nå sine mål. Organisasjoner vil av ulike årsaker forsøke å ta til seg disse mytene, enten for å få legitimitet og fremstå som tidsriktige og moderne, attraktive og konkurransedyktige, eller fordi de har reell tro på at myten vil tilføre organisasjonen effektiviseringsgevinster. Oppskriftene gjør ikke organisasjonen nødvendigvis mer effektive, men bidrar til å gjøre dem mer *overfladisk like*. Dette står i motsetning til kulturperspektivet som betoner at organisasjoners mangfoldige indre liv over tid gjør dem mer ulike hverandre (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 75).

Mytene kjennetegnes ved at de fremstår som svært effektive redskaper for måloppnåelse. De fremstår som *rasjonelle ideer* som ved hjelp av vitenskapelig argumentasjon har skapt en overbevisning om at de er effektive virkemidler for organisasjonen, selv om de ikke nødvendigvis er det: "*En rasjonalisert myte er derfor en ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt.*" (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 77).

Uavhengig av om organisasjonsoppskriftene fører til resultater eller ei, tas de for gitt av både organisasjonene og omgivelsene som riktige og naturlige måter å organisere på. Dermed fremstår mytene som *institusjonaliserte* og har blitt innpasset en naturlig del av organisasjonen. "*Oppskriften (...) er blitt selvfølgeliggjort og nærmest selvbe grunnende.*" (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 77).

En annen viktig egenskap ved mytene er at de er ikke-fysiske gjenstander, men *immaterielle ideer*. Dette gjør dem svært tøyelige og gir organisasjoner mange frihetsgrader når de skal innpasses i organisasjonen. Konseptene tolkes og man finner frem til egne tilpasninger for hvordan oppskriften kan tilpasses organisasjonen (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 81).

Eksempler på slike myter innen organisasjonsutvikling kan være balansert målstyring, LEAN og virksomhetsplanlegging. Medarbeidersamtaler og -undersøkelser føyer seg i rekken av disse. Selv om det knytter seg usikkerhet ved virkningen av slike konsepter er det et paradoks at de er så mange og mangfoldige, og at det tilsynelatende dukker opp nye oppskrifter. Det er derfor betimelig å spørre seg om de er verktøy eller kun mote, og hvilke formål disse tjener organisasjonen.

### *Myteperspektivets handlingslogikk*

Litteraturen redegjør en god del for mytenes etablering, spredning og betingelser for spredning. Siden medarbeiderundersøkelsen er tatt i bruk i Oslo kommune vil det i fortsettelsen redegjøres for hva som skjer når oppskriftene implementeres i organisasjoner. Christensen mfl. (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009, ss. 90-92) gir denne prosessen fellesbetegnelsen *adoptering*, basert på DiMaggio og Powells teser om *isomorfisme*. Implementeringen kan være motivert av tre ulike forløp:

1. Tvangsmessig adoptering (*coesive isomorphisme*). Gjennom lov og forskrift kan organisasjoner pålegges å innføre bestemte oppskrifter. Det er et kjent fenomen at statlige og kommunale virksomheter som finansieres over skatteseddelen og som forvalter fellesverdier, ilegges et særlig ansvar når det gjelder oppfyllelsen av lovmessige krav. For eksempel har alle offentlige organisasjoner en lovfestet aktivitets- og rapporteringsplikt når det gjelder diskrimineringslovgivningen. Når det gjelder medarbeiderundersøkelsen i Oslo kommune er alle virksomhetene pålagt å gjennomføre denne årlig.

2. Normativ basert adoptering (*normative isomorphisme*), er en etterlevelse av de dominerende forstillinger om det som til en hver tid anses er effektivt og riktig. Et eksempel er den økende profesjonalisering i arbeidslivet, som har bidratt til at ulike faggruppers profesjonsnormer setter sitt preg på organisasjoner. Et eksempel på normativ adoptering er inntoget av kommunikasjons- og informasjonsrådgivere som har blitt en selvfølgelighet i de fleste bransjer i dag.

3. Imiterende adoptering (*mimetic isomorphism*) er drevet av organisasjoners usikkerhet. I situasjoner med stor usikkerhet kan organisasjonen prøve å etterligne andre framgangsrike organisasjoner. I stedet for å finne egne måter å løse problemer på, vil man imitere andre som tilsynelatende har lyktes innfor sitt felt. Imiterende adoptering kan både skje utilsiktet eller være resultatet av en planlagt og bevisst strategi.

I følge Christensen mfl. (2009, s. 91) er det ikke ensbetydende at oppskrifter som blir adoptert blir tatt i bruk. De peker på tre forventninger om hva som kan bli utfallet når oppskrifter (forsøkes) iverksatt: *tilkobling*, *frastøting* og *frikobling*.

1. Tilkobling innebærer at oppskriften blir tatt i bruk og gir forventede, eller i det minste positive resultater. Det er en forutsetning at iverksetting skjer rasjonelt og planmessig. Med dette menes det at oppskrifter i de fleste tilfeller bearbeides og tilpasses organisasjonen.

Dette skjer i en oversettingsprosess der noen elementer brukes, mens andre utelates. Oppskriften kan tilpasses virksomhetens språk, drift eller normer slik at den gir de ønskede effekter.

2. Frastøting: Oppskriften passer ikke inn i organisasjonen og blir forkastet. Det kan være ulike årsaker til dette, for eksempel ved at oppskriften ikke blir akseptert av organisasjonsmedlemmene og derfor ikke får innpass i organisasjonen. En annen årsak kan være at den blir vurdert som ineffektiv og ikke gir forventede resultater.

3. Frikobling: På grunn av press fra omgivelsene, som å fremstå som en moderne og effektiv organisasjon eller på grunn av krav, for eksempel lovkrav, tar organisasjonen oppi seg oppskriften og *later som om* eller *tror* den er tatt i bruk. Den får ingen betydning for atferden i organisasjonen. Myten gir organisasjonen et skinn av legitimitet og symboliserer for eksempel samfunnsansvar eller at den er moderne.

Meyer og Rowan problematiserte dette i 1977 i artikkelen "*Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*" (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 250). De hevder at organisering i større grad handler om å tilpasse seg institusjonelle regler enn å samordne og kontrollere ulike aktiviteter. De peker på at formell struktur ikke er det samme som hva som faktisk skjer i en organisasjon. Selv om medarbeiderundersøkelsen er en del av den formelle strukturen i kommunens virksomheter, innebærer det ikke at det jobbes med den.

Nils Brunsson (2003) i (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2014, s. 250) forklarte dette skillet ved å skille mellom prat, beslutninger og handlinger: "*Det som medlemmer i en organisasjon sier de skal gjøre, hva de prater om, vil ikke nødvendigvis føre til en beslutning og deretter handling. Og selv om praten fører til en beslutning, leder ikke beslutningen nødvendigvis til handling.*"

Planer og aktiviteter er ofte løst koblet til hverandre, og Meyer og Rowan (1977) hevder dette skyldes at normen om *rasjonalitet* er en viktig verdi i vårt samfunn. Normen om rasjonalitet tas for gitt og brukes med hensikt når handlinger skal begrunnes og forklares. Normen om rasjonalitet er dermed en institusjonalisert myte, som gir legitimitet til handlinger og valg. Organisasjoner vil derfor ta til seg myter for å fremstå som rasjonelle, uten at det har en direkte effekt på hva organisasjonen gjør. *Organisasjonen får legitimitet*



---

*ved å gi inntrykk av at dens struktur og prosedyrer stemmer med oppfatningene om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne.” (Fimreite, 2005, s. 164).*

I myteperspektivet vil dermed handlingslogikken basere seg på hva som oppleves som passende, rimelig og akseptabelt i det handlingsmiljøet organisasjonen fungerer innenfor (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 14).

### ***Synet på mål og endring***

I følge Christensen mfl. (2009, s. 107) vil målene ut fra myteperspektivet bestemmes og utvikles ut fra situasjoner og press fra omgivelsene. Dette innebærer ikke at målene presses på organisasjonen fra omgivelsene uten at organisasjonen kan gjøre noe med det. Målene kan også utvikles ved at de bevisst hentes fra andre organisasjoner som fungerer som forbilder, og som har en viss autoritet i organisasjonsfeltet.

I myteperspektivet vil målene være mer kortsiktige og omskiftelige, da de i større grad følger de til enhver tid gjeldende svingninger i omgivelsene. Målene er forestillinger om verden som i hovedsak er representert gjennom *symboler, ideer og visjoner*. De er lette å snakke om, men vanskelige å operasjonalisere. Dette betyr at målene primært har en symbolsk verdi og få instrumentelle virkninger. Målene vil gjøre det mulig for organisasjonen å se ut som den vet hva den gjør (Hatch, 2011, s. 141).

I følge Christensen mfl. (2009, s. 23) fremhever myteperspektivet organisasjoners tilpasninger til omgivelsene for å forstå hvordan endring skjer og hvilke effekter og implikasjoner de har.

I myteperspektivet vil endringsprosesser være tilpasset organisasjonen og hva som anses som passende i de institusjonelle omgivelsene. Dette vil påvirke organisasjonens valgfrihet når det besluttes om en endring skal iverksettes, hvilket innhold den skal ha og hvordan den skal iverksettes (Fimreite, 2005, s. 165).

Dette kan gi to utfall. For det første vil en oppskrift som vinner innpass og blir akseptert i en virksomhet som den beste og riktige måten å organisere på, ikke bli evaluert for å undersøke dens effekter. På den annen side vil manglende gjennomføringsevne være en bekreftelse på de symbolske målene og frikoblingen mellom vedtak og handlinger. Det vil da være viktigere å symbolisere "at det blir gjort noe" (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 174).

### 3.2.5 Analysemodell

På bakgrunn av det instrumentelle, kulturelle og myteperspektivet er det utarbeidet en overordnet analysemodell som er lagt til grunn for analysen av funnene fra intervjuene.

DEFINISJONER	Modernismen		Sosialkonstruktivisme	
	INSTRUMENTELT	KULTUR	MYTE	
<p><b>Beslutninger</b> «Et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling»</p> <p>1. Beslutninger forventes å bli fulgt opp med tiltak og handlinger som iverksetter de intensjonene som ligger i valget. Ingen garanti for handling eller beslutning.</p> <p>2. Beslutninger anses som et endelig utfall av en prosess, der en rekke handlinger og vurderinger fører frem til et vedtak og iverksetting av beslutningen. Gir en verdi i positiv, negativ eller nøytral forstand</p>	<p><b>Begrenset rasjonalitet</b> Man velger et alternativ som gir god nok, eller tilfredsstillende grad av måloppnåelse (satisfiering). Kan aldri vite sikkert om det beste alternativet er valgt.</p> <p>1. Usikkerhet og uklarhet er avgjørende i beslutningsprosessen. Derfor må man studere måten informasjon blir fremlagt og forstått og hvilke løsninger som blir presentert.</p> <p>2. Nedfelles i org. struktur (rutiner) 2.1 Ulike kanaler og nivåer for problemløsning.</p>	<p><b>Logikk om det passende</b> Beslutninger baserer seg på organisasjonsidentiteten:</p> <p>1. Situasjonen: Hva slags situasjon? 2. Identitet: Hva er viktig for oss? 3. Handlungsregel: Hva er passende å gjøre?</p> <p>Læring av erfaring</p> <p>Symboler kan utgjøre en del av beslutningsgrunnlaget, der viktige symbolbærende handlinger prioriteres å handle etter.</p>	<p><b>Logikk om det passende</b> Beslutninger baserer seg på organisasjonens institusjonelle omgivelser – sikre legitimitet</p> <p>Normen om rasjonalitet er en institusjonalisert myte: Organisasjonen får legitimitet ved å gi inntrykk av at den struktur og prosedyrer stemmer med oppfatningene om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne</p> <p>Tvangsmessig, normativ eller imiterende adopsjon. Resultat: Tilkobling, frastøting, frikobling</p>	
<p><b>Målprosess</b> «Begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden.»</p> <p>Mål viktige redskap for ledelsen, både til å gi retning til organisasjonen, men også for å kunne evaluere oppnådde resultater: Hva skal vi? Hva har vi oppnådd?</p>	<p><b>Mål</b> Noe får oppmerksomhet og blir fokusert, mens andre aspekter ignoreres og overses.</p> <p>Org. strukturen påvirker oppfatninger om hva som er ønskelig, og hvordan dette kan nås: målformuleringen gjøres av ledere i kraft av deres formelle autoritet</p>	<p><b>Mål</b> Ikke klart skille mellom mål og midler (aktivitetene). I stedet studerer man hva man har gjort tidligere, og hvordan det har virket. Man velger ikke det beste tiltaket, men det som flest er enig i.</p> <p>Mål utvikles internt.</p> <p>Målprosesser handler om meningsdannelse og om å oppdage målene etter hvert. Mål er av uformell karakter.</p>	<p><b>Mål</b> Målene er kortsiktige og omskiftelige.</p> <p>Målene er forestillinger om verden som i hovedsak er representert gjennom symboler, ideer og visjoner.</p> <p>Målene er lette å snakke om, men vanskelige å operasjonalisere.</p>	
<p><b>Endringsprosess</b> Dersom medarbeiderundersøkelsen skal gi grunnlag for prosesser omkring konkrete forbedringstiltak på arbeidsplassen, vil det være nyttig å se på endringer og effekter</p> <p>Endring av: 1. praksis og atferd 2. oppfatninger og ideer</p>	<p><b>Endring</b> Perspektivet forutsetter måloppnåelse og dermed endring. For å sikre at endringene blir gjennomført uten motstand, blir det viktig for ledelsen å motivere berørte grupper i organisasjonen til å handle i samsvar med ledelsens mål.</p> <p>Informasjon holdes av agendaen og brukes strategisk</p>	<p><b>Endring</b> Endringer skjer inkrementelt</p> <p>Normene påvirker hvem som har lov til å delta i endringsprosesser</p> <p>Endringer som går på tvers av organisasjonsidentiteten møter motstand</p> <p>Frastøting: effektene uteblir</p>	<p><b>Endring</b> Viktig å symbolisere «at det blir gjort noe».</p>	

Analysemodell

## 4. Metode

Kvalitativ og kvantitative metoder er uttrykk for ulike forskningsmetoder, som tar utgangspunkt i hva slags type data som skal samles inn og brukes til en undersøkelse. Oppgavens formål med å forstå medarbeiderundersøkelsen som fenomen i organisasjonssammenheng legger opp til en kvalitativ metode i forskningsdesignet.

Kvalitative metoder handler om å finne og forstå fenomeners egenskaper og beskaffenheter, gi dem meningsinnhold, og forsøke å forstå det relasjonelle og prosessuelle (dvs. hva skjer mellom aktører og hvordan skjer det). Videre sikter man mot å trekke allmenne slutninger på bakgrunn av det særegne ved fenomener (Madsbu, 2012).

I fortsettelsen av dette kapitlet beskrives studiens forskningsdesign og forskningsprosessen. Avslutningsvis gjøres det en vurdering av reliabilitet og validitet, samt etiske problemstillinger.

### 4.1 Forskningsdesign

#### 4.1.1 Begrunnelse for valg av metode

For å få innsikt i lederes praksis, erfaringer og tanker rundt gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen, ble det lagt opp til en *kvalitativ metode med intervjuer* av enhetsledere i Oslo kommune. Det var flere forhold som la føringer på valget av metode og forskningsdesignet. Siktemålet var å forstå *hva* medarbeiderundersøkelsen i Oslo kommune er som fenomen, og hvordan lederne som er satt til å forvalte undersøkelsen *tilnærmer* seg den. Dette innebar å utforske deres handlinger, tanker, forutsetninger og kontekstuelle betingelser for å forsøke å *forstå* og gi *mening* til disse egenskapene.

I tillegg var det i forberedelsesfasen lite tilgjengelig litteratur som omhandlet emnet. Det er gjort mye forskning på ulike kartleggingsmetoder i arbeidslivet, men dette er i hovedsak empiriske beskrivelser som omhandler kvaliteten på undersøkelsene, og hvordan de *bør* brukes. Det var lite konkret organisasjonsteoretisk forskning som behandlet kartleggingsverktøy som et selvstendig fenomen.

Disse to forholdene gjenspeiler seg i oppgavens problemstilling. Den er ikke utformet for å hypotese-teste teori, men er formulert basert på noen teoriløse antakelser. Siktemålet er å

utvikle en forståelse for medarbeiderundersøkelse som fenomen med utgangspunkt i lederes tilnærming til verktøyet.

Utover egne erfaringer og antakelser hadde jeg begrenset kunnskap om emnet. Dette kunnskapshullet, både faglig og personlig gjorde tematikken interessant, og verdt å finne mer ut av. En kvalitativ tilnærming er særlig hensiktsmessig når man ønsker å gå i dybden for å undersøke fenomener man ikke kjenner godt, og som det er forsket lite på (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011, s. 32). Disse forholdene legger til rette for en kvalitativ tilnærming.

#### 4.1.2 Induktiv metode

Utgangspunktet var å starte undersøkelsen uten noe teoretisk forankring og med lite kunnskap om emnet. Målet var å observere problemstillingen for å finne regelmessigheter eller utvikle en teori som kunne beskrive eller forklare fenomenet. Denne tilnæringsmåten betegnes som *induktiv*, og handler om at man i forskningen beveger seg fra det empiriske planet til det teoretiske. En induktiv studie vil dermed gå fra det konkrete og spesielle til det generelle. Formålet er ikke å belyse holdbarheten av teorier gjennom hypotesetesting, men å utvikle begreper om et fenomen og få en forståelse for ulike aspekter ved fenomenet. Dette fordrer et eksplorerende (utforskende) design der man på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner utleder allmenngyldige regler, prinsipper og teorier om fenomenet som undersøkes (Kunnskapssenteret, 2015) (Halvorsen, 2003, s. 79).

