



HKI i NAV  
- en translasjonsteoretisk studie av  
NAVs medarbeiderundersøkelse

av

Nina Hagen Galaaen

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av studiet Master in Public Administration (MPA) ved Høgskolen i Innlandet, studiested Lillehammer, våren 2017. Problemstillingen for oppgaven er knyttet til NAVs bruk av humankapitalindeks (HKI) som medarbeiderundersøkelse i etaten. Jeg ser på hva HKI er, hvordan NAV tar konseptet i bruk i organisasjonen og hvilke erfaringer NAV har med HKI.

HKI er en organisasjonsoppskrift som er knyttet til Human Resource Management (HRM/HR) og benyttes av mange norske organisasjoner. HKI er ikke et verdensomspennende eller globalt konsept, men et konsept som er utviklet i Norge og tilpasset norske forhold (Sandvik, 2003). Imidlertid kan HKI sies å springe ut fra, og være en del av en større idéstrømning som har global utbredelse. Sentralt i denne idéstrømningen er troen på at det er sammenheng mellom medarbeidernes engasjement og organisasjonens verdiskapning.

Min tilnærming til å undersøke NAVs implementering av HKI, vil være å se det i lys av translasjonsteori, med vekt på Røviks (2007) tilnærming til denne teorien. Jeg vil studere de oversettelsene NAV gjør av HKI, og jeg ser på hvordan disse oversettelsene utvikler seg over tid. Et av hovedfunnene i oppgaven er at det skjer en endring i de oversettelsene som NAV gjør når en studerer dem over et lengre tidsrom. Ved introduksjonen av HKI inn i organisasjonen gjøres kun små endringer, og NAV kopierer konseptet. Over tid introduseres stadig større endringer, og NAV beveger seg via et modifierende modus over mot mer radikalt oversettelsesmodus. Samtidig kan en observere at det finnes en offisiell oversettelse av HKI i tillegg til at det foregår lokale oversettelser av elementer av HKI-prosessen i de lokale enhetene. Mens selve spørreundersøkelsen ikke kan endres av lokale enheter, har de stor frihet knyttet til den øvrige prosessen, som dreier seg om lokale arbeidsmiljøtiltak og oppfølging av disse. Et sentralt funn ved denne delen av oversettelsen er at elementer tones ned eller fjernes helt i de lokale enhetene. Dette medfører igjen at effekten av HKI blir begrenset til å i all hovedsak dreie seg om selve spørreundersøkelsen, mens den øvrige prosessen utelates av mange enheter.

Nøkkelord: humankapitalindeks, HKI, medarbeiderundersøkelse, NAV, translasjon, HRM

## Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min tid ved MPA-studiet ved Høgskolen i Innlandet.

Å jobbe med denne oppgaven har vært lærerikt, givende og ikke minst utfordrende.

Temaet for oppgaven ble valgt fordi jeg som ansatt i NAV ble nysgjerrig på medarbeiderundersøkelsen som blir brukt i etaten, gjennom innsikten som jeg fikk via MPA-studiet.

Jeg vil gjerne få takke alle lærere og medstudenter som jeg har møtt gjennom studiet og som har bidratt til å gjøre studietiden både interessant og morsom. Spesielt vil jeg rette en stor takk til Tor Helge Pedersen som har vært veilederen min på denne oppgaven, og vært rundhåndet med både kunnskap, hjelp og gode råd i prosessen.

Respondentene mine fortjener en stor takk for å ha stilt opp med erfaringer og kompetanse som bidro til at denne oppgaven ble til, og jeg vil også takke Rune Skaug i Din Utvikling AS for å ha bidratt med nyttig informasjon.

Videre vil jeg takke arbeidsgiveren min NAV Registerforvaltning for å ha gitt meg fleksibilitet og tid til å gjennomføre studiene mine. En takk må også gis til mine gode kollegaer som har engasjert seg i temaet jeg har skrevet om og bidratt med mange gode samtaler og refleksjoner underveis.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til familien min som har vist tålmodighet og støttet meg underveis, spesielt Ivar, Anna Linnea og Ola som har holdt ut med en til tider distré og fjern kone og mamma. Ivar skal også ha takk for å ha tatt på seg jobben som korrekturleser.

Hamar, mai 2017

Nina Hagen Galaaen

## Innholdsfortegnelse

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introduksjon .....  | 7  |
| 1.1   | Bakgrunn og relevans.....                                     | 7  |
| 1.2   | Problemstilling .....   | 9  |
| 1.3   | En presentasjon av NAV og bruken av HKI i organisasjonen..... | 11 |
| 1.4   | Metode og teori .....   | 13 |
| 1.5   | Begrensninger .....   | 14 |
| 1.6   | Innhold og struktur.....                                      | 14 |
| 2     | Medarbeiderundersøkelser og HKI-undersøkelsen.....            | 15 |
| 2.1   | Introduksjon .....  | 15 |
| 2.2   | Bakgrunn: fra ledelse til styring.....                        | 15 |
| 2.3   | Strategisk HRM.....   | 16 |
| 2.4   | Linjeledernes rolle i strategisk HRM .....                    | 18 |
| 2.5   | Medarbeiderundersøkelser .....                                | 20 |
| 2.6   | Humankapitalindeks (HKI) og Business IQ .....                 | 22 |
| 2.6.1 | Business IQ .....   | 23 |
| 2.6.2 | HRM i Business IQ .....                                       | 28 |
| 2.6.3 | Humankapitalindeksen HKI.....                                 | 29 |
| 2.6.4 | Kritikk mot HKI.....  | 32 |
| 2.7   | Oppsummering.....   | 34 |
| 3     | Teori.....  | 35 |
| 3.1   | Introduksjon .....  | 35 |
| 3.2   | Ulike teoretiske tilnærminger.....                            | 35 |
| 3.2.1 | Den modernistiske tolkningsrammen.....                        | 36 |
| 3.2.2 | Den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen.....             | 37 |
| 3.2.3 | Pragmatisk institusjonalisme.....                             | 39 |
| 3.3   | Translasjonsteori .....                                       | 40 |
| 3.3.1 | Dekontekstualisering og kontekstualisering .....              | 41 |
| 3.3.2 | Dekontekstualisering.....                                     | 41 |
| 3.3.3 | Kontekstualisering.....                                       | 43 |
| 3.3.4 | Kontekstualiseringsregler.....                                | 44 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3.5 | Translatørkompetanse .....  | 47 |
| 3.4   | Analysepunkter .....  | 48 |
| 4     | Metode.....   | 51 |
| 4.1   | Innledning .....  | 51 |
| 4.2   | Forskningsdesign.....   | 51 |
| 4.3   | Kilder og datainnsamling .....  | 52 |
| 4.4   | Dokumentene i studien.....  | 52 |
| 4.4.1 | Analyse av dokumentene .....  | 54 |
| 4.5   | Intervjuene.....  | 56 |
| 4.5.1 | Utvalg.....   | 56 |
| 4.5.2 | Gjennomføring av intervjuer.....  | 57 |
| 4.5.3 | Transkripsjon og analyse av intervjumaterialet .....                        | 60 |
| 4.6   | Validitet og reliabilitet .....   | 61 |
| 4.7   | Etiske betraktninger .....  | 62 |
| 4.8   | Oppsummering.....   | 64 |
| 5     | HKI-undersøkelsen i NAV.....  | 66 |
| 5.1   | Introduksjon .....  | 66 |
| 5.2   | Organisering av HR i NAV.....   | 66 |
| 5.3   | Innføringen av HKI i NAV .....  | 67 |
| 5.4   | Gjennomføring av HKI .....  | 69 |
| 5.4.1 | Prosess før undersøkelsen sendes ut .....                                   | 70 |
| 5.4.2 | Spørreundersøkelsen .....   | 70 |
| 5.4.3 | HKI-undersøkelsen 2006-2016 .....   | 71 |
| 5.4.4 | Prosess etter at spørreundersøkelsen er gjennomført .....                   | 78 |
| 5.5   | Erfaringer med HKI .....  | 82 |
| 5.6   | Oppsummering.....   | 86 |
| 6     | Analyse.....  | 88 |
| 6.1   | Introduksjon .....  | 88 |
| 6.2   | HKI – en arv fra Aetat.....   | 88 |
| 6.2.1 | Dekontekstualisering fra Aetat og årsaker til at NAV valgte å benytte HKI.. | 91 |
| 6.3   | Oversettelse av Aetat-versjonen i nye NAV .....                             | 92 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 6.3.1 | Translatørene, translatørkompetanse og arenaer for oversettelse .....     | 93  |
| 6.3.2 | Kontekstualisering av HKI i NAV – fra kopiering til store endringer ..... | 97  |
| 6.4   | NAVs erfaringer med HKI .....   | 102 |
| 6.5   | Oppsummering .....  | 105 |
| 7     | Avslutning .....  | 107 |
| 7.1   | Introduksjon .....  | 107 |
| 7.2   | Problemstillingen .....   | 107 |
| 7.3   | Oppsummering .....  | 110 |
| 8     | Litteraturliste .....   | 112 |
| 9     | Vedlegg .....   | 119 |

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og relevans

Planlagte endringer i offentlige organisasjoner er et sentralt temaområde i offentlig administrasjon (Christensen et al, 2013) og dermed innenfor studiet Master in Public Administration (MPA). Slike endringer kan være reformer, slik som NAV-reformen og samhandlingsreformen, og de kan være større reorganiseringer som fusjoner av sykehus og høyskoler. Planlagte endringer kan også gjelde utforming eller endring av deler av organisasjonen.

Offentlige organisasjoner eksponeres for en rekke ulike organisasjonsoppskrifter som for eksempel Lean, balansert målstyring og kvalitetsledelse. Planlagte endringer handler også om at organisasjoner i offentlig sektor tar i bruk populære organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Disse organisasjonsoppskriftene er viktige å ta i betraktning når en skal studere endringsprosesser i organisasjoner (Røvik, 2012). Oppskrifter kan ses på som verktøy som organisasjonene bruker for å løse problemer, eller de kan ses på som overflatefenomener som i realiteten ikke gir noen ny praksis.

Hvordan slike organisasjonsoppskrifter spres og hvordan de tas i bruk av organisasjonene er et sentralt forskningstema innenfor organisasjonsteori. Å se på disse prosessene som en form for oversettelse har etter hvert blitt utbredt og akseptert (Wæraas & Sataøen, 2014). Det finnes ulike syn på hvordan oversettelser skjer. Noen forskere har hevdet at slike prosesser gjør at organisasjonene blir mer like hverandre (DiMaggio & Powell, 1983), mens andre har fokusert på det unike ved hver prosess eller oversettelse (Czarniawska & Joerges, 1996). Røvik (2007) mener at en kan identifisere regelmessigheter og likheter når en studerer hvordan organisasjonene håndterer nye idéer.

I denne oppgaven skal jeg studere oversettelsen av en bestemt type medarbeiderundersøkelse som kalles humankapitalindeks (HKI).

Medarbeiderundersøkelser kan ses som en gruppe av organisasjonsoppskrifter som brukes for å kartlegge ulike aspekter ved arbeidsmiljøet i organisasjonene, og er dermed en praksis som er knyttet til human resource management (HRM/HR). HKI og andre typer medarbeiderundersøkelser brukes i en rekke offentlige organisasjoner (Hoff og Lone,

2014). Kartlegging av arbeidsmiljøet i en organisasjon er lovfestet i Arbeidsmiljøloven § 3-1 (1), og medarbeiderundersøkelser er en vanlig måte å foreta slike kartlegginger på.

Denne oppgaven er en oversettelsesteoretisk studie av HKI i NAV. NAV er en av Norges største offentlige organisasjoner og en etat som yter tjenester til befolkningen ”fra vugge til grav” gjennom sine stønader og oppfølgingstilbud. I tillegg er NAV arbeidsplassen til mange tusen nordmenn. NAV har et omfattende samfunnsoppdrag som trolig kan medføre et større endringspress enn det andre offentlige virksomheter opplever, og etaten forventes å levere stadig bedre tjenester til befolkningen. Samtidig skal ressursene som brukes på dette holdes på samme eller redusert nivå. Dette skaper utfordringer både i forhold til hvordan oppgavene skal løses, og i forhold til ivaretagelsen av de menneskene som jobber i etaten.

Helt siden 2006 har NAV benyttet HKI som kartleggingsverktøy i forhold til arbeidsmiljøet i etaten. Dermed har de mange års erfaring med bruk av dette konseptet, og det vil være mulig å studere hvordan organisasjonen har oversatt og tilpasset HKI over et lengre tidsrom. Jeg skal gjennomføre en oversettelsesstudie av denne prosessen, der jeg både ser på hvordan oversettelsen foregår på et overordnet nivå i organisasjonen, men også hvilke lokale oversettelser som finner sted når HKI skal gjennomføres i praksis.

Innenfor MPA-studiet mener jeg at denne oppgaven relevant av flere årsaker. For det første angår den aktuelle temaer både fra organisasjonsteori og human resource management der det kan være behov for forskning. HKI er et organisasjonskonsept som det ser ut til å være forsket relativt lite på, men som har vært utbredt blant norske organisasjoner i en årrekke. Videre omhandler studien implementering av et konsept i et oversettelsesteoretisk perspektiv, noe som jeg også mener er relevant innen MPA. Implementering av HR-praksiser er et område der det er behov for mer forskning (Lengnick-Hall et al, 2009). Studien tar også for seg hvordan en organisasjonsoppskrift fungerer og utvikler seg i en organisasjon over tid, og det er foretatt relativt få slike studier (Røvik, 2007). Dermed håper jeg at min studie kan komme med et bidrag. I tillegg tar oppgaven for seg en av Norges største offentlige arbeidsplasser, og gir et innblikk i NAVs HR-arbeid. Dette mener jeg er et interessant og relevant utgangspunkt for en masteroppgave i MPA.



## 1.2 Problemstilling

For denne masteroppgaven har jeg formulert følgende problemstilling:

### **Hvordan oversetter og gjennomfører NAV HKI-undersøkelsen?**

Denne problemstillingen har jeg valgt å dele inn i tre delproblemstillinger som gir ulike perspektiver:

- a) Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra?
- b) Hvordan er HKI-konseptet oversatt i NAV?
- c) Hvilke erfaringer har NAV med konseptet og finnes det lokale oversettelser?

Jeg vil nå presentere disse delproblemstillingene nærmere.

#### **a) Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra?**

Røvik (2007) framhever at det er viktig for organisasjonsforskere å få kunnskap om hvor idéene kommer fra, og at det er gjort få studier knyttet til dette. Med dette som utgangspunkt, ønsker jeg å finne fram til bakgrunnen for HKI og de teoretiske tradisjonene som konseptet springer ut fra. På denne måten håper jeg å belyse opphavet til den praksisen som NAV har valgt å ta inn i organisasjonen, noe jeg mener er sentralt for å forstå de oversettelsene og tilpasningene som gjøres.

Hva slags oppskrift er HKI? Dette var et av de første spørsmålene jeg stilte meg da jeg begynte å jobbe med oppgaven. Ved første øyekast var ikke dette åpenbart for meg, og det gjorde meg nysgjerrig. NAV bruker HKI som en medarbeiderundersøkelse, men de skriver også at: ”Dette er ikke en komplett arbeidsmiljøundersøkelse i tradisjonell forstand, men mer en termometer blant annet på engasjement blant de ansatte. I tillegg har den påstander om kunnskapsdeling, identitet og arbeidsklimate” (NAV, 2017).

Hva innebærer dette? Og hvor kommer denne oppskriften fra? Er den hentet ut fra en bestemt organisasjon? Er det en oppskrift som har oppstått i det private næringslivet? Er det en metode som organisasjonene velger å følge? Hva er det en ønsker å oppnå med å benytte dette verktøyet i organisasjonen? Kanskje kan jeg gjennom å undersøke disse spørsmålene vil finne ut av hvorfor NAV velger å ta akkurat denne oppskriften i bruk.

Spørsmålene jeg stilte meg rundt HKI var mange, og jeg valgte derfor å sette fokus både på hva HKI er og hvordan HKI er ment å brukes. Svarene har jeg prøvd å finne i litteratur

som er skrevet om HKI, og i informasjon fra konsulentselskapene som formidler konseptet.

### **b) Hvordan er HKI-konseptet oversatt i NAV?**

Jeg ønsker å undersøke hva som kjennetegner de oversettelsene som gjøres i NAV. Hva skjer når et konsept som HKI implementeres i en offentlig organisasjon som NAV? For å undersøke dette vil jeg studere ulike dokumenter som er knyttet til HKI i NAV, og supplere det med opplysninger fra intervjuer med personer som kjenner godt til undersøkelsen.

Denne delen av oppgaven omhandler altså hva organisasjonen gjør med en organisasjonsoppskrift når den adopteres. Er man tro mot det originale konseptet, eller foretas det store endringer? Og hvis det oversettes lite, hva er grunnen til det? Er det trekk ved konseptet som gjør at det endres i den graden det gjør, eller er oversettelsen relatert til NAV som organisasjon?

NAV kan ses som en multistandardorganisasjon. Røvik (2007) beskriver multistandardorganisasjoner som organisasjoner som driver med ulike typer aktiviteter og som har kunnskap om og evne til å adoptere mange ulike organisasjonsoppskrifter. Andre eksempler på slike organisasjoner er sykehus og kommuner. Ut fra dette kan vi forvente at det også finnes andre oppskrifter som er i bruk i NAV, og det er interessant å se hvordan HKI passer inn i dette bildet og i forhold til andre organisasjonsoppskrifter.

Siden jeg vet at NAV har brukt HKI i en lengre periode, ønsker jeg også å studere hva som skjer med disse oversettelsene over tid. Vil oversettelsene endre seg, eller vil de forbli stabile også når organisasjonen bruker oppskriften i et lengre tidsrom? Dette er spørsmål som jeg vil prøve å besvare gjennom denne delproblemstillingen.

### **c) Hvilke erfaringer har NAV med konseptet?**

Gjennom denne siste delproblemstillingen vil jeg undersøke hvilke erfaringer NAV har med HKI-konseptet, og hva denne organisasjonsoppskriften ”gjør med NAV”. Hvilke erfaringer gjør en offentlig organisasjon seg når den skal implementere en oppskrift som HKI? Det vil være interessant å studere om HKI gir store eller små effekter i NAV. Kan

jeg finne en sammenheng mellom oversettelsen som NAV har gjort og den effekten HKI har? Eller er disse effektene knyttet til konseptet i seg selv?

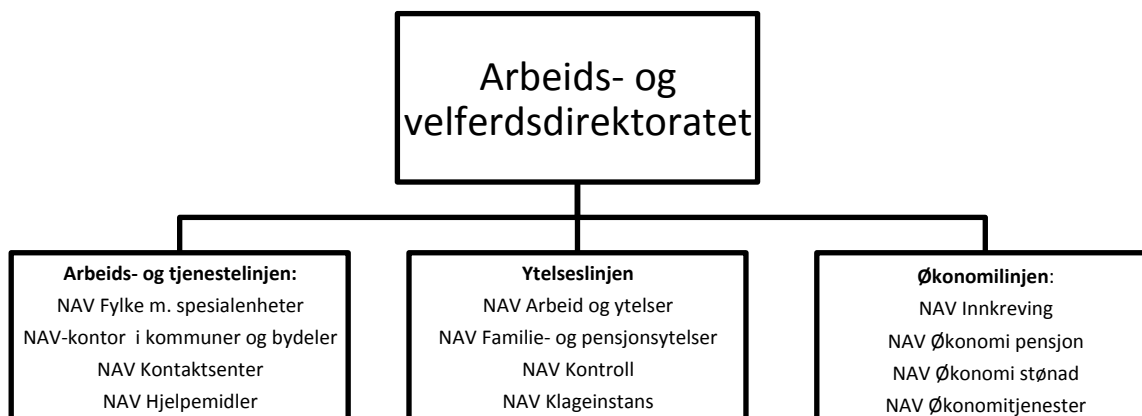
For å nærme meg dette, har jeg valgt å intervju ansatte i NAV, som ut fra ulike ståsteder har erfaring med gjennomføring og bruk av HKI. Jeg har totalt intervjuet ni personer som har forskjellige roller i tilknytning til undersøkelsen og som jobber i ulike deler av NAV. Disse erfaringene og virkningene i organisasjonen ser jeg som relevant å undersøke i denne studien, og jeg mener det er et viktig og relevant supplement til de offisielle dokumentene knyttet til undersøkelsen, da det vil belyse andre sider ved oversettelsesarbeidet.

Jeg ønsker også å undersøke i hvilken grad de lokale enhetene velger å foreta egne oversettelser knyttet til gjennomføringen av HKI. Selve spørreundersøkelsen som gjennomføres kan de ikke endre på, men i forhold til de prosessene som er knyttet til det lokale arbeidet, har den enkelte enhet relativt stort spillerom. Spesielt har linjelederne og førstelinjelederne en viktig rolle knyttet til gjennomføringen av HKI. Ved å intervju mennesker som har direkte erfaring med HKI, håper jeg å finne ut noe om de oversettelsene som finner sted ute i de lokale enhetene.

### **1.3 En presentasjon av NAV og bruken av HKI i organisasjonen**

NAV ble opprettet som organisasjon gjennom NAV-reformen i 2006, og feiret høsten 2016 sitt 10-årsjubileum. Opprinnelig var NAV en forkortelse for Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning, men i dag er NAV et egnenavn og et merkenavn (NAV, 2016). Organisasjonen er en sammenslåing av de tidligere etatene Trygdeetaten og Aetat. I tillegg er den et partnerskap mellom stat og kommune, siden kommunenes sosialkontorer også ble integrert i NAV. I dag har organisasjonen over 19000 ansatte som arbeider i landets 456 lokale NAV-kontorer og de over hundre spesialenhetene som finnes i organisasjonen. NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom sine ulike stønadsordninger (NAV, 2017).

Etter NAV-reformen har den interne organiseringen i NAV vært endret flere ganger. I dag er enhetene i NAV organisert i tre ulike linjer underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet. Figuren under viser et forenklet organisasjonskart for etaten.



**Figur 1.1 – Organisasjonskart for NAV**

I tiden etter at NAV ble opprettet, møtte man på mange ulike problemstillinger, både faglig, organisatorisk og ikke minst knyttet til arbeidsmiljø idet tre ulike organisasjonskulturer møttes. En kan si at den nye etaten fikk en uvanlig kort ”fredningstid” før den ble møtt av omfattende kritikk (Christensen, 2011). Presset på den nye etaten og de ansatte var stort. Som et tiltak for å kartlegge og forbedre arbeidsmiljøet, ble det besluttet å innføre HKI-undersøkelsen (NAV, 2017).

NAV har hatt store utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. De ansatte i organisasjonen har vært gjennom store omorganiseringer, i tillegg til at det har vært et kritisk søkelys på etaten gjennom en årrekke (Olsen, 2015). I 2009 avdekket Arbeidstilsynet flere brudd på arbeidsmiljøloven som følge av blant annet stort arbeidspress. Det har de siste årene også vært mange tilfeller der ansatte utsettes for vold og trusler, og i 2013 ble en NAV-ansatt drept på jobb, noe som medførte et økt fokus på sikkerheten til etatens ansatte.

For medarbeiderne i organisasjonen er trolig HKI-undersøkelsen et av de mest synlige tiltakene i NAVs HRM-arbeid. Undersøkelsen gjennomføres hver høst, og de påfølgende månedene skal brukes til arbeid med lokale tiltak. NAV sier selv at undersøkelsen for ledere er ”et verktøy for å snakke med sine medarbeidere om viktige sider ved arbeidsplassen” (NAV, 2016) og de ulike enhetene står fritt til å utforme og gjennomføre

egne tiltak.

## 1.4 Metode og teori

I denne oppgaven ønsker jeg å benytte meg av en kvalitativ tilnærming der jeg gjør en dokumentundersøkelse av de dokumentene som NAV selv benytter ved gjennomføringen av HKI-undersøkelsen. Jeg undersøker også litteratur og andre kilder til informasjon om HKI som konsept. I tillegg ønsker jeg å gjennomføre intervjuer med ledere og ansatte i ulike deler av NAV vedrørende deres kunnskap om og erfaring med gjennomføring av HKI.

Funnene mine vil jeg undersøke ved hjelp av translasjonsteori for å belyse hvordan oversettelses- og implementeringsprosessene av HKI skjer og har skjedd i NAV gjennom en tiårsperiode. I translasjonsteorien bruker man språklige begreper og tilnærminger for å forklare hvordan kunnskap overføres gjennom at nye elementer og idéer tas inn og tilpasses i organisasjonene. Translasjonsteori var opprinnelig en språklig disiplin, men brukes i dag også innen andre fagfelt der en studerer ikke-språklige objekter og idéer som oversettes.

Organisasjonsoppskrifter kan studeres på denne måten. Den mest utbredte tilnærmingen til slike oppskrifter, er å se på dem som rasjonelle verktøy som brukes i organisasjonene for å løse ulike utfordringer (Røvik, 1998). En annen innfallsvinkel er å se på dem kun som symboler som organisasjonene tar inn for å fremstå som vellykkede, moderne organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Røvik (2007) mener imidlertid at det er mulig å finne en posisjon mellom disse to perspektivene. Denne posisjonen kaller han pragmatisk institusjonalisme. Innenfor denne posisjonen har han utviklet en translasjonsteori som prøver å finne mønstre og regelmessigheter i de oversettelsene som organisasjonene gjør av organisasjonsoppskriftene. Pragmatisk institusjonalisme tar høyde for at organisasjonene kan se konseptene de tar inn både som verktøy og som symboler. Det er denne tilnærmingen jeg ønsker å bruke når jeg skal studere hvordan NAV implementerer HKI i organisasjonen.

Inspirert av skandinaviske nyinstitusjonalister vil jeg følge oppskriftens ”reise” inn i organisasjonen, og se på hva som skjer når NAV tar den i bruk og også studere hvordan

oversettelsen utvikler seg i løpet av den tiden NAV har brukt den. Men i likhet med Røvik (2007) vil jeg også lete etter mønstre og regelmessigheter i de oversettelsene som forekommer.

## **1.5 Begrensninger**

2016 var det tiende året som NAV gjennomførte HKI-undersøkelsen blant sine ansatte. Organisasjonen besitter store mengder tallmateriale hentet fra resultatene av disse undersøkelsene, men de vil ikke ha fokus i denne oppgaven. Mitt fokus vil ligge på hvordan NAV faktisk gjennomfører undersøkelsen og på hvordan NAV har tilpasset konseptet til organisasjonen, samt hvilke effekter en kan finne. Jeg ønsker hovedsakelig å fokusere på prosessen rundt selve gjennomføringen og på hvordan denne presenteres for ledere og ansatte, og på hvordan dette oppfattes, erfares og brukes lokalt. Jeg kommer dermed ikke til å fokusere på resultatene som oppnås i undersøkelsen.

## **1.6 Innhold og struktur**

Denne studien er oppdelt i sju hovedkapitler som igjen er inndelt i underkapitler. Kapittel 1 tar for seg oppgavens bakgrunn, presenterer problemstillingen, samt oppgavens begrensninger og struktur. I kapittel 2 vil jeg ta for meg fenomenet medarbeiderundersøkelser og se på HKI-undersøkelsens plass i dette spekteret. Dette kapitlet omhandler empiri som er knyttet til HKI og dens opprinnelse. Jeg anser dette som en viktig del av oppgaven siden jeg mener at det er sentralt som en del av kunnskapen rundt HKI, da dette er en organisasjonsoppskrift som ikke er så kjent. I tillegg er kunnskap om HKI som fenomen et viktig utgangspunkt for analysen i denne oppgaven. Jeg har derfor valgt å presentere denne delen av empirien i et eget kapittel. Kapittel 3 vil omhandle den teorien jeg har tenkt å ta utgangspunkt i, og i kapittel 4 vil jeg presentere metodene jeg ønsker å benytte meg av og gi informasjon om hvordan jeg har gått fram i denne studien. I kapittel 5 vil jeg legge frem de funnene jeg har gjort underveis i undersøkelsen, altså empirien som er knyttet til hvordan HKI brukes i NAV. I kapittel 6 vil jeg gjøre min analyse av disse funnene, og i kapittel 7 vil jeg konkludere og besvare studiens problemstilling.

## 2 Medarbeiderundersøkelser og HKI-undersøkelsen

### 2.1 Introduksjon

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på det første delspørsmålet i problemstillingen min:  
**Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra?**

Formålet ved kapitlet vil både være å belyse fenomenet HKI, men også å gi grunnlaget for analysen min i denne oppgaven ved å gi kunnskap om den idéen som oversettes. Jeg ønsker å studere HKIs opprinnelse og se nærmere på den idéstrømningen som jeg mener konseptet tilhører, blant annet vil jeg se på strategisk HRM. Jeg vil også se på sammenhengen mellom HKI og medarbeiderundersøkelser for øvrig, og på medarbeiderundersøkelser som generelt fenomen. Til slutt i kapitlet vil jeg vurdere kritikk som er kommet mot bruk av HKI.

### 2.2 Bakgrunn: fra ledelse til styring

Røvik (2007) identifiserer i sin bok ”Trender og translasjoner” fem ulike trender eller idéer som han mener er sentrale blant dagens organisasjoner. En av disse trendene kaller han ”Fra ledelse til styring”. Jeg mener at det er innenfor denne idéstrømningen vi kan finne røttene til HKI.

Røvik (2007) beskriver at det de siste årene har vært et redusert fokus på lederen og lederens kompetanse i organisasjonene. Dette fokuset på lederen var sentralt fra 1980-tallet og utover 1990-tallet. Da vi nærmet oss årtusenskiftet, begynte interessen å dreie mot mer fokus på styring. Røviks definisjon på styring er ”en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner” (Røvik, 2007, s. 146). Denne dreiningen innebærer et redusert fokus på ledelsessatsing, og i stedet kommer ulike former for rehierarkisering inn i organisasjonene. Denne rehierarkiseringen kan innebære enten en endring av organisasjonens formelle struktur, eller at det implementeres ulike formaliserte styringsformer. Et eksempel på et slikt styringssystem er balansert målstyring.

Hensikten med disse grepene er å øke toppledelsens mulighet til å styre sine underordnede

enheter og ansatte. I tilknytning til dette ligger en sterk tro på at styring er en form for teknisk aktivitet, som gjør at ledelsen indirekte og via bestemte verktøy kan påvirke de ansatte. Dette er igjen knyttet til en vitenskapelig eller evidensbasert tilnærming til hvordan en skal styre organisasjoner, der en baserer seg på dokumentasjoner, målinger og data som samles i organisasjonen. I bunnen for dette ligger et rasjonalistisk menneskesyn, der en ser for seg at medarbeidere kan styres og påvirkes gjennom bestemte organisatoriske grep (Røvik, 2007).

Som en del av denne trenden, trekker Røvik (2007) fram et nytt syn på personalfeltet eller HRM-området. Dette innebærer både en annen organisering av HRM-arbeidet enn tidligere, og at selve innholdet i HRM-arbeidet endres. Dette refereres ofte til som strategisk HRM (SHRM) eller HR-transformasjon (Boglind et al, 2014). Jeg vil nå se nærmere på dette fenomenet.

### 2.3 Strategisk HRM

Tradisjonelt har personalfeltet vært en stabsfunksjon som har hatt både administrative oppgaver knyttet til lønnsutbetalinger, rutiner for HMS og liknende, og en sosial funksjon knyttet til myke verdier i organisasjonen, som støtte og tilrettelegging for ansatte, holdningsskapende arbeid, kommunikasjon og kultur (Boglind et al, 2014). Imidlertid ser en fra slutten av 1990-tallet en utvidelse av dette arbeidet, der HRM-feltet også gis en strategisk funksjon. Det vil si at arbeidet med HRM i organisasjonen også ses som et virkemiddel for å gjennomføre organisasjonens overordnede strategier.

Armstrong (2011) framhever at det finnes flere ulike definisjoner av strategisk HRM, og at dette dermed ikke er et entydig begrep. Selv definerer han det slik: "SHRM is an approach to managing people that deals with how the organization's goals will be achieved through its human resources by means of integrated HR strategies, policies and practices" (Armstrong, 2011, s.48).

For å utarbeide et mer strategisk HRM-arbeid, kan en identifisere flere ulike strategier som organisasjonene benytter seg av. Armstrong (2011) nevner blant annet strategier for ledelse av humankapital, engasjement, kunnskapsledelse, organisasjonsutvikling, belønning og ledelse av talent. Ofte kan det observeres at organisasjoner kombinerer ulike elementer i



sine strategier for HRM, såkalt ”bundling”, og at dette gir en bedre effekt enn å bruke enkeltstående strategier (Armstrong, 2011).

Innholdet i den strategiske delen av HRM-arbeidet består av å skaffe seg innsikt i og få kontroll over hvordan ulike variabler knyttet til de menneskelige faktorene kan påvirke organisasjonens lønnsomhet og produktivitet. Viktige elementer i dette arbeidet vil være å identifisere såkalte ”drivere” knyttet til de menneskelige ressursene som kan påvirke verdiskaping. Drivere kan defineres som strukturelle faktorer som påvirker organisasjonenes aktivitetseffektivitet, altså kostnad og verdi. Videre må man finne indikatorer knyttet til driverne som er målbare, slik at en kan gjennomføre målinger som medarbeiderundersøkelser og andre HRM-målinger. På bakgrunn av dette skal en kunne gi ledelsen råd om hvilke grep som kan gjøres i styringen av organisasjonen, basert på dokumentasjon og erfaring fra praksis (Gottschalk, 2003). Dette strategiske arbeidet kan da gi grunnlag for styringssystemer som toppledelsen kan bruke for å øke verdiskapningen i organisasjonen.

Røvik (2007) betegner dette som en bevegelse fra ”myk” til ”hard” HRM, da det blir større fokus på verdiskaping og på de ansattes betydning som ressurser eller humankapital. Samtidig bemerker han at dette også vil innebære at idéer om betydningen av de mykere verdiene som for eksempel motivasjon og kompetanse og disses innvirkning på verdiskapningen, gjør at disse verdiene blir en mer integrert del av organisasjonens strategi og virksomhet.

Kuvaas og Dysvik (2008) skiller også mellom hard eller kontrollbasert HRM, og myk eller forpliktelsesbasert HRM. Den harde HRM-varianten kjennetegnes av fokus på den businessorienterte siden ved HRM, og benytter seg av virkemidler som sanksjoner og belønningssystemer for å kontrollere medarbeidernes adferd. Myk HRM har fokus på å skape en følelse av forpliktelse hos medarbeiderne, slik at adferden deres i organisasjonen baseres på tillit og fleksibilitet. I Kuvaas’ og Dysviks (2008) perspektiv har imidlertid begge variantene et fokus på å gi verdiskaping for organisasjonen, slik at begge praksiser har en strategisk funksjon. Men Kuvaas og Dysvik (2008) mener at myk HRM gir en mer langsiktig verdiskaping, og også verdiskaping for flere ulike interessenter. Hard HRM har eierne av organisasjonen som de eneste interessentene, og har fokus på kortsiktig

verdiskapning for disse. Kuvaas og Dysvik (2008) mener videre at det er godt dokumentert gjennom forskning at arbeid med forpliktelsesbasert HRM påvirker organisasjonenes resultater på en positiv måte. De mener at dette er den mest utbredte og foretrukne HRM-tilnærmingen i Norge i dag.

Omorganiseringen som ofte følger av dreining mot en mer strategisk HR-funksjon, betegnes av enkelte som HR-transformasjon (Boglind et al, 2014). Målet med transformasjonen er at HR-arbeidet skal bli mer effektivt, verdiskapende og strategisk. Den kan innebære at mange av de rutinemessige oppgavene sentraliseres eller outsources til egne enheter som er spesialister på dette, for å effektivisere arbeidet. De strategiske funksjonene legges til profesjonelle HR-medarbeidere som jobber sammen med organisasjonens toppledelse, mens de sosiale og mellommenneskelige sidene ved HR-arbeidet håndteres av linjeledere i organisasjonen. Samtidig som en del HR-oppgaver sentraliseres, foregår det altså en desentralisering av ansvar til linjelederne. En slik organisering kalles ”shared service organisation” (Boglind et al, 2014). Denne typen omorganisering kan skje i ulik grad, og det er også stor variasjon i hvor mye strategisk arbeid som tillegges HRM i de ulike organisasjonene. HR-transformasjon innebærer videre en endring av de ulike rollene som er knyttet til HR, spesielt gjelder dette linjelederne.

## **2.4 Linjeledernes rolle i strategisk HRM**

I strategisk HRM er det foretatt endringer i organisasjonen med den hensikt å gi linjeledere og medarbeidere en mer effektiv HR-støtte (Boglind et al, 2014). Endringer innebærer blant annet at linjeledere får en mer sentral rolle i det HR-arbeidet som skal skje i de lokale enhetene, slik at HR-avdelingen eller HR-partnerne kan utøve en mer strategisk funksjon. Denne forflytningen av personalansvar til linjelederne er et viktig element i strategisk HRM.

En linjeleder kan defineres som ”den funktion eller befattning i en organisation som har et lokalt personalansvar för underställda medarbetare” (Boglind et al, 2013, s. 107). I en organisasjon kan det finnes linjeledere på ulike nivåer, og nærmest de ordinære medarbeiderne finnes førstelinjelederne som er ledere for ikke-ledere. Disse lederne har ansvar for å utføre HR-aktiviteter, og de utøver ledelse på et operativt nivå (Kløvrud & Bergum, 2014). I en organisasjon som har valgt å jobbe med strategisk HRM er det som

oftest en HR-avdeling som utvikler HR-praksisene, mens linjelederne står for implementeringen og gjennomføringen av disse praksisene (Sikora & Ferris, 2014).

Formålet ved denne typen omorganisering er altså både å kunne arbeide mer strategisk med HR, og at linjeledere og medarbeidere skal få en bedre og mer effektiv støtte innen HR-feltet. Imidlertid oppleves det ikke alltid slik for linjelederne (Kløvrud & Bergum, 2014). Boglind et al (2014) finner i sine studier at linjelederne opplever at de har for lite innflytelse ved planlegging og implementering knyttet til HRM, og at de også i flere tilfeller mener at de ikke får tilstrekkelig opplæring, støtte og informasjon. Kløvrud & Bergum (2014) beskriver en lederrolle som er i endring, der førstelinjeledere tillegges flere administrative oppgaver knyttet til HR, dette gjelder også i tilknytning til ulike elektroniske HR-systemer. Hensikten med endringene er altså å forbedre linjeledernes situasjon, men i praksis viser det seg at linjelederne ofte ikke opplever dette som forbedring, snarere tvert i mot (Kløvrud & Bergum, 2014). Dette er et paradoks innenfor strategisk HRM.

Linjelederne tillegges et stort ansvar knyttet til implementering av HR-praksiser. Armstrong (2011) identifiserer tre elementer som han mener er viktige for å lykkes med implementeringen. For det første, mener han at linjelederne bør være involvert i utviklingen av de HR-strategiene som organisasjonen bruker. For det andre er det avgjørende at linjelederne får de ressursene de trenger for å kunne gjennomføre det blir pålagt å gjennomføre. Og for det tredje må linjelederne få den hjelpen og støtten de trenger.

Implementeringen vil også være avhengig av linjelederens kompetanse og holdninger (Sikora & Ferris, 2014). En HR-praksis vil aldri kunne fungere etter hensikten dersom linjelederen ikke kan eller vil implementere den. Gode praksiser kan også implementeres og gjennomføres på en dårlig måte dersom linjelederen ikke har den nødvendige kompetansen eller motivasjonen for å gjennomføre praksisen etter hensikten. En forutsetning for dette resonnementet er at det ideelle vil være at linjelederne implementerer de praksisene som lederne har vedtatt, og at disse praksisene er udiskutable som ”beste praksis”, og dermed noe som i prinsippet skal implementeres av linjelederne uten at de trenger å vurdere dette. Lopez-Contarelo (2011) mener derimot at linjeledere bør kunne ha

rom for å utøve skjønn eller ”discretionary behaviour”, slik at en i stedet kan oppnå en ”best fit”, altså best mulig tilpasning, for HR-praksisene som innføres.

Linjelederne i organisasjonen spiller en viktig rolle når HR-praksisene skal innføres og møte virkeligheten. I den neste delen av kapittelet skal jeg ta for meg medarbeiderundersøkelsen, som er en slik type HR-praksis som benyttes av mange organisasjoner.

## 2.5 Medarbeiderundersøkelser

”Medarbeiderundersøkelser er et godt utgangspunkt for å forbedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold” skriver Statens arbeidsmiljøinstitutt (Stami) (2008) i sitt faktaark om medarbeiderundersøkelser. Også Arbeidstilsynet (2008) støtter dette synet, og skriver at ”Virksomhetene vil få et verktøy som kan bidra til å bedre trivsel, motivasjon og engasjement, samt forebygge helseproblemer og redusere sykefravær”.

Medarbeiderundersøkelser er en HR-praksis som kan ses som en del av trenden som Røvik (2007) kaller «Fra ledelse til styring». Slike undersøkelser har blitt et utbredt fenomen i norsk arbeidsliv, og de finnes i mange ulike varianter. Historisk sett har medarbeiderundersøkelser beveget seg fra rene trivselsundersøkelser, til kartlegginger av mer omfattende og strategisk art (Hoff & Lone, 2014).

En bred definisjon på medarbeiderundersøkelser kan være undersøkelser som ”forsøker på ulike måter å kartlegge de ansattes opplevelser av oppgavemessige, sosiale og organisatoriske forhold ved arbeidet som antas å påvirke motivasjon, trivsel, helse og produktivitet” (Hoff & Lone 2014, s. 14). Disse undersøkelsene kan gå under ulike navn som arbeidsmiljøundersøkelser, HR-målinger eller tilfredshetsundersøkelser. Ferdige konsepter tilbys av ulike konsultentselskaper, og det finnes også forskjellige ”hjemmesnekrede” varianter som enkelte organisasjoner benytter seg av. Sentralt for dem alle, er imidlertid at de søker å kartlegge eller undersøke ulike sider ved det som kan betegnes som arbeidsmiljø. I det følgende velger jeg å benytte meg av betegnelsen medarbeiderundersøkelser om dette fenomenet.

Det finnes både juridiske, moralske og strategiske argumenter for å gjennomføre

medarbeiderundersøkelser (Hoff & Lone, 2014). For mange organisasjoner er den viktigste motivasjonen for å gjennomføre en slik undersøkelse juridisk, med henblikk på bestemmelsene i arbeidsmiljølovens § 3-1. Imidlertid vil også de moralske og strategiske argumentene trolig være viktig for de fleste organisasjoner. De moralske argumentene er knyttet til et ønske om å skape et godt arbeidsmiljø og forebygge og redusere sykdom. De strategiske argumentene er knyttet til organisasjonens mulighet for å kunne gjennomføre sin strategi og nå de målene som er satt, og altså en del av det som kan kalles strategisk HRM. Hoff og Lone (2014) mener en kan si at dette siste argumentet for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser er noe undervurdert, men at det finnes omfattende forskning som viser en sammenheng mellom arbeidsmiljøet i organisasjonen og hvor godt organisasjonen lykkes med sine mål og strategier. Dette er også i samsvar med Kuvaas' og Dysviks (2008) henvisninger til forskning knyttet til forpliktelsesbasert eller myk HRM.

Arbeidsmiljøet kan kartlegges ved hjelp av kvalitative eller kvantitative metoder. Det vanligste er en kvantitativ tilnærming, og trolig er bruk av spørreskjemaer den mest utbredte metoden i Norge i dag (Hoff & Lone, 2014).