Det er både fordeler og ulemper ved kvalitativ-induktive metoder: man kan ha en relativt løs problemstilling som utgangspunkt, og tilnærme seg virkeligheten uten klare hypoteser, antakelser eller forutsetninger. Dette åpner for spontanitet, innlevelse og et fleksibelt forskningsopplegg som kan foredles etter hvert som det skrider frem. Ulempene ved metoden blir åpenbare i etterkant av datainnsamlingen når et stort datamateriale skal bearbeides, systematiseres og tolkes. De mulighetene og utfordringene jeg møtte i dette arbeidet, vil bli beskrevet i kapittel 4.2.2 *Gjennomføring og utfordringer i intervjusituasjonen*, og drøftes i kapittel 4.3 *Reliabilitet og validitet*.

#### 4.1.3 Fenomenologi

Studien tar utgangspunkt i et fenomenologisk forskningsdesign. Fenomenologi tar utgangspunkt i *sosial konstruktivisme*, der ideen om den *sosialt konstruerte virkelighet* står

---

sentralt. Fra dette ståstedet er man opptatt av kvalitative metoder og tolkning av fenomener som *subjekter*. Dette betyr at kunnskap ikke kan frembringes objektivt og uavhengig av det som studeres, slik tilfellet ofte er ved kvantitative teknikker. Kunnskapen må relatere seg til kunnskapsinnehaveren, og forstås ut fra de direkte involverte individenes perspektiv (Hatch, 2011, s. 64).

I fenomenologien ønsker man å forstå *meningen* ved et fenomen gjennom å tolke informantenes perspektiver og ytringer i lys av den sammenhengen de forekommer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 82). Det er denne forståelsen som er lagt til grunn for forskningsopplegget. Ved hjelp av kvalitative intervjuer og teknikker belyses og tolkes informantenes beskrivelser og virkelighetsforståelse knyttet til deres bruk av medarbeiderundersøkelser. Denne oppgaven vil ikke slavisk følge det fenomenologiske designets omhyggelige prosesser, men benytter ulike elementer i forskningsprosessen.

## 4.2 Forskningsprosessen

Studiens forskningsprosess er delt inn i tre faser: Forberedelse, datainnsamlingen og analysen/rapportering. Analyse og rapportering skilles ofte metodisk som to separate faser, men for denne studien har det vært hensiktsmessig å gjennomføre dem parallelt.

### 4.2.1 Forberedelsene

Medarbeiderundersøkelsens formål er: "*at undersøkelsen skal frembringe kunnskap som skal gi grunnlag for videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak.*" Sekundært er det vurdert i hvilken grad den er et bidrag til å vurdere den enkelte leders resultatoppnåelse.

KS' faglige veileder oppgir at medarbeiderundersøkelsen skal "*være et verktøy for utvikling av medarbeidere og arbeidsmiljø.*". Undersøkelsen skal gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel. Denne *kunnskapen* skal gi lederne grunnlag for videre prosess rundt konkrete forbedringstiltak (KS Effektiviseringsnettverkene, 2012). Medarbeiderundersøkelsen er med andre ord et verktøy som skal forvaltes av ledere, og det er et lederansvar å følge opp resultatene.

Oslo kommune er en av landets største arbeidsgivere med mange arbeidstakere og ledere på ulike nivåer. Arbeidsoppgavene er varierte og virksomhetene utfører ulike samfunnsoppdrag.

Dette ga gode muligheter for å få et variert utvalg og tilgang til enhetsledere på ulike nivåer. Det var likevel en forutsetning at informantene måtte ha innflytelse på prosessene omkring medarbeiderundersøkelsen og som kunne bidra til å iverksette forbedringstiltak i virksomheten eller enheten.

Ved kvalitative undersøkelser er det ikke mulig å beregne en statistisk utvalgsstørrelse på forhånd, da dette vil være avhengig av informantene, problemstillingen og måten dataene samles inn på (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Det ble derfor ikke i forkant satt noen øvre grense for hvor mange informanter som skulle intervjues.

Informantene ble rekruttert gjennom en henvendelse på e-post til virksomhetsledere og personalsjefer i bredt utvalg av virksomheter. I e-posten ble det kort redegjort for formålet med studien og anmodet om en samtale/intervju. Det ble presisert at studien ikke var i regi av Oslo kommune, men en studentoppgave. Det ble i tillegg bedt om kontaktinformasjon til andre ledere i virksomheten som kunne bli intervjuet. Denne metoden omtales ofte som *snøballmetoden* (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011), og skulle som rekrutteringstiltak også opprette kontakt med ledere på ulike nivåer i organisasjonen.

Som et utgangspunkt ble det gjort en avtale med et utvalg av informanter som besto av ni ledere fra fire ulike sektorer. Utvalget var sammensatt av en direktør, en avdelingsdirektør, tre enhetsledere, tre avdelingssjefer og en HR-sjef.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en overordnet intervjuguide som støtteverktøy som skulle sikre at samtalene ble delvis strukturerte (Vedlegg I). En intervjuguide er en tematisert liste med generelle spørsmål som gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 139). Intervjuguiden skulle danne utgangspunktet for en fleksibel og semi-strukturert samtale.

For å få en klarere struktur i oppgaven og oversikten over intervjuprosessen ble det tatt utgangspunkt i Johannessens mfl. (2011, s. 141) sitt forslag til utforming av intervjuguiden:

*Innledning:* I forkant av intervjuet skulle det gis en overordnet fremstilling av bakgrunnen for prosjektet og formålet med intervjuet. Innledningen skulle undersøke praksis og hvordan informantene brukte undersøkelsen i sine enheter. Begrunnelsen for dette var at intervjusubjektet skulle kunne snakke fordomsfritt rundt tematikken. Det skulle også

---

opplyses om lengden på intervjuet, hvordan informantens anonymitet skulle ivaretas, retten til å avbryte intervjuet og hvordan datamaterialet ville bli behandlet i etterkant.

*Faktaspørsmål:* Intervjuet skulle innledes med enkle bakgrunnsspørsmål om informanten. Spørsmålene var i hovedsak av demografisk art og var ikke ment til å gi materiale til analysen, men å skape en relasjon og tillitsforhold mellom informanten og meg, samt å få samtalen i gang.

*Overgangsspørsmål:* Denne delen av intervjuet skulle skape den logiske forbindelsen til nøkkelspørsmålene i intervjuet. Her var det et ønske å høre informantenes betraktninger og erfaringer rundt *praksis* med medarbeiderundersøkelsen i virksomheten. Spørsmålene ble strukturert etter det prosessuelle i gjennomføringen av undersøkelsen fra forberedelser, gjennomføring, til avslutning og oppfølging i etterkant. Antakelsen var at en analyse av prosessen ville kunne si noe om i hvilken grad det ble lagt ned arbeid i dette forløpet, og eventuelt hvor i forløpet informantene la sitt fokus.

Ved utarbeidelsen av overgangsspørsmålene ble det tatt utgangspunkt i veilederen "Faglig veileder for måling av medarbeidertilfredshet" (2012) Veilederen gir konkrete råd i gjennomføringsprosessen for medarbeiderundersøkelsen, slik som forberedelser i forkant, gjennomføringen, kartlegging og oppfølging i etterkant. Dette var til god hjelp for å identifisere temaer som kunne bidra til å besvare problemstillingen, men også for å strukturere spørsmålene tematisk langs en hendelsesakse informantene kunne kjenne seg igjen i.

*Nøkkelspørsmål:* Nøkkelspørsmålene var hoveddelen og utgjorde kjernen i intervjuguiden. Hensikten i følge Johannessen mfl. (2011) er at denne delen av intervjuet skal "*sørge for at forskeren får den informasjonen han ønsker ut fra undersøkelsens problemstilling og formål.*" Denne delen handlet om i hvilken grad informantene kunne bruke resultatene fra medarbeiderundersøkelsen til å iverksette forbedringstiltak i virksomheten. Spørsmålene skulle konsentrere seg rundt informantens personlige opplevelse av medarbeiderundersøkelsen som et verktøy. Formålet var blant annet å undersøke hvordan informantene rasjonelt tilnærmet seg verktøyet. Handlingsrom, nytteverdi, relevans og eierskap var tema som skulle belyses i denne delen av intervjuet.

*Avslutning:* Intervjuet skulle avrundes med at informanten ble forberedt på at intervjuet gikk mot en avslutning. Et par avsluttende spørsmål skulle åpne opp for at informanten kunne kommentere, stille spørsmål eller få oppklart eventuelle spørsmål de satt igjen med.

Både overgangsspørsmålene og nøkkelspørsmålene ble i intervjuguiden kategorisert tematisk. Tanken var at dette skulle gi en meningsfull inndeling av spørsmålenes tema og i lette analysearbeidet når dataene skulle systematiseres og kategoriseres. I analysearbeidet kalles dette tverrsnittbasert eller kategorisert inndeling av data. Intervjuguiden kan da brukes for å kategorisere dataene under hvert tema eller spørsmål i intervjuguiden (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2011, s. 167). Den kategoriserte inndelingen av dataene er nærmere beskrevet i kapittel 4.2.3 *Analyse og rapportering*.

Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert som åpne spørsmål. Målet var at spørsmålene ikke skulle virke ledende på informantens svar, men gi dem muligheten til å svare fritt omkring deres egne erfaringer og tanker.

## 4.2.2 **Datainnsamlingen**

### *Gjennomføring og utfordringer i intervjusituasjonen*

Etter ønske fra informantene forgikk intervjuene enten på tjenestestedene eller på mitt kontor. Tidspunktene var avtalt på forhånd og samtalene foregikk i lukkede rom slik at informanten kunne prate uforstyrret og uten avbrytelser. Det ble gjort lydopptak på en iPhone av alle intervjuene under forutsetning av at informantene samtykket til det. I tillegg ble det gjort enkle notater underveis hvis situasjonen tillot det. Intervjusituasjonen opplevdes som relativt intens, og jeg ønsket å gi informantene fokuset fremfor å sitte og se ned i en skrivebok. Ved enkelte intervjuer ble det i etterkant skrevet kort oppsummering av samtalen. Dette ble gjort for å dokumentere det umiddelbare inntrykket av intervjusituasjonen.

Gjennomføringen av samtalene med informantene viste seg å være mer krevende og utfordrende å gjennomføre enn antatt. De første to intervjuene bar preg av å være ustrukturerte til tross for en overordnet intervjuguide. Av ren nervøsitet ble informantene ved flere anledninger avbrutt, og noen av spørsmålene ble både ledende og «fomlete» formulert. Ved noen tilfeller sporet samtalen av, og jeg lot ubevisste betraktninger ta plassen i samtalen. Disse feiltrinnene skyldtes både manglende erfaring med intervjuteknikken og at intervjuguiden på dette tidspunktet var for upresist utformet. Intervjuguiden var på dette tidspunktet stort sett utformet med stikkord.



---

Denne erfaringen ble tatt med inn i det videre arbeidet og førte til at intervjuguiden ble foredlet. Spørsmålene ble "spisset" og rekkefølgen på dem strammet inn slik at det ble enklere å holde seg til tematikken. I de senere intervjuene fikk informantene i større grad fullføre sine tankerekker. Ved enkelte tilfeller kunne informanten "falle i egne tanker", og ble da innrømmet dette øyeblikket til å fullføre sine resonnementer.

Det ble også åpenbart at informantenes personligheter og ulike kvaliteter kunne prege intervjusituasjonen. En informant ønsket å få spørsmålene tilsendt på forhånd for å kunne forberede seg. Det ble forklart at dette ikke var nødvendig, da samtalen skulle dreie seg om informantens erfaringer og oppfatninger. Informanten ble svært irritert og ga også uttrykk for dette både i forkant og etterkant av intervjuet. Denne misnøyen kan ha preget intervjusituasjonen, og bidro til at jeg ble mer påholden/forsiktig under samtalen. I andre tilfeller var intervjuene preget av åpenhet og nysgjerrighet, noe som bidro til at samtalen i større grad ble spontane og fikk en naturlig fremdrift. En informant var åpenbart misfornøyd med sin arbeidssituasjon. Dette bidro til at det ble en tung samtale, der det var vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål. Det førte også til at det umiddelbart virket vanskelig å få noe konkret ut av samtalen.

Det var i forkant ikke satt en øvre grense på utvalgsstørrelsen. Da omkring seks av intervjuene var gjennomført, ble det tydelig at det ikke fremkom ny informasjon. Det ble etter hvert slående hvor likt informantene svarte, både på spørsmålene rundt praksis og egne erfaringer. I det store og hele var det konsensus, liten variasjon og få motsetninger å spore i samtalen. Dette kunne tyde på at datainnsamlingen hadde kommet til et metningspunkt hvor det var lite hensiktsmessig å intervju flere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 104). Det kan også skyldes utvalgsfeil, noe som vil bli berørt i diskusjonen om validitet. Likevel ble de resterende samtalen gjennomført, blant annet fordi det allerede var gjort avtaler og fordi jeg håpet det ville fremkomme ny informasjon.

#### 4.2.3 Analyse og rapportering

Lydopptakene ble transkribert ved hjelp av et tekstbehandlingsverktøy kalt *Smart Recorder Lite*. Verktøyet tillot at opptakene kunne avspilles, pauses og spoles mens teksten ble skrevet ned. Det var i tillegg mulig å sette merkelapper på teksten underveis slik at det var lettere å orientere seg frem og tilbake i teksten. Transkriberingen var tidkrevende, særlig i de tilfeller der informantene snakket fort og utydelig. Disse passasjene ble likevel transkribert og

fortløpende merket [uforståelig]. Dette kan ha bidratt til at nyanser i svarene har blitt oversett i analysen. Opplysninger som kunne bidra til å identifisere informanten eller tjenestestedet ble omskrevet og anonymisert. Da datamaterialet var transkribert, ble lydopptakene destruert.

De transkriberte intervjuene utgjorde et svært omfattende tekstmateriale på nærmere hundre sider som skulle systematiseres, analyseres og fortolkes. Den fenomenologiske tilnæringsmåte ble utgangspunktet for denne delen av arbeidet. Målet var å danne seg et inntrykk av datamaterialet for å forstå den dypere meningen bak informantenes ytringer. Denne metodikken besto av en rekke analysetrinn:

1. For å få oversikt og et helhetsinntrykk ble hele materialet gjennomlest. Målet var å få en forestilling av de ulike temaene som ble berørt i intervjuene. I denne delen av prosessen ble overordnede og umiddelbare inntrykk notert etter hvert som teksten ble lest.

2. Den neste fasen gikk ut på å finne de meningsbærende elementene i tekstmaterialet. Til dette arbeidet ble analyseverktøyet HyperRESEARCH brukt. Dette er en programvare for å strukturere, sortere og kode kvalitativt datamateriale. Ved hjelp av verktøyet ble utsnitt av tekstene *kodet*. Dette innebar å påføre de ulike tekstelementene tematiske "merkelapper" eller kategorier, for eksempel: "*Gjennomføring*", "*Eierskap*", "*Motivasjon*" og "*Fokusområde*". Dette kalles også induktiv koding, der meningen er å få et konsentrert meningsinnhold av de ulike temaene som ble utledet av teksten. Dette arbeidet var tidkrevende og utfordrende, siden målet var å få en *forståelse* av teksten og unngå en ren indeksering av teksten.

3. Ved hjelp av HyperRESEARCH ble delene av teksten som var kodet trukket ut og sortert. Hensikten var å abstrahere meningsinnholdet som var blitt kategorisert ved hjelp av kodene. Dette ga mulighet for tematisk å sortere tekstutdrag fra alle intervjuene. Dette materialet gjorde det mulig å analysere utdragene for å avdekke mulige mønstre, sammenhenger, fellestrekk og motsetninger.

Siden arbeidet med medarbeiderundersøkelsen følger et hendelsesforløp ble det også utarbeidet en skjematisk oversikt i en matrise. I matrisen er informantene listet vertikalt, mens ulike hendelser, prosesser og tema er listet horisontalt. Matrisen ble fylt med stikkord fra de sorterte tekstutdragene, og skulle bidra til å gjøre dataene mer oversiktlige. På grunn av dataomfanget ble tabellen veldig omfangsrik, og er kun eksemplifisert nedenunder:

	Forberedelser	Gjennomføring	Oppfølging	Handlingsplan	Etc...	Etc...
Informant 1						
Informant 2						
Informant 3						
Informant...						

Samtidig som tekstmaterialet ble analysert ble det skrevet memos i form av refleksjoner som ble gjort underveis i analyseprosessen.

Analysearbeidet var en svært omstendelig og komplisert prosess. Utfordringen var å forsøke å se forbi det åpenbare og trenge dypere ned i forståelsen og den bakenforliggende meningen til datamaterialet. Noen ganger var det vanskelig å stole på at egne tolkninger og innskytelser. Dette vil bli nærmere behandlet i kapittel 4.4 *Etiske problemstillinger*.

## 4.3 Reliabilitet og validitet

Innen kvantitativ og kvalitativ forskning brukes reliabilitet (pålitelighet) og ulike former for validitet (troverdighet) som kriterier for forskningskvaliteten. I følge Johannessen mfl. (2011, s. 229) må kvalitative undersøkelser vurderes på en annen måte enn kvantitative opplegg. Derfor opereres det med begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* som mål på kvaliteten.

### 4.3.1 Reliabilitet

#### *Pålitelighet*

I følge Johannessen mfl. (2011, s. 229) knytter reliabiliteten (pålitelighet) seg til undersøkelsens data. Dette handler om hvilke data som er samlet inn, hvordan de brukes og hvordan de bearbeides. Reliabiliteten er med andre ord et mål på hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført. Innen kvalitativ forskning problematiseres reliabilitet som kvalitetsmål. Dette skyldes flere forhold: Blant annet varierer datainnsamlingsteknikkene fordi samtalen styrer datainnsamlingen, og observasjonene vil være verdiladete og avhengige av konteksten. I tillegg vil tolkningene variere fordi forskernes erfaringsbakgrunn varierer.

Som det er redegjort for i forbindelse med kapittel 4.2.2 *Gjennomføring og utfordringer i intervjusituasjonen*, var det vanskelig å styre samtalene og retningen de tok, selv om intervjuet var planlagt på forhånd og det var utarbeidet en intervjuguide. I tillegg vil intervjuets gjengivelse og analyse være subjekt for fortolkningen, og dermed være verdiladet. Disse forholdene gjør det vanskelig å undersøke eller etterprøve påliteligheten til både dataene og undersøkelsen.