Når en skal velge metode, mener Hoff og Lone (2014) at det kan argumenteres for at tre kriterier skal være oppfylt:

- kartleggingen bør foregå i samsvar med norsk lov- og avtaleverk og arbeidslivstradisjon
- kartleggingen bør være basert på forskning i arbeidsmiljø (evidensbasert)
- kartleggingen bør ses i sammenheng med virksomhetens strategi og egenart

(Hoff & Lone 2014, s. 18)

I det første punktet ligger først og fremst at metoden skal være i tråd med arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Videre at prinsippet om medvirkning eller medbestemmelse opprettholdes, da dette er et sentralt trekk ved norsk arbeidsliv. Med punkt to menes at det skal ligge vitenskapelige prinsipper til grunn for metoden, og at undersøkelsen eller undersøkelsesinstrumentet skal være reliabelt og valid, altså at det skal måle konsistent og at det måler det man ønsker å måle. Videre må instrumentet være "basert på etablerte og dokumenterte teorier om arbeidslivet" (Hoff & Lone 2014, s. 20). Andre viktige momenter som kan nevnes er gjennomsiktighet og etterprøvbarehet. Det

tredje punktet innebærer at undersøkelsen tilpasses organisasjonens strategi og personalpolitikk, og at det også skal kunne brukes til organisasjonsutvikling. Her knytter Hoff og Lone (2014) altså an mot både de strategiske og vitenskapsorienterte elementene som Røvik (2007) nevner.

Det finnes mange ulike varianter av medarbeiderundersøkelser, og i følge Hoff og Lone (2014) og Kuvaas og Dysvik (2008) er det ikke alle som tilfredsstillere disse kravene. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til senere i oppgaven.

Kvantitative undersøkelser som spørreundersøkelser er altså den mest utbredte tilnærmingen til å gjennomføre medarbeiderundersøkelser. Mange er skeptiske til dette, da de mener at en kvalitativ tilnærming vil gi bedre resultater. Imidlertid gir spørreundersøkelser også noen fordeler. Blant disse kan nevnes at det gir alle medarbeiderne mulighet til å delta og gi uttrykk for sin mening, at organisasjonen gis et felles språk for å snakke om arbeidsmiljø og at det gir en mulighet for å fokusere på sentrale aspekter ved arbeidsmiljøet (Hoff & Lone, 2014).

## **2.6 Humankapitalindeks (HKI) og Business IQ**

HKI-undersøkelser er en organisasjonsoppskrift som brukes av flere organisasjoner som en form for medarbeiderundersøkelse. Denne undersøkelsestypen er en indeks, noe som innebærer at den er satt sammen av enkeltspørsmål som skal måle ulike psykologiske faktorer knyttet til arbeidsmiljøet.

Over tid har begrepet HKI endret seg. Opprinnelig var den en medarbeiderundersøkelse som bestod av seks spørsmål. Deretter ble den en av flere indekser i et system som kalles Business IQ og ble videreutviklet som en del av dette systemet. I dag brukes begrepet mer generelt om ulike indekser som skal måle faktorer knyttet til HR-arbeid. Utviklingen av HKI henger dermed sammen med utviklingen av Business IQ. Jeg har derfor valgt å se på begge disse konseptene i denne oppgaven, da det er vanskelig å forklare HKI uten å relatere det til Business IQ.

HKI og Business IQ ble utviklet av blant andre Egil Sandvik og Bastian Lie-Nielsen på begynnelsen av 2000-tallet for å gi organisasjoner det de kalte et praktisk redskap for å

måle intellektuell kapital. I tiden etter at konseptet ble lansert ble det omtalt i flere artikler (se bl.a. Glahn (u.å.) og Haugnes (2003)), og man får inntrykk av det var en relativt populær organisasjonsoppskrift i denne perioden. Konseptet ble først formidlet av Sandviks konsulentfirma Humankapitalgruppen DA (HKG). Dette selskapet ble senere kjøpt opp av Din Utvikling AS, som har videreutviklet konseptet og som fortsatt tilbyr HKI-undersøkelser i dag. Din Utvikling AS markedsfører i dag indeksene som er hentet fra Business IQ som ulike HKI-er som kan kombineres. Begrepet Business IQ benyttes ikke lenger av dem i dag. Business IQ som betegnelse brukes derimot fortsatt av konsultentselskapet Knowledge Management Consulting (KMC), som drives av blant annet Sandviks tidligere samarbeidspartner Bastian Lie-Nielsen. Det kan virke som Business IQ er et mindre kjent begrep enn HKI.

Det er utviklet ulike varianter av HKI, og det er flere konsultentselskaper som tilbyr indeksen i dag. I denne oppgaven vil jeg imidlertid konsentrere meg om den varianten av HKI som ble utviklet av Sandvik og HKG, da det er denne varianten som NAV har basert sin undersøkelse på (respondent 1). Først vil jeg se nærmere på Business IQ.

### **2.6.1 Business IQ**

På 1990-tallet ble læring og kunnskap trukket fram som viktige faktorer for organisasjonenes konkurransevne (Nilsen, 2007). Nordhaug (2002) beskriver en overgang fra et kapitalbasert til et kunnskapsbasert næringsliv. I en slik sammenheng ses menneskene i organisasjonen og den kunnskapen de besitter, som den mest sentrale ressursen for verdiskapning. En kan snakke om en kunnskapskapital (Gottschalk, 2003) som består av organisasjonens humankapital, strukturkapital og relasjonskapital. Ledelse av kunnskapskapital kan kalles kunnskapsledelse (Nordhaug, 2002). Innenfor kunnskapsledelse prøver man å finne fram til nye tilnærminger til å lede kunnskapsbaserte bedrifter, og det vokser frem et ønske om å utvikle systemer for å måle og styre kunnskapskapitalen. Dette er en del av det økte fokuset på styring som jeg har beskrevet tidligere i kapittelet. Business IQ kan ses som et eksempel på et system som er skapt for måling og styring av kunnskapskapital, og Sandvik skriver: ”Business IQ vil kanskje vise seg å være en like stor fornyelse av bedriftens styringssystem som regnskapet var det for 500 år siden” (Sandvik, 2003, s.6).

Business IQ beskrives videre som ”et måle- og tiltakssystem for å oppnå bedre arbeidsmiljø og operativ ledelse, som består av 24 drivere, fordelt på områdene identitet, energi, kunnskap og omdømme” (HKG, u.å.). Systemet er beskrevet i to bøker forfattet av Sandvik, i tillegg til at det finnes mer kortfattede dokumenter ment for de organisasjonene som tar det i bruk og nettsider som gir innføring i konseptet.

Disse kildene kan sies å bære preg av at de er skrevet for å gjøre konseptet kommuniserbart, og dermed enkelt å sette seg inn i for leseren. Således kan disse bøkene sies å føye seg inn i det som kalles managementlitteratur (Røvik, 2007), altså litteratur som er skrevet for å påvirke ledere og overbevise dem om å ta i bruk et spesifikt konsept. Slik litteratur er gjerne skrevet av personer med interesser i konsulentselskapene som formidler og selger disse konseptene. Managementlitteratur kan være en del av det som kalles ”pakking” av konseptet og som skal gi organisasjonsoppskriften sosial autorisering for å gjøre det mer attraktivt (Røvik, 2007). Dette inntrykket forsterkes ved at det ved flere anledninger i bøkene vises til ulike foretak som bruker Business IQ, og det deles suksesshistorier fra disse organisasjonene.

Basisen i Business IQ er troen på at det eksisterer en sammenheng med medarbeidernes engasjement eller energi, og organisasjonens verdiskapning: ”Grunnsteinen i Business IQ er omfattende empirisk forskning som viser en solid sammenheng mellom medarbeiderengasjement og resultater som produktivitet, lønnsomhet, turnover, kundelojalitet og HMS” (Sandvik, 2003, s. 40).

Det empiriske grunnlaget for Business IQ skal i oppstarten ha blitt hentet fra den amerikanske Gallup-organisasjonens undersøkelser og forskning (Sandvik, 2003). Denne forskningen viser en sammenheng mellom medarbeidernes engasjement og organisasjonens resultater og verdiskapning (Armstrong, 2011). Den endelige versjonen av Business IQ har i følge Sandvik (2003) også empiriske bidrag fra Karl-Erik Sveiby og Dag Andersen. Sveibys bidrag er knyttet til kunnskapsledelse og intellektuell kapital, mens Andersen skriver om emosjonenes kraft i bedrifter. Business IQ har dermed sine røtter både innenfor kunnskapsledelse og det som kan refereres til emosjonell ledelse.

Om Business IQs opprinnelse skriver Sandvik:



Rammeverket har vokst frem over noe tid i samarbeid med en rekke ledere, bedrifter og eksperter på strategi, ledelse og styring. Det er ikke en teoretisk konstruksjon, men en styrings- og lederutviklingsmodell som vel 60 norske bedrifter har begynt å ta i bruk (Sandvik, 2003, s. 7).

Likevel viser sitatet at dette konseptet er en praksis som er konstruert av konsultentselskapet, og ikke en oppskrift som er hentet ut av en bestemt organisasjon. Videre oppgir Sandvik (2003) at elementene i systemet har vært gjennom en forforskning, altså ser det ut til å være knyttet et visst oversettelsesarbeid til det konseptet som blir skapt.

Det oppgis også at det er gjort tilpasninger slik at Business IQ skal passe like bra i privat og offentlig sektor. Hvilken sektor den opprinnelig var tiltenkt omtales ikke, men det er nærliggende å anta at den først ble tilpasset privat sektor da Sandvik (2003) skriver at de også har gjort tilpasninger ved å tone ned ”management-språk”. Det brukes likevel i omfattende grad uttrykk som ”bunnlinjen”, ”lønnsomhet” og ”kapital” når retorikken rundt konseptet gjennomgås, og dette kan også sies å peke i retning av en opprinnelse i det private næringslivet.

Business IQ beskrives av Sandvik som ”et balansert målstyringssystem for humanbedrifter” (Sandvik 2003, s. 27). Systemet skal legge til rette for regelmessige målinger innen ulike områder, ved hjelp av fire ulike kapitalindekser:

- Identitetskapitalindeksen (ID) – måler strategiske spørsmål
- Humankapitalindeksen (HKI) – måler HR-spørsmål
- Kunnskapskapitalindeksen (KKI) – måler spørsmål innen kunnskapsledelse
- Omdømmekapitalindeksen (OD) – måler markedsførings spørsmål

I oppfølgerboka ”24 tips og verktøy” (2007) er navnene på indeksene endret til

- Måleinstrument ”Identitet”
- Måleverktøy ”Energi”
- Måleinstrument ”Kunnskap”
- Måleinstrument ”Omdømme”

Senere ble det lagt til en arbeidsklimaindeks, som ikke omtales i bøkene, men som er

inkludert i det mer kortfattede materialet som er ment for organisasjonene og på nettsidene. På nettsiden sin opplyser HKG at ”Bedrifter som ønsker større fokus på det interne arbeidsmiljø, kan supplere med en klimaindeks. Klimaindeksen inneholder "stoppere" (hygiene-faktorer) istedenfor drivere (motivasjonsfaktorer)” (HKG, u.å.). I følge Rune Skaug i Din Utvikling AS, ble arbeidsklimaindeksen utviklet for å kartlegge faktorer som fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, endringsledelse, tillit til ledelsen og trivsel på arbeidsplassen, da en så at problemer på disse feltene kunne hindre utvikling på andre viktige områder i organisasjonene (e-post, 27.februar 2017).

Til sammen danner disse indeksene en modell som beskrives slik på Humankapitalgruppens nettsider:



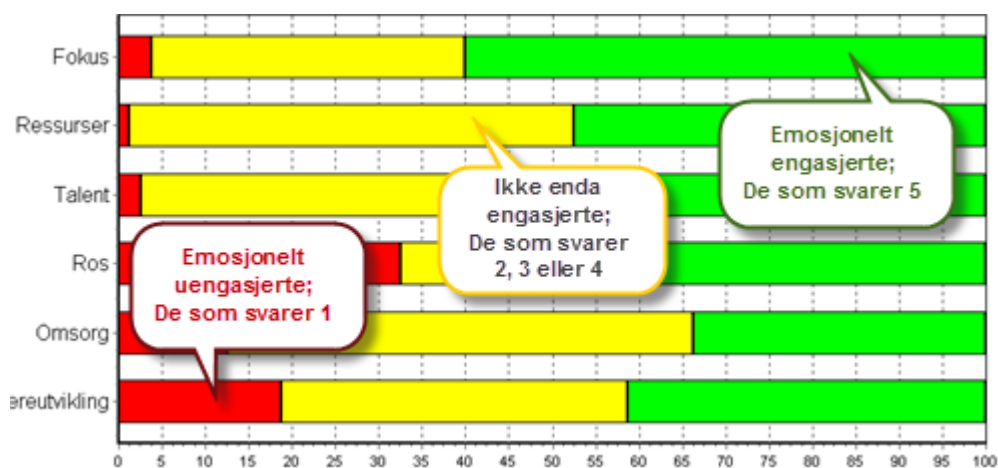
Hentet fra [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)

**Figur 2.1 – Indeksene i Business IQ**

Hver indeks inneholder et sett av ulike drivere. Disse driverne utgjør sammen et system som skal måle atferd og emosjoner. Tanken er at dette systemet kan supplere eller erstatte tradisjonelle målstyringssystemer eller Balanced Score Card (BSC), da Sandvik (2003) mener at det tradisjonelle systemet er tilpasset et industrielt paradigme og ikke dagens

samfunn. Årsaken til dette, er at det som Sandvik ønsker å måle med Business IQ er både det som ligger i den fysiske og rasjonelle verden, og som kan måles med balansert målstyring, men også det han kaller den emosjonelle verden, som blant annet består av omdømme, kunnskap, relasjoner og engasjement. Systemet presenteres dermed som en mykere tilnærming til styring enn BSC.

De opprinnelige indeksene bestod av seks spørsmål i hver indeks. Ut fra svarene søker man å kategorisere medarbeiderne i kategoriene ”ildsjeler”, ”passasjerer” og ”bremseklosser” i forhold til engasjement. Ildsjelene er de som kan defineres som aktivt engasjerte medarbeidere, passasjerene er de uengasjerte, og bremseklossene er de som er aktivt uengasjerte. På samme måte måler man nivåer av kunnskap og identitet i de andre indeksene. Figuren under viser et eksempel på en indeks der en måler engasjement.



Hentet fra [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)

**Figur 2.2 – Indeks som måler engasjement**

Det er i følge Sandvik (2003) ikke nødvendig for organisasjonen å ta i bruk alle indekser eller hele systemet samtidig. Det er også mulig å sette sammen elementer fra ulike indekser etter eget behov. Organisasjonene kan både få hjelp med oppstart og implementering i organisasjonen, og de har mulighet til å selv sette sammen indekser og påstander via en dataløsning kalt Måleverkstedet. Via denne løsningen kunne de også sende ut

undersøkelsene, hente ut resultater fra gjennomførte undersøkelser og få hjelp med tiltaksprosessen i etterkant.

Selv om Business IQ beskrives som en prosess og det oppgis at det er den lokale prosessen i etterkant av målingene som skal ha fokus, gir bøkene om konseptet lite informasjon om denne delen av systemet. Prosessen beskrives av Sandvik som ”en læringssirkel basert på Kolbs erfaringsbaserte læring, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå” (Sandvik, 2003, s. 105), men uten at dette utdypes eller forklares nærmere. Vedrørende tiltak skriver Sandvik (2007):

HKG får ofte spørsmål om tiltak. Tiltak kan være alt fra å utarbeide og forankre en visjon til å rose mer. Det kan være å implementere et avansert system for dokumenthåndtering til at man blir enige om å debriefe viktige møter med kunden. Det gis også noen få tips til aktuelle tiltak for energiindeksen, og det gis informasjon om et prosessverktøy kalt ”Idépro” som er utviklet av Torfinn Slåen.

I dokumentet ”HKGs medarbeidermålinger – prosess for ledere og ansatte” (u.å.) beskrives prosessen etter at målingen er gjennomført i følgende trinn:

- Tolkning (leder + i gruppen)
- Dialog, egne tiltak
- Endring
- Evaluering/læring

HKG beskriver sine medarbeidermålinger som ”tiltaksorienterte”, og de oppgir at kan tilby kurs, dokumentasjon og verktøy til ledere og HR-medarbeidere i forhold til prosessen. Trolig er dette tjenester fra konsulentfirmaet som kundene må betale ekstra for, og ikke noe de ønsket å gi alle åpen tilgang til. HKG oppgir også at prosessen har fokus på ”nærdiagnose (hver arbeidsgruppe jobber med sine egne utfordringer) og enkle, men fokuserte tiltak for hver enkelt arbeidsgruppe” (HKG, u.å.). Det kan dermed virke som konsultentselskapet holder kortene tettere til brystet når det gjelder denne delen av konseptet, da dette i liten grad er konkretisert.

## 2.6.2 HRM i Business IQ

Sandvik (2003) understreker at hans fokus ligger på menneskene i organisasjonene og

presiserer at:

Mennesker er ikke ressurser som kan sammenlignes med bedriftens øvrige råvarer og kapital. Mennesker har en god del andre behov, egenskaper og interesser enn bedrifter. HRM fanger ikke fullt ut konsekvensene av at det er mennesket i kraft av sin kompetanse og sitt talent som er den suksessfaktor som er den avgjørende i den postindustrielle bedrift” (Sandvik 2003, s. 181).

Sandvik (2003) anbefaler derfor at fokuset flyttes fra regnskapstall og finanser til det som kalles ”topplinjen”, og som han definerer slik: ”Topplinjen måler utviklingen av humankapitalen, organisasjonens drivkraft” (Sandvik 2003, s. 182). Dette fokuset på topplinjen vil senere ha betydning for bunnlinjen. Han snakker altså om et mykere fokus innenfor HRM, uten at fokuset på verdiskapningen forsvinner. Videre mener han at det er en strategisk dreining innenfor HRM: ”HR er i ferd med å utvikle seg til et sentralt perspektiv på strategi, ledelse og måling av humanbedrifter” (Sandvik 2003, s. 180).

Business IQ plasserer seg dermed helt tydelig innenfor trenden som Røvik kaller ”Fra ledelse til styring”, og kan også ses i sammenheng med strategisk HRM. Sandvik (2007) hevder at HKI-delen av systemet også kan utvikles til et strategisk humankapitalstyringssystem, og at spesielt Måleverkstedet kan gi god støtte til ledere som ønsker å drive strategisk HRM.

### **2.6.3 Humankapitalindeksen HKI**

HKI ble først utviklet som en frittstående medarbeiderundersøkelse. Senere ble HKI en integrert del av Business IQ og utviklet som en del av dette systemet.

Humankapitalindeksen ble først tatt i bruk av Lindorff i 1999, og Lindorff skal også ha vært involvert i den tidlige utviklingen av verktøyet (Sandvik, 2003). Den opprinnelige HKI var basert på seks spørsmål hentet fra den amerikanske Gallup-organisasjonens materiale.

Sandvik (2003) viser til en trend der mange ledere er opptatt av å øke medarbeiderengasjement, og som går under ulike navn som ”People First”, ”The Gallup Path” og ”Investors in People”. Også Armstrong (2011) identifiserer dette som en av flere mulige strategier som er koblet opp mot strategisk HRM. Som en konsekvens av denne

trenden hevder både Sandvik (2003) og Armstrong (2011) at det foregår en endring av medarbeiderundersøkelser der fokuset dreies vekk fra måling av tilfredshet til i stedet å måle engasjementet blant medarbeiderne. En annen konsekvens er i følge Sandvik (2003) en drastisk reduksjon av antall spørsmål, samt at medarbeidere deles inn i ulike segmenter slik som det gjøres med kunder, altså blir medarbeiderundersøkelsene mer like kundeundersøkelser.

”Humankapitalindeksen måler medarbeiderengasjement, med spesiell fokus på emosjonell energi” (Sandvik 2003, s. 10). Figuren under er hentet fra HKGs nettsider, og viser de seks driverne med tilhørende påstander som utgjør den opprinnelige HKI. På nettsiden opplyses det at de tre første spørsmålene omhandler selve jobben, mens de tre neste spørsmålene dreier seg om leder- og mestringsstøtte.

| Driver                              | Påstand  | Høst 2010 | Vår 2011    | Mål         |
|-------------------------------------|--|-----------|-------------|-------------|
| Fokus                               | Jeg interesserer meg sterkt for det jeg gjør på jobben   | 4,3       | 4,6         | 4,5         |
| Ressurser                           | Jeg har nødvendige ressurser og handlingsrom til å gjøre jobben riktig                             | 4,3       | 4,3         | 4,5         |
| Talent                              | Jeg bruker de kunnskaper, evner og ferdigheter som jeg verdsetter høyest hos meg selv i jobben min | 3,7       | 3,7         | 4,0         |
| Ros                                 | Noen på jobben har i løpet av siste uke gitt meg ros og anerkjennelse for godt utført arbeid       | 3,6       | 3,3         | 4,0         |
| Omsorg                              | Jeg får positiv oppmerksomhet og støtte på jobben  | 3,7       | 4,1         | 3,5         |
| Videreutvikling                     | Jeg blir oppmuntret på jobben til å utvikle meg og lære mer  | 3,0       | 3,9         | 3,5         |
| <b>Total skår (14 respondenter)</b> |  | 22,6      | <b>23,9</b> | <b>24,0</b> |

Hentet fra [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)

**Figur 2.3 – Påstandene i den opprinnelige HKI**

HKI skal måle jobbengasjement og det Sandvik (2003) kaller emosjonell energi. Påstandene i indeksen er basert på påstander utviklet av den amerikanske Gallup-organisasjonen, men er senere ”modifisert gjennom den erfaring som en rekke bedrifter har med HKI-en og spørsmålene” (Sandvik 2003, s. 125). Det som imidlertid er beholdt fra Gallup, er at de strategiske verdidriverne fortsatt er de samme.

HKI er basert på de første seks spørsmålene i den amerikanske undersøkelsen Gallup Q12 Employee Engagement Survey slik de var da HKI ble skapt:

- Vet jeg hva som forventes av meg på jobben?
- Har jeg det nødvendige utstyret for å gjøre jobben riktig?
- Har jeg muligheten til å gjøre det jeg er best til hver dag på jobben?
- Har jeg i løpet av den siste uke fått anerkjennelse eller ros for godt utført arbeid?
- Virker det som min leder – eller andre på jobben – bryr seg om meg?
- Er det noen på jobben min som oppmuntrer meg til å videreutvikle meg?

(Sandvik 2003, s. 127-128)

En leder vil ønske å få et entydig ”ja” på alle disse spørsmålene. Sandvik (2003) viser til Gallups forskning og hevder at det foreligger en klar sammenheng mellom dette og organisasjonens resultater. For å bedre resultatene anbefaler Sandvik å innføre en ny lederpraksis for å fokusere på å øke den emosjonelle energien hos medarbeiderne. Det anbefales å jobbe med resultatene av HKI i hver organisasjonsenhet og lage tiltaksplaner slik at organisasjonen kan bevege seg mot å få entydige ”ja” på alle de seks påstandene. Spørsmålene skal bearbeides i den rekkefølgen de er stilt, og det anbefales ikke å starte med det spørsmålet som har fått lavest skår.

Til tross for at HKI i utgangspunktet var utviklet som en medarbeiderundersøkelse, uttaler Sandvik (2003) at:

Noen velger å benytte påstandene i indeksene som vanlige medarbeiderundersøkelser. Det finnes nok bedre måleinstrumenter på markedet som måler medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet. Generelt vil jeg fraråde at påstandene i indeksene brukes på denne måten (Sandvik 2003, s. 104).

Imidlertid kan det virke som om det er nettopp som medarbeiderundersøkelse HKI i all hovedsak formidles og benyttes som i dag. Som jeg har vært inne på tidligere, har også HKI som begrep et annet innhold i dag enn hva det hadde i konseptets begynnelse. Den HKI-undersøkelsen som er videreført fra HKG til Din Utvikling AS består i dag av fire ulike indekser som alle kalles humankapitalindekser eller HKI-er:

- Identitetsindeksen
- Arbeidsklimaindeksen
- Energiindeksen

- Kunnskaps- og samarbeidsindeksen

(Din Utvikling AS, u.å.)

En kan dermed se at det som kalles HKI i dag trolig har mer til felles med Business IQ enn med den opprinnelige HKI med seks spørsmål. Sandvik (2003) oppgir også at ”Business IQ kan dels ses på og erstatte ordinære kunde- og medarbeiderundersøkelser” (Sandvik, 2003, s. 35).

Konseptet HKI slik det formidles i dag er, i likhet med Business IQ, basert på det som oppgis å være en påvist sammenheng mellom engasjerte medarbeidere og gode resultater for organisasjonen. Prosessen rundt HKI er beskrevet som en kontinuerlig prosess der en jobber med resultater, tolkning og tiltak i etterkant av målingene, og deretter evaluering og oppfølging før en igjen foretar en ny måling. Prosessene skal, som i Business IQ, foregå i de enkelte arbeidsgruppene, og det er fokus på nærledelse og lokale løsninger, i tillegg til at dataløsningen Måleverkstedet fortsatt finnes (Din Utvikling AS, u.å.). Slik HKI presenteres i dag, kan en kanskje antyde en nedtoning av lønnsomhetsaspektet for organisasjonen og et sterkere fokus på mykere verdier gjennom at elementer som arbeidsglede og medarbeiderskap også nevnes sammen med HKI. Tittelen på Din Utvikling AS’ brosjyre ”Har du lyst på flere engasjerte kolleger” kan også antyde at konseptet nå også i større grad rettes mot den enkelte medarbeider og ikke kun mot ledelsen. Dermed kan en si at det kan være en dreining mot et mykere fokus i HKI slik konseptet framstår i dag.

#### **2.6.4 Kritikk mot HKI**

Med utgangspunkt i det Hoff og Lone (2014) trekker opp som fornuftige kriterier ved valg av måleinstrument, mener de at det er flere grunner til å være skeptiske til bruk av indekser som måleinstrument ved medarbeiderundersøkelser. Det samme synet fremmes av Kuvaas og Dysvik (2008). HKI framstår dermed som en oppskrift som til en viss grad er kontroversiell.

Hoff og Lone (2014) mener at indekser som måleinstrument har så store svakheter når det gjelder validitet at de fraråder at de brukes som medarbeiderundersøkelser. Bakgrunnen for dette er for det første at de mener at indekser består av mange ulike fenomener som det ikke har noen hensikt å slå sammen. Et annet argument er at indekser ofte blander sammen



årsaker og virkninger i arbeidsmiljøet, og et tredje argument er at påstandene i indeksene ofte er uklare og for lite konkrete. Dermed blir utfallet at indeksene gir informasjon som blir lite presis, og på grunn av dette blir resultatene også vanskelige å tolke.

Gjennom en medarbeiderundersøkelse ønsker man å undersøke ulike psykologiske fenomener. Hoff og Lone (2014) mener at en er nødt til å undersøke hvert fenomen med flere ulike påstander eller spørsmål for å sikre god nok reliabilitet ved at det stilles spørsmål vedrørende ulike aspekter ved fenomenet. I indeksene er det normalt sett kun en påstand eller spørsmål knyttet til hvert fenomen, og dette mener Hoff og Lone (2014) gjør at det blir knyttet for stor usikkerhet og tilfeldighet til hva en person svarer på de enkelte påstandene, og at en ikke validerer svarene fra ulike vinkler.

Kuvaas og Dysvik (2008) går så langt som å kalle slike undersøkelser ”meningsløse målinger”, og mener at de også er meningsløse som grunnlag eller utgangspunkt for diskusjon, da de gir gale premisser for diskusjonen. Selv om organisasjoner ofte hevder at de ”ikke driver med forskning” eller bare benytter undersøkelsen som en termometer, så gir det ikke mening å gjennomføre dem. I tillegg mener Kuvaas og Dysvik (2008) at kvaliteten i informasjonen er for dårlig, og at disse undersøkelsene er bortkastet tid for alle involverte. Og videre innvender de at de skaper forventninger om at noe skal gjøres eller gjennomføres i etterkant av undersøkelsen, men at siden informasjonen gir et så dårlig utgangspunkt, så vil det trolig ikke være mulig å iverksette effektive tiltak. Dette kan skape redusert tillit til ledelsen, samt være demotiverende i forhold til å besvare medarbeiderundersøkelser og til å delta i annet forbedringsarbeid på arbeidsplassen.

Sandvik (2007) møter noe av denne kritikken i oppfølgerboka ”24 tips og råd», der han har brukt Kuvaas som rådgiver i forhold til disse spørsmålene. Det presenteres der såkalte ”skyggeindekser” som kan benyttes i tillegg til de opprinnelige indeksene. Disse skyggeindeksene inneholder flere påstander knyttet til de samme fenomenene. I tillegg oppgir han at det har vært liten interesse for disse, og at han har liten tro på at det vil være stor etterspørsel etter medarbeiderundersøkelser med svært mange påstander. Han viser også til forskning som viser at også psykologiske fenomener kan måles ved bruk av kun en påstand (Barrett, 1996), noe han mener er et argument for at det å benytte indekser som måleinstrument likevel ikke er feil.

## 2.7 Oppsummering

For å undersøke hva HKI, er har jeg nærmet meg fenomenet gjennom å plassere det innenfor en større idéstrømning knyttet til økt fokus på styring av organisasjonene, blant annet gjennom HRM og de strategiske aspektene ved dette. HKI og Business IQ kan også knyttes til teorier om humankapital og til kunnskapsledelse. Konseptene presenteres som en metode for å kartlegge humankapitalen og medarbeidernes engasjement, noe en mener er en viktig faktor for å kunne påvirke organisasjonens effektivitet og produktivitet.

Mange organisasjoner bruker i dag HKI som en type medarbeiderundersøkelse, og knytter den dermed også opp mot kartlegging av arbeidsmiljøet i organisasjonen. Dette er også en utvikling innen medarbeiderundersøkelser, at de går fra å være rene trivselsundersøkelser til å bli undersøkelser som også skal kartlegge flere andre aspekter knyttet til arbeidsplassen og medarbeiderne. HKI gjør denne kartleggingen gjennom bruk av indekser, noe som er en omdiskutert metode for måling av denne typen fenomener.

## 3 Teori

### 3.1 Introduksjon

Hvordan nye organisasjonsidéer, praksiser og konsepter tas ut fra en organisasjon og inn i en annen og hvordan kunnskap overføres, har blitt forsøkt forklart på mange ulike måter innenfor organisasjonsteorien og i forskning knyttet til HRM. Mange av disse tilnærmingene kan forklare hvordan idéer spres til organisasjonene, men de forklarer ikke hvordan den samme grunnmodellen kan gi et slikt mangfold av varianter når de blir satt inn i sin nye kontekst (Boglund et al, 2014). Samtidig kan det hevdes at disse oversettelsene følger visse regler som det er mulig å identifisere (Røvik, 2007), og at oversettelsene som foregår er bemerkelsesverdig like (Wæraas & Sataøen, 2014). Dette er ulike ståsteder innenfor det som kalles translasjonsteori. Jeg ønsker å studere HKI-undersøkelsen i NAV fra et translasjonsteoretisk ståsted, og i dette kapittelet vil jeg presentere bakgrunnen for denne teorien, og for hvorfor jeg har valgt dette teoretiske utgangspunktet.

### 3.2 Ulike teoretiske tilnærminger

I organisasjonsteorien finnes det flere ulike teoretiske tradisjoner. Ofte identifiseres det et skille mellom en institusjonell og en instrumentell tilnærming til fagfeltet. Røvik (2007) velger å kalle disse den modernistiske og den sosialkonstruktivistiske tolkningsramme.

Det finnes imidlertid ulike måter å se dette på. Christensen et al (2013) skisserer et tredelt skille mellom det de kaller det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet. Her tilsvarer det instrumentelle perspektivet i all hovedsak Røviks modernistiske tolkningsramme, mens de to andre perspektivene kan plasseres innenfor den sosialkonstruktivistiske eller institusjonelle tolkningsrammen. Myteperspektivet har fokus på sosialt skapte normer eller myter som finnes i organisasjonene, mens kulturperspektivet dreier seg om organisasjonskultur.

Et tredelt skille skisseres også av Scott (2014) når han identifiserer det han kaller pilarer i studier av institusjoner og organisasjoner. Han kaller disse for den normative, den kulturell-kognitive og den regulative pilaren. Disse pilarene beskriver viktige elementer som er av betydning for organisasjonene, og som kan ses som avgjørende enkeltvis eller

som elementer som sammen bygger opp og forsterker de sosiale rammeverkene som organisasjonene består av.

Boglund et al (2014) skisserer et skille av teorier som eksisterer rundt HRM, og skiller da mellom et rasjonalistisk og et institusjonelt perspektiv som igjen deles inn i ulike underperspektiver. Boglund et al (2014) beskriver i tillegg et relasjonelt perspektiv som kan benyttes når en skal studere organisasjoner. Dette relasjonelle perspektivet kan imidlertid også plasseres innenfor det Røvik kaller den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen. I dette perspektivet er det fokus på sosialt skapte relasjoner mellom ulike aktører, og på avhengighetsforholdene mellom disse aktørene.

Jeg vil i det følgende forholde meg til Røviks (2007) begrepsbruk, men også skissere andre teoretiske innfallsvinkler og betegnelser.

### **3.2.1 Den modernistiske tolkningsrammen**

Den modernistiske tolkningsrammen innebærer en rasjonell-instrumentell måte å tenke på. I følge Røvik (2007) er dette perspektivet det klart mest benyttede innenfor organisasjonsverdenen i dag. Innen en slik tankegang er den planmessige utformingen av organisasjonen det viktigste virkemidlet for å oppnå effektivitet. Også når en organisasjon leter etter en ny praksis som de skal benytte seg av, er det fordi de er på jakt etter en løsning på et problem de har, eller de ønsker å øke effektiviteten i organisasjonen. Valgene de tar er rasjonelle og de har flere valgmuligheter. I denne tankegangen ser en organisasjoner og andre aktører som fornuftige og kunnskapsrike, som aktører med evne og vilje til å lære, og som ønsker utvikling og forbedring (Røvik, 1998).

I bakgrunnen ligger også en forestilling om at alle organisasjoner er grunnleggende like enheter, og at de deler en felles organisasjonsidentitet (Røvik, 2007). Dermed kan det som har fungert godt i én organisasjon uproblematisk kan hentes ut og innføres i en annen organisasjon. På denne måten kan en beste praksis identifiseres og deretter innføres i andre organisasjoner.

Slike oppskrifter kan utvikles av ledere, konsulenter og forskere som har kunnskap og erfaring om hvordan dette virker i praksis, i tillegg til at de har god oversikt over de ulike

oppskriftene for god ledelse og organisasjonsutforming som finnes (Røvik, 2007) Oppblomstringen av konsulentselskaper som selger slike oppskrifter har sin bakgrunn i denne måten å tenke på, og de ser gjerne seg selv både som de som oppdager beste praksiser, de som foredler dem, og de som overfører sine ”produkter” til nye organisasjoner.

Boglind et al (2014) anser at det innenfor denne rammen kan identifiseres en universelt perspektiv, et situasjonsperspektiv og et ressursperspektiv. Det universelle perspektivet er knyttet til å identifisere en beste praksis og har fokus på strategi, lønnsomhet og hard HRM. Situasjonsperspektivet har fokus på beste tilpasning til situasjonen. I tillegg er organisasjonskultur og myk HRM viktige stikkord. I ressursperspektivet er en opptatt av de interne ressursene, og av å finne en beste praksis og innovasjon i egen virksomhet gjennom lokale ressurser. Også her er det en viktig kobling mot strategi og mot myk HRM.

Innenfor den modernistiske tolkningsrammen beskriver Boglind et al (2014) også et dualistisk perspektiv i tilknytning til studier av HRM i organisasjonene. Dette perspektivet tar utgangspunkt i at en organisasjon består av krefter som står mot hverandre, og at det altså kan forekomme konflikter mellom disse kreftene. For å håndtere disse kreftene må en sette seg inn i og forstå de dilemmaene og motsigelsene som finnes i organisasjoner og arbeidsliv. Dette er imidlertid noe som ikke ofte blir tatt hensyn til, men også disse motsetningene og konfliktene er det viktig å ha et øye for ved implementering av nye praksiser og idéer (Boglind et al, 2014).

### **3.2.2 Den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen**

Innenfor den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen ser en for seg at det kan finnes andre årsaker til at organisasjoner velger som de gjør enn de rent rasjonelle. Innenfor dette perspektivet kan en plassere ulike retninger som nyinstitusjonell teori, etnometodologisk forskning og europeisk konstruksjonisme (Røvik, 1998). En mener at organisasjonene hele tiden påvirkes av det institusjonelle miljøet de befinner seg i, og de normer og oppfatninger som til enhver tid befinner seg der. Disse normene er imidlertid samfunnsskapt, og de endrer seg kontinuerlig. Dermed vil normene også for hva som er å oppfattes som den beste måten å organisere seg på endre seg over tid, noe som gjør at organisasjonene vil ønske å endre seg i takt med dette. Organisasjonene må leve opp til samfunnets krav om

være moderne organisasjoner (Røvik, 2007), og dermed skapes det en etterspørsel etter organisasjonsoppskrifter som tilbyr modernisering i form av effektivisering og fornyelse.

I denne sammenhengen kan en se organisasjonsoppskrifter som er institusjonalisert som symboler som betyr noe mer for organisasjonen enn bare det å være en rasjonell løsning på et problem. Ofte er de imidlertid symboler for rasjonelle verdier som effektivitet, fornuft og modernisering, altså verdier som organisasjonen ønsker å ta inn fordi de er i tråd med de dominerende forestillingene om hvilke verdier organisasjoner bør vektlegge som finnes i samfunnet rundt organisasjonen. Her ser man en knytning mot de verdiene som kommer fra den modernistiske tolkningsrammen. Imidlertid kan en hevde at en del av disse rasjonalistiske symbolene også kan være rasjonaliserte myter. I dette begrepet ligger det at en har en sterk tro på at en organisasjonsoppskrift er rasjonelt og vitenskapelig begrunnet, selv om den egentlig ikke er det; den blir en rasjonalisert myte (Meyer & Rowan, 1977).

Konsulentselskapene betraktes innenfor denne tolkningsrammen som en managementindustri som ikke nødvendigvis kjenner til hvordan oppskriftene virker i praksis. Imidlertid er de gode på å framstille idéer på en slik måte at de framstår både som gode redskaper og som symboler som viser at en organisasjon som bruker dem vil ses på som en moderne organisasjon som tar i bruk noe nytt og fremtidsrettet (Røvik, 2007).

Boglind et al (2014) trekker fram muligheten for at organisasjoner velger populære organisasjonsoppskrifter fordi de ønsker å "følge moten" og dermed imitere det andre organisasjoner gjør. DiMaggio og Powell (1983) kaller denne konformiteten isomorfi, og mener at den oppstår på grunn av krav fra omgivelsene. De skiller mellom mimetisk isomorfi, der en kopierer løsninger som ser ut til å fungere i andre vellykkede organisasjoner, tvingende isomorfi som innebærer at man på grunn av for eksempel lover og regler må innføre en viss type løsning, og normativ isomorfi der en velger løsninger ut fra krav fra blant annet krav fra yrkesgrupper eller profesjoner. Den mimetiske isomorfien innebærer at mange reformer og organisasjonsendringer er symbolhandlinger som organisasjonene gjennomfører fordi de ønsker å framstå som moderne organisasjoner. Dette synet har blitt møtt med kritikk både fra teoretikere og praktikere (Boglind et al, 2014).

Innenfor den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen finnes også flere translasjonsteoretiske bidrag. Disse vil jeg komme nærmere tilbake til senere i kapitlet.

### 3.2.3 Pragmatisk institusjonalisme

Røvik (2007) mener at den beste tilnærmingen når en skal studere organisasjonen vil være å ta med seg elementer og inspirasjon fra begge disse tolkningsrammene og spenningsfeltet mellom dem, og kombinere dette i en alternativ tolkningsramme som han kaller pragmatisk institusjonalisme. I følge Røvik vil dette innebære både fokus på tvetydighet og en empirisk orientering, da han beskriver posisjonen slik: ”Der de to paradigmenes hver for seg tilbyr polariserte og mer entydige enten-eller-forklaringer, vil en pragmatisk posisjon søke å få fram det grunnleggende tvetydige ved mange av de fenomener som her studeres” (Røvik, 2007, s. 53).

Innenfor denne posisjonen kan en se på organisasjonsoppskrifter som noe som både kan være gode redskaper som vil gi resultater i organisasjonene, men som samtidig er symboler som gir mening og legitimitet. Også Boglind et al (2014) mener at dette er en forklaringsmodell som gir mening når en skal studere kunnskapsoverføring mellom organisasjoner.

Dette synet er sammenfallende med det jeg selv har erfaring med gjennom egen praksis i arbeidslivet. Beslutninger som tas i organisasjonene er ofte påvirket av sammensatte årsaker og motivasjoner, og de er gjerne preget av å være pragmatiske valg. For mitt vedkommende blir dermed en slik forklaringsmodell det som best kan forklare den virkeligheten jeg opplever at dagens organisasjoner befinner seg i, og dermed blir dette et logisk utgangspunkt når en skal studere fenomener i organisasjoner.

Innenfor denne pragmatiske tolkningsrammen lanserer Røvik (2007) en egen tilnærming til translasjonsteori. Translasyonsteori eksisterer også som et felt innenfor det han refererer til som den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen, men Røvik ønsker å se på denne teorien i et nytt lys. Det er denne tilnærmingen til translasyonsteori jeg ønsker å konsentrere meg om i det følgende, men jeg ønsker også si litt om det historiske utviklingen av fagfeltet.

### 3.3 Translasjonsteori

Translasjon betyr oversettelse. Translasjonsteori har sin bakgrunn i den språklige disiplinen knyttet til oversetting av tekster. I begynnelsen var denne disiplinen konsentrert om en direkte oversettelse av tekst fra et språk til et annet. Senere har flere ulike retninger oppstått, der en tar seg ulike grader av frihet i forhold til den opprinnelige teksten. På 1980- og 1990-tallet oppstod en endring som innebar at selve objektet for oversettelsen, ikke nødvendigvis var en tekst; en kunne også ”oversette” andre objekter, for eksempel en idé, fra en kontekst til en annen. Dette innebar at forskere innenfor translasjonsteori lot seg inspirere av kunnskap fra andre fag, som for eksempel psykologi, kulturstudier og filosofi. Oversettelse har dermed beveget seg fra å være en disiplin som kun er knyttet til lingvistikk og litteratur til også å bli et samfunnsvitenskapelig forskningsfelt med faglige innslag fra flere ulike disipliner (Røvik, 2007). Dette gjør translasjonsstudier interessante også i forhold til å studere hva som skjer når idéer overføres mellom organisasjoner.

Den translasjonsteorien som er knyttet til organisasjonsforskning oppstod innenfor amerikansk nyinstitusjonalisme, og ble senere videreutviklet i den skandinaviske nyinstitusjonalismen. I den amerikanske nyinstitusjonalismen var en opptatt av idéenes spredning, og i mindre grad av hva som skjer når idéene kommer inn i en ny organisasjon (Nilsen, 2007). Retningen har vært kritisert for at den ser på organisasjonene som grunnleggende like enheter (Dimaggio & Powell, 1983), og at de også ses på som passive i forhold til de idéene de møter ved at konsepter ses på som symboler som ikke får noen innvirkning i praksisfeltet (Meyer & Rowan, 1977).