Reliabiliteten kan styrkes ved å gi en grundig beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen. Selv om forskningsprosessen er detaljert fremstilt ovenfor, er det på grunn av volumbegrensninger avgrenset hvor inngående selve intervjusituasjonen og prosessen kan gjengis i denne oppgaven.

### 4.3.2 Validitet

#### *Troverdighet (begrepsvaliditet)*

Begrepsvaliditet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. I følge Johannesen mfl. (2011, s. 230) handler validiteten i kvalitative undersøkelser om "*i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.*"

Det er i kapittel 4.2.2 *Gjennomføring og utfordringer i intervjusituasjonen* beskrevet at det var mange likhetstrekk og liten variasjon mellom informantenes besvarelser omkring medarbeiderundersøkelsen. Dette kan skyldes en utvalgsskjevhet. I følge Johannesen mfl. (2011, s. 248) innebærer utvalgsskjevhet at enkelte grupper i en undersøkelse er over- eller underrepresenterte, eller avviker så mye fra andre grupper at det kan føre til avvikende resultater. Til tross for at informantene var tilfeldig rekruttert og representerte ledere på ulikt nivå og fra ulike virksomheter, var de jevnt over svært positive til medarbeiderundersøkelsen. Det er imidlertid rimelig grunn til å anta at det også eksisterer ledere i Oslo kommune som har et annet syn på verktøyet.

I tillegg lå alle informantene, med unntak for én, på eller over kommunens målsetting om 80 % svar på medarbeiderundersøkelsen. Det er et faktum at flere av kommunens virksomheter har problemer med å nå dette målet. Årsaken til utvalgsskjevheten kan skyldes flere forhold: Henvendelsen som ble sendt virksomhetene ble håndtert og fulgt opp av virksomhetenes HR-avdelinger. Disse miljøene har god kunnskap om egen organisasjon og kan ha

---

videreformidlet e-posthenvendelsen til ledere som utelukkende har hatt gode resultater med medarbeiderundersøkelsen. Informantene som besvarte henvendelsen direkte kan utgjøre en type leder med særlig interesse for verktøyet og forbedringstiltak på arbeidsplassen, og som gjerne ville bidra med sine positive erfaringer til forskningsprosjektet. Utvalget utgjør dermed sannsynligvis kun *en del*, og ikke bredden av den virkeligheten Oslo kommune representerer. Dette kan ha svekket validiteten. Implikasjonene av utvalgsskjevheten vil bli diskutert nærmere i kapittel 5. *Analyse og drøfting*.

Troverdigheten til dataene kan styrkes ved å formidle resultatene enten til informantene eller la andre analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning av det. På grunn av etiske hensyn har ingen hatt tilgang til datamaterialet, men i oppgavens forløp har tanker omkring datagrunnlaget og funn blitt drøftet med flere kolleger. Dette har på mange måter fungert som en avsjekk på om funnene var konstruerte ideer eller representerte virkeligheten. I tillegg er det ved flere anledninger holdt foredrag om funnene der enkelte av informantene har vært til stede. Tilbakemeldinger fra både informantene og andre deltakere viste at mange kjente seg igjen i fremstillingene og funnene. Selv om dette neppe kan bekrefte *hvor* troverdig undersøkelsen er som et mål i seg selv, taler det likevel for at disse tilbakemeldingene styrker begrepsvaliditeten.

### *Overførbarhet (ekstern validitet)*

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt man har lyktes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det aktuelle fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 231).

Det er gode grunner til å anta at undersøkelsens funn lar seg generalisere til andre situasjoner eller steder. For det første anvendes medarbeiderundersøkelser i stort omfang både i offentlig og privat sektor. Selv om det vitenskapelige arbeidet har tatt utgangspunkt i bruken av en spesifikk undersøkelse, har ikke kvaliteten på "Medarbeiderundersøkelsen Bedre kommune" vært gjenstand for vurdering. Siktemålet har vært å ta utgangspunkt i verktøyet slik det foreligger og brukes av ledere i kommunen for å kunne utlede en generell forståelse for fenomenet.

For det andre er medarbeiderundersøkelser kun et av flere verktøy som brukes i organisasjoner. Risikovurderinger, rapporteringsregimer, medarbeidersamtaler, revisjonsverktøy er eksempler på organisasjonsredskaper som medfører ulik grad av

oppfølging og systematisk arbeid. Det er dermed ikke utenkelig at denne oppgavens problemstilling og funn kan la seg overføre på lignende verktøy.

### ***Bekreftbarhet (objektivitet)***

Bekreftbarhet er et objektivitetskriterium som skal sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskerens subjektive holdninger. Objektiviteten er et spørsmål om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes av andre gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 232).

Bakgrunnen og motivasjonen for denne oppgaven viser at det ikke ble gått fordomsfritt til verks i denne undersøkelsen. Problemstillingens dikotomi reflekterer to motsetninger som i høy grad baserer seg på subjektive antakelser. I metodekapittelet er det gjort rede for beslutninger som ble tatt i forskningsprosessen. Forskningsprosessen har svakheter som først ble åpenbare etter at datainnsamlingen var gjennomført. Dette har blitt beskrevet fortløpende i presentasjonen av forskningsprosessen og i den øvrige validitetsvurderingen. Det er likevel flere forhold som kan ha påvirket bekræftbarheten:

Oppgaven tar utgangspunkt i den virksomheten jeg er ansatt ved, noe som berører både objektivitetskriteriet til denne oppgaven og undersøkelsens troverdighet. Selv om kjennskapen til Oslo kommune har fordeler, kan det ha medført utilstrekkelig distanse til analyseobjektet. Egen kunnskap om organisasjonen og personlige erfaringer kan ha påvirket objektiviteten. I tillegg har det knyttet seg forventninger til oppgavens resultater, som kan ha utøvd press på hvilke funn som har blitt vektlagt og det totale forskningsresultatet. Det er likevel gjort et forsøk på å tilnærme materialet på en åpen, saklig og upartisk måte. Intensjonen har vært at oppgavens bidrag skal kunne medvirke til å kaste nytt lys over arbeidet med slike undersøkelser.

Mitt ansettelsesforhold i Oslo kommune, kan også ha bidratt til å påvirke informantenes svar i intervjuene. Som representant for den byrådsavdelingen som har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen, kan informantene ha gitt svar som de trodde jeg forventet å høre. I tillegg er det mulig at de ikke ønsket å sette seg selv i et dårlig lys. Dette var en forventning som jeg hadde allerede i forberedelsesfasen av prosjektet. Intervjuguiden ble derfor utformet slik at informantene indirekte, i stedet for direkte, besvarte enkelte av forskningsspørsmålene. Blant annet ble ledernes praksisområde med medarbeiderundersøkelsen nøye gjennomgått i intervjuene. Antakelsen var at konkrete

---

beskrivelser av arbeidet i større grad ville være preget av "automatiske" og spontane svar, enn abstrakte spørsmål som ville kreve større refleksjon.

## 4.4 Etiske problemstillinger

Forskningen bør tilstrebe sannhet, åpenhet og etterrettelighet (Halvorsen, 2003, s. 167). Dette overordnede prinsippet stiller en rekke etiske krav til fremgangsmåten i forskningsprosessen og fremstillingsformen av resultatene. Etiske problemstillinger vil i følge Johannessen mfl. (2011, s. 89) oppstå når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen. De viser til tre ulike hensyn: informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, plikten til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

I forbindelse med datainnsamlingen ble det forsøkt å ta hensyn til disse kriteriene i den grad de berørte informantene. I forbindelse med intervjuet fikk deltakerne en overordnet presentasjon av prosjektet og hva intervjuet dreide seg om. Det ble opplyst at intervjuet skulle dokumenteres ved hjelp av opptak, at opptaket skulle transkriberes til tekst og deretter destrueres. Informantene ble garantert anonymitet ved at personidentifiserende opplysninger i tekstdokumentene skulle slettes eller omskrives. Informantene ble også opplyst om retten til å nekte å besvare spørsmål, avbryte intervjuet, eller på et hvilket som helst tidspunkt trekke seg fra undersøkelsen. Intervjuet startet først etter at informanten hadde gitt sitt samtykke til å delta. Selve lydopptaket ble satt i gang etter noen innledende bakgrunnsspørsmål om informanten. Dette ble gjort for å sikre at personidentifiserende data ikke ble elektronisk registrert. Oppgaven er av denne grunn ikke meldt Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Etiske vurderinger vil i følge Halvorsen (2003, ss. 167-168), også følge andre deler av forskningsprosessen. Som det tidligere er påpekt, medførte analysearbeidet problemstillinger der det var vanskelig å avgjøre om mine fortolkninger var sannferdige eller rettferdige. Dette handlet om å ivareta informantenes integritet, og ikke løsrive dataene fra sammenhengen slik at de ble brukt som systematisk utvalgte eksempler.

De transkriberte intervjuene utgjør en stor mengde rådata som ikke er lagt ved oppgaven. Rådataene er arkivert for å ivareta forskningsprosessens validitet, og er tilgjengelige for etterprøving og innsyn dersom det skulle bli nødvendig.

I oppgavens analyse (kapittel 5), vil det fremgå av teksten hva som er informantenes ytringer i form av innrykkede avsnitt.

Oppgaven tar utgangspunkt i den virksomheten jeg er ansatt ved. Dette forholdet ble godkjent og klarert med ansvarlig avdeling i forkant av forskningsprosjektet.



---

## 5. Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil funnene presenteres tematisk og ikke følge teorikapittelets systematiske oppbygging der analyseperspektivene er behandlet atskilt og fortløpende. Bakgrunnen er det induktive metodevalget for oppgaven. Oppgavens problemstilling ble formulert basert på et ønske om å utforske medarbeiderundersøkelsen som fenomen, ubetinget av teoretiske antakelser. Forskningsmaterien ble utforsket "teoriløst". På bakgrunn av den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det utformet en intervjuguide som ble lagt til grunn for alle samtalene med informantene. Intervjuguiden la føringer på intervjuenes forløp og styrte i stor grad spørsmålene som ble stilt, og det informantene svarte på. Dette materialet utgjør datagrunnlaget for denne oppgaven, og har blitt brukt til å finne frem til funnene. Oppgavens teoretiske perspektiver skal brukes til å understøtte funn og sette dem i en større akademisk sammenheng.

Informantene vil fortløpende bli omtalt som *informanter*, *ledere*, *gruppen* og *deltakerne*. Informantenes sitater er gjengitt som selvstendige, innrykkede avsnitt, og er gjengitt slik de ble transkribert. Det er brukt kantete parenteser [ ] i sitatene når gjengivelsen har blitt endret, ved anonymisering, og for å øke sitatets forståelse. Følelsesutbrudd er tilsvarende markert.

### 5.1 Innledende betraktninger om funnene

Formålet med denne oppgaven var å forsøke å forstå medarbeiderundersøkelsen som fenomen: *Er det et reelt og nyttig ledelsesverktøy, eller er det kun et pliktløp ledere gjennomgår fordi det forventes av dem?* Ni tilfeldige informanter leverte sitt bidrag for å svare på denne problemstillingen. Det er i metodekapitlet blitt redegjort for at bidragene var slående like, og at det jevnt over var konsensus, liten variasjon og få motsetninger lederne imellom: Informantene var i overmål positive til undersøkelsen, hadde gode resultater å vise til, og syntes på ulike måter at den var et nyttig verktøy til å iverksette konkrete forbedringstiltak:

Så det er veldig mye avhengig av de personene som ser det spennende med det, og kunne bruke det til... eh... det er veldig nyttig å bruke det. Et kjempeviktig verktøy å bruke. (...) Jaja... det er kanskje noe av det nyttigste (informant 1).

Det lederen sier, er at bruken er personavhengig og at man bør se med interesse på medarbeiderundersøkelsen. Implisitt gir hun kanskje uttrykk for at nettopp hun er en slik person. Hun understreker at det kanskje et av de viktigste og nyttige redskapene å bruke til konkrete forbedringstiltak.

Ja, jeg opplever den som viktig. Jeg synes det er et verktøy som gir meg som leder for min enhet informasjon om hvordan mine medarbeidere har det. (...) Det er et nyttig verktøy og, ikke sant? (Informant 2).

Denne informanten er opptatt av at undersøkelsen bidrar til å gi viktig informasjon om forhold som det kanskje kan være vanskelig å få tak på i en arbeidshverdag. Den spørrende bekreftelsen avslutningsvis i utsagnet, tolkes som at informanten ønsket et samtykke på at dette var betydningsfullt.

(...) jeg synes jo det er veldig nyttig som leder å få tilbakemelding på alle disse områdene. Så jeg tar jo det veldig alvorlig jeg. Og jeg vil jo se på den nå, som leder hvordan jeg skal... ehm... ja, at jeg har forbedringsområder der også. Ehm... absolutt. Det er jo det den gir meg først og fremst. Det er jo bra verktøy i forhold til å jobbe med arbeidsmiljø synes jeg da. Jeg har ikke vært borti så veldig mange sånne kartlegginger som er noe veldig mye bedre enn den synes jeg (Informant 3).

På tilsvarende måte er denne informanten opptatt av den informasjonen som undersøkelsen gir om arbeidsmiljøet, og hun ser seriøst og oppriktig på den. Men primært er hun opptatt av tilbakemeldingen den gir om henne som leder, og at disse opplysningene kan brukes til å jobbe med egen lederutvikling.

Det er en... for meg en sånn god... ehm... jeg har noe... ehm, konkret, et papir som viser at det ikke bare er snakk om at vi er fornøyde i avdeling, at vi har det bra. Vi har tall som viser det også. Sant, at det er en BEKREFTELSE på min opplevelse av hvordan ting fungerer (Informant 4).

Informant 4 sier at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen gir en genuin bekreftelse på at den gode arbeidsmiljøtilstanden i avdelingen ikke baserer seg på antakelser, men stadfester hennes virkelighetsoppfatning.

Dette knippet av ytringer synes på ulike måter positivt å bekrefte at medarbeiderundersøkelsen er et nyttig verktøy. Oppgavens overordnede problemstilling

---

virker dermed å være besvart. Dette åpner imidlertid opp å se nærmere på oppgavens forskningsspørsmål: Hvordan tilnærmer informantene seg verktøyet, og hva er praksis omkring gjennomføringen? Hva fokuserer de på i gjennomføringen av undersøkelsen? Føler lederne eierskap til resultatene? Hvilke gevinster gir medarbeiderundersøkelsen, og på hvilken måte er den et nyttig verktøy for informantene? Disse forholdene vil bli diskutert videre fra kapittel 5.2 *Praksisfeltet* og utover i analysedelen.

En annen problemstilling som gjorde dette verdt å forfølge var hvordan ni ulike informanter, med forskjellig bakgrunn og alder, fra ulike virksomheter og som ledere på ulike nivå kunne snakke om og tilnærme seg undersøkelsen så likt:

### 5.1.1 Rasjonalitetsforklaringer

Det ligger en tilsynelatende rasjonalitetsforklaring for bruken av medarbeiderundersøkelsen. Samtlige informanter betraktet verktøyet som både fornuftig og hensiktsmessig å bruke. Denne oppfatningen kan være reell, men kan også være et uttrykk for to ulike forhold som tar utgangspunkt i myteperspektivet. Som en ekstern aktør og representant for den byrådsavdelingen som har ansvaret for undersøkelsen i Oslo kommune, er det mulig at informantene ønsket å sikre legitimitet for arbeidet sitt hos meg. I tillegg var de klar over at de deltok i et forskningsprosjekt, og dermed ikke ønsket å fremstille seg selv eller virksomheten de arbeider for i et dårlig lys. Informantene kan dermed ha forsøkt å symbolisere "at det blir gjort noe".

Det andre forholdet kan skyldes "normen om rasjonalitet" som institusjonalisert myte. At medarbeiderundersøkelsen oppleves som et nyttig verktøy kan skyldes at informantene *tror dette selv*. Gjennom tvangsmessig adoptering har verktøyet blitt tatt i bruk: Oslo kommune har pålagt alle virksomheter årlig gjennomføring av undersøkelsen. Dette kan ha resultert i en *frikobling* som innebærer at informantene *tror* den er tatt i bruk. Verktøyet har blitt institusjonalisert i virksomheten, og utgjør en reell egenverdi som lederne tar for gitt er nyttig.

Det er likevel flere forhold som taler i mot dette. Som en direkte motsetning til myteperspektivets handlingslogikk der planer og aktiviteter er løst koblet, er det i informantenes beskrivelser ikke et skille mellom prat, beslutninger og handlinger, men tvert i mot flere sammenhenger.

Informantene ble stilt inngående spørsmål om deres praksisfelt. I detalj ble det bedt om å skildre hele prosessen omkring gjennomføring av undersøkelsen; fra forberedelser, gjennomføring, til oppfølging av og det videre arbeidet med tiltaksplaner. Tanken bak denne delen av intervjuet var blant annet å få fylldige beskrivelser som kunne bekrefte eller avkrefte om det ble iverksatt aktiviteter i virksomhetene.

## 5.2 Praksisfeltet - gjennomføringen av undersøkelsen

Til tross for varierende beskrivelser av aktivitetene som utføres i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen, går fokus på gjennomføringsprosessen og ressursbruk igjen som en rød tråd i informantenes fremstillinger. Det nedlegges store ressurser i virksomhetene i forkant, underveis og i etterkant av undersøkelsen. Lederne tegner et bilde av at det nedlegges et betydelig arbeid og initieres en rekke aktiviteter fra det øyeblikket undersøkelsen blir forberedt, til gjennomføring, påfølgende presentasjon av resultatene og utarbeidelse av tiltaksplanene.

### *Forberedelsene*

Det vi gjør er at vi setter opp det med gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen som et tiltak i vår budsjettplan, knyttet til strategisk plan og til ansatte. Så det er forankringen. Og så at den skal gjennomføres så som Oslo kommune har bestemt, og innen gitte frister. Så prosessen starter allerede på nyåret (...) Og da jobber vi, vi nedsetter en gruppe. (...) for å få gjennomført de ulike delene. Så vi har brukt ekspertise fra IKT, fra økonomi, faktisk! For å sørge for at alle kostnadssteder, tjenestesteder er involvert. Og så har vi brukt Lønn [avdeling] for å telle opp at vi får riktig antall passord (...). Så har vi utarbeidet grunnlagsmateriale, et informasjonsmateriale som vi da sender ut, og som vi sørger for... eller ber om at alle ledere informere ut til de ansatte om at "nå kommer undersøkelsen". Og så informerer vi på intranettet. Og så lager vi en sak til AMU [arbeidsmiljøutvalget] om dette i forkant. Hvor vi beskriver hele prosessen (Informant 2).

Fremstillingen til informantene er en betegnende beskrivelse av alle de ulike forberedelsene som iverksettes i en personalavdeling, i forkant av at undersøkelsen gjennomføres. Gjennomføringen er forankret i både økonomiske og strategiske styringsdokumenter, slik at det både er satt av tilstrekkelige ressurser og at den gjennomføres i tråd med kommunens

---

målkrav. Det nedsettes en tverrfaglig arbeidsgruppe som blant annet rigger til undersøkelsen i samsvar med virksomhetens organisering, slik at alle enheter får tilgang til og nok passord til å svare på undersøkelsen. Det blir utarbeidet enge informasjonsskriv som sendes ut i organisasjonen, og ledere blir oppfordret til å underrette og forberede de ansatte på at undersøkelsen snart skal iverksettes. Det blir i tillegg publisert informasjon om undersøkelsen på virksomhetens intranett, sannsynligvis for å skape oppmerksomhet og sikre at informasjonen tilkommer flest mulig ansatte. Alle disse prosedyrene blir i forkant forankret i virksomhetens arbeidsmiljøutvalg, der vernetjenesten og tillitsvalgte er representert.

De andre lederne ga lignende framstillinger om forberedelsene; det gjøres et omfattende forarbeid med teknisk rigging av undersøkelsen, utsendelse av informasjon, forankring hos ledere, ansatte og i partssammensatte utvalg osv.

### *Gjennomføringen*

Gjennomføringen av undersøkelsen varer fra to til tre uker, og er på ingen måte en hvileperiode for informantene. For å få flest mulig ansatte til å svare brukes denne perioden til å følge opp og oppnå kommunens målkrav om 80 % deltakelse i virksomhetene:

(...) det vi mest har gjort er å gå på lederne og mase og mase og nesten... ikke hver dag, så har vi gått inn og sett hvor høy er svarprosenten nå i din avdeling, og så har vi sendt tilbakemelding om at nå..."du mangler så og så mye, og nå må du mase" (...) Og [virksomhetslederen]... målsettingen hennes er jo at 90 % skal svare. Og hun lovet da kake [LER], kake til alle hvis vi klarte å gå over 90 % (Informant 3).

Informanten forteller at gjennomføringsperioden er en fase som består av mye "masing" og oppfølging av ledere, der avdelinger med lav svarrespons blir fulgt opp særskilt. Topplederen har i tillegg bestemt at virksomhetens målkrav skal være ti prosent høyere enn kommunens, og utlover kake til alle ansatte dersom dette kravet nås.

(...) og jeg er jo veldig på i de fjorten dagene det holder på. Og så er jo... vi har jo ledermøte hver uke... og da... og jeg går jo inn hver dag og følger opp og ser når prosenten går... Hvis den står stille i tre dager, så begynner jeg å lure ikke sant? Og da går jeg til denne tjenestelederen og spør: Har du fått delt ut alle passordene dine? Har du... følger du opp? Og så... jeg har vel vært ekstra på i år... (Informant 1).

Denne informanten forteller også om en intens to-ukers periode der hun daglig overvåker svarprosenten i hele enheten sin. Det kan virke som hun begynner å spekulere dersom svarprosenten ikke er i konstant bevegelse, og følger da direkte opp tjenestelederne, nærmest mistenksomt.

Fremgangsmåten som disse to lederne beskriver er betegnende for alle informantene. Det legges et stort trykk på gjennomføringsperioden som beskrives som en fase med "*masing*", "*pushing*", "*pes*", "*oppfølging*" og "*krav*". I tillegg brukes det ulike motivasjonsvirkemidler for å få flest mulig ansatte til å svare på undersøkelsen: Det utloves hjemmebakte kaker, kinobilletter, premier og pizza i stort monn til de tjenestestedene som enten når målkravet eller har den høyeste svarprosenten i virksomheten.

### *Oppfølgingen av resultatene*

Når gjennomføringsperioden er fullført, starter oppfølgingsprosessen som er stadiet der resultatene analyseres, bearbeides, presenteres og skal følges opp ved hjelp av tiltaks- og handlingsplaner. Dette er også en periode preget av et mangfold av ulike aktiviteter. Oppfølgingsprosessen er preget av frister, ulike prosedyrer og krav til både presentasjon av resultatene og videre oppfølging:

Men da bruker vi å presentere som jeg sa, resultatene for resultatenhetsledere. Først på overordnet nivå, og så går vi litt lenger ned. Og i de møtene bruker vi også å snakke om hva lederne må følge opp etterpå. Altså sikre at de faktisk gjennomgår resultatene... ehm... på det lavest mulige nivået med sine medarbeidere. Vi repeterer prosedyrene rundt det (Informant 5).

I denne virksomheten blir resultatene først gjennomgått med ledergruppene i et eget møte, før de presenteres for de ansatte. Møtet brukes også til å skape en forankring rundt oppfølgingsprosessen, der det blir særskilt påpekt at resultatene skal gjennomgås og følges opp i alle organisasjonens ledd. Informanten forteller at det er utarbeidet egne prosedyrer som skal sikre at lederne følger opp at resultatene behandles i alle enheter og avdelinger.

...Men da får alle lederne resultatene. (...) Og da er det litt ulikt da hvordan de gjør det. Men da presenterer de jo resultatene på alle områdene. Hva som er blitt helt reelt, konkret resultatene. Og så tar leder, og HMS-gruppe og personalavdelingen og jobber opp mot et skjema vi har og trekker ut ting de må bli bedre på, eller jobbe mer med, og ting de er gode på (Informant 6).

---

Denne informanten forteller at resultatene i første omgang blir behandlet av en gruppe som består av en leder og representanter fra vernetjenesten og personalavdelingen. Det er utarbeidet et eget skjema som gruppen bruker i oppfølgingsarbeidet, og som blant annet brukes til å kartlegge forbedrings- og utviklingsområder.

Vi hadde jo allmøte i går (...) og da var det jo hundre oppmøtte. Og da flasher direktøren hovedresultatene på allmøte, og da sier han også ganske kraftig kost i forhold hva som forventes hva lederne skal følge opp. Det er også et sånt pressmiddel for å...dess flere som vet at vi har et system, dess mindre sjanse er det for at noen glipper, ikke sant. For det er jo det vi er redde for at folk ikke skal følge opp i en travel hverdag. Men i og med at vi nå har laget et sånt rigid system, så tror jeg jo at vi får det til (Informant 7).

Framstillingen over er en beskrivelse av at medarbeiderundersøkelsens resultater har blitt presentert på et stort allmøte, for alle ansatte i hele virksomheten. Det er etatens direktør som har ansvaret for selve presentasjonen, og informanten bemerker at topplederen har gitt klart uttrykk for sine forventninger til virksomhetens ledere. På denne måten synliggjør han for alle ansatte at lederne har en forpliktelse til å følge opp resultatene. Informanten kaller dette et "pressmiddel", men at det også handler om å synliggjøre for organisasjonen at det er systemer som skal sikre at oppfølgingsarbeidet ikke svikter. Informanten uttrykker bekymring for at de daglige arbeidsoppgavene skal komme i veien for oppfølgingen av undersøkelsen, men bemerker samtidig at det er utformet et strengt regime som å sørge for at dette ikke skjer.

### *Oppsummering og drøfting*

Gjennom informantenes beskrivelser av gjennomføringsløpet, er det slående at det er stort fokus på *alle* de ulike trinnene i prosessen, og ikke alene på enkeltfaser som selve gjennomføringen eller oppfølgingen av resultatene. Informantenes fremstillinger av praksisfeltet handler oppsummert om forankringsprosesser, informasjonsskriv, praktisk organisering og oppsett av undersøkelsen, oppfølging av svarprosenten, konkurranser, forankring og arbeid i HMS- og arbeidsmiljøutvalg, rutiner, prosedyrer, krav og regimer som skal sikre den videre oppfølgingen. Hele prosessen med å forberede, gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelsen fremstår som svært formalisert og instrumentell. Dette funnet kan skyldes sammensatte årsaker:

For det første er det offentlige virksomheters primærmål å ivareta samfunnets felles behov og levere gode tjenester til befolkningen. I tillegg ivaretar de mange ulike funksjoner, krav og hensyn, for eksempel å etterleve medbestemmelsesrettighetene til ansatte. Å arbeide med medarbeiderundersøkelsen er verken virksomhetens eller informantenes primæroppgave, og føyer seg kun i rekken av ulike oppgaver som skal løses. Dette kan skape kapasitetsproblemer hos lederne, jf. teorien om begrenset rasjonalitet. I tråd med det instrumentelle perspektivet vil dette legge føringer på hele gjennomføringsprosessen, og bidra til at den formaliseres og nedfelles i organisasjonsstrukturen gjennom ulike rutiner, prosedyrer og regimer. Det kan dermed virke som alle tiltakene i gjennomføringsprosessen er iverksatt for å unngå at medarbeiderundersøkelsen blir et pliktløp. Men det kan virke som om dette fokuset også skaper forankring i hele organisasjonen og stimulerer de ansatte til å bidra. Dette ser ut til å gi hele organisasjonen eierskap til prosessen og medarbeiderundersøkelsen. Eierskapet skaper en forpliktelse hos lederne, og bidrar til medvirkning fra de ansatte. På denne måten ansvarliggjøres ikke bare lederne, men også de ansattes bidrag inn i arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet blir på denne måten et felles prosjekt der store deler av organisasjonen blir ansvarliggjort.

Den andre årsaken som virker drivende på denne formaliseringen kan være kommunens krav om 80 prosent deltakelse i virksomhetene. I lys av det instrumentelle perspektivet vil det ligge en forventning om at et slikt målkrav vil styre ledernes atferd, fokus og virksomhetens prosesser. Derfor vil svarprosenten analyseres i det påfølgende kapittel *5.3 Svarprosenten*.

## 5.3 Svarprosenten

Det synes som målet om høy svarprosent er svært viktig for informantene. Samtlige tematiserte dette tidlig i samtale, uten at de hadde fått et direkte spørsmål om det. Dette kan tyde på at målkravet har stor betydning for dem. At svarprosenten er viktig, kan blant annet skyldes at dette er et resultatkrav mange ledere måles på i Oslo kommune.

Nei, hos meg er det jo litt sånn at det er et krav. Jeg har lederkontrakter med alle lederne, som vi har i Oslo kommune. De blir jo målt på det. De må ha hundre prosent på det. Det har jeg samtaler med dem om, og det vet de veldig godt (...) Hvis de ikke klarer det, har de ikke gjort jobben sin. Men jeg også litt slingringsmann (Informant 6).



---

Informanten er tydelig på at oppnåelsen av svarprosenten er et utvetydig *krav* hun måler lederne på. I kraft av sin formelle autoritet, etterlater informanten ikke tvil om hva hun forventer av sine underordnede: De *skal* ha en svarprosent på hundre. Selv om hun åpner opp for at kravet kan lempes på, stadfester hun at det nærmest ikke er rom for å feile; "*Hvis de ikke klarer det, har de ikke gjort jobben sin*". Lederen bruker kommunens målkrav som et instrumentelt virkemiddel til å påvirke hvordan arbeidet utføres i organisasjonen.

Å sikre høy svarprosent er også viktig av andre årsaker, og kan illustreres av disse utsagnene:

Og så tenker jeg da at... i fjor hadde vi 67 [svarprosent] eller det var veldig lavt. Det er ikke noe morsomt å jobbe på noe som ansatte ikke vil være med å bidra på (Informant 1).

Informanten forteller om at enheten det foregående året hadde en svarprosent et stykke under kommunens målkrav. Men dette virker ikke viktig i seg selv. Hun gir uttrykk for, og vektlegger, at den lave deltakelsesandelen virker demotiverende. Dette kan også tolkes som at høy deltakelse fra ansatte bidrar til å utløse et engasjement hos henne som leder.

For jeg tenker at det er viktig at vi opprettholder en høy svarprosent. For da opplever vi at det [resultatet] blir litt mer gyldig (Informant 7).

For denne lederen er resultatenes gyldighet av betydning. En høy svarprosent bidrar til å øke både resultatets pålitelighet, men også validiteten når resultatet senere skal utarbeides. Dette kan forstås som at informanten ønsker et undersøkelsesresultat som bidrar til å fatte treffsikre beslutninger og tiltak som angår alle ansatte.

Fordi med en veldig lav svarprosent blir ikke resultatene... det blir jo ikke så mye å feste lit til resultatet, da blir det tilfeldig (Informant 8).

På mange måter sier denne informanten mye av det samme. Lav deltakelse fra de ansatte skaper problemer for resultatets troverdighet. Dette handler om i hvilken grad hun kan stole på at resultatet gjenspeiler arbeidsmiljøsituasjonen i virksomheten på en sannferdig måte.

Et annet interessant funn er at god oppfølging av resultatene gjennom året bidrar til å sikre deltakelse, og dermed høy svarprosent det *påfølgende* året:

(...) vi har snakket om viktigheten av å følge opp resultatene... ehm for uten det så får vi ikke høy svarprosent heller. Det må skje noe (Informant 5).

Informanten erkjenner dette forholdet i framstillingen over. Det er viktig at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen følges opp av lederne. Det må settes i verk noe konkret overfor de ansatte, hvis ikke kan det medføre lav deltakelse det neste året, som en form for "gjengjeldelse".

Og dessuten så ser jeg at på en lav svarprosent som et negativt signal fra medarbeiderne. "Dette gidder jeg ikke, det nytter ikke likevel... og her er det bare..." Ja... og det liker vi ikke (Informant 8).

Denne informanten sier det samme, men med andre fortegn: Hun betrakter en lav svarprosent som et tegn på at medarbeiderne ikke ønsker å bidra i undersøkelsen, fordi det ikke har blitt gjort noe det siste året. Dette kan tolkes som at de ansatte nærmest "straffer" lederne dersom deres bidrag i medarbeiderundersøkelsen ikke følges opp. Informanten gir uttrykk for at hun ikke liker dette signalet, da det synliggjør at det ikke har blitt arbeidet tilstrekkelig med, eller på en god måte i virksomheten.

Sitatene uttrykker at det foreligger en *gjensidig forpliktelse* mellom ledelsen og ansatte, nærmest som en uskreven avtale: Det tegnes et bilde av at de ansattes bidrag *må* følges opp, hvis ikke "gjengjeldes" lederne med lav deltakelse det påfølgende året. Sagt på en annen måte; de ansatte bidrar og får resultater i retur. Lederne oppnår en høy svarprosent og et fylldigere datamateriale å arbeide med.

### *Oppsummering og drøfting*

Flere funn tyder på at svarprosenten utgjør en stor betydning for lederne. Dette kan skyldes flere årsaker, blant annet at enkelte har det som et resultatkrav som de blir målt på. Men informantene er også opptatt av at flest mulig ansatte bruker muligheten og deltar i undersøkelsen av andre årsaker: De tilkjenner at lav deltakelse bidrar til et resultat som verken oppleves som reelt, gyldig eller stimulerende å arbeide med. Det blir dermed viktig å anspore til deltakelse, og det brukes flere virkemidler, som konkurranser og premier for å motivere de ansatte til å handle i samsvar med dette målet.

---

I tillegg viser funn at god oppfølging av resultatene kan sikre en høy svarprosent det påfølgende året, og at dette dreier seg om en form for gjensidig forpliktelse mellom ledelsen og ansatte.

Svarprosenten er et instrumentelt mål som skal sikre at flest mulig ansatte i kommunens virksomheter svarer på medarbeiderundersøkelsen. I lys av det instrumentelle perspektivet er det forventet at dette målkravet vil styre ledernes atferd, fokus og virksomhetens prosesser. Siden medarbeiderundersøkelsen for mange ledere er et bidrag til å vurdere deres resultatoppgjøret i tillegg, blir svarprosenten et viktig mål i seg selv. Dette kan forklare hvorfor det nedlegges mye personlig innsats for å motivere de ansatte til å handle i samsvar med deres mål. Dette forholdet kan også forklare hvorfor hele gjennomføringsprosessen er så formalisert i virksomhetens strukturer, slik det ble beskrevet i kapittel 5.2 *Praksisfeltet*. Stort fokus på alle stadiene i gjennomføringsprosessen bidrar til å sikre en høy svarprosent slik at målkravet til Oslo kommune nås. Svarprosenten virker som viktig instrumentell betingelse som bidrar til at det nedlegges store ressurser i alle faser av gjennomføringsløpet.

Det er i oppgaven blitt påvist at mange virksomheter bruker konkurranser og premier som skal motivere de ansatte til å bidra. I tillegg er det påvist en form for gjensidig forpliktelse mellom de ansatte og ledelsen når det arbeides med undersøkelsen, og der partene benytter seg av ulike virkemidler for å oppnå gevinster. Disse forholdene virker tilsynelatende instrumentelle, da de skal anspore til måloppnåelse. I lys av det instrumentelle perspektivet vil motivasjonstiltak bære preg av formelle avtaler og belønningssystemer mellom ledelsen og ansatte, og være nedfelt i organisasjonsstrukturen. I dette tilfellet er det verken snakk om formaliserte belønningssystemer som for eksempel bonusordninger, eller skrevne avtaler, men mer om uformelle ordninger. Disse forholdene kan best forstås ut fra det *kulturelle perspektivet*:

I tråd med kulturperspektivet kan symboler være et uttrykk for organisasjonens uformelle mål og fungere i en vekselvirkning med formelle mål. Konkurransene som iverksettes i virksomhetene fungerer som en drivkraft til å få de ansatte til å svare på undersøkelsen. Konkurransene kan da utgjøre *handlingssymboler* det er ønskelig å handle etter, fordi de uttrykker en mening for organisasjonsmedlemmene: Ledelsen symboliserer på denne måten at deltakelsen i medarbeiderundersøkelsen er viktig for organisasjonen.