Skandinaviske nyinstitusjonalister har kommet med bidrag som svar på dette, ved at de har hatt fokus på hva som skjer etter at idéene har blitt introdusert i en ny kontekst, og de ser på organisasjonene som aktive oversettere (Czarniawska & Joerges, 1996). De ser kunnskap og idéer som representasjoner eller modeller av en praksis, og det er disse representasjonene av praksisen som kan overføres fra en kontekst til en annen, ikke selve praksisen (Nilsen, 2007).

Skandinavisk nyinstitusjonalisme bygger blant annet på innsikter fra Bruno Latour, som var opptatt av hvordan idéer endres og tilpasses gjennom ulike assosiasjoner som er kjedet sammen (Latour, 1986). Innenfor den skandinaviske nyinstitusjonelle tradisjonen jobbet



blant andre Czarniawska og Joerges (1996) videre med tanker rundt hvordan idéenes ”reise” arter seg. De gikk bort i fra tanken om en mekanisk og lovmessig prosess der idéene innføres, og begynte i stedet å se konseptet som skal inn i organisasjonen som et kun et utgangspunkt, som deretter tilpasses, redigeres og oversettes inn i sitt nye miljø (Czarniawska & Joerges, 1996). Disse bidragene til translasjonsteorien befinner seg innenfor det som Røvik refererer til som den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen.

Røvik (2007) mener imidlertid at tidligere tilnærminger til translasjonsteori, og særlig de tilnærmingene som kan defineres innenfor aktør-nettverks-teori (ANT), har to svakheter. For det første mener han at disse teoriene fokuserer for lite på mønstre og regelmessighet i oversettelsesprosessene. En er mest opptatt av å finne det unike ved hver oversettelse, i stedet for å vektlegge det som er likt. For det andre mener Røvik at teoriene ikke tar høyde for at oversettelsesprosesser i mange tilfeller kan skje som kopiering eller tilnærmet kopiering, ved at assosiasjonene som skjer ses på som ubundne og uforutsigbare og med kraft til å transformere idéene som er involvert. Derfor har han utviklet en ny tilnærming til translasjonsteori, knyttet til pragmatisk institusjonalisme. Jeg skal nå se på hvordan oversettelsesprosessene beskrives innenfor denne teorien.

### **3.3.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering**

Når en idé skal bevege seg fra en kontekst til en annen i denne sammenhengen, så skal den hentes ut fra en organisasjon og deretter implementeres i en annen. Røvik (2007) forsøker å finne regelmessigheter og mønstre i den reisen som disse idéene foretar. Prosessen der idéer hentes ut fra en organisasjon kalles dekontekstualisering, og når de skal inn i en ny organisasjon kalles det kontekstualisering. Jeg skal i det følgende se nærmere på disse prosessene.

### **3.3.2 Dekontekstualisering**

Dekontekstualisering beskriver altså det som skjer når en idé eller et konsept hentes ut eller løsrives fra en organisasjon. Bakgrunnen for hvorfor en ønsker å gjøre hente ut en idé, kan være flere, men ofte handler det om at en praksis fungerer svært godt og gir gode resultater i organisasjonen. Dermed kan flere ønske å forsøke å bruke den samme idéen i sin egen organisasjon i et forsøk på å oppnå tilsvarende resultater.

Idéen kan hentes ut av organisasjonen selv, av en annen organisasjon, eller av eksterne aktører, for eksempel et konsulentselskap. Her kan en skille mellom det som Røvik (2007) kaller uthenting, der de som skal overføre praksisen kommer fra utsiden av den organisasjonen som praksisen skal hentes fra. Eller det kan skje gjennom det som Røvik (2007) kaller utbringning, der representanter for den organisasjonen som benytter idéen eller konseptet presenterer den og sine gode resultater i ulike fora der de når ut til andre organisasjoner.

Hvor enkelt det er å hente konseptet ut av en organisasjon vil avhenge av ulike faktorer. Røvik (2007) peker på eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet som sentrale momenter i denne forbindelse. Med praksisens eksplisitet menes i hvilken grad praksisen er språksatt og dermed hvor lett det er å gjøre den synlig og enkel å formidle. Dersom mye av praksisen er basert på taus kunnskap, vil den være vanskeligere å gripe fatt i og gjøre kommuniserbar. Med kompleksitet er det spesielt to faktorer som gjør seg gjeldende. For det første gjelder det årsaks-virkningsforholdet som ligger bak resultatene av praksisen, og hvorvidt disse er klare eller uklare. For det andre dreier dette seg om kompleksiteten i den teknologien og de menneskelige ressursene som ligger bak resultatene. Utfordringene med å oversette praksisen vil øke med dens kompleksitet. Den tredje faktoren som Røvik nevner, er praksisens innvevdhet. Med dette mener han graden av tilknytning som praksisen har i sin kontekst i organisasjonen den kommer fra og i konteksten rundt denne organisasjonen. Med økende innvevdhet, øker også vanskelighetene med å dekontekstualisere idéen.

Knyttet til dekontekstualisering finner vi også et fenomen som kalles ”pakking” (Røvik, 2007). I dette ligger det at en idé som er hentet ut gis en presentasjon som gjør at den framstår som attraktiv og aktuell for flere organisasjoner. Denne pakkingen foretas ofte av konsulentselskaper. Hensikten med disse grepene er at idéene skal bli enklere å selge og formidle, og slik vil organisasjonsidéen få større spredningskraft. Ofte vil idéene framstilles som moderne og fremtidsrettede konsepter som skal forbedre organisasjonene, og som universelle idéer som kan benyttes av alle typer organisasjoner. I tillegg brukes ofte virkemidler som sosial autorisering, altså at idéen knyttes til organisasjoner eller andre aktører som har et godt omdømme.

I noen tilfeller kan en også se at de konseptene som presenteres og pakkes som dekontekstualiserte praksiser, i virkeligheten er pseudooversettelser (Røvik, 2007). Disse er ofte sammensatte praksiser som består av flere elementer hentet fra ulike organisasjoner, og dermed et skrivebordsprodukt eller en form for teori som i virkeligheten er konstruert av konsulentselskaper. Grunnen til at de presenteres som dekontekstualiserte praksiser er hovedsakelig for å gi dem en sterkere sosial autorisering enn hva en idé som ikke kommer fra praksisfeltet får.

### 3.3.3 Kontekstualisering

Når konseptet skal inn i en ny kontekst, snakker vi om kontekstualisering. Idéen skal da inn i en ny sammenheng, et nytt miljø. Som en tekst som skal oversettes til et nytt språk, skal idéen nå oversettes for å passe inn. Hvor lett det er å gjennomføre dette, vil avhenge av en del av de samme faktorene som gjør seg gjeldende når idéen skal hentes ut, altså eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet.

Før en praksis kan settes ut i livet i nye omgivelser, er det mange ulike aktører som kan være involvert. En vanlig måte å se for seg at implementeringen skjer på, er gjennom en hierarkisk oversettelseskjede. Denne har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess (Røvik, 2007). I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden, ser en for seg at implementeringen skjer gjennom en top-down-orientering, altså at det er toppledelsen som introduserer nye organisasjonsidéer inn i organisasjonen. Ut fra dette perspektivet er det liten frihet i forhold til oversettelsen for lokale enheter, siden prosessen er sentralt styrt. Videre antar en at de praksisene som tas inn skal være et forsøk på å løse problemer som er identifisert i organisasjonen, og at kontekstualiseringen av idéen skjer i etapper etter hvert som idéen ”drypper” fra toppledelsen og nedover i de ulike enhetene i organisasjon og det skjer lokale oversettelsesprosesser i enhetene. Til slutt antas det at den introduserte praksisen går fra å være et abstrakt konsept til å bli mer og mer konkret og håndfast for hver oversettelse den gjennomgår.

Røvik (2007) mener imidlertid at denne forestillingen ikke kan sies å være dekkende for alle oversettelsesprosesser. For det første ser en at det finnes flere andre utviklingsarenaer

der oversettelser kan skje enn i det formelle hierarkiet i organisasjonen. Eksempler på dette kan være kurs, seminarer og studier der ulike aktører møtes og utveksler informasjon. Et annet moment er at det ikke alltid vil eksistere noen sentral ”masterversjon” slik det forutsettes i den hierarkiske oversettelseskjede, men snarere at flere ulike versjoner hentes inn i organisasjonen på ulike nivåer. Og det er også slik at en oversettelsesprosess ikke nødvendigvis har et rettlinjet forløp, men snarere at den er mer lik en spiral, der idéen sirkulerer i organisasjonen og gjennomgår stadige tilpasninger og at den utvikles av mange ulike aktører og på flere ulike arenaer. Røvik (2007) nevner også det han kaller ”soppmodellen”, som innebærer at flere organisasjoner oversetter en idé og lager sine lokale versjoner omtrent samtidig, uten at de har hatt noen klar påvirkning fra andre aktører.

### **3.3.4 Kontekstualiseringsregler**

Røvik (2007) er opptatt av å identifisere regelmessigheter og mønstre som kjennetegner oversettelser. Når det kommer til kontekstualisering, skiller han mellom det som kalles innskrivingsregler og de mer spesifikke oversettelses- og omformingsregler. I det følgende vil jeg si litt om dette.

#### **3.3.4.1 Innskrivingsregler**

I den grad en organisasjon ønsker å gjøre endringer, er det vanlig at de tilpasser den til sin egen tid og sitt eget sted, altså tillegge den lokale og tidsmessige markører for å gjøre den mer ”kjent” og dermed lettere å akseptere for organisasjonen. De reglene som kan identifiseres her kaller Røvik (2007) lokalisering og tidsmarkering.

Gjennom lokalisering gis konseptet referanser som knytter seg mot den nye, lokale konteksten. Og gjennom tidsmarkering skapes en lokal historie, gjerne gis det en rasjonell forklaring på hvorfor konseptet er tatt inn i organisasjonen. Ofte skapes det da en fortelling som sier noe om at en søkte en løsning på et problem som organisasjonen hadde, og at en da fant denne gode praksisen som skal løse utfordringen. Videre kan en i noen tilfeller se at konseptet gis en samtid og en framtid i den nye organisasjonen, ved at den ses på som et virkemiddel og som en del av de langsiktige planene og strategiene som organisasjonen har. Ofte fjernes også de globale eller allmenne referansene som er knyttet til idéen til fordel for et lokalt navn.

#### 3.3.4.2 *Oversettelsesmodus og oversettelsesregler*

Disse reglene og modiene sier noe om hvilken grad av frihet de som oversetter idéene tar seg når de skal tilpasse idéen til en ny organisasjon. Den mottakende organisasjonen vil i prosessen med kontekstualisering velge om de skal kopiere eller gjøre større eller mindre endringer til det konseptet som nå skal tilpasses til sitt nye miljø.

Røvik (2007) skiller mellom tre ulike modi som innebærer at en følger ulike regler for oversetting i denne forbindelse. Disse kaller han den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus, og disse dekker et spenn fra ingen eller svak omforming til en radikal endring av den opprinnelige idéen.

Den reproduserende modus innebærer at den mottakende organisasjonen i stor grad kopierer det nye konseptet og tar det inn slik det er. En følger dermed oversettelsesregelen for kopiering. Røvik definerer begrepet kopiering som

å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idémessig representasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes, dvs. blir utført i den nye konteksten med ingen eller meget få endringer. (Røvik, 2007, s.308)

Flere teoretiske retninger hevder at kopiering er den beste framgangsmåten dersom et konsept skal overføres fra en organisasjon til en annen, og en ser dette på måten ulike konsultentselskaper markedsfører sine konsepter ut mot ulike organisasjoner. I tillegg kan en se det tydelig i litteratur som omhandler beste praksis.

Det er flere forhold som påvirker sannsynligheten for at en idé eller praksis vil bli kopiert. Hvis praksisen en ønsker å benytte seg av har høy grad av eksplisitet, samt lav grad av innvevdhet og kompleksitet, øker sjansen for at en ønsker å forsøke å kopiere den. En annen faktor som kan øke sjansene for at dette skjer, er hvis de organisatoriske kontekstene det kopieres til og fra er relativt like.

Den andre modusen kalles modifierende, og her kan organisasjonen velge å enten legge til eller trekke fra elementer ved den opprinnelige idéen for å få den til å passe bedre inn.

Oversettelsesreglene for dette kalles addering og fratrekking.

Innenfor addering finner en et fenomen som kalles eksplisitering. Her gjør en noe som kanskje er implisitt i den opprinnelige idéen mer tydelig og eksplisitt i den nye versjonen. Et annet fenomen kalles ”amplification” eller forsterkning, og dette medfører at en forsterker elementer i den opprinnelige praksisen.

Fratrekking innebærer at elementer fjernes eller dempes ned. Ved implisitering gjøres noen elementer eller idéer mindre tydelige, enten ved at meningsinnholdet tones ned, eller ved at en reduserer detaljeringsgraden. En mer radikal form for fratrekking er utelatelse, altså at en ikke tar med alle elementer fra den originale idéen i den oversatte versjonen.

Det kan være mange årsaker til at en ønsker å gjøre slike tilpasninger, og ofte ligger det rasjonelle eller strategiske hensyn bak. I noen tilfeller ser en imidlertid at det skjer uintenderte adderinger eller fratrekninger i oversettelsesprosessen, da det kan være vanskelig å oversette den praksisen som en ønsker å innføre i organisasjonen (Røvik, 2007).

Den tredje modusen for oversetting kaller Røvik den radikale modus. Her tar oversetteren seg store friheter i forhold til den opprinnelige praksisen, benytter kanskje bare den opprinnelige idéen som et utgangspunkt eller et idémessig rammeverk for det de ønsker å bruke konseptet til.

Oversettelsesreglen her kalles omvandling (Røvik, 2007). Dette innebærer en radikal endring både av form og innhold. Ofte vil den nye varianten som tas i bruk kunne oppfattes som en lokal nyvinning, i stedet for å være en variant av en annen praksis. En noe mindre radikal endring kan refereres til som adaptasjon.

Ofte ser oversetterne og organisasjonene på andres idéer som kilder til inspirasjon for utvikling av egne praksiser, og ikke som noe de skal kopiere. I noen tilfeller kan en også se at oversetterne har hentet inspirasjon fra flere ulike praksiser, som så settes sammen til noe nytt.

Sjansene for at en idé utsettes for en radikal endring øker med graden av hvor vanskelig den er å oversette. Dersom den er vanskelig å oversette, kan det også forekomme en uintendert omvandling, fordi den organisasjonen som tar den inn ikke klarer å lage en kopi av konseptet, nettopp fordi den er for kompleks og kontekstspesifikk, slik at den blir vanskelig å gripe fatt i. Når en idé er svært omformbar, det vil si at den er relativt abstrakt og lite detaljert i forhold til hvordan den skal praktiseres, øker også sjansene for at en gjør store endringer ved oversettelse inn i ny organisasjon. I tillegg vil selve implementeringsprosessen spille en rolle i forhold til hvor sannsynlig det er at radikale endringer skjer. Hvis det er slik at en kan ta seg store friheter ved implementering, og ikke er bundet av for eksempel prosedyrer eller lovverk, vil det være mer sannsynlig at organisasjonen som skal implementere gjør større endringer (Røvik, 2007).

Pedersen (2009) inkluderer også en oversettelsesregel som kalles briocolage eller rekombinering. Denne regelen innebærer at en benytter konsepter eller idéer som allerede eksisterer i organisasjonen, og setter dem sammen på en ny måte, og at man kun i begrenset grad bruker idéer som kommer utenfra. Denne regelen kan finnes enten innenfor den modifierende eller radikale modusen.

### 3.3.5 Translatørkompetanse

I mange sammenhenger tas det for gitt at en praksis som tas inn i organisasjonen, blir tatt i bruk (Røvik, 1998). Imidlertid er det ikke alltid slik. Når idéen er tatt inn i organisasjonen, finnes det ulike mulige utfall for hvor vellykket dette er. I noen tilfeller ser en at idéer tas inn, men deretter avvises i organisasjonen. Dette kalles frastøting. I andre tilfeller tas idéen inn og den brukes, men på en annen måte enn det som opprinnelig var tenkt. Og det finnes selvsagt også eksempler på at idéen tas inn, brukes og fungerer etter hensikten.

Røvik (2007) mener at en viktig faktor for å lykkes med slike prosesser for overføring av idéer mellom organisasjoner er den translatørkompetansen som finnes tilgjengelig. For det første må den som skal dekontekstualisere konseptet være en dyktig på å skille essensen i idéen fra de lokale særegenhetene i den avgivende organisasjonen. Deretter må den eller de personene som skal implementere idéen i den nye organisasjonen kjenne både til konteksten i den avgivende og den mottakende organisasjonen for å kunne tilpasse den på en god måte der. Røvik mener at de finnes ulike translatørroller som en kan se for seg at

disse oversetterne tar, og her kommer vi inn på de ulike frihetsgradene som kan eksistere ved en oversettelsesprosess.

Videre understrekes behovet for flerkonseptuell og bred kompetanse blant dem som skal jobbe med slike oversettelser. Slik kompetanse kan være knyttet til utdanning, men også arbeidslivserfaring fra det området hvor en henter praksisen fra, og/eller der hvor praksisen skal implementeres.

Denne translatørkompetansen mener Røvik (2007) er en kritisk ressurs for å lykkes med implementering av nye idéer. Dersom denne kompetansen ikke er på plass, er det trolig stor sannsynlighet for at implementeringen mislykkes. Slike mislykkede implementeringer kan i følge Røvik komme til uttrykk på tre måter: Ved frikobling tas idéen inn, men den blir ikke tatt i bruk. Ved frastøting blir idéen tatt inn, og en forsøker å bruke den, men deretter forkastes den. Og i andre tilfeller tas idéen inn og den tas i bruk, men den gir ikke den effekten man trodde at man skulle oppnå i organisasjonen.

Likevel er translatørkompetanse et felt som i stor grad er oversett av organisasjonene, og det er også en knapp ressurs, da det ikke finnes mange som besitter en slik kompetanse. Røvik (2007) bemerker at det kan virke som om mange organisasjoner ikke er klar over at det er slik at det er nødvendig å oversette konseptene som tas inn til konkrete versjoner som kan brukes lokalt, og at de derfor ikke gjør lokale tilpasninger. Kuvaas og Dysvik (2008) viser til en stor amerikansk undersøkelse om HR-målinger som viser nettopp dette. I denne undersøkelsen fremkommer det at mange organisasjoner velger å bruke standardløsningene som leveres av konsulentselskapene i stedet for å tilpasse dem til egen organisasjon, til tross for at konsulentselskapene vektlegger viktigheten av nettopp denne tilpasningen.

### **3.4 Analysepunkter**

Å ta organisasjonskonsepter ut fra en organisasjon og inn i en annen kan ses på som en form for kunnskapsoverføring. Translasjonsteori i Røviks (2007) perspektiv ser på hele prosessen som er knyttet til idéenes reise fra en organisasjon til en annen, og søker å finne en forklaringsmodell for hvordan disse idéene tilpasses og endres på ulike måter av ulike organisasjoner, og på hvordan kunnskapen overføres mellom organisasjonene. I stedet for



å fokusere på det spesielle og særegne ved de enkelte oversettelsene, prøver Røvik å identifisere mønstre og regelmessigheter. Videre er denne translasjonsteorien knyttet til pragmatisk institusjonalisme, som innebærer at en kan inkludere innsikter om ulike årsaker til at organisasjonene tar valgene sine.

Jeg mener at denne teoretiske tilnærmingen er svært aktuell når en skal se på hvordan en organisasjon implementerer nye praksiser, fordi den gir et helhetlig blikk på den praksisvirkeligheten som organisasjonene befinner seg i. I forhold til HKI og denne idéens reise inn i NAV, håper jeg ved å bruke translasjonsteori at jeg kan gi ny innsikt i både hva organisasjonen gjør med denne oppskriften, og også hva HKI gjør med organisasjonen.

I min analyse vil jeg bruke dette analytiske perspektivet for å studere ulike sider ved den oversettelsen som har funnet sted. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i en enkel analysemodell for å besvare problemstillingen min med utgangspunkt i elementer fra translasjonsteorien:

**Tabell 3.1 – Analysemodell**

|    | <b>Delproblemstilling</b>                             | <b>Relaterte temaer og teori</b>  |
|----|---|---|
| a) | Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva karakteriserer oppskriften HKI?</li> <li>• Hvor kommer oppskriften fra?</li> <li>• Er HKI dekontekstualisert ut fra en bestemt organisasjon?</li> </ul>  |
| b) | Hvordan er HKI-konseptet oversatt i NAV?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva karakteriserer oversettelsen?</li> <li>• Omformes konseptet mye eller lite, og hvilke regler for oversettelse har NAV fulgt?</li> <li>• Endrer oversettelsen seg når en ser den i et lengre tidsperspektiv?</li> <li>• Hvordan skjer kontekstualiseringen?</li> <li>• Hvilke translatører finner vi, og hvilken translatørkompetanse har disse?</li> </ul> |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke arenaer for oversettelse finnes?</li> </ul>  |
| c) | Hvilke erfaringer har NAV med konseptet? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke holdninger har aktørene i organisasjonen til HKI?</li> <li>• Hvilke erfaringer har linjelederne med HKI?</li> <li>• Er det en sammenheng mellom oversettelsen og det HKI gjør med organisasjonen?</li> <li>• Har HKI store eller små effekter?</li> <li>• Har erfaringene tilknytning til oversettelsen eller konseptet i seg selv?</li> </ul> |

I analysen min vil jeg vurdere funnene mine ut fra de reglene som Røvik (2007) har identifisert i forbindelse med oversettelse av organisasjonsoppskrifter, da jeg ut fra dette teoretiske utgangspunktet forventer å kunne finne at oversettelsen som har foregått vil kunne plasseres innenfor disse reglene. Jeg vil vurdere den offisielle oversettelsen, og se på hvordan denne har foregått, både i et langt og et kort tidsperspektiv. Videre vil jeg vurdere hvordan HKI formidles i NAV, og hvordan den tolkes og oversettes i de ulike NAV-enhetene, samt hvilke erfaringer de har med HKI på lokalt plan.