Når det gjelder den uskrevne avtalen om gjensidig forpliktelse, kan dette forklares i tråd med kulturperspektivets handlingslogikk, der uformelle normer og tidligere erfaringer har innflytelse på atferden. Deltakelse i medarbeiderundersøkelsen er frivillig for de ansatte, og de kan velge å delta eller ikke. Når de ansatte *velger* å svare på medarbeiderundersøkelsen, skapes det en *forventning* om at dette valget skal følges opp av ledelsen og resultere i handlinger. Dersom lederne ikke holder sin del av denne avtalen, brytes en norm som har betydning for organisasjonsmedlemmene. Siden handlingene i organisasjonen i det kulturelle perspektivet vil basere seg på tidligere erfaringer, kan dette føre til at de ansatte velger ikke å svare neste gang undersøkelsen gjennomføres, fordi de har erfart at det ikke nytter. Dette gjelder tilsvarende for lederne, som gjennom erfaring har lært at medarbeiderundersøkelsen må følges opp, hvis ikke bidrar ikke de ansatte.

## 5.4 Handlingsfeltet

Hoveddelen av intervjuet besto av en rekke nøkkelspørsmål som berørte informantenes handlingsfelt, og omhandlet i hvilken grad de kunne bruke resultatene fra medarbeiderundersøkelsen til å iverksette forbedringstiltak i virksomheten. I motsetning til den innledende delen av intervjuet som vektla beskrivelser av *praksis*, konsentrerte disse spørsmålene seg om deltakernes personlige oppfatning og opplevelse av verktøyet. Spørsmålene skulle blant annet avdekke hvordan informantenes handlingsrom og hvordan de *tilnærmet* seg verktøyet. Lederne oppfatning av undersøkelsens nytteverdi og relevans ble også belyst i denne delen av intervjuet.

Denne delen av analysen vil knytte seg tettere til oppgavens teorigrunnlag, blant annet ved å undersøke hvordan beslutningene omkring forbedringstiltak blir til og hvordan målene i denne forbindelse blir etablert. Analysen vil først omhandle hvordan informantene tilnærmer seg utfallet av undersøkelsen, og hva de fokuserer på. Det vil deretter bli analysert hvordan resultatene bearbeides i samarbeid med de ansatte.

### 5.4.1 Gruffefokus

Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen frembringer et datagrunnlag som gir lederne et visst bilde at arbeidsmiljøsituasjonen i virksomheten. Resultatene kommer ut i form av rapporter som blant annet består av gjennomsnittstall og frekvensfordelinger som viser hvordan svarene fordeler seg langs svarskalaen. Dette gir lederne en anledning til å studere

---

resultatene i detalj, mulighet til å sammenligne og identifisere forbedringsområder. Spørsmålet i denne forbindelse er hvordan informantene tilnærmer seg disse resultatene, og hvilke elementer de legger vekt på.

Men avdelingen som helhet, er det som skal ha fokuset her (Informant 4).

Når resultatene bearbeides, er det som informanten over sa, avdelingens som *helhet* som skal ha fokuset i det videre arbeidet. Denne påstanden kan virke noe selvfølgelig, da det ligger i spørreskjemaets natur at svarene avgis og skal behandles anonymt, og dermed ikke tillater identifisering av enkeltpersoner. Det er likevel forhold i denne forbindelse som kompliserer dette bildet:

Frekvensrapporten vil, for det første kunne bidra til å synliggjøre at enkelte ansatte svarer avvikende i forhold til resten av gruppen. En vil kunne anta at en leder ville forsøke å gripe tak i et slikt forhold, enten fordi det påvirker undersøkelsens resultat negativt, eller fordi selve forholdet kan utgjøre en "trussel" mot arbeidsmiljøet. Dette er likevel ikke tilfellet, da informantene på ulike måter stadfester at undersøkelsen ikke egner seg til denne typen oppfølging:

Så ser jeg at én har svart at han opplever mobbing/trakassering... Jeg vet ikke hvem det er. Jeg vet ikke om det gjelder i min egen avdeling, eller en av mine ansatte opplever at en annen person i en annen avde... jeg vet INGENTING. Og hvordan i all verden skal jeg gripe det an? Skal jeg intervjuer hver og en? (...) Så den er fryktelig vanskelig å ta ned (Informant 7).

Informanten gir i eksempelet over uttrykk for et tenkt, men alvorlig forhold i avdelingen: En medarbeider har i undersøkelsen svart på spørsmålet "I hvilken grad er arbeidsmiljøet på din arbeidsplass uten mobbing", og gitt uttrykk for at vedkommende enten *selv* har opplevd mobbing eller trakassering, eller at *andre* har blitt utsatt for dette på arbeidsplassen. Dette er et graverende forhold som informanten må ta på alvor, men som hun opplever er vanskelig å ta tak i. Dette kan skyldes både tvetydigheten i selve spørsmålet, men også at den ansattes anonymitet står i veien for å angripe problemet. Lederen utviser både frustrasjon og maktesløshet over disse forholdene.

(...) og så er det jo... er du fornøyd med lønnen din for eksempel. [LER] Når skal man bli fornøyd med det? Det synes jeg er et tulle spørsmål. Rett og slett. Hva skal

man bruke det til? (...) Hvem er det som har svart? Jeg kan jo ikke finne ut hvem som har svart heller ikke sant. Så det er noen sånne, liksom merkelige... behøver ikke stille DET spørsmålet" (Informant 1).

I medarbeiderundersøkelsen er det spørsmål der medarbeiderne blir bedt om å svare i hvilken grad de fornøyde med lønnen i forhold til jobben de utfører, og måten den individuelle lønnen blir fastsatt. Informanten sier at hun oppfatter dette som tåpelige spørsmål. Dette skyldes både at spørsmålet i hennes øyne er meningsløst, men også fordi anonymiteten gjør at hun ikke kan ta tak i forholdet.

Utsagnene legger for dagen at både enkelte av spørsmålene i undersøkelsen og anonymiteten kan utgjøre et problem. Selv om det kan være verdt å se nærmere på spørsmålskvaliteten, er ikke det siktemålet med denne analysen, jf. oppgavens avgrensninger i kapittel 1.3. Analysen skal undersøke hvordan informantene tilnærmer og forholder seg til disse forholdene. Informantene uttrykker både frustrasjon og maktesløshet når resultatene ikke kan brukes til noe konkret. I andre tilfeller derimot, velger informantene aktivt å se bort fra disse forholdene:

Om det er en som er sur og grinete, ja men ok. For da får den ene sure, VÆRE sur og grinete, og så driter jeg i den. Her det miljøet, avdelingen som helhet jeg skal se på. Ja. Og det sa jeg også på avdelingsmøte nå, på gjennomgangen denne uken her: at det er det som viktig, det er det som vi får ta tak i. At hvis det er en som er misfornøyd så får den ene komme til meg, eller jeg komme hvis jeg mistenker hvem det kan være. Og så tar vi det, oss to imellom (Informant 4).

Lederen sier klart fra at hun ikke ønsker å ta stilling til resultater som tilkjenne gir enkeltansattes misnøye. Hennes fokusområde er avdelingen om helhet, og dette har hun også gitt uttrykk for overfor avdelingen. Samtidig gir hun uttrykk for at medarbeiderundersøkelsen ikke egner seg til individuell oppfølging av ansatte, og at dette må søkes løst på andre måter.

(...) det [er] ikke alle spørsmålene som er like godt egnet i medarbeiderundersøkelsen til å ta opp i stort forum. Mye eller mange av spørsmålene er bedre egnet i en medarbeidersamtale. Og det bruker jeg alltid å påpeke når vi sitter og har en prosess rundt undersøkelsen (Informant 5).

---

Denne lederen sier på mange måter det samme, men begrunner det med at ikke alle temaene i medarbeiderundersøkelsen egner seg til gruppeprosesser. Derfor velger hun ikke å fokusere på disse områdene. Samtidig gjør hun en forventningsavklaring ved å påpeke dette overfor sine medarbeidere, og oppfordrer dem til å bruke medarbeidersamtalen til å ta opp slike forhold.

Informantene er opptatt av å ta tak i dimensjoner i undersøkelsen, hvor de kan sette i gang gruppeprosesser og kan arbeide med hele enheten eller avdelingen samlet. Informantene ble spurt om hvilke spørsmål de anså som relevante og mindre relevante. Relevans i denne sammenhengen er i hvilken grad lederne kunne bruke resultatet til å iverksette konkrete tiltak, eller i hvilken grad resultatet har en betydning for å vurdere arbeidsmiljøet. På spørsmål om hvilke dimensjoner de opplevde som de mest relevante, ble "*Organisering av arbeidet*", "*Innholdet i jobben*", "*Samarbeid og trivsel med kollegene*" og "*Fysiske arbeidsforhold*" trukket fram. Dette er relativt ufarlige måleparametre som kan brukes i gruppeprosesser.

Dimensjonene som ble betraktet som mindre relevante, kan bekrefte ledernes gruppefokus ytterligere. For eksempel var gruppen, uten unntak, minst begeistret for dimensjonen "*Lønns- og arbeidstidsordninger*", og begrunnet dette blant annet med at lønn er et forhold de færreste er fornøyd med, og at spørsmålet skaper urealistiske forventninger hos de ansatte. I tillegg ble det trukket fram at dimensjonen gir et negativt fokus når resultatet skulle følges opp i samarbeid med de ansatte.

At det er avdelingen som helhet som står i sentrum for informantenes oppmerksomhet, gjenspeiles også i hvordan de velger å presentere resultatene. Fellesnevneren er at de i hovedsak kun presenterer gjennomsnittresultatene for avdelingene sine. Dette gjør de av flere grunner, både av anonymitetshensyn og for å forhindre spekulasjon, men også for å unngå et negativt fokus i utviklingsarbeidet:

Ehm... det er litt sårbart i enkelte avdelinger. Når du sitter... vi er vel ni stykker som sitter sammen og gjennomgår det (...). Og da stopper jeg (...) fordi det er litt lett å lese seg frem til og skjønne... ja. (...) Jeg har opplevd at mine medarbeidere begynner å fundere litt, ikke sant? (Informant 5).

Informanten gir uttrykk for at hun opplever at enkelte avdelinger kan være sårbare for informasjonen medarbeiderundersøkelsen gir, og at det kan være lett å lese mellom linjene.

Derfor bestemmer hun at resultatene kun blir presentert på et overordnet nivå, der stort sett gjennomsnittresultatene fremkommer. Denne avgjørelsen baserer hun på tidligere erfaringer, der et detaljert resultat har utløst spekulasjon i avdelingen.

Vi viser ikke alt for å ikke distrahere fokuset fra det som er, ikke begrave seg i... ikke finne årsaker på hvorfor ting har blitt som de har blitt. Finne grunner for å bortforklare resultatet, men holde fokus på å bli bedre, hvor skal man legge forbedringstiltak (Informant 9).

Denne lederen viser ikke hele resultatbildet av lignende årsaker. Hun er opptatt av at resultatene skal brukes i utviklingsøyemed, og ikke til å finne årsaker som kan forklares ut fra detaljer. Informanten gir uttrykk for at en detaljert fremstilling forstyrrer arbeidet med å finne forbedringstiltak.

Det motsatte tilfellet var hos informantene som var ledere for ledergrupper. Her ble resultatet synliggjort og lagt frem i sin helhet:

[Jeg] viser alt. (...) For i ledergruppen så mener jeg at en må tørre å stå i og vite om andre ledere. Og det gjør bare at de må skjerpe seg litt (Informant 6).

Det interessante i utsagnet til denne informanten, er at den er blottet for hensynene som er omtalt tidligere. Informanten viser hele resultatet av ledergruppen til sine underordnede ledere. Hun begrunner dette nærmest med at lederne har et særlig ansvar for resultatene, og derfor bør ta konsekvensene av utfallet. I tillegg mener hun at det har en oppdragende funksjon.

Altså det som jeg gjør, er at jeg bruker dem [resultatene] i ledersamtaler. (...) ...og handlingsplanene ligger på et fellesområde [IKT], sånn at... mine ledere kan se hverandres ledersamtaler og hva de skal bli bedre på, og sammenligne seg: "Jaja, jeg er jo god på det, og det er jo ikke hun." - Ikke sant? (Informant 1).

Denne lederen sier nærmest det samme. Hun bruker resultatet til å synliggjøre de ulike ledernes resultater slik at de kan sammenlikne seg med hverandre.

Denne motsetningen kan tyde på at informantene forholder seg forskjellig til ulike medarbeidergrupper: Der underordnede ansatte blir fremlagt begrenset informasjon, blir ledere imidlertid forelagt alt og til med hverandres resultater.



---

## Oppsummering og drøfting

Dette kapitlet har vist at når resultatene fra medarbeiderundersøkelsen skal følges opp, har informantene først og fremst et gruppefokus der de bevisst konsentrerer oppmerksomheten til avdelingen som helhet. Informantene gir uttrykk for at de står i en situasjon der de både er tydelige på hva resultatene skal brukes til, og på hvilken måte. Samtidig synes omstendighetene å være preget av usikkerhet og uklarhet: Anonymiteten og de hensynene dette medfører, gjør det både vanskelig å tolke og presentere resultatene. For det andre er resultatene fra medarbeiderundersøkelsen uegnet til oppfølging av misfornøyde enkeltansatte i plenum, og for det tredje egner ikke alle resultater seg til gruppeprosesser. I tillegg velger informantene ikke å presentere detaljerte resultater til de ansatte. Dette handler om å ivareta anonymiteten, unngå spekulasjon i avdelingene, og forhindre et negativt fokus når resultatene skal bearbeides.

Instrumentelt fortolket preger disse forholdene lederne beslutninger og mål på dette tidspunktet. På grunn av situasjonens usikkerhet, får noe oppmerksomhet og blir fokusert, mens andre aspekter blir ignorert og oversett. Visse områder i undersøkelsen ses bort fra, og misfornøyde enkeltansatte blir ignorert. Resultatet er at handlingene deres retter seg mot det "eneste" de kan gjøre noe med, nemlig forholdsvis ufarlige gruppeprosesser og temaområder. Forhold som lederne anser som problematiske, blir holdt borte fra agendaen. Dette kan tyde på at informantene utviser en beslutningsatferd som bærer preg av *satisfiering*, og velger det alternativet som gir en "god nok" eller tilfredsstillende grad av måloppnåing.

Det kan også ligge andre instrumentelle betingelser bak hensynet til hvilke spørsmål informantene opplever som relevante og irrelevante. Denne fokuseringen kan være et resultat av de rasjonalitetsbegrensningene som ligger nedfelt i organisasjonens struktur, og som skaper ulike kanaler og nivåer for problemløsning: Dimensjonene som utgjør en relevans for lederne, handler om i hvilken grad de kan nyttiggjøre seg av dem til å iverksette konkrete tiltak på det nivået de befinner seg i organisasjonen. Dette innebærer at informantene forholder seg til dimensjoner de kan gjøre noe med på sitt nivå, og overser dimensjoner de ikke kan påvirke eller gjøre noe med. Dette forholdet kan også forklare motsetningen der informantene forholder seg ulikt til ulike medarbeidergrupper: Lederne blir forelagt alt av resultater, fordi de har resultatkrav forbundet til dem, og kanskje fordi det er forventet at de på sitt nivå skal håndtere denne typen informasjon.

En fortolkning ut fra det kulturelle perspektivet vil legge større vekt på de institusjonelle regler, normer og verdiene i organisasjonen, og at informantenes beslutninger vil basere seg på hva som er *passende* å gjøre på dette tidspunktet. Gjennom lang erfaring som ledere, kan informantene ha lært seg hva som fungerer i ulike sammenhenger. Når situasjonen som i dette tilfellet er preget av usikkerhet, virker kulturen i tillegg som en normativ rettesnor for utfallet av beslutningen. Dersom det for eksempel er en norm om å vise respektfull atferd overfor medarbeidere, kan det være avstemmende for hva lederen anser som riktig å gjøre. Det er dermed kulturen som legger føringer på hva som anses som relevant informasjon, hva som kan utelukkes, og hvordan informasjonen blir presentert. Sagt på en annen måte, vil dimensjoner som måler forhold som går på tvers av organisasjonskulturen bli oversett, og redusere usikkerheten. Tilsvarende vil detaljert informasjon om resultatene som kan utløse spekulasjon, eller gi et negativt fokus, holdes borte fra agendaen. Når det gjelder dimensjonene som lederne anser som relevante eller irrelevante, kan dette være et spørsmål om hvilke forhold ved undersøkelsen som passer til de fremherskende verdiene og holdningene i avdelingen. Hva de opplever som betydningsfullt å fokusere på, handler ikke om rasjonelle valg, men bygger i større grad på deres følelser, antakelser og verdier.

#### **5.4.2 Tilbakemelding på egen ledelse - riset bak speilet**

Medarbeiderundersøkelsen gir lederne ikke bare et bilde på arbeidsmiljøsituasjonen i virksomheten, men også en konkret tilbakemelding på egen ledelse. Informantene fikk spørsmål om de følte eierskap til resultatene, og svarte kontant bekreftende på dette. Et følt eierskap kan i denne sammenhengen enten innebære at gruppen, av ulike årsaker, har følelsesmessige tilknytninger til utfallet av undersøkelsen, eller at resultatet på en eller annen måte representerer en verdi. Dette var et viktig funn som var verdt å undersøke nærmere:

En av dimensjonene som blir målt er "Nærmeste leder". Her kan medarbeiderne svare på spørsmål som angår deres leder direkte. Spørsmålene i denne forbindelse dreier seg om lederen gir klart uttrykk for forventningene som stilles til arbeidstakerne, om de gir tilstrekkelige tilbakemeldinger på arbeidet som utføres, har innsikt i arbeidshverdagen og om de er lydhøre for overfor ansattes synspunkter.