## 4 Metode

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan forskningsprosessen har forløpt i min studie, og for bakgrunnen for mine metodevalg. Jeg vil begynne med å beskrive mine valg i forhold til forskningsdesign og metode, og drøfte alternative metodevalg som jeg vurderte underveis. Deretter vil jeg beskrive prosessen knyttet til forberedelser, gjennomføring av datainnsamling og analyse. Til slutt vil jeg drøfte dataenes kvalitet og de etiske betraktningene jeg har gjort meg i tilknytning til studien.

### 4.2 Forskningsdesign

I samfunnsvitenskapene skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Når en velger forskningsstrategi bør en vektlegge hvilke problemstillinger en står overfor, og velge strategi ut fra dette. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på et kunnskapssyn der en ser verden som sosialt konstruert og i stadig endring. Metoden egner seg der en har et lite utvalg av case, og nærhet til det som studeres. En baserer seg gjerne på data fra tekst, og det brukes ofte uformelle analyseteknikker. Den kvantitative forskningsstrategien vurderer verden som objektiv og stabil, slik at det er mulig å måle fenomener kvantitativt. Her benyttes store utvalg og en har en større avstand til det som studeres. Analyseteknikkene som benyttes er statistiske, og en forholder seg til talldata (Ringdal, 2001).

I denne studien har jeg valgt å benytte en kvalitativ tilnærming, da jeg baserer studien min på kvalitative data i form av tekstbaserte opplysninger fra dokumenter og på samtaleintervjuer med en liten gruppe respondenter.

Jeg har valgt casestudie som overordnet forskningsdesign i denne studien, da jeg skal studere én organisasjon og ett konsept. Det er mulig å utføre enkle eller unike casestudier eller komparative varianter. Min undersøkelse er en unik casestudie, men jeg vil også gjennom intervjuene få informasjon fra ulike enheter innenfor organisasjonen, slik at en vil kunne få noen komparative elementer. I tillegg undersøker jeg oversettelsen av HKI på ulike tidspunkter, noe som også vil innebære en form for sammenligning.

### 4.3 Kilder og datainnsamling

I startfasen av denne studien vurderte jeg ulike metoder for datainnsamling. Innledningsvis tenkte jeg å kun basere studien på dokumenter knyttet til HKI, men konkluderte med at jeg da kun ville kunne studere ett aspekt ved NAVs oversettelse av konseptet, nemlig den som er gjort i HR-avdelingen. Jeg vurderte også observasjon av ulike presentasjoner tilknyttet HKI ved enheter i NAV i kombinasjon med dokumentstudier som et alternativ, men kom til at det var flere svakheter ved denne tilnærmingen. For det første ville jeg også her gå glipp av flere aspekter ved oversettelsene som skjer, blant annet fordi de lokale oversettelsene av HKI i stor grad dreier seg om prosessen som følger etter presentasjonene, og ikke presentasjonene i seg selv. For det andre vurderte jeg det slik, at ved å være til stede ved denne typen presentasjon var det en fare for at deltagerne kunne la seg påvirke av at jeg deltok når de visste at jeg skulle foreta en studie av HKI, og at de dermed kunne gjennomføre presentasjonen på en annen måte enn hva som ville forekommet uten at jeg deltok.

En kvantitativ studie var også et alternativ jeg vurderte. Jeg kunne for eksempel ha benyttet meg av spørreskjemaer. Slik kunne jeg fått et større utvalg av respondenter, og jeg ville også hatt data som var lettere å sammenligne. Imidlertid vurderte jeg som tidligere nevnt, at en kvalitativ tilnærming var mer passende til denne studiens formål, og jeg ønsket å kunne få mer utdypende svar og å ha muligheten til å fange opp andre temaer som kunne dukke opp underveis i intervjuene.

Til slutt bestemte jeg meg derfor for å basere studien på dokumenter som er knyttet til HKI og intervjuer med mennesker som har erfaring med bruk av HKI fra ulike ståsteder i NAV. Dokumentene belyser hovedsakelig hva HKI er som konsept og hvordan HKI er oversatt og tenkt benyttet i organisasjonen fra et formelt og overordnet ståsted. Intervjuene belyser andre aspekter ved HKI, blant annet hvordan konseptet oppfattes, fortolkes og oversettes i ulike deler av organisasjonen. Derfor er disse intervjuene et viktig supplement til de offisielle dokumentene.

### 4.4 Dokumentene i studien

Det skriftlige materialet jeg har studert kan deles i to kategorier i forhold til empirien i studien. Den første kategorien er den litteraturen og dokumenter som beskriver HKI som

organisasjonsoppskrift. Den andre kategorien er interne dokumenter som benyttes av NAV i forbindelse med gjennomføringen av HKI.

Litteraturen som omhandler HKI som konsept er først og fremst bøker, dokumenter og nettsider som er skrevet av konsulentselskapene som formidler HKI. Dermed er en del av hensikten med litteraturen å selge inn organisasjonsoppskriften til organisasjoner og overbevise dem om å bruke nettopp dette konseptet. Dette har jeg vært bevisst på ved gjennomgangen av disse dokumentene. Jeg har også hatt kontakt med konsulentselskapet som formidler NAVs variant av HKI i dag for å få supplerende opplysninger om utviklingen av HKI. I tillegg har jeg studert litteratur der HKI og bruk av indekser har vært omtalt av andre forfattere, for å få et mer balansert syn på denne typen undersøkelse.

De interne NAV-dokumentene er veiledninger for enhetene som skal gjennomføre prosessene, samt ferdige presentasjoner som skal benyttes i møter i enhetene i forbindelse med gjennomføringen. I tillegg har jeg benyttet historiske resultater fra HKI tilbake til 2006 for å se om påstandene i undersøkelsene har endret seg, og jeg har studert dokumenter som er knyttet til prosess og tiltak i forbindelse med HKI.

For HKI-undersøkelsen som ble gjennomført i 2016 har jeg hatt tilgang på det komplette materialet som følger undersøkelsen. For de tidligere årene har jeg hatt tilgang på resultatpresentasjonene, som også er gjort tilgjengelige på Navet, NAVs intranett. For disse årene har jeg fått supplerende informasjon fra HR-avdelingen i et forsøk på å belyse den utviklingen som har skjedd.

Underveis i prosjektet valgte jeg også å inkludere informasjon fra en rapport som er skrevet rundt HKI-tiltak på min egen arbeidsplass og som jeg kjente godt til da jeg selv har sittet i prosjektgruppen som har skrevet rapporten. I utgangspunktet var jeg skeptisk til akkurat dette, og ønsket ikke å benytte min egen enhet som studieobjekt. Grunnen til at jeg likevel valgte å inkludere dette, var todelt. For det første var alle mine respondenter fra lokale enheter tilknyttet den linjen i NAV som kalles Arbeids- og tjenestelinjen, mens min enhet tilhører Ytelseslinjen. Jeg kunne dermed favne noe videre i organisasjonen når jeg inkluderte data fra en enhet i en av de andre linjene. For det andre kom det fram ganske få opplysninger om konkrete tiltak gjennom de intervjuene jeg gjennomførte, samtidig som

jeg kjente til dette relativt omfattende tiltaket i min egen enhet, som jeg mente kunne være av verdi for studien.

De interne dokumentene i studien består av:

- **Introduksjonsinformasjon om spørreundersøkelsen fra 2006** – den informasjonen som ble lagt fram for NAVs ledelse før det ble besluttet å ta HKI i bruk.
- **Spørreundersøkelsen for årene 2008-2016** – resultatpresentasjonene fra disse årene ligger tilgjengelig på Navet, NAVs intranett.
- **Samtalepakke for gjennomgang før undersøkelsen** – inneholder informasjon om selve undersøkelsen og prosessen, og bakgrunnen for at undersøkelsen gjennomføres. I tillegg forklares mange av påstandene og noen konkrete begreper i undersøkelsen.
- **Lederveiledning** – det mest omfattende støttedokumentet for ledere. Her går en mer i dybden på betydningen av påstandene, og i tillegg beskrives forslag til prosess etter at en får resultatene.
- **Presentasjonsmal for resultater etter undersøkelsen** – her får enhetene resultater for NAV som helhet, for sin resultat enhet, for sin enhet og på avdelingsnivå. I tillegg får de med kortfattet informasjon om prosess ved enhetene.
- **Diverse interne notater knyttet til endringer i HKI** – blant annet innspill fra fagforeninger og i forbindelse med høringsrunde i 2014.
- **Informasjonssider på Navet, NAVs intranett** – her ligger lenker til alle støttedokumentene jeg har nevnt over. I tillegg publiseres nyhetsaker om HKI, generell informasjon om undersøkelsen, og det finnes en side med spørsmål og svar om HKI. Det finnes også en side som viser hvordan du korrekt skal registrere deg i datasystemene før undersøkelsen gjennomføres.
- **Sluttrapport fra omdømmeprojektet 2016** – rapport om HKI-tiltak gjennomført ved NAV Registerforvaltning.

#### 4.4.1 Analyse av dokumentene

Jeg har gjennomgått og studert disse dokumentene i forhold til problemstillingen min og sett i lys av min teoretiske innfallsvinkel. Siden dette er dokumenter av ulik karakter, har

jeg også hatt forskjellige tilnærminger til dem.

Litteraturen som omhandler konseptet har jeg sett i lys av at den er skrevet av konsultantselskaper som ønsker å formidle et konsept som de selger. Jeg har dermed forsøkt å se på hvordan konseptet framstilles og hvordan det pakkes i tillegg til at jeg har sett på hva konseptet innebærer. Videre har jeg prøvd å vurdere og finne ut av hva som er opprinnelsen til konseptet og hvilke idéstrømninger det kan sies å tilhøre. Jeg har også satt meg inn i den kritikken som rettes mot undersøkelsen. Totalt sett håper jeg at jeg har klart å danne meg et balansert og nøytralt bilde av konseptet HKI på bakgrunn av disse kildene. Kunnskap om hva HKI er har vært viktig å inkludere i studien da jeg mener det er sentralt å kjenne til oversettelsesobjektet for å kunne forstå de oversettelsesprosessene som skjer når idéen implementeres i en organisasjon.

De interne dokumentene i NAV inkluderer selve spørreundersøkelsen og ulike dokumenter som er knyttet til denne. Når det gjelder spørreundersøkelsen, har jeg hatt tilgang på dokumentene som viser utviklingen av den over tid, noe som har gitt meg muligheten til å gjøre en longitudinell studie av hvordan oversettelsen av oppskriften HKI har utviklet seg i organisasjonen. Dermed har jeg kunnet gjøre en diakron undersøkelse av disse dataene for å vurdere hvilke endringer som er gjort og hvordan oversettelsen har forløpt i dette tidsrommet. Jeg har valgt å studere dette ved å studere undersøkelsen på flere ulike punkter i denne perioden. Jeg vurderte først å bruke et ”før-etter” forskningsdesign der jeg delte den longitudinelle studien i to punkter (George & Bennett, 2005), men jeg mener jeg fikk et bedre bilde av utviklingen som har skjedd ved å følge konseptet gjennom hele perioden.

Jeg har også hatt tilgang på veiledningsdokumentene som var gjeldende høsten 2016, altså ved siste HKI-måling. Her har jeg ikke kunnet følge utviklingen over tid, men har vurdert dokumentene i lys av translasjonsteori, og prøvd å identifisere hva som er hentet fra det opprinnelige konseptet og hvilke elementer som ser ut til å være knyttet til NAVs egen oversettelse og kontekst.

De fleste av disse dokumentene viser NAVs offisielle oversettelse av HKI. Andre dokumenter viser innspill til denne oversettelsen og også lokale tolkninger av denne, og disse dokumentene har jeg vurdert som viktige for å danne et inntrykk av hvordan

prosessene har forløpt i tilknytning til HKI.

## 4.5 Intervjuene

For å nærme meg flere av aspektene ved oversettelsen, gjennomførte jeg intervjuer. Dette er muntlige kilder som omfatter ulike aktører i organisasjonen med forskjellige roller i forhold til HKI-undersøkelsen. Gjennom intervjuene ønsket jeg både å få fram faktaopplysninger knyttet til bruken av HKI i NAV og informasjon om erfaringer og effekter i organisasjonen. I det videre velger jeg å bruke begrepet ”respondenter” om intervjuobjektene mine.

### 4.5.1 Utvalg

Jeg ønsket å intervjuer både ledere og medarbeidere som hadde deltatt i HKI minst én gang. I gruppen medarbeider håpte jeg også å inkludere noen med erfaring som tillitsvalgt og/eller verneombud. Jeg ønsket også minst en respondent med mer omfattende kunnskap om HKI og NAVs HR-arbeid. Jeg har altså forsøkt å gjøre det som Silverman (2014) kaller ”purposive sampling”, og som kan kalles å gjøre et formålsutvalg på norsk. Det vil si at jeg ønsket meg de respondentene som jeg mente kunne gi best mulig informasjon. Jeg ønsket å intervjuer cirka åtte respondenter.

Utvalget mitt ble noe justert underveis i prosessen. En viktig faktor her var at jeg ikke har kunnet plukke mine respondenter direkte, men har i de fleste tilfellene måttet gå via deres enhetsledere og presentert mine ønsker i forhold til respondenter for dem. Deretter har disse lederne plukket ut det de mente var aktuelle respondenter fra sin egen enhet. Dermed endte jeg opp med et utvalg som var noe annerledes, men absolutt ikke dårligere enn hva jeg hadde planlagt på forhånd. Jeg ble også underveis i prosessen gjort oppmerksom på at det finnes personer knyttet til HR generelt og HKI spesielt, på resultatenhetsnivå, og valgte å forespørre en slik enhet om å få intervjuer denne typen respondenter.

En respondent ble forespurt direkte om muligheten for å stille til intervju, da jeg allerede tidlig i prosessen var i kontakt med denne personen for å få informasjon om HKI. Denne personen sa seg raskt villig til å delta. For å få tilgang til øvrige informanter, kontaktet jeg lederne ved tre ulike NAV-enheter per e-post, og vedla et informasjonsskriv om studien min (vedlegg 1). Dette informasjonsskrivet inneholdt en kort beskrivelse av studien, samt



informasjon om at deltagelse var frivillig og at alle data ville bli anonymisert. Jeg kom også med ønsker i forhold til hvilke respondenter jeg så på som mest aktuelle. Alle enhetene svarte positivt på deltagelse i studien. Noen ga meg et svært raskt svar, mens andre enheter brukte lang tid.

Jeg fikk til slutt ni respondenter fra fire ulike enheter i NAV. Tabellen under viser hvor i organisasjonen de jobber, hvilken rolle de har i forhold til HKI og hvor lenge de har jobbet i NAV.

**Tabell 4.1 Beskrivelse av respondentene**

|                              |                                  |               |                 |
|------------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Nivå i organisasjonen</b> | Arbeids- og velferdsdirektoratet | Resultatenhet | Lokal enhet     |
|                              | 1                                | 3             | 5               |
| <b>Rolle i HKI</b>           | HR-rolle                         | Leder         | Medarbeider     |
|                              | 3                                | 3             | 3               |
| <b>Ansenitet</b>             | Mer enn 10 år                    | 3-10 år       | Mindre enn 3 år |
|                              | 4                                | 4             | 1               |

En av personene som var medarbeider hadde også en rolle som tillitsvalgt. Det utvalget jeg endte opp med bestod av respondenter som har vært kunnskapsrike og som har hatt en bred og variert kunnskap om, og erfaring med HKI. De er også knyttet til ulike type enheter på forskjellige nivåer i organisasjonen NAV. Jeg mener at disse personenes erfaring har vært svært relevant og interessant i forhold til de temaene jeg ønsket å belyse via intervjuene.

#### 4.5.2 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i januar og februar 2017. En av respondentene hadde jeg også innledningsvis i studien intervjuet kort per telefon høsten 2016, samt at jeg hadde kontakt med denne respondente via e-post ved flere anledninger. For øvrig ble alle intervjuer, unntatt det siste gruppeintervjuet, gjennomført ved at jeg besøkte respondentene på deres arbeidsplasser. Dette for å møte dem i et miljø de var godt kjent med, og dermed skape nærhet og trygghet som er viktig i en slik intervjusituasjon (Kvale & Brinkmann, 2010, Thagaard, 1998). En annen viktig årsak til at jeg valgte denne løsningen var at jeg ønsket å gjøre det minst mulig tidkrevende for respondentene å delta på intervjuet, da jeg er godt

kjent med at de alle arbeider ved enheter der tid er en knapp ressurs. Det siste intervjuet ble gjennomført på et møterom som befinner seg i arealet for min arbeidsplass, men dette er et møterom som kan benyttes av alle enheter på samme lokasjon, også den som respondentene tilhører. På denne måten var de likevel fortsatt på «hjemmebane». Denne løsningen ble valgt av praktiske årsaker.

I utgangspunktet ønsket jeg å gjennomføre individuelle samtaleintervjuer med samtlige respondenter, da jeg mente at dette var det beste valget for studien min ved at jeg kunne få fram den enkeltes opplevelse og tolkning. Jeg valgte til slutt å gjennomføre en kombinasjon av samtaleintervjuer og gruppeintervjuer. Fire av respondentene ble intervjuet individuelt, og fem ble intervjuet i to grupper.

Valget om å benytte gruppeintervju på de siste fem respondentene ble gjort av praktiske hensyn. En av årsakene var at perioden hvor jeg gjennomførte intervjuer begynte å bli lang i forhold til framdriften av oppgaven min for øvrig. En annen grunn var at det rett og slett var vanskelig å få lagt opp disse intervjuene slik at det skulle passe med både respondentenes og min agenda i en hektisk hverdag.

En fordel med gruppeintervju er at gruppedynamikken kan føre frem til innsikter som ikke ville kommet fram ved individuelle intervjuer (Ringdal, 2014). En bakdel kan imidlertid være at individuelle synspunkter i mindre grad formidles i en slik gruppesituasjon, og at en av deltagerne kan komme til å dominere diskusjonen. Det er derfor viktig for intervjueren å sørge for at alle blir med i diskusjonen. Dette mener jeg at jeg lyktes med til en viss grad, men i ettertid ser jeg at jeg kunne vært bedre på å styre diskusjonen i ett av disse intervjuene. Imidlertid mener jeg at alle deltagerne i disse intervjuene følte seg trygge på hverandre, da de kom fra samme enhet og kjente hverandre godt fra før. De kom fram til flere interessante observasjoner ved å diskutere med hverandre og lytte til hverandres erfaringer. Men jeg kan selvsagt ikke utelukke at det kunne kommet fram andre momenter om jeg hadde intervjuet alle respondentene individuelt.

Jeg startet intervjuene med å informere om studien muntlig, og i tillegg fikk respondentene informasjonsskrivet til gjennomlesning og de signerte på samtykkeerklæringen. Det var stor variasjon i lengden på intervjuene og hvor mye informasjon som kom fram. Noen

respondenter snakket mye og fritt, og da var det lite behov for intervjuguiden. I andre intervjuer ga respondenten stort sett svar kun på direkte spørsmål, og da ble intervjuguiden brukt i større grad. Lengden på intervjuene varierte fra tjue minutter til en time og førti minutter. Alle intervjuene ble avsluttet med at jeg ga anledning til å stille spørsmål og komme med kommentarer som respondentene mente burde komme fram.

Under alle intervjuene benyttet jeg en semistrukturert intervjuform. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg tre ulike intervjuguiden tilpasset de ulike respondentene sine roller i forhold til HKI (vedlegg 2). Disse guidene inneholdt spørsmål og temaer som jeg forsøkte å basere på problemstillingene og det teoretiske perspektivet i denne oppgaven. Temaene var hovedsakelig de samme i alle intervjuene slik at det skulle være mulig å sammenligne dem, men jeg tilpasset spørsmålene i forhold til de ulike rollene. I løpet av intervjuene fulgte jeg ikke intervjuguidene til punkt og prikke, men brukte dem som utgangspunkt for samtalen slik at det også var rom for andre innspill og refleksjoner underveis. Jeg ønsket at respondentene i størst mulig grad skulle kunne uttale seg fritt og dermed bidra til å belyse de mer uformelle og lokale sidene ved gjennomføringen av HKI. Av denne grunnen er også intervjuene anonymisert.

I etterkant av intervjuene ser jeg at spørsmålene gjerne kunne vært utformet annerledes, og jeg gjorde også noen tilpasninger underveis i prosessen på momenter som jeg forstod at ikke framgikk klart for respondentene. Likevel ser jeg i ettertid at jeg kanskje i større grad burde ha gjennomgått hva jeg mente med en del av begrepene jeg brukte og at noen av spørsmålene burde vært utformet annerledes. Spesielt i forhold til begrepet HKI burde jeg ha presisert at jeg brukte begrepet om hele HKI-prosessen, og ikke kun om spørreundersøkelsen.

Jeg gjorde lydopptak av alle intervjuer med telefonen min. I tillegg gjorde jeg enkelte korte notater underveis, men dette var i svært begrenset omfang fordi jeg ønsket å være oppmerksom, lyttende og til stede i samtalen for å skape best mulig flyt i kommunikasjonen med respondentene. En kombinasjon av lydopptak og notater gir et rikt datamateriale (Thagaard, 1998), samtidig som notatene gir en sikkerhet i tilfelle lydopptakene skulle vise seg å ikke fungere eller være av dårlig kvalitet.

Jeg er ingen erfaren intervjuer, men har gjort mitt beste. I intervjusituasjonen har jeg vært åpen og lyttende, og etter beste evne forsøkt å skape den trygge rammen som er viktig ved intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2010) slik at det kan skapes en god kommunikasjon mellom forsker og respondent. Under intervjuene fikk jeg inntrykk av at alle respondentene uttalte seg fritt og åpent om et tema som de syntes var interessant og som de hadde meninger om. I slike sammenhenger er det alltid en risiko for at respondentene prøver å svare det de tror at intervjueren ønsker at de svarer (Silverman, 2014, Thagaard, 1998). Dette har jeg prøvd å være oppmerksom på underveis, men mitt inntrykk er at respondentene har uttalt seg ærlig og gitt uttrykk for det de tenker om temaet. Jeg kan imidlertid ikke utelukke at de kan ha prøvd å svare i tråd med det de tolket som min forventning til dem.