Informantene var svært opptatt av hvordan de blir målt. Da dette forholdet var tema i samtalene, varierte svarene fra at det opplevdes som skummelt, til morsomt. Likevel hadde *alle* informantene en oppfatning av at det var viktig og konstruktivt. Utsagnet nedenunder

---

illustrerer hvordan mange forholdt seg til temaet i intervjuene. Svarene ble innledet følelsesmessig, og etter hvert besvart og begrunnet mer fornuftsmessig og rasjonelt:

Litt skummelt, men helt greit. Men jeg er veldig opptatt av det, så jeg sjekker. Det er fordi jeg har lyst til å gjøre en god jobb. Jeg har lyst til å, at de skal synes at jeg gjør en god jobb (Informant 5).

Lederen gir uttrykk for at det er litt ubehagelig å bli målt. Det er likevel helt i orden, fordi det betyr noe for henne. Årsaken er at hun har lyst å gjøre en god jobb som leder, og hun er opptatt av at de ansatte også skal synes det.

Å bli målt direkte opplevdes som nyttig da informantgruppen stadfestet at dette ga dem en konkret tilbakemelding de vanligvis ikke opplevde å få, og at det ga dem noe å strekke seg etter. Et annet forhold som kan forklare at dette er av betydning for informantene, ble åpenbar da de fikk spørsmålet om hva som var det første de så etter når resultatene fra undersøkelsen forelå. Det er viktig å presisere at dette spørsmålet ble stilt på et annet tidspunkt i intervjuene, før deres egen ledelse ble tematisert.

Det er... bare for å være sånn ærlig på meg personlig, så blir man jo veldig... på hva synes de om nærmeste leder. [LER] Det er veldig fort å gå rett på den. Ja, det er nok det de aller fleste ledere er spent på i hvert fall (Informant 3).

Når resultatene fra undersøkelsen foreligger, erkjenner informanten i dette tilfellet at det første hun sjekker er hva slags score hun har fått på dimensjonen "Nærmeste leder". I tillegg generaliserer hun, og gir uttrykk for at de fleste ledere som blir målt har forventninger til dette resultatet.

Sitatet oppsummerer mange av svarene som ble gitt i denne forbindelse. Noe motvillig og litt lattermilde "innrømmet" flere informanter at de raskt undersøkte scoren på "Nærmeste leder". Selv om dette ikke var gjennomgående i alle tilfeller, gir det en indikasjon på at måleparametrene som berører eget lederskap utgjør en større betydning. Andre funn som kan forklare dette er bemerkelsesverdige og interessante. Informantene synes å oppfatte arbeidsmiljøet i virksomheten nærmest som et *speilbilde* på deres egen ledelse. Det er nærmest oppsiktsvekkende hvor eksplisitt de selv uttrykker dette:

Det er "Nærmeste leder" (...) For jeg mener det at hvis vi scorer høyt her så er det et sunnhetstegn for hele avdelingen min. At folk har det bra, ikke sant (Informant 7).

På spørsmålet om hvilke dimensjoner som er viktige for informanten, forteller hun at det først og fremst er "*Nærmeste leder*". Hun er av den oppfatning av at denne scoren reflekterer hvor godt arbeidsmiljøet er i avdelingen, og at den uttrykker at medarbeiderne har det godt på arbeidsplassen.

Medarbeiderundersøkelsen er på en måte et svar på alt du gjør nesten. Det er jo det (Informant 6).

Denne lederen sier at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er et uttrykk for hvordan hun fungerer som leder. Hun vektlegger betydningen av dette når hun sier "*Det er jo det.*" Samtidig snakker hun om det i overført betydning, ved å ta forbehold i ordene "*på en måte*" og "*nesten*". Disse forbeholdene kan tolkes som at medarbeiderundersøkelsen ikke gir et fullstendig bilde av henne som leder.

Så er jeg opptatt av "*Nærmeste leder*". Fordi jeg tror det er det... eh... fordi jeg tror det handler mye om nærmeste leder, på hvordan man trives. (...) jeg tror nærmeste leder er veldig, veldig viktig for trivsel på arbeidsplassen (Informant 9).

I dette sitatet sier lederen mye av det samme. Informanten legger stor vekt på dimensjonen "*Nærmeste leder*", fordi hun mener at denne måleparameteren er et uttrykk for hvordan de ansatte liker seg på arbeidsplassen. Hun understreker dette ved å si at nærmeste leder har en avgjørende betydning for trivselen.

Tilstanden i arbeidsmiljøet blir på mange måter et *symbol* på informantenes lederegenskaper. Det kan virke som om lederne tolker forholdene i arbeidsmiljøet som et uttrykk for hvor godt eller dårlig de ansatte blir ledet. I overført betydning blir resultatene fra medarbeiderundersøkelsen på egen ledelse riset bak speilet<sup>2</sup>, og fungerer nærmest som skjult trussel dersom scoren skulle være dårlig. Tilsvarende blir det oppfattet som et sunnhetstegn, og en form for belønning dersom utfallet i undersøkelsen er god.

---

<sup>2</sup> Riset bak speilet spiller på den gang barn fikk pryl med bjørkeris, og noen hadde nok hengende bak et speil eller lignende. Uskikkelige barn ble truet med det, og ofte var det nok for dem å vite at riset befant seg der. I dag brukes uttrykket om en uttalt trussel eller straff.

---

## *Oppsummering og drøfting*

Informantene i denne studien er svært opptatt av hvordan de blir målt. Dette forklares blant annet med at det gir dem en konkret tilbakemelding på egen ledelse de vanligvis ikke opplever å få, og at det gir dem anledning til å jobbe med egen ledelsesutvikling. I tillegg ønsker de å bli oppfattet som gode ledere. Et svært interessant funn i den forbindelse er lederne oppfatter resultatet fra medarbeiderundersøkelsen som et speilbilde på deres egen ledelse.

I det kulturelle perspektivet er institusjoner grunnfestet i handlinger og felles oppfatninger av virkeligheten, og kun rasjonelle på overflaten. Ledernes handlinger og motiver baserer seg på kulturelle normer som de har lært seg. Dermed er handlinger ikke bare rasjonelle, men bygger på antakelser og følelser. Lederne knytter tilsynelatende sterke følelser til det å bli målt, noe de blant annet uttrykker gjennom å ha et eierskap til resultatene, og hvordan de omtaler dette temaet i intervjuene. Det som er interessant i denne sammenhengen er hvordan de opplever tilstanden i arbeidsmiljøet nærmest som et symbol på egen ledelse. I det kulturelle perspektivet kan symboler være uttrykk for underliggende forhold i en kultur, og som må tolkes for å tillegges mening fordi de representerer noe annet enn seg selv. Det kan virke som om informantene gjør en slik tolkning, der underliggende forhold i kulturen blir et symbolsk uttrykk for deres ledelse. I det kulturelle perspektivet tillegges symboler stor betydning, fordi de regnes som skapende prosesser som former atferden. I tråd med perspektivets handlingslogikk blir symbolene derfor som ønskelige å handle etter, noe som kan forklare hvorfor informantene tillegger dette så stor betydning.

På den annen side synes informantene det er nyttig å bli målt, noe det knytter seg instrumentelle mekanismer til. I tråd med modernistiske forutsetninger er kulturen en objektiv variabel som kan måles og manipuleres. Arbeidsmiljøet er noe organisasjonen ikke er, men har. Medarbeiderundersøkelsen bidrar til å gi lederne et mål på egen ledelse som kan brukes til egen lederevaluering og til "å holde kursen" eller "gi ny retning" for egen ledelse. Enkelte ledere blir også målt på resultatene i lederkontraktene, noe som skaper en forpliktelse til å arbeide med oppfølgingen av resultatet. Å bli målt kan virke instrumentelt ved at det utgjør en verdi som lederne gjennom egen ledelse kan påvirke og derigjennom stimulere resultatoppnåelsen. På samme måte kan "riset bak speilet" tolkes instrumentelt, ved at resultatene fra undersøkelsen kun utgjør en objektiv tallstørrelse lederen rasjonelt forholder seg til. Atferden vil da endres som en direkte konsekvens av tallkarakteren lederen

har fått, og ikke basert på følelser og organisasjonsidentiteten. Det virker imidlertid ikke at det sistnevnte forholdet er tilfellet hos informantene i denne undersøkelsen.

### 5.4.3 Samarbeid om arbeidsmiljøet

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen skal ikke ensidig behandles og håndteres av lederne, men skal også bearbeides i samarbeid med de ansatte. Dette skjer i en tilbakemeldingsprosess som er beskrevet som *survey-feedbackmetoden*, jf. kapittel 2.3.1. Målet med denne prosessen er ikke bare at den skal føre til konkrete tiltak, men skal også bidra til at ledere og ansatte sammen fortolker resultatene og bruker kunnskapen om arbeidshverdagen til å utdype, moderere, eksemplifisere og korrigere resultatet. Den videre analysen og drøftingen vil ta for seg hvordan denne prosessen håndteres, hvordan resultatene behandles i fellesskap med de ansatte og hva den konkret fører til.

Når resultatene bearbeides sammen med de ansatte, skjer dette på forskjellige måter i de ulike virksomhetene. Det er variasjon i hvordan resultatene presenteres, slik det er beskrevet ovenfor, og tilsvarende bearbeides svarene ulikt:

Jeg har satt av en halv dag, eller et møte til å gå gjennom resultatene, og ha litt grann diskusjon rundt og litt refleksjoner... og bedt om at alle tenker på hva det er de kunne tenke seg som forbedringsområder. Hva skal vi jobbe med videre som gruppe. For å ha et godt arbeidsmiljø og... ja. Og så skal vi... på den seminardagen, så skal vi jobbe med tiltak og være mer konkret. Og da tenker jeg litt sånn prosess med gule lapper og sette... og få lov til å sette sine score på det de, hver og en synes er viktig og så videre (Informant 2).

Informanten setter av et konkret tidspunkt, som er dedikert til å behandle resultatene i samarbeid med de ansatte. Hun åpner opp for en diskusjon, og gir de ansatte mulighet til å overveie hva de tenker omkring resultatet. Medarbeiderne får også anledning til gi uttrykk for hva de som gruppe ønsker å jobbe videre med. Siden skal de konkretisere dette ved å få forslagene på bordet. Ved hjelp av gule lapper, sannsynligvis Post-it lapper, skal de stemme over de forslagene de synes er viktigst.

(...) jeg har vel ikke så veldig spesiell metode på det egentlig. Vi går nå bare igjennom og ser...(...) Vi går nå bare gjennom det. (...) Snakker litt om hvert punkt. Sammenligner oss litt med de andre og... (Informant 3).

---

Denne informanten sier at hun ikke følger en bestemt metode når resultatene skal bearbeides i samarbeid med de ansatte. Dette kan forstås som at hun ikke benytter seg av en systematisk eller bestemt arbeidsmetodikk. Det som skjer er at informanten og medarbeiderne i fellesskap snakker seg gjennom resultatene, der de blant annet sammenligner avdelingens resultater med virksomhetens overordnede resultat.

Jeg prøver jo i størst mulig grad og så få tilbakemeldinger på hva... ehm... på hva de an... hver og en synes om resultatene. Om de er fornøyd med det, og om de har forklaring på hvorfor det er så høyt eller hvorfor det er så lavt. Ehm. Og den felles gjennomgangen er mye med tanke på å... ja rett og slett grave og se om det er noe... eh... som vi bør jobbe med videre eller om det er noe som nok en gang er veldig fornøyd med... og bli bevisst på det (Informant 4).

For denne lederen synes det viktig å få frem fakta og medarbeidernes meninger, og sammenligner resultatgjennomgangen som en "graveprosess": Hun ønsker å få greie på hva de ansatte tenker, og om de har oppfatninger om hvorfor resultatet har blitt som det har blitt. Målet med gjennomgangen er å bli oppmerksom på forbedringsområder, men også få synliggjort at avdelingen har gode resultater.

Selv om bearbeidingen av resultatene varierer i omfang og metodikk, er fellesnevneren at resultatene fra undersøkelsen er *"et tema som man snakker seg gjennom"*, slik en av informantene beskrev det. Resultatene blir på ulike måter tematisert sammen med de ansatte. Poenget med denne gjennomgangen er at det er en *"bevisstgjøringsprosess"*, der de ansatte gis anledning til å tolke, reflektere og gi tilbakemeldinger på undersøkelsesresultatet.

Dette forløpet er grunnlaget for å utarbeide konkrete tiltaksplaner det skal jobbes med gjennom året. Det er flere interessante forhold som virker inn når resultatet skal operasjonaliseres til ulike mål virksomhetene skal arbeide mot. Flere informanter henter frem fjorårets tiltaksplaner i dette arbeidet, og resultatet sammenlignes også mot tidligere resultater.

Jo, jeg lurer på om det er noe av suksessen fra det møtet vi hadde nå sist jeg. Fordi at da starta vi medarbeiderundersøkelsen med å se på fjorårets tiltaksplan. Og da var det jo så lidderlig moro [LER], og det var jo så overraskende for meg selv og [LER]. Å ta opp den og se: "Pokker og, her er resultatene fra i fjor, og vi har faktisk gjennomført fire av fem punkter. Med STOR suksess." Det her er resultatet fra fjorårets

medarbeiderundersøkelse og det har lettet på DET punktet, DET har gjort at det fungerer bedre, og det har blitt bedre... og ja. Hmm. (...) Ja, så det er kanskje grunnen til at det var så mye mer innspill fra avdelingen fordi at de så at de kom med innspill i fjor, og det ble tatt... det ble tatt i mot og ble gjort noe med" (Informant 5).

Suksessen informanten over refererer til, handler om da avdelingen i fellesskap skulle utarbeide en tiltaksplan. Møtet ble innledet med at fjorårets handlingsplan ble gjennomgått. I denne gjennomgangen ble det synliggjort at handlingsplanen stort sett var blitt gjennomført, og at tiltakene hadde ført til konkrete resultater. Dette resulterte i at engasjementet på møtet økte, og førte til at avdelingen kom med mange flere innspill til den nye handlingsplanen, sammenlignet med det de tidligere hadde gjort. Informanten mener dette skyldes at medarbeiderne så at fjorårets innspill var blitt tatt på alvor og tatt tak i fra hennes side.

Og så går jeg og den aktuelle avdelingslederen gjennom det resultatet. Og da sammenligner vi med resultatet fra i fjor for å se hva som har gått opp eller ned og hvordan dette utvikler seg. Og så tar de med resultatet tilbake til sine personalmøter. Og det de har i oppgave da er å gjennomgå resultatet med sine medarbeidere hvordan resultatet er i år, og hvordan det var i fjor. Om det er noe spesielt å gripe tak i (Informant 8).

Informanten forteller om hvordan hun gjennomgår resultatene med sine underordnede leder. De bruker fjorårets resultater som utgangspunkt til å evaluere hvordan resultatet har utviklet seg. Denne prosessen skal gjentas når underordnede lederne skal presentere og bearbeide resultatet i sine avdelinger. Resultatsammenlikningen virker da som et utgangspunkt for hvilke konkrete forhold avdelingen skal gripe tak i, og utarbeide tiltak i forhold til.

Det kan virke som sammenligningsprosessen har flere funksjoner, som blant annet illustreres av utsagnene over. For det første er sammenligningen grunnlag for en *evaluering av fjorårets mål og resultater*. For det andre brukes sammenligningen som grunnlag for å se om det har skjedd en *utvikling*. For det tredje kan det virke som denne prosessen vel så mye handler om å *synliggjøre* for de ansatte at det har blitt gjort noe konkret i virksomheten det siste året, og at det kan ha bidratt til utvikling av resultatene.

Med utgangspunkt i resultatene blir det utarbeidet konkrete tiltaks- eller handlingsplaner. De ansatte får på ulike måter anledning til å komme med forslag og velge tiltak. Dette gjøres også på ulike måter; enten gjennom en åpen diskusjon, eller som en lukket prosess der det



---

brukes gule lapper til få forslag på bordet. Denne prosessen handler først og fremst om *meningsdanning* mellom organisasjonsmedlemmene, men også om å identifisere og utvikle målene i fellesskap.

Det som er interessant i denne sammenhengen er at ulike strukturelle mekanismer ser ut til å styre dette forløpet. Det første er *operasjonaliseringen* og *konkretiseringen* av tiltaksplanene. Informantene snakket gjennomgående om at ansattes forslag i første omgang kunne bli "*diffuse*", "*lite konkrete*" eller "*urealistiske*". For å bøte på dette var det fra informantenes side et krav at tiltaksplanene måtte være enkle, gjennomførbare og "*helt ned på arbeidshverdagsnivå*":

Altså, jeg er opptatt av at ting skal være konkrete, sånn at vi kan måle om det har skjedd noe. Ikke sånn flytende "Vi skal ha det hyggelig" (Informant 2).

Informanten gir uttrykk for at tiltakene som blir utarbeidet på grunnlag av medarbeiderundersøkelsen skal være håndgripelige. Dette innebærer at de kan gjøres noe med slik at det fører til målbare resultater. Hun eksemplifiserer dette poenget at hun ikke ønsker tiltak av typen: "*Vi skal ha det hyggelig*", som er vanskelig å måle og lite konkret.

(...) poenget med en tiltaksplan er jo at den skal være ENKEL og at den skal være mulig å jobbe med, mulig å komme seg gjennom. (...) Og da er det veldig lett, liksom..."ja, vi er fornøyd med arbeidsmiljøet og vi vil opprettholde", sant? Så det går på det store overordnede. Det blir ikke noe KONKRET. Men så... bruker vi litt tid, og så jobber og så kommer det ned til slutt da. Noe konkret der" (Informant 4).

Essensen i dette sitatet er at informantene ønsker tiltak som er enkle og mulig å arbeide med. Hun gir uttrykk for at medarbeiderne i første omgang har lett for å komme med lite forpliktende tiltak av mer overordnet karakter. Men ved å bruke litt tid klarer de til slutt å konkretisere noen tiltak.

I tillegg var det i flere av virksomhetene også et krav at tiltaksplanene enten skulle sendes eller presenteres for overordnede lederfunksjoner, vernetjenesten eller sendes virksomhetens HR-avdelingen.

Og så skal de sendes inn til divisjonsdirektør og toppleder, (...) så gikk jeg og direktøren da gjennom alle de tiltaksplanene som direktøren da fikk for sin avdeling, og så ga vi tilbakemeldinger til lederne. "Her har dere jobbet kjempebra og gode

tiltak", eller en del sånn "dette var veldig lite konkret. Denne får dere igjen." (...) Men det tror jeg var bra, for da følte de nok at de ble tatt litt mer på alvor, den jobben de gjorde" (Informant 3).

I virksomheten til denne informanten skal alle tiltaksplaner sendes til toppledelsen. Tiltaksplanene blir så gjennomgått av en overordnet leder i samarbeid med virksomhetens personalsjef (informanten). Det blir gitt positive og negative tilbakemeldinger til avdelingene på tiltaksplanene, og tiltak som er for lite konkrete må bearbeides på nytt. Informanten mener dette er en fornuftig måte å følge opp handlingsplanene på. Ved å få støtte fra toppledelsen, antar hun at avdelingene oppfatter at arbeidet deres med medarbeiderundersøkelsen, blir tatt på alvor.

Det skal være en prosess rundt å sette tiltak knyttet til resultatene av medarbeiderundersøkelsen med en handlingsplan, og den skal sendes inn hit sentralt til oss. (...) Men det har vært veldig viktig for oss å sikre at det blir gitt en tilbakemelding til de ansatte. At de er kjent med resultatene av det de har svart på. Og at de har vært med på å bearbeide de resultatene, sånn at de føler at noe gjøres i etterkant av undersøkelsen. Og så forutsetter vi da at dette blir det jobbet med lokalt, og at de tiltakene som de er med på å sette, blir gjort noe med det. Pluss at hvis noen av tiltakene går på noe som skal koste noe økonomisk så har man en mulighet til å ta det inn i budsjettprosessen (Informant 2).

Denne lederen som også er personalsjef i en stor virksomhet, forteller at avdelingene skal utarbeide tiltak som settes i en handlingsplan, og som skal sendes til HR-avdelingen. Handlingsplanene blir ikke fulgt opp av virksomhetens administrasjon, men tiltaket skal sikre at organisasjonsleddene, i samarbeid med de ansatte, tar tak i medarbeiderundersøkelsen og utarbeider handlingsplaner. I tillegg bidrar dette tiltaket til at det kan bli avsatt budsjettmidler, dersom det er behov for det.

Sist men ikke minst, fortalte enkelte av informantene at de selv styrte utarbeidelsen av handlingsplanene:

Vi lager den sammen med de ansatte, men [jeg] vil si at jeg sitter med finishen (Informant 5).

---

Informanten forteller at hun utarbeider handlingsplanen i samarbeid med sine ansatte, men at hun tar de avgjørende beslutningene for det konkrete og endelige innholdet i planen.

Det er klart, jeg gjør det jo på den måten at jeg styrer jo litt. Jeg hadde jo et formøte med avdelingen min der jeg har sagt at disse to områdene vil jeg ha fokus på. Hvis ikke dere nå kommer opp med noe (...), og OVERbeviser meg med noen annet. Så da har jo jeg allerede lagt noen føringer i forhold til å se noen tendenser jeg ikke liker (Informant 7).

Tilsvarende forteller denne lederen at hun styrer prosessen. For det første gir hun uttrykk overfor avdelingen hvilke områder i undersøkelsen hun mener det bør legges vekt på. Dersom medarbeiderne mener noe annet, må de komme med forslag av en slik karakter som tydelig overbeviser henne om det motsatte. Hun sier at hun legger noen premisser for den videre prosessen, ved å gi uttrykk for forhold ved resultatene hun bekymrer seg over.

### *Oppsummering og drøfting*

Datagrunnlaget fra undersøkelsen skal bearbeides i samarbeid med de ansatte, i en tilbakemeldingsprosess som er omtalt som *survey-feedback-metoden*, jf. kapittel 2.3.1. Den forutgående analysen viser at det er mange ulike måter å gjennomføre denne tilbakemeldingsprosessen på, og at den består av mange underprosesser som tjener hver sine formål. Oppsummert og sekvensielt dreier dette seg om:

- *En bevisstgjøringsprosess*, der resultatene fra undersøkelsen fortolkes og blir diskutert. På dette stadiet blir fjorårets handlingsplaner og resultater gjennomgått. Målene er å *evaluere* om det har skjedd en utvikling, *synliggjøre* at det har skjedd en utvikling og bli *oppmerksom* på forbedringsområder.

- *En meningsdanningsprosess*, som foregår som en åpen diskusjon eller i lukket form der det stemmes over hvilke mål og tiltak som skal iverksettes. På dette stadiet er det operasjonalisering og konkretisering av tiltakene viktige.

- *En avsluttende prosess*, der tjenestestedene enten får godkjent sine handlingsplaner hos toppledelsen, i arbeidsmiljøutvalg eller i virksomhetens arbeidsmiljøutvalg. I tillegg utformer enkelte ledere det endelige og konkrete innholdet i planen.

Survey-feedbackmetoden følger på mange måter trinnene i beslutningsprosessen, som ble beskrevet i kapittel 2.3.1.

En beslutning er i oppgaven blitt definert som "*et endelig utfall av en prosess, der en rekke handlinger og vurderinger fører frem til et vedtak og iverksetting av beslutningen.*" I dette tilfellet dreier det seg altså om at prosessen frem til utarbeidelse av tiltaksplaner består av mange ulike prosesser, som er beskrevet i analysen over.

Det er mest nærliggende å tolke denne prosessen ut fra det kulturelle perspektivet, da samarbeidet om arbeidsmiljøet på mange måter handler om å arbeide med kulturelle aspekter i virksomheten. I tillegg handler målprosesser i dette perspektivet i stor grad om meningsdannelse mellom organisasjonsmedlemmene. Ut fra det kulturelle perspektivet vil organisasjonsidentiteten bidra til å sette preg på deler av denne beslutningsprosessen. Det er også funn som kan understøtte dette: Når fjorårets handlingsplaner blir hentet frem, og ved å evaluere fjorårets resultater legges det et grunnlag for å ta beslutninger på hva organisasjonen har lært og de erfaringer de har gjort siden forrige gang. I det kulturelle perspektivet vil handlingene basere seg på de uformelle normene og verdiene som har utviklet seg over tid, som medfører at organisasjonen *lærer av erfaring*. Dermed blir det avgjørende å forstå medarbeiderundersøkelsens nåværende resultat i lys av tidligere erfaring. Videre kan det virke som organisasjonskulturen spiller inn i meningsdanningsprosessen som enten foregår som åpne diskusjoner eller som lukkede prosesser.

Målene blir formulert i en intern prosess der man velger alternativer som de fleste er enig i, og siden det ikke er et klart skille mellom mål og aktiviteter, ender disse opp med å bli diffuse, lite konkrete, men også av uformell og uforpliktende karakter. Dette kan forklare de instrumentelle og strukturelle mekanismene som er etablert, og som blir iverksatt: Det eksisterer nærmest et *krav* om konkrete, målbare tiltak og lederne gir klart uttrykk for sine forventninger og legger siste hånd på arbeidet. Tiltakene godkjennes og forankres i partssammensatte utvalg, HR-avdelinger og overordnede ledere. Det kan virke som instrumentelle virkemidler i stor grad *bidrar* til å styre hele prosessen mot iverksettingen av tiltaksplanene.

## 5.5 Nyttig - for hvem?

Det er innledningsvis gjort rede for at informantene bekreftet positivt at de opplever at medarbeiderundersøkelsen gir dem et utbytte i arbeidsmiljøutviklingen på arbeidsplassen. I lys av myteperspektivet ble det diskutert om dette av ulike årsaker kun var rasjonalitetsforklaringer. Den videre analysen har forsøkt å få et bilde av hvordan det

---

arbeides praktisk rundt gjennomføringen, undersøkt informantenes handlingsfelt, og hvordan samarbeidet med de ansatte foregår.

En annen måte å besvare oppgavens problemstilling på, er å se nærmere på om medarbeiderundersøkelsen har bidratt til *reelle endringer*, eller gitt *effekter* i organisasjonen. Det er tidligere redegjort for at endringer tilhører både den praktiske verden og idéverden, og at endringer dermed kan innebære forandring av praksis og atferd, eller endringer av ideer og oppfatninger. Med utgangspunkt i denne studien er det flere forhold som tyder på at medarbeiderundersøkelsen har bidratt til *endringer* på ulike organisatoriske nivå.

### 5.5.1 Nyttig for ledere?

Medarbeiderundersøkelsen har vært obligatorisk for hele kommunen siden 2011, men enkelte virksomheter har jobbet med denne typen undersøkelser enda lenger tilbake. Dette var også tilfellet for noen av informantene, hvor enkelte hadde arbeidet med denne typen undersøkelser siden 2008. Et interessant funn i den forbindelse er at arbeidet med undersøkelsen, over flere år, kan ha bidratt til en sakte endring i virksomhetene:

Jeg er jo opptatt av å få tilbakemeldinger fra gruppa på meg selv. Og det synes jeg at vi fått en mye større åpenhet rundt enn det var i begynnelsen. (...) Det er vel fordi vi har gjort dette regelmessig tenker jeg og har snakket om det mange ganger. Da er det en trygghet i gruppa (...) så da er det trygghet å snakke om det (Informant 5).

Informanten stadfester at hun synes det er viktig å få tilbakemelding på egen ledelse, men at dette ikke er noe som har kommet av seg selv. Systematisk og jevnlig jobbing med medarbeiderundersøkelsen har, over tid, bidratt til en *endring* i avdelingen, og som hun referer til som "*trygghet*". Eksemplet viser at medarbeiderundersøkelsen over tid kan ha bidratt til en større åpenhetskultur, der det er lettere å ta opp forhold det tidligere ikke var naturlig, vanlig eller lagt til rette for å snakke om. Dette er en oppfatning som deles av noen av de andre informantene også, og en av dem sa noe lignende:

[Det har skjedd] en sakte miljøendring som gjør det lettere for de stille å prate, det er ikke godt å si (Informant 4).

Bakgrunnen for utsagnet var da denne informanten snakket om at avdelingen skulle lage en tiltaksplan, og plutselig følte et engasjement i avdelingen hun ikke hadde opplevd tidligere.

Hun var ikke sikker på hva det skyldtes, men ga uttrykk for at det kunne skyldes en sakte *endring*.

Men det er ikke bare i avdelingene det skjer endringer, også informantene opplever at medarbeiderundersøkelsen over tid gjør noe med dem som *ledere*:

Og det å få tilbakemelding som leder... det – er – nyttig. Og når du har vendt deg til det, så synes du det er ålreit (Informant 8).

Denne informanten bekreftet med trykk på "*nyttig*" at undersøkelsen gir henne en verdifull tilbakemelding på hennes lederskap. Dette er derimot noe som hun måtte bli vant med, kanskje fordi hun måtte lære seg å bruke denne informasjonen til noe konstruktivt, eller fordi hun ikke var vant til denne typen tilbakemelding. Poenget er at hun har lært seg å synes at det er positivt og samtidig nyttiggjøre seg denne informasjonen.

Jeg har ikke vært så opptatt av dette før de siste årene. (...) Nei det, jeg tror kanskje det er litt med erfaring og at jeg ser at med å bruke det sammen med ledersamtalen og brukes som et godt arbeidsverktøy og vi får til det, så NYTTER det! (...) jeg tror ikke jeg var like opptatt av den for ti år siden som jeg er nå (Informant 6).

Informanten over som var leder for en gruppe på ti ledere, sier at hun først har blitt opptatt av, og ser verdien av medarbeiderundersøkelsen, i løpet av den siste tiden. Hun forklarer dette med *erfaring*, som kan være uttrykk for noe man opparbeider seg over *tid*. Ved å *lære* å bruke redskapet på en god måte og knytte det sammen til blant annet evalueringen av ledergruppen (jf. lederkontrakter), sier hun rett ut at dette har gitt effekter.

### *Oppsummering og drøfting*

Det disse eksemplene illustrerer, er to forhold som kan forstås i lys av det kulturelle perspektivet. Ved å arbeide med medarbeiderundersøkelsen over flere år, har det skjedd en form for *læring av erfaring*. Fra å være noe nytt og uprøvd, og som skapte usikkerhet både hos informantene og de ansatte, har arbeidet med medarbeiderundersøkelsen over tid lært organisasjonsmedlemmene hva som fungerer for dem. I kulturperspektivet anses endringer som et resultat av innarbeidede rutiner eller fellesoppfatninger. Det har med andre ord skjedd en endring i organisasjonens handlingsregler, ved at læringen har hatt en effekt for de grunnleggende faktorene som påvirker handlingene. I dette tilfellet kan det være en endring i

---

enten verdiene som utgjør organisasjonskulturen, de grunnleggende forestillingene om hvordan det arbeides med medarbeiderundersøkelsen.

For det andre viser eksemplene at dette er noe som har tatt tid, og at det har skjedd langsomt. Endringene har med andre ord vært inkrementelle. Medarbeiderundersøkelsen har ikke bidratt til å revolusjonere praksis, atferd eller oppfatningene i virksomhetene, men medvirket til en sakte endring i organisasjonen.

Et annet forhold som kan si noe om nytten, er hvilke *konkrete tiltak* som har blitt iverksatt som en følge av medarbeiderundersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen brukes på ulike operative nivå; lokalt på arbeidsplassen og i den enkelte enhet, på strategisk nivå i virksomhetene, og på sentralt nivå i Oslo kommune. Siden utvalget til denne oppgaven besto av ledere fra forskjellige virksomheter, var det et godt grunnlag for å undersøke hva som har skjedd av konkrete tiltak i virksomhetene.

### 5.5.2 Nyttig for virksomheten?

Tiltakene som iverksettes på lokalt nivå, berører de ansattes arbeidshverdag direkte. For eksempel gjennom relasjonen til nærmeste leder, eller ved oppgradering av arbeidsplassene. Dette reflekteres blant annet gjennom alle de ulike handlingsplanene som utarbeides. Men medarbeiderundersøkelsen har også bidratt til at det har blitt iverksatt tiltak på et overordnet nivå, og som skal komme hele virksomheten til gode. Det er i denne sammenheng viktig å påpeke at tiltakene i den enkelte enhet vil bidra positivt, og være nyttig for virksomheten, på et aggregert nivå. For eksempel vil en avdelings reduserte sykefravær kunne gjenspeiles i virksomhetens totale sykefravær.

Informantene fortalte om flere prosjekter og tiltak som var kommet i stand som et *direkte* resultat av medarbeiderundersøkelsen:

- Flere virksomheter har brukt resultatene på et aggregert nivå til å følge opp ledere av tjenestesteder. Det har blitt iverksatt særlige tiltak overfor ledere med lav score, slik som veiledning, coaching, bedriftshelsetjeneste eller lederopplæring.
- Underliggende enheter "der det har vært noe" har fått tilpassede og skreddersydde opplegg for å snu et negativt resultat.
- Enkelte steder er medarbeiderundersøkelsen direkte koblet til budsjettet og virksomhetens strategiske plan. Dette gjelder særlig tiltak med tanke på de fysiske arbeidsforholdene

omkring på tjenestestedene, og det har blitt avsatt egne budsjettmidler som er øremerket oppgradering av arbeidsplasser.

- Andre virksomhetstiltak som har blitt satt i gang ble det nevnt stolthetsseminarer, lederutviklingsprogram, samt arbeid med og forankring av kommunens verdigrunnlag. En av informantene fortalte at virksomheten hadde innført nulltoleranse og utarbeidet egne prosedyrer vedrørende mobbing og trakassering som et *direkte* resultat fra medarbeiderundersøkelsen.
- Et godt resultat brukes også gjerne i virksomhetens omdømmearbeid. Positive resultater presenteres for politikere og andre interessenter. En av informantene fortalte at hun brukte sine "*svært gode*" resultater til å heve anseelsen til avdelingen sin i virksomheten, og at dette hadde gitt flere positive effekter, blant annet ved at de ansatte virket mer stolte over arbeidsplassen.

### 5.5.3 Nyttig for ansatte?

Avslutningsvis vil det være betimelig å spørre om medarbeiderundersøkelsen er nyttig for ansatte i Oslo kommune. Det spørsmålet er indirekte belyst gjennom analysen og drøftingen av informantenes beretninger, hvor det er omtalt forhold som kan tale for, og mot dette. Spørsmålet kunne kanskje best blitt besvart dersom man visste hvilke *forventninger* ansatte knytter til undersøkelsen, noe som ikke har vært siktemålet for denne oppgaven å undersøke. Det er likevel verdt å reflektere kort rundt dette spørsmålet:

Ansatte som svarer på medarbeiderundersøkelsen i Oslo kommune avgir sin subjektive mening om forhold som angår dem på arbeidsplassen. Disse bidragene blir avgitt individuelt, men inngår i et kollektivt bidrag som siden blir behandlet som en helhet. Det er tidligere berørt at informantene har et gruppefokus, og av ulike årsaker ser bort fra forhold som berører enkeltindivider i virksomheten. Dette kan være problematisk hvis ansatte knytter subjektive forventninger til hvordan deres egen besvarelse følges opp. På den annen side gis ansatte en anledning til å nyansere resultatene gjennom survey-feedbackprosessen.

Dette innebærer ikke at medarbeiderundersøkelsen er *unyttig* for de ansatte. Utsagnet fra en av informantene under framhever et veldig viktig poeng i denne sammenhengen:

Den [medarbeiderundersøkelsen] hjelper oss til å ha noen meningsfulle samtaler med medarbeiderne om hva de er fornøyd med og hva de er misfornøyd med. Og det, er kanskje det viktigste (Informant 7).