#### **4.5.3 Transkripsjon og analyse av intervjumaterialet**

I etterkant av intervjuene har opptakene blitt transkribert for å bevare det respondentene fortalte på en best mulig måte. Lydopptakene mine var av god kvalitet og jeg kunne dermed uproblematisk transkribere dem, og i transkripsjonen har jeg brukt den muntlige formen som intervjuene har hatt. Denne overgangen fra muntlig tale til en nedskrevet framstilling er en form for oversettelse der elementer som finnes i det opprinnelige intervjuet som tonefall og stemmeleie ikke lenger vil finnes (Kvale & Brinkmann, 2010). Dette er det viktig å være bevisst på når man arbeider med intervjumaterialet. Ut fra transkripsjonen har jeg også valgt ut sitater, og i disse har jeg valgt å benytte en mellomform mellom muntlig og skriftlig uttrykksmåte ved at jeg har fjernet fyllord som for eksempel ”eh”, ”på en måte” og ”liksom”, men uten å miste det budskapet som respondenten kommer med. Jeg har også brukt bokmål i transkripsjonen og fjernet dialektord og lignende slik at respondentene ikke skal kunne identifiseres ut fra ordvalg og uttrykksmåter.

I analysen av intervjuene har jeg hatt et relativt stort kvalitativt materiale å forholde meg til, og har benyttet meg av ulike tilnærminger for å analysere dette materialet. Jeg forsøkte å gruppere de ulike svarene ut fra de temaene i intervjuguiden og også andre temaer som dukket opp underveis, og har sett på tendenser i forhold til de svarene jeg har fått fram. Jeg har også prøvd å finne gode sitater som kan illustrere disse tendensene. Deretter har jeg forsøkt å se dette i lys av den translasjonsteoretiske innfallsvinkelen jeg har valgt. En kan

dermed si at jeg har valgt det Kvale og Brinkmann (2010) kaller en eklektisk tilnærming til analysen av dette materialet, der jeg har brukt en kombinasjon av ulike metoder framfor å forholde meg til en bestemt analysemodell. Videre har jeg benyttet meg av en teoretisk tilnærming da jeg har sett dataene mine i lys av den teorien jeg bruker i studien.

#### **4.6 Validitet og reliabilitet**

Reliabilitet, eller pålitelighet, er et begrep som er knyttet til hvordan data er samlet inn og behandlet på. Reliabilitet er også knyttet til hvorvidt en undersøkelse er etterprøvable eller ikke. Validitet er knyttet til studiens troverdighet og hvorvidt den er overførbart til andre sammenhenger (Ringdal, 2001).

Problemstillingen i oppgaven min er relevant innenfor MPA-studiet da den omhandler temaer som er viktige innenfor organisasjonsteori og studier knyttet til HRM. Ved å velge en relevant problemstilling, mener jeg at jeg har styrket denne studiens validitet.

Videre mener jeg at jeg har valgt en relevant metodisk tilnærming, noe som også kan sies å styrke validiteten. Jeg har benyttet meg av både dokumenter og intervjuer i denne studien. Dokumentene er tildels interne dokumenter som brukes av NAV, og dermed ikke dokumenter som er offentliggjort og tilgjengelige for allmennheten. Dette kan sies å svekke reliabiliteten i studien noe, da det gjør den vanskeligere å etterprøve. Imidlertid dreier dette seg ikke om dokumenter som er underlagt taushetsplikt, slik at det er mulig å få innsyn i dokumentene på forespørsel. Disse dokumentene er relevante og kommer fra pålitelige kilder, noe som kan sies å understøtte studiens validitet.

Når det gjelder intervjuene, så er reliabiliteten her både knyttet til de personene som jeg har intervjuet og til de metodene jeg har brukt for å samle inn og behandle data. Jeg har inntrykk av at alle respondentene var ærlige i de svarene de ga, og at anonymiseringen av dem bidro til dette. Videre hadde alle respondentene god og relevant kunnskap om HKI, fra sine ulike ståsteder. Jeg antar at dette kan bidra til en bedre reliabilitet og validitet for studien.

Imidlertid har jeg vært bevisst på at jeg ikke skal ta respondentenes utsagn ”at face-value”. I stedet for å se det de sier som sanne eller usanne utsagn om virkeligheten, har jeg valgt å

se dem som uttrykk for perspektiver knyttet til den kulturelle sammenhengen de tilhører (Silverman, 2014). Jeg har også sammenholdt disse perspektivene med dokumentene som er knyttet til HKI, og dermed mener jeg at jeg har fått et bredere perspektiv som kan være positivt for studiens validitet.

Under intervjuene brukte jeg en lydopptaker, og opptakene ble transkribert i etterkant. I tillegg benyttet jeg meg av enkelte korte notater underveis. Dette kan også sies å styrke reliabiliteten til studien. Videre er reliabiliteten noe styrket ved at intervjuguiden er vedlagt, slik at en får innsikt i de spørsmålene som har vært tatt opp i de intervjuene som er gjennomført.

Det er selvsagt en svakhet ved denne studien at jeg har intervjuet kun et lite antall respondenter. Med et slikt begrenset antall er det vanskelig å generalisere og å trekke slutninger på bakgrunn av intervjumaterialet. Jeg vil likevel si at for mitt formål, som er å supplere de skriftlige dataene i studien, hadde de stor verdi. Likevel ville det klart ha vært en fordel å kunne intervju flere respondenter. Innenfor rammene for denne studien, ville en slik prioritering gått på bekostning av andre deler av oppgaven som jeg anser for å være sentrale, og jeg valgte derfor å begrense antall respondenter slik som jeg har gjort.

#### **4.7 Etiske betraktninger**

Studien min er vurdert og godkjent av Norges Samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), da denne typen studie er underlagt meldeplikt til Personvernombudet. Dette informerte jeg om i informasjonsskrivet som ble sendt til de NAV-enhetene jeg foretok intervjuer ved. Videre har jeg vurdert informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser for deltagerne da dette er viktige etiske betraktninger (Kvale & Brinkmann, 2010).

Alle respondentene i studien fikk informasjon om studien både via informasjonsskrivet og gjennom muntlig informasjon i forkant av intervjuene. Alle signerte også på samtykkeerklæringen før vi startet intervjuet. Deltagelsen var frivillig, men da de fleste respondentene ble forespurt via lederen sin, kjenner jeg ikke detaljert til hvordan den lokale utvelgelsen av respondentene skjedde. Jeg fikk imidlertid inntrykk av at alle respondentene syntes det var interessant å delta, og fikk ingen signaler om at de ble presset til deltagelse. Jeg antar derfor at de var der av egen fri vilje, og at de deltok under

informert samtykke.

Konfidensialitet innebærer anonymisering av respondentene i studien, og at utenforstående ikke skal ha innsyn i grunnlagsmaterialet. Jeg fikk opplysninger om respondentenes navn under intervjuene, men brukte denne informasjonen kun til å skille dem fra hverandre. Alle personopplysninger ble slettet etter analysene, og det samme ble lydopptakene. I oppgaven har jeg gitt respondentene et nummer for å skille dem fra hverandre, ”respondent 1”, ”respondent 2” og så videre. Jeg valgte også bokmål som skriftform i transkripsjonen, slik at det ikke skulle være mulig å gjenkjenne respondentene ut fra dialekt eller ordlegging.

Når det gjelder konsekvenser for deltagerne, så har jeg vurdert det slik at denne studien ikke medfører noen risiko eller konsekvens for deltagerne, da deltagelsen verken innebar noen risiko for dem og heller ikke omhandlet sensitive spørsmål som kunne oppleves som problematiske.

Videre har jeg gjort meg noen betraktninger knyttet til min egen rolle som forsker. Jeg arbeider selv i NAV, og jeg har vært gjennom prosessene rundt HKI fra oppstarten i 2006 i ulike enheter. Dette kan sies å gi både fordeler og ulemper. På den ene side har det gitt meg en enklere tilgang til relevante dokumenter og til intervjuobjektene ved at jeg kjenner organisasjonen og hva som finnes av informasjon. Jeg har også kunnskap om bruken av HKI i NAV gjennom egen erfaring og hadde dermed et overblikk over hvordan NAV bruker undersøkelsen.

På den annen side har jeg en nærhet til det jeg skal studere som kan sies å være problematisk, og trolig også en del forutinntatte meninger knyttet til HKI. Jeg mener likevel at jeg har klart å skape en viss distanse i min rolle som forsker i denne studien, og jeg har forsøkt å ikke la mine egne opplevelser og erfaringer farge meg. Også ved å velge respondenter i andre enheter og styringslinjer enn min egen, har jeg valgt å distansere meg noe. Dette for å skape en større nøytralitet for meg selv som forsker, slik at de jeg intervjuer ikke farges av at de kjenner meg. Jeg har underveis i intervjuene vært bevisst på min egen rolle, og så langt det har latt seg gjøre har jeg holdt meg nøytral og objektiv i intervjusituasjonene.

Likevel har alle respondentene vært klar over at jeg også er NAV-ansatt, og dermed en ”insider” som kjenner til HKI på samme måte som dem selv. Dette kan ha påvirket de svarene de ga meg, både positivt og negativt. Det kan blant annet ha medført at de følte at de ikke trengte å fortelle meg om sider ved HKI som de antok at jeg allerede hadde kunnskap om, slik at informasjon ble utelatt. Jeg ser at det også kan være en viss mulighet for at respondentene kan ha oppfattet det slik at jeg hadde en rolle knyttet til HKI og at de dermed ikke har uttalt like fritt som de ellers ville ha gjort. På den annen side kan min tilknytning til NAV også ha bidratt positivt ved at respondenten opplevde at det var liten sosial avstand (Thagaard, 1998) mellom meg og dem, og at de derfor følte at det var lettere å prate med meg enn en utenforstående person, slik at de dermed kunne snakke mer åpent.

Jeg valgte imidlertid også, etter nøye overveielse, å inkludere en rapport som omhandlet et HKI-tiltak ved min egen arbeidsplass. I utgangspunktet var jeg skeptisk til dette, da dette tiltaket er noe jeg har en subjektiv erfaring med, og jeg var derfor i tvil om det var riktig av meg å bruke disse dataene. Imidlertid valgte jeg til slutt å inkludere dette materialet, for det første fordi det illustrerer en type tiltak som jeg visste fantes i organisasjonen, men som ikke kom fram i de øvrige dataene mine, og som dermed kunne illustrere bredden i de tiltakene som forekommer. I tillegg mener jeg at dette valget lar seg forsvare fordi informasjon om dette tiltaket ble nedfelt i en nøytral rapport, og som dermed kunne benyttes uten at min egen rolle var problematisk.

## 4.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet vurdert og begrunnet de valgene jeg har tatt som er knyttet til metodisk tilnærming, og jeg har også vurdert studiens validitet og reliabilitet, samt gjort etiske betraktninger relatert til studien.

Jeg har gjennomført en kvalitativ casestudie der datamaterialet består av tekstdata og data fra intervjuer. Underveis i prosessen har jeg studert dokumenter som er knyttet til HKI slik det presenteres av konsulentselskapene, tekster fra kritikere av HKI og de dokumentene som NAV har knyttet til sin gjennomføring av HKI-undersøkelsen. Hensikten med dokumentstudiene har vært å få kunnskap om både om konseptet HKI og om den oversettelsen som NAV gjør. Deler av oversettelsesprosessen har jeg også hatt mulighet til å følge over en lengre tidsperiode og jeg har kunnet studere utviklingen på flere ulike



tidspunkter. I tillegg til dokumentstudiene har jeg gjennomført intervjuer. Datamaterialet fra disse intervjuene har jeg sett opp mot de problemstillingene jeg ønsker å undersøke og den kunnskapen jeg har fått om HKI som konsept og om NAVs offisielle oversettelse av konseptet.

## 5 HKI-undersøkelsen i NAV

### 5.1 Introduksjon

HKI-undersøkelsen er trolig det største enkeltstående HR-tiltaket som NAV gjennomfører i tillegg til bruk av medarbeidersamtaler. I dette kapitlet skal jeg se på hvordan NAV gjennomfører denne undersøkelsen blant sine ansatte, og hvordan undersøkelsen har utviklet seg i den perioden NAV har benyttet den.

Jeg vil også se nærmere på den organisatoriske konteksten som HKI settes inn i, altså NAV som organisasjon og på hvordan NAV organiserer HR-arbeidet sitt da jeg mener dette er en viktig komponent for forståelsen av hvordan NAV bruker HKI-undersøkelsen.

### 5.2 Organisering av HR i NAV

NAV ble opprettet som organisasjon i 2006, og feiret høsten 2016 sitt 10-årsjubileum. Staten er en sammenslåing av de tidligere etatene Trygdeetaten og Aetat, i tillegg til at den er et partnerskap mellom stat og kommune, siden kommunenes sosialkontorer også ble integrert i NAV. I dag har NAV cirka 19000 ansatte, hvorav rundt 14000 er ansatt i staten og 5000 er ansatt i kommunene (NAV, 2017). Etter at NAV-reformen var gjennomført, har organisasjonen fortsatt å gjøre endringer blant annet ved å opprette pensjons- og forvaltningsenheter, innføre selvbetjeningsløsninger og gjøre endringer i linjeorganiseringen internt (Christensen, 2011). I dag er NAV organisert i tre linjer (arbeids- og tjenestelinjen, ytelseslinjen og økonomilinjene) med tilhørende resultatenheter. De tre linjene er underlagt arbeids- og velferdsdirektoratet, som igjen ligger under arbeids- og sosialdepartementet.

NAVs HR-avdeling er en del av arbeids- og velferdsdirektoratet. Denne avdelingen har det overordnede ansvaret for HR-tiltak som gjennomføres i NAV. Via egne HR-personer i resultatenheter i de ulike linjene i organisasjonen, formidles informasjon mellom HR-avdelingen og de ulike enhetene.

Også organiseringen av HR-arbeidet i NAV har gjennomgått endringer. NAV har valgt en løsning der de har flyttet HR-ressurser vekk fra de lokale enhetene, og opprettet det som

kan defineres som et ”shared service center” for rutinepregede HR-oppgaver og et ekspertsenter i form av HR-avdelingen. Den konkrete gjennomføringen av tiltak innen HR og HMS er delegert til lokale ledere og linjeledere, mens HR-avdelingen står for de mer overordnede og strategiske beslutningene rundt HR. Det finnes også egne HR-personer i resultatenehetene som skal støtte de operative enhetene. I tillegg finnes en egen enhet som håndterer utbetaling av lønn og reiseregninger; NAV Økonomitjenester. Således kan en si at NAVs modell for HR er en variant av en shared service organisation (Boglund et al, 2014), med en overordnet HR-avdeling, en spesialisert enhet som håndterer mange av de administrative oppgavene innenfor HR, og en delegering av de myke og sosiale oppgavene til de lokale linjelederne.

I de lokale enhetene er det opprettet kontakt med bedriftshelsetjenestetilbud som kan komme med bistand. En annen mulighet for de lokale enhetene er å benytte kompetansen som ligger i NAV arbeidslivssenter, da NAV er en IA(inkluderende arbeidsliv)-bedrift, og således har tilgang på tilbudene derfra på lik linje med eksterne IA-bedrifter. I tilknytning til HKI finnes det egne ressurspersoner som kan støtte enhetene i prosessene knyttet til HKI. HR-avdelingen har således en mer perifer rolle når det gjelder oppfølging og tiltak knyttet til HKI og HMS-tiltak for øvrig.

NAV knytter sitt arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS) opp mot etatens visjon ”Vi gir mennesker muligheter”, ved at de ønsker å ha et arbeidsmiljø ”som fremmer mestring helse og trivsel” (NAV, 2017). Strategien for HMS er formulert slik:

Arbeids- og velferdsetaten vil at arbeidsmiljøarbeidet skal være mer enn å oppfylle lover og paragrafer.

Det skal også stimulere til medvirkning, motivasjon, god arbeidshelse, effektivitet og produktivitet. Alle ledere og medarbeidere skal bidra til å skape en arbeidsplass preget av samarbeid, involvering og engasjement (NAV, 2017).

Det er ikke nedfelt noen egen HR-strategi, men det finnes et sett med personalpolitiske føringer som er knyttet opp mot HR-arbeidet, i tillegg til et sett med HMS-rutiner.

### **5.3 Innføringen av HKI i NAV**

Da NAV ble etablert i 2006, ble også HKI-undersøkelsen innført. De fleste enhetene gjennomførte undersøkelsen høsten 2006, mens andre ikke kom i gang før på nyåret i

2007, da det var en gradvis overgang til ny dataplattform for etaten.

Undersøkelsen var en arv fra Aetat som allerede hadde erfaring med bruk av HKI på det tidspunktet som NAV ble etablert. Bruken av HKI ble vedtatt i av NAVs ledelse og med innspill fra sentralt arbeidsmiljøutvalg (AMU). Den hadde således støtte både hos etatens ledelse, vernetjenesten og hos fagforeningene. Den nye etaten hadde behov for en medarbeiderundersøkelse, og Aetat hadde god erfaring med HKI etter å ha brukt undersøkelsen i to år. Det var ikke lenger knyttet noen kostnader til bruken, da det ikke var noen lisens eller lignende på undersøkelsen. En hadde også ansatte fra tidligere Aetat som hadde kompetanse og erfaring med undersøkelsen som ble med over i den nye etaten. Ingen av de andre etatene hadde noe tilsvarende verktøy som kunne brukes, og det ble derfor foreslått, og vedtatt, å bruke HKI i NAV. En av respondentene mine sier det slik:

Det ble et valg på interne krefter, i stedet for at vi skulle gå eksternt og ha anbud.

Det var et pragmatisk valg på en måte. Det var en undersøkelse som det ikke krever så mye tid å ta, for de ansatte å svare på, og vi kunne drifte den selv (respondent 1).

Det var HKG som var leverandør av opplegget i startfasen da det ble tatt inn i Aetat. Ved innføringen i Aetat hadde en noe hjelp av konsulenter fra HKG, og noen medarbeidere i Aetat gjennomgikk opplæring for å bli såkalte HKI-coacher. Flere av disse fortsatte å jobbe med HKI også i NAV (respondent 1).

På det tidspunktet NAV begynte å bruke HKI, trengte de ingen bistand fra konsulenter for gjennomføring av HKI. Det var, og er fortsatt, egne krefter i HR-avdelingen som står for både gjennomføring, støttemateriell og for produksjon av resultatrapporter og statistikk. Det ble gjennomført noe opplæring av HR-medarbeidere også etter innføringen av HKI i NAV, i regi av NAV selv. Denne opplæringen ble blant annet gitt til de personene som ble utnevnt som HKI-ressurspersoner i resultatenehetene. I de senere årene har en ikke videreført konkrete opplæringstiltak knyttet til HKI (respondent 1). Imidlertid er det utarbeidet et relativt omfattende støttemateriell for lederne, og det er dette en har lagt vekt på: ”Det vi har laget og det vi har fokusert på, er støttematerialet. Vi har sammenfattet mye av metodikken og kunnskapen i en ganske god veiledning” (respondent 1).

Dette støttematerialet omfatter konkret en samtalepakke som kan gjennomføres med

medarbeiderne før undersøkelsen, maler for resultatpresentasjon, lederveiledning, årshjul for HKI, samt en intranettside med vanlige spørsmål og svar om medarbeiderundersøkelsen.

NAV oppgir at de ikke anser HKI for å være en arbeidsmiljøundersøkelse i tradisjonell forstand, men beskriver den som en termometer for etaten og et dialogverktøy for enhetene. På NAVs intranettsider opplyser HR-avdelingen om årsaken til at en gjennomfører HKI:

For å gi ledere et verktøy for å snakke med sine medarbeidere om viktige sider ved arbeidsplassen. Medarbeidere gir sin tilbakemelding gjennom å svare og involveres gjennom en lokal prosess for å utforme egne forbedringstiltak. Dette er ikke en komplett arbeidsmiljøundersøkelse i tradisjonell forstand, men mer en termometer blant annet på engasjementet blant de ansatte. I tillegg har den påstander om kunnskapsdeling, identitet og arbeidsklima.

Undersøkelsen er kort og enkel å svare på og måler spesielt energiutviklingen i organisasjonen. Erfaring viser at engasjerte grupper og medarbeidere leverer bedre resultater, gir bedre service, trives bedre i jobben og har lavere fravær (NAV, 2017).

## 5.4 Gjennomføring av HKI

Spørreundersøkelsen i HKI gjennomføres hver høst i alle enheter i NAV. Tidligere ble den gjennomført to ganger i året, men en syntes dette ble for hyppig, og endret derfor dette etter noe tid (respondent 1). I utgangspunktet er HKI obligatorisk for alle ansatte, men det er opp til de lokale NAV-lederne om også de kommunalt ansatte skal besvare undersøkelsen. Grunnen til dette oppgis å være at mange kommuner også gjennomfører medarbeiderundersøkelser, og at disse ansatte dermed kan komme til å måtte besvare to ulike medarbeiderundersøkelser. I praksis svarer de fleste kommunalt ansatte i NAV også på undersøkelsen, og svarprosenten er høy. I 2016 var svarprosenten 88 prosent.

Prosessen som er knyttet til HKI skal være kontinuerlig gjennom hele året. I det følgende skal jeg se nærmere på de ulike fasene i denne prosessen.