Det informanten sier, er at medarbeiderundersøkelsen er et bidrag til å ha noen verdifulle samtaler med de ansatte. Men hun sier samtidig at dette gir de ansatte en anledning til å gi uttrykk for hvordan de har det på arbeidsplassen, på godt og vondt. Informanten poengterer på mange måter det "mulighetsrommet" som medarbeiderundersøkelsen skaper, ved at det opprettes *en arena* der ledelsen og de ansatte kan samarbeide om arbeidsmiljøet.

Det kan selvfølgelig diskuteres hvordan dette håndteres eller hvor godt denne arenaen fungerer, men det vesentligste i denne sammenhengen er at medarbeiderundersøkelsen aktivt bidrar til at arbeidsmiljøet blir satt på *agendaen* i virksomhetene. På grunn av medarbeiderundersøkelsen blir forhold ved arbeidsmiljøet tema rundt om i kommunen, *minst* én gang i året, og medarbeidere og ansatte får mulighet til å samles omkring en felles prosess.

## 6. Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke medarbeiderundersøkelsen som fenomen. Den overordnede problemstilling for oppgaven var å utforske om medarbeiderundersøkelser som fenomen var et pliktløp eller et nyttig verktøy for ledelsen:

*Er medarbeiderundersøkelsen et nyttig verktøy for ledere til å iverksette konkrete forbedringstiltak i virksomheten, eller kun pliktløp som gjennomføres, og som resulterer i at praksisfeltet forblir uberørt?*

Forskningsspørsmål som skulle understøtte besvarelsen av problemstillingen:

- Hvordan er praksis omkring gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen?
- Hvordan tilnærmer lederen seg medarbeiderundersøkelsen som et verktøy?
- Hva fokuserer lederen på hvis det utarbeides handlingsplaner?
- Hvilke gevinster gir medarbeiderundersøkelsen lederen?
- Opplever lederen redskapet som et nyttig verktøy, og på hvilken måte?
- Føler lederne eierskap til resultatene?

Siden medarbeiderundersøkelsen er et verktøy som skal forvaltes og følges opp av ledere, ble det lagt opp til en kvalitativ studie med intervjuer av ledere i Oslo kommune. Det var en forutsetning at informantene hadde en innflytelse på prosessene omkring medarbeiderundersøkelsen, og kunne bidra til å iverksette forbedringstiltak i virksomheten eller enheten. Det ble benyttet en induktiv metode, med elementer fra fenomenologisk forskningsdesign. Målet med metodevalget var å få en forståelse for de ulike aspektene ved fenomenet medarbeiderundersøkelsen, med formål om å besvare oppgavens problemstilling.

Samtlige informanter bekrefter at medarbeiderundersøkelsen *er* et nyttig verktøy, og flere funn understøtter dette på ulike måter:

- Gjennomføringsprosessen er svært formalisert og instrumentell, og det nedlegges store ressurser i virksomhetene i forkant, underveis og i etterkant av undersøkelsen. Dette skaper forankring i hele organisasjonen, ved at lederne blir forpliktet til å følge opp undersøkelsen, og de ansatte bidrar til å medvirke. På denne måten blir det etablert et eierskap til undersøkelsen i hele organisasjonen, noe som kan tale for å motvirke at medarbeiderundersøkelsen blir et pliktløp som ikke fører til resultater.

- 
- Oslo kommunes krav om 80 % deltakelse er en vesentlig betingelse til at prosessen omkring medarbeiderundersøkelsen har blitt så formalisert. Men lederne er opptatt av svarprosenten av andre årsaker også; svarprosenten er for mange ledere et resultatkrav nedfelt i lederkontraktene. I tillegg bidrar lav deltakelse til et resultat som av lederne verken oppleves som reelt, gyldig eller stimulerende å arbeide med. Derfor blir det viktig å motivere de ansatte til å delta i undersøkelsen.
  - God oppfølging av resultatene overfor medarbeidere, bidrar til høy svarprosent det *påfølgende* året. På tilsvarende måte vil manglende oppfølging føre til lav deltakelse fra ansatte.
  - Resultatene fra undersøkelsen blir stort sett presentert overordnet overfor de ansatte. Dette gjøres for å forhindre spekulasjon, ivareta anonymitet og hindre negativt fokus når resultatene siden skal bearbeides.
  - Når resultatene skal bearbeides, er det fra ledernes ståsted *avdelingen som helhet* som skal ha fokus. Dette skyldes blant annet anonymitetshensyn og at medarbeiderundersøkelsen ikke egner seg til individuell oppfølging av (misfornøyde) ansatte. Det innebærer at lederne synes de dimensjonene i undersøkelsen hvor de kan iverksette gruppeprosesser, har størst relevans.
  - Medarbeiderundersøkelsen bidrar til å sette arbeidsmiljøet på dagsorden i virksomhetene, men lederne bestemmer i stor grad hvilke deler av resultatet som får oppmerksomhet.
  - Medarbeiderundersøkelsen gir ikke bare lederne et inntrykk av arbeidsmiljøsituasjonen i virksomheten, men gir også en konkret tilbakemelding på egen ledelse. Dette er en form for tilbakemelding de vanligvis ikke opplever å få.
  - Lederne oppfatter arbeidsmiljøresultatet fra undersøkelsen som et "speilbilde" på hvor godt de fungerer som ledere. De føler også et sterkt eierskap til resultatene, og dette skaper forpliktelse for oppfølgingsarbeidet.
  - Det blir iverksatt en rekke tiltak som resultat av medarbeiderundersøkelsen.

Basert på disse funnene er oppgavens konklusjon at medarbeiderundersøkelsen ikke nødvendigvis er et pliktlop der praksisfeltet forblir uberørt. Medarbeiderundersøkelsen framstår i større grad som et nyttig verktøy for ledere til å iverksette konkrete forbedringstiltak. Det bærer likevel mer preg av å være et utpreget *lederverktøy* da det bidrar med nyttig informasjon som er av større interesse for lederne enn de ansatte. Dette gjenspeiler seg også ved at lederne i stor grad beslutter hvilke deler av resultatet som får oppmerksomhet.

Spørsmålet om medarbeiderundersøkelsen er en rasjonalisert myte ble mer eller mindre avkreftet. Opprinnelig var ikke dette en integrert del av problemstillingen, men aktualiserte seg da funnene ble analysert. Myteperspektivet er ikke gitt anvendelse utover dette. Dette skyldes de metodiske valg som lå til grunn for oppgaven, og at perspektivet skulle tjene som en analysemodell for å tolke funnene. Myteperspektivet viste seg imidlertid mindre egnet til å analysere funnene fra intervjuene. Perspektivet utgjør likevel en del av det helhetlige teoretiske grunnlaget for tilnærmingen til problemstillingen.

Oslo kommune har i 2016 besluttet å ta i bruk et annet kartleggingsverktøy, kalt "*10-faktor*". Mange funn fra denne undersøkelsen antas imidlertid å ha overføringsverdi. Funnene forklarer hvordan ledere tilnærmer og håndterer prosesser omkring kartlegging av arbeidsmiljøet, uavhengig av hvilket konkret kartleggingsverktøy som benyttes.

---

## Litteraturliste

Arbeids- og sosialdepartementet. (2005, juni 17.). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Hentet 1. 2016, 30. fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=ARBEIDSMILJ%C3%98LOVEN>

Arbeidstilsynet. (2008, august 28). *Medarbeiderundersøkelser - et godt utgangspunkt for å bedre arbeidsmiljøet.* Hentet september 10, 2014 fra [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no): [www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=98744](http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=98744)

Basma, A. B. (2009, september). *Hovedregler for ansattes medbestemmelse og styrerepresentasjon.* Hentet februar 6, 2016 fra [www.magma.no](http://www.magma.no): <https://www.magma.no/hovedregler-for-ansattes-medbestemmelse-og-styrerepresentasjon>

Braut, G. (2016, januar 7.). *Store medisinske leksikon.* Hentet fra Indikator: <https://sml.snl.no/indikator>

Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (Vol. VI). 2010: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Cooper, A., Borggaard, J. B., & Djupvik, H. S. (Red.). (2008, februar 21). *Medarbeiderundersøkelser gir unik styringsinformasjon på veien mot nye mål.* Hentet januar 30, 2013 fra TNS: [www.tns-gallup](http://www.tns-gallup)

Den norske legeforening. (2011, mars). *Arbeidsmiljø i sykehus. En veileder for tillitsvalgte og medlemmer.* 77. Oslo, Norge: Den norske legeforening.

Ebeltoft, A. (1995). *Arbeidstakerne har ordet. Spørreskjema eller frie ytringer ved kartlegging av arbeidsmiljø?* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2014). *Organisasjonsteori* (Vol. 1). (K. Woll, Overs.) Livonia, Latvia: Cappelè Damm AS.

Fimreite, A. L. (2005). Reorganiseringsteori - hvorfor kommer kommunene aldri i mål. I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (Vol. II, ss. 161,180). Bergen: Fagbokforlaget.

Fivelsdal, E., & Bakka, J. (1998). *Organisasjonsteori. Struktur, kultur, prosesser* (3. utgave. utg.). (S. Moen, Red., & S. M. Heum, Overs.) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Gotvassli, K.-Å., & Haugset, A. S. (2010). *Jobbtilfredshet og jobbyttelse - konsekvenser for ledelse*. (M. Stene, Red.) 2010, Norge: Tapir Akademisk forlag.

Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.

Hatch, M. J. (2011). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (Vol. 2011). (K. M. Thorbjørnsen, Overs.) Oslo: Abstrakt forlag AS.

Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser - En praktisk håndbok* (Vol. I). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 4). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kommunesektorens organisasjon. (2015, april 21). Medarbeiderundersøkelsen. Oslo, Norge.

KS Effektiviseringsnettverkene. (2012). *Kartlegging av medarbeidertilfredshet - Faglig veileder for måling av medarbeidertilfredshet*. Hentet 12 9, 2015 fra [www.ks.no](http://www.ks.no): <http://www.bedrekommune.no/bedrekommune.no/filestore/bedrekommunenno/mtu2.pdf>

Kunnskapssenteret. (2015, november 15). [www.kunnskapssenteret.com](http://www.kunnskapssenteret.com). (K. Sander, Redaktør, & Kunnskapssenteret, Produsent) Hentet februar 10, 2016 fra Induktiv vs. deduktive teknikker: [www.kunnskapssenteret.com/induktiv-deduktiv/](http://www.kunnskapssenteret.com/induktiv-deduktiv/)

Madsbu, J. P. (2012, oktober 12). *Forelesning: Grunnlaget for kvalitativ metode - del I*. (J. P. Madsbu, Artist) Høgskolen i Hedmark. Avdeling Rena, Rena, Hedmark, Norge.

---

March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring - ledelse i en verden beriget med uklarhed* (2. udgave. utg.). (K. Kreiner, & M. Risberg, Overs.) Fredriksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.

Morgan, G. (1988). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjosteori*. (D. Gjestland, Overs.) Oslo: Universitetsforlaget AS.

Oslo kommune. (2002, mars 22). Hovedavtalen og andre tariffavtaler inngått mellom Oslo kommune og arbeidstakerorganisasjonene. *Dok. 24*. Oslo, Norge: Oslo kommune.

Oslo kommune. (2005). Oslo kommunes personalpolitiske strategi. *Byråds sak 1295/05*. Oslo, Norge: Oslo kommune.

Oslo kommune. (2010, september 21). Felles medarbeiderundersøkelse. *Notat fra byrådsavdelingene*. Oslo, Norge: Byrådsavdeling for finans.

Oslo kommune. (2015). *Slik styres Oslo*. Hentet februar 6, 2016 fra [www.oslo.kommune.no](http://www.oslo.kommune.no): [www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/slik-styres-oslo/](http://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/slik-styres-oslo/)

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2013). *Medarbeiderundersøkelser*. Hentet januar 30, 2013 fra Statens arbeidsmiljøinstitutt: [www.stami.no](http://www.stami.no)

Tjora, A. (2015, februar 20). *Sosialkonstruktivisme*. Hentet september 18, 2015 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/sosialkonstruktivisme>

Universitetet i Oslo. (2013, september 13). Semesterside for ECON2915 - Høst 2012. *Humankapital. Produktivitetesmåling*. Oslo, Norge: Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Hentet fra Humankapital. Produktivitetesmåling: [www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON2915/lecture4.pdf](http://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON2915/lecture4.pdf)

Wergeland, E. (2012). Arbeidsmiljømålinger - vitenskap på avveier. I S. Gilbert, E. Stänicke, & F. Engelstad (Red.), *Psyke, kultur og samfunn. Perspektiver på indre og ytre virkelighet* (s. 406). Oslo: Abstrakt forlag.

Willadssen, B. (2014). *Abeidsmiljø og HMS-arbeid* (Vol. 1). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.



# Vedlegg I

## Intervjuguide – Medarbeiderundersøkelser

Spørsmål	Formål
<b>Innledning</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentere prosjektet og hva intervjuet dreier seg om.</li> <li>- Hvordan intervjuet skal dokumenteres og hva som skjer med materialet når prosjektet avsluttes</li> <li>- Garantere anonymitet og sikre tillatelse til å bruke data.</li> <li>- Informere om retten til å avbryte intervjuet</li> <li>- Antyde lengden på intervjuet</li> </ul>	
<b>Faktaspørsmål/Bakgrunnsspørsmål</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor gammel er du?</li> <li>- Hva slags bakgrunn har du (utdannelse, grad og fagfelt, arbeidserfaring etc)?</li> <li>- Hvor lenge har du vært leder?</li> <li>- Hvor mange er du leder for?</li> <li>- Noen form for lederutdanning?</li> </ul>	<u>Demografiske spør.</u>
<b>PRAKSIS – forberedelser, imens og etter</b>	
<p><b>FORBEREDELSE</b> - Hva gjør du før undersøkelsen blir iverksatt? Hva skjer i virksomheten før undersøkelsen blir satt i gang? Brukes fjorårets resultat/handlingsplaner?</p> <p>Orienteres det om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formålet med undersøkelsen?</li> <li>- Hvordan dataene skal benyttes?</li> <li>- Hvordan undersøkelsen skal følges opp i etterkant?</li> </ul> <p>Hvem involveres i prosessen: andre ledere, ansatte, tillitsvalgte? Blir spørsmålsskjemaet gjennomgått i forkant?</p>	<p><u>Forberedelser</u></p> <p><u>Orientering/informasjon</u></p> <p><u>Involvering</u></p>
<p><b>IMENS</b> - kan du fortelle hvordan undersøkelsen ble gjennomført? Hvor lang tid er satt av til gjennomføringen? Hvordan gjennomføres undersøkelsen i din enhet? Hva gjør du for å sikre en så høy svarprosent som mulig?</p>	<u>Gjennomføring</u>
<p><b>ETTER</b> - Hva gjorde du da undersøkelsen var avsluttet? Hvem gjør dataanalysen? Gjøres det noe analyse utover det som genereres automatisk? Hva vektlegges i analysen? Hvor nøye går man "bak" tallene?</p> <p>Hvordan presenteres resultatene i undersøkelsen? (gj.snitt/frekvens) Hvem presenterer resultatene?</p> <p>Hvordan følges resultatene fra undersøkelsen opp? Tiltaksplan? Hvordan går du frem for å lage en tiltaksplan?</p> <p>Hvem involveres i prosessen med å lage en tiltaksplan?</p>	<p><u>Prosessering/analyse</u></p> <p><u>Orientering/informasjon</u></p> <p><u>Oppfølging</u></p> <p><u>Involvering</u></p>

<b>Medarbeiderundersøkelsen som verktøy /Handlingsfelt</b>	
<p><b>BRUK - Hva skjer etter at tiltaksplanen er utarbeidet?</b></p> <p>Hva slags områder pleier du å fokuseres på når det skal lages en tiltaksplan? Hvilke resultater opplever du de ansatte er mest opptatt av? Hvordan opplever du engasjementet hos de ansatte?</p> <p>Hva er det første du ser etter når du får resultatene? Hvordan jobber du med undersøkelsen gjennom året?</p> <p>Hvordan opplever du selv å bli målt? Har du noe inntrykk av hvordan andre ledere opplever det å bli målt?</p> <p>Kan du nevne noen konkrete gevinster MUT gir deg? Opplever du MUT som et nyttig verktøy?</p> <p>Undersøkelsen måler ulike dimensjoner ved arbeidsmiljøet: Hvilken mener du er den/de mest relevante dimensjonen. Hvorfor? Hva opplever du er minst relevant? Hvorfor?</p> <p>Bruker du resultatene i medarbeidersamtalene? Bruker du resultatene i andre sammenhenger?</p> <p>Er det noe du savner ved undersøkelsen? Ser du for deg tilpasning er som gjør at undersøkelsen kan brukes på andre måter i fremtiden? Eksempler</p> <p>Opplever du at det snakkes om undersøkelsen i din enhet (blant ansatte)? Er det engasjement rundt undersøkelsen? Hva er fokus hos din leder/toppleder? Føler du eierskap til resultatene for din enhet/avdeling?</p>	<p><u>Nytteverdi</u></p> <p><u>Fokus</u></p> <p><u>Relevans</u> -fanger undersøkelsen opp relevante forhold på arbeidsplassen?</p> <p><u>fremover</u></p> <p><u>Eierskap/engasjement</u></p>
<b>Avslutning</b>	
<p>Har du andre erfaringer med MUT?</p> <p>Har du noen kommentarer eller refleksjoner som du ønsker å ta opp?</p> <p>Er det noe du vil tilføye?</p>	<p>Forbered informanten at intervjuet nærmer seg slutten. Sett av tid til oppklarende spørsmål, avsluttende kommentarer eller om informanten har spørsmål</p>
<p><b>Tips!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppmuntre til refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål: Hva mener du? Kan du klargjøre? Hvordan opplevde du det?</li> <li>- Oppfordre informanten til å gi detaljerte svar: Hvordan gjorde du? Kan du beskrive?</li> <li>- Følge opp med operasjonaliserende spørsmål</li> </ul>	