#### 5.4.1 Prosess før undersøkelsen sendes ut

I tiden før undersøkelsen sendes ut, er tanken at alle enheter skal forberede seg til undersøkelsen. Til dette finnes det en egen presentasjonsmal eller samtalepakke som lederne kan bruke. Malen er utarbeidet av HR-avdelingen. Denne presentasjonsmalen inneholder informasjon om prosessen rundt HKI og også en gjennomgang av alle påstandene i årets undersøkelse. En del ord og uttrykk i er presisert og forklart i denne presentasjonen. Alle NAV-enheter får tilsendt denne presentasjonen via sin HKI-ressursperson. Det er opp til NAV-lederne selv om de vil bruke malen, men tanken bak denne er at den skal benyttes og presenteres i plenum, for eksempel i et kontormøte. De intervjuene jeg har gjennomført viser at dette praktiseres ulikt, og at ikke alle enheter gjennomfører en slik gjennomgang i forkant av undersøkelsen.

Før undersøkelsen sendes ut legges det også ut nyhetssaker på intranettet, og alle mottar e-post med en orientering om når undersøkelsen blir sendt ut, samt en påminnelse om å kontrollere at en er korrekt registrert i datasystemet.

#### 5.4.2 Spørreundersøkelsen

Selve spørreundersøkelsen gjennomføres individuelt. Alle ansatte får tilsendt en e-post med lenke til nettsiden der undersøkelsen befinner seg, og de har ti dager på seg til å svare. Hvis de ikke svarer, får de påminnelser per e-post.

Lengden på undersøkelsen og hvilke påstander den inneholder, har variert gjennom de årene som undersøkelsen har vært i bruk. Det har vært gjennomført prosesser rundt disse endringer, der det har kommet innspill fra ulike aktører. Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapittelet. I 2016 bestod undersøkelsen av 23 ulike påstander og spørsmål som skulle besvares. Disse er fordelt på områdene ”Energi”, ”Kunnskap og identitet”, ”Sikkerhet og forbedring” og ”Hendelser”.

Alle påstander benytter Likert-skala fra 1 til 5 der 1 laveste og 5 er høyeste score, og en bruker fargene rød på alternativ 1, gul på 2, 3 og 4, og grønn på alternativ 5. Unntaket fra dette er de tre spørsmålene som omhandler vold og trusler i den delen av undersøkelsen som kalles ”Hendelser”. Disse er heller ikke påstander, men spørsmål. Her benyttes andre svaralternativer, som for eksempel ”Ikke relevant/har ikke brukerkontakt”, ”Nei”, ”Ja, 1

gang”, Ja, 2 ganger” og ”Ja, 3 ganger eller flere”. Disse spørsmålene tilhører ikke egentlig HKI-undersøkelsen, men er tatt med sammen med de øvrige indeksene av praktiske årsaker (respondent 1).

For alle påstander finnes det et ønsket minimumsnivå på score, og som til samme gir ønsket minimumsnivå i score for hver indeks. Tidligere hadde NAV et ønske minimumsnivå på 24 i hver indeks, i dag er dette satt til 25. Dersom enhetene scorer lavere, anser NAV at det er behov for tiltak, og hvis enheter scorer lavere enn 20, skal de følges opp spesielt.

### 5.4.3 HKI-undersøkelsen 2006-2016

Jeg vil nå ta for meg spørreundersøkelsen mer detaljert, og holde den opprinnelige HKI opp mot den versjonen som NAV bruker. Jeg vil også ta for meg den historiske utviklingen av undersøkelsen i NAV, fra de begynte å ta den i bruk og fram til slik undersøkelsen var i 2016.

HKI i den formen som NAV benytter, er ikke identisk med det som Sandvik beskriver i ”Business IQ”. Den opprinnelige HKI bestod av kun seks påstander med tilhørende drivere slik jeg har omtalt i kapittel 2. I denne sammenhengen må det nevnes at selve begrepet ”HKI” og ”humankapitalindeks” ser ut til å ha endret seg i løpet av den perioden det har eksistert. I bøkene til Sandvik og også informasjonen på HKGs nettsider, er HKI kun den ene indeksen som senere ofte refereres til som energi-indeksen. I nyere omtale derimot, blant annet i Din Utviklings brosjyre ”Har du lyst på flere engasjerte kolleger?” omtales de fire ulike indeksene som humankapitalindekser eller HKI-er. Den samme begrepsbruken finner jeg i HKG-materialet som NAV benytter seg av. I følge opplysninger fra Rune Skaug i Din Utvikling AS, er dette en utvikling som har skjedd over tid og som er basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra HKI-brukere (e-post, 27.februar 2017).

Enkelte av respondentene jeg intervjuet var opptatt av nettopp dette, da de mente at det var feil å kalle undersøkelsen ”HKI” da de mente dette kun var energi-indeksen, og de omtalte HKI konsekvent som ”medarbeiderundersøkelsen”. Disse respondentene hadde erfaring med HKI som gikk tilbake til introduksjonen i NAV, og også forut for dette, og var trolig

preget av den kunnskapen de hadde om undersøkelsen fra starten av og så den i sammenheng med hvordan undersøkelsen framstår i dag.

I perioden fra 2006 ble det foretatt endringer i undersøkelsen med jevne mellomrom. Jeg har hatt tilgang på påstandene i undersøkelsen for samtlige år, unntatt 2007. Tabellen under viser hovedtrekkene i endringene som har skjedd:

**Tabell 5.2 – Endringer i NAVs HKI-undersøkelse 2006-2016**

| År   | Antall påstander  | Endringer   |
|------|-------------------|---|
| 2006 | 10                | -   |
| 2007 | ?                 | -   |
| 2008 | 14                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ny påstand i energi-indeksen</li> <li>• Ny indeks: «Kunnskap og identitet» med 3 nye påstander</li> </ul>  |
| 2009 | 14                |   |
| 2010 | 15                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 nye påstander i «Kunnskap og identitet»-indeksen</li> <li>• 1 påstand fjernet</li> <li>• Flere påstander er omformulert</li> <li>• Ingen endring i energi-indeksen</li> </ul>  |
| 2011 | 15                | -   |
| 2012 | 15                | -   |
| 2013 | 15                | -   |
| 2014 | 20 (+ 3 spørsmål) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny indeks: «Sikkerhet og forbedring» med 4 nye påstander og 3 som er flyttet fra «Kunnskap og identitet»</li> <li>• Ny del: «Hendelser» med 3 nye spørsmål</li> <li>• 2 nye påstander i «Kunnskap og identitet»</li> </ul> |



|      |                   |                                  |
|------|-------------------|----------------------------------|
|      |                   | • Flere påstander er omformulert |
| 2015 | 20 (+ 3 spørsmål) | -                                |
| 2016 | 20 (+ 3 spørsmål) | -                                |

Ut fra tabellen kan vi se at det er foretatt endringer i 2008, 2010 og 2014 og at det i perioden har vært en dobling av antall påstander i undersøkelsen. Videre ser vi at en i 2014 introduserte spørsmål i tillegg til påstander. Undersøkelsen har også blitt utvidet til å omfatte flere indekser og områder. I det følgende skal jeg se mer detaljert på disse endringene.

### **2006 – utvidelse av Aetat-versjonen**

Da NAV ble opprettet i 2006, ble det besluttet at de skulle ta i bruk HKI-undersøkelsen som Aetat hadde erfaring med. I følge NAVs dokumentasjon fra 2006 brukte Aetat seks påstander mye i tråd med den opprinnelige HKI eller energi-indeksen. Dette var de påstandene som var brukt i Aetat, med drivere i parentes:

1. Jeg interesserer meg sterkt for det jeg gjør på jobben (fokus)
2. Jeg har ressurser og handlingsrom for å mestre jobben (ressurser)
3. Jeg gjør hver dag noe av det som inspirerer meg mest (talent)
4. Jeg får hyppig anerkjennelse for min innsats (ros)
5. Jeg får ofte positiv oppmerksomhet og støtte fra noen på jobben (omsorg)
6. Jeg lærer og utvikler meg kontinuerlig i mitt arbeid (utvikling)

Da NAV begynte å bruke HKI i 2006, ble det besluttet å bruke disse påstandene, men også å inkludere fire nye påstander som ”fokuserer på identitet, kunnskapsdeling og involvering i endringen” (NAV, 2006):

7. Jeg identifiserer meg sterkt med virksomhetens formål og visjon (formål)
8. Jeg føler meg involvert i etableringen av NAV (involvering)
9. I min enhet gir folk åpen og ærlig tilbakemelding til hverandre (tilbakemelding)
10. I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre (læring)

Disse nye påstandene ble hentet som enkeltpåstander fra de andre indeksene i Business IQ, det samme gjelder de fleste påstandene som er tatt inn senere (respondent 1). HR-avdelingen oppgir at de ikke anser disse andre grupperinger som indekser, men de opptrer etter mitt syn slik i undersøkelsen, og jeg har valgt å bruke betegnelsen indekser i min videre beskrivelse av HKI.

Endringene i 2006 innebar altså en del endring i forhold til HKI hvis vi sammenligner med det NAV overtok fra Aetat, men i forhold til konseptet Business IQ, er endringene små og i tråd med den fleksibiliteten som ligger i dette systemet.

### **2008 – flere nye påstander og en ny indeks**

I 2008 kom det nye endringer. Dette året ble det benyttet 14 påstander under overskriftene ”Energi” og ”Kunnskap og identitet”.

I 2008 var påstandene slik:

Energi:

1. Jeg vet hva som forventes av meg på jobben
2. Jeg interesserer meg sterkt for deg jeg gjør på jobben
3. Jeg har ressurser og handlingsrom for å mestre jobben
4. Jeg gjør hver dag noe av det som interesserer meg mest
5. Jeg får hyppig anerkjennelse for min innsats
6. Jeg får ofte positiv oppmerksomhet og støtte av noen på jobben
7. Jeg lærer og utvikler meg kontinuerlig i mitt arbeid

Fra 2006 til 2008 ble det lagt til en påstand; påstand 1. Utover dette skjedde det ingen endring i indeksen.

Kunnskap og identitet:

8. I min enhet gir folk åpen og ærlig tilbakemelding til hverandre
9. I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre
10. Jeg føler meg involvert i etableringen av NAV

11. Jeg identifiserer meg sterkt med NAVs formål og visjon
12. Jeg er stolt av å jobbe i NAV
13. I min enhet preger NAVs verdier tydelig, tilstede og løsningsdyktig, det arbeidet vi gjør
14. Jeg har stor tro på at brukeren vil tjene på NAV-reformen

Her er påstand 11, 12 og 13 nye. I påstand 11 er ordet ”virksomhetens” byttet ut med ”NAVs”.

### **2010 – endringer i indeksen for kunnskap og identitet**

I 2010 ble det igjen gjort endringer, men energi-indeksen ble ikke endret. Indeksen for kunnskap og identitet gjennomgikk derimot store endringer.

Påstandene for kunnskap og identitet i 2010:

8. Min kompetanse blir sett og brukt
9. I min enhet er det aksept for å si ifra om kritikkverdige forhold
10. I min enhet gir folk åpen og ærlig tilbakemelding til hverandre
11. I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre
12. I min enhet jobber vi etter visjonen om å gi mennesker muligheter
13. I min enhet jobber vi for at NAVs verdier tydelig, tilstede og løsningsdyktig skal prege alt arbeid
14. Jeg mener at min enhet leverer stadig bedre tjenester til brukerne
15. Jeg er stolt av å jobbe i NAV

Her er påstand 8, 9 og 10 nye påstander. Tidligere påstand 10 er fjernet, og flere av de øvrige påstandene er omformulert.

### **2014 – store endringer i undersøkelsen**

I 2014 ble det gjort omfattende endringer i undersøkelsen. I følge NAVs opplysninger, ble det i 2013 på initiativ fra sentralt AMU satt ned en partssammensatt arbeidsgruppe med representanter fra NAV og flere av fagforeningene. I tillegg ble det foretatt en bred høringsrunde i organisasjonen våren 2014, der en innhentet synspunkter rundt påstandene. Mandatet for arbeidsgruppen var å vurdere endringer i medarbeiderundersøkelsen, og også

vurdere behovet for en større arbeidsmiljøundersøkelse. De endringene som ble gjort oppgis å reflektere ”behov for tydeligere formuleringer for å redusere tolkningsmuligheter, behov for å justere ambisiøse påstander, samt behov for å sette lys på sikkerhet og fysisk arbeidsmiljø” (NAV, 2014). Endringene bestod konkret i at det ble tatt inn en ny påstand i energi-indeksen, at det er endret ordlyd for en del påstander, og at det er tatt inn seks nye påstander. Ut fra dette mener arbeidsgruppen av det fortsatt vil være mulig for organisasjonen å følge med på energi-indeksen over tid, fordi det er gjort få endringer i den. Samtidig mener de at NAV vil få mulighet til å få mer informasjon om arbeidsklima og kompetanse i organisasjonen. Sentralt AMU sluttet seg til endringene i juni 2014.

I tillegg ble det tatt inn støttetekst for ”å tydeliggjøre begrepene for tre påstander” (NAV, 2014). Med dette håpte arbeidsgruppen at en kunne ”føre til en mer enhetlig forståelse av hva det spørres om” og at dette kan gi ”bedre resultat- og tiltaksdiskusjoner” (NAV, 2014).

Videre ble det lagt inn tre spørsmål om vold og trusler som en del av utsendingen. Det oppgis imidlertid at disse tre spørsmålene ikke er en del av ”selve HKIen”. Dette synet framholdes også av min respondent i HR-avdelingen.

De fire områdene i undersøkelsen kalles nå:

- energi-indeksen
- kunnskaps-, identitets- og omdømmepåstander
- arbeidsklimapåstander
- spørsmål om vold og trusler

Under vises disse påstandene som ble tatt i bruk i 2014. I presentasjonen som skal gjennomføres før medarbeiderne får tilsendt selve undersøkelsen, er noen begreper forklart, og dette er markert med asterisker i den følgende teksten. I denne presentasjonen er det også oppgitt en driver bak hver påstand, her gjengitt i parentes.

Påstandene i energiindeksen i 2014:

1. Jeg vet hva som forventes av meg i jobben (fokus)
2. Jeg har handlingsrom\* for å mestre jobben min (ressurser)

3. Jeg blir ofte inspirert av jobben min (talent)
4. Jeg får hyppig ros og anerkjennelse\* for min innsats (ros)
5. Jeg får ofte positiv oppmerksomhet og støtte fra noen på jobben (omsorg)
6. Jeg utvikler meg kontinuerlig i jobben min (utvikling)

I energiindeksen er den største endringen at påstanden ”Jeg interesserer meg sterkt for jobben min” fjernet. I tillegg er ordet ”ressurser” fjernet i påstand 2 og det er lagt inn støttetekst. I påstand 4 er ordet ”ros” lagt til, og i påstand 6 er ordet ”lærer” tatt ut.

Kunnskaps-, identitets- og omdømmepåstander:

7. Jeg har nødvendig kompetanse til å mestre mine arbeidsoppgaver (mestring)
8. Min kompetanse blir sett og brukt (bruke kompetanse)
9. Jeg tar selv et ansvar for min faglige utvikling (utvikling)
10. I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre (dele kunnskap)
11. I min enhet bidrar vi til å oppfylle visjonen om å gi mennesker muligheter (visjon)
12. I min enhet\* preger NAVs verdier – tydelig, tilstede og løsningsdyktig – det arbeidet vi gjør (verdier)
13. Min enhet leverer stadig bedre tjenester til enhetens brukere (omdømme)

I denne delen av undersøkelsen er rekkefølgen på påstandene noe endret, og påstand 7 og 9 nye. Påstand 11 og påstand 13 har fått justert ordlyden.

Arbeidsklimapåstander:

14. I min enhet er sikkerheten ivaretatt\* (fysisk)
15. I min enhet er det fysiske arbeidsmiljøet ivaretatt (fysisk)
16. I min enhet gir vi hverandre åpne og ærlige tilbakemeldinger (tillit)
17. I min enhet er det aksept for å si fra om kritikkverdige forhold\* (åpenhet)
18. I min enhet får vi til gode forbedrings- og endringsprosesser (endring)
19. Jeg er stolt av å jobbe i NAV (stolthet)
20. I min enhet har vi jobbet godt med tiltak etter forrige HKI-måling

Påstand 14, 15, 18 og 20 er nye påstander, påstand 16 er justert og påstand 17 har fått en støttetekst.

Spørsmål om vold og trusler:

21. Har du i løpet av de siste 12 måneder blitt utsatt for fysisk vold av brukere? Med fysisk vold mener vi slag, spark, dytting, lugging, knuffing eller andre fysiske angrep på din person.
22. Har du i løpet av de siste 12 måneder blitt utsatt for verbale trusler eller truende situasjoner i møte med brukere ansikt-til-ansikt? Med trusler mener vi en ytring eller handling som åpenlyst eller antydnet handler om å påføre deg, enheten eller andre skade.
23. Har du i løpet av de siste 12 måneder mottatt trusler fra brukere via telefon, epost eller andre kommunikasjonsmidler? Med trusler mener vi en skriftlig eller verbal ytring som direkte eller antydnet handler om å påføre deg, enheten eller andre skade.

Disse tre spørsmålene ble introdusert i 2014.

#### **5.4.4 Prosess etter at spørreundersøkelsen er gjennomført**

Denne delen av prosessen består i at enhetene får og tolker resultatene sine, og at de deretter skal identifisere tiltaksområder og iverksette tiltak.

##### **5.4.4.1 Resultater**

Noen uker etter undersøkelsen er gjennomført, får enhetene tilsendt sine resultater via sin HKI-ressursperson, som får tilsendt alle resultatene i den delen av NAV som han eller hun er ansvarlig for, via HR-avdelingen. Når resultatene mottas i enhetene, skal de presenteres først for AMU og eller medbestemmelsesapparat (MBA), og deretter for alle ansatte. Resultatene skal i følge ”kjørereglene” for prosessen fra HR-avdelingen tolkes i felleskap, og ikke av leder i forkant. Det er lederen som skal gjennomføre prosessen og være prosessleder i sin egen enhet. Dette påpekes av noen av respondentene mine som et problematisk punkt, da problemer knyttet til arbeidsmiljøet i enhetene i noen tilfeller er direkte relatert til lederen.

Resultatpresentasjonene er ferdig utformede maler som viser resultater for enhetene og

overordnede nivåer og sammenligner med fjorårets resultat. Presentasjonen viser også svarprosent og hvor mange ansatte som har svart på de ulike svaralternativene, gir en forklaring på hvordan resultatene skal tolkes, gir kjøreregler for gjennomføring av videre prosess, tips til diskusjonsområder og til hvordan disse prosessene kan gjennomføres. Igjen er det opp til den lokale NAV-lederen hvordan denne resultatpresentasjonen skal foregå. I de enhetene som jeg har undersøkt, oppgir alle at de har en presentasjon av resultater i etterkant. Imidlertid er det ikke alle som benytter seg av de ferdiglagde malene som finnes, det finnes også eksempler på at ledere bruker kun deler av materialet i egenlagde presentasjoner.

#### *5.4.4.2 Tiltaksområder og tiltak*

Etter at resultatene er presentert, er det opp til enhetene å gjennomføre en prosess for å bli enige om og lage en plan for tiltak basert på resultatene fra HKI. Disse tiltakene skal nedfelles skriftlig i HMS/IA-plan og eventuelt i enhetens virksomhetsplan og rapporteres til resultateneheten i den linjen enheten tilhører. Når en har kommet til enighet, følger det konkrete arbeidet med gjennomføring av lokale tiltak fra januar og utover året. Fram mot neste høst skal tiltakene følges opp og evalueres.

Det finnes som nevnt støttmateriell som lederne i organisasjonen kan benytte seg av. Støttmaterialet sier ikke så mye om den lokale oppfølgingen som skal skjer i etterkant. NAV sier selv at undersøkelsen for ledere er ”et verktøy for å snakke med sine medarbeidere om viktige sider ved arbeidsplassen” (NAV, 2017) og de ulike enhetene står fritt til hvordan de ønsker å utforme og gjennomføre egne tiltak. Lederveiledningen er det mest omfattende dokumentet som kan hjelpe lederen. Den inneholder forslag til hvordan en skal gjennomføre prosessen, og har blant annet en beskrivelse av verktøyet Idépro. Den inneholder ikke konkrete forslag på mulige tiltak. Igjen vil det være opp til den enkelte leder hvordan og i hvilken grad en arbeider med dette. I forhold til tiltakene, åpnes det for mange ulike varianter, og det er opp til den enkelte enhet hvordan de gjennomfører dette.

I intervjuene i min studie framgår det at det er varierende i hvilken grad en gjennomfører tiltak. Alle respondentene oppgir at det foregår diskusjoner om arbeidsmiljø i etterkant av at resultatene er klare, men i noen tilfeller kan konklusjonen på disse tiltakene være at en ikke ser noe behov for å gjøre tiltak.” Vi diskuterte det i etterkant, men ble enige om at det

var ingen som så noen grunn til å gjøre tiltak” (respondent 4). En av lederne jeg intervjuet uttrykte at: ”Så medarbeiderne har vært litt sånn; la oss slippe å bruke mer tid på dette her nå” (respondent 2). Det kan virke som det er mer fokus på resultatene enn på tiltakene, og en respondent uttrykte at:

De bruker dette som en indikator i forhold til i hvilken grad de har lyktes med det de har gjort og om de har grunn til å føle at de har det bra. Jeg tror at mange har et bevisst forhold til HKI. Men jeg tror mange har et mer bevisst forhold til resultatene enn til det å identifisere tiltak (respondent 4).

Noen respondenter oppga at en etter at resultatene var presentert kom fram til tiltaksområder, men at konkrete tiltak ikke ble gjennomført, da en vurderte det slik at en ikke hadde ressurser til det grunnet høyt arbeidspress eller andre faktorer som måtte prioriteres høyere. ”Det nytter ikke å pusse opp på loftet når det brenner i kjelleren ” (respondent 8) er et sitat som illustrerer denne tendensen.

De fleste respondentene opplevde HKI som en kortvarig ”happening” og ikke som en kontinuerlig prosess, noe de følgende sitatene illustrerer:

”Det er en kickstart, og så er det slutt” (respondent 9).

”Det er en opplevelse av at vi ikke jobber med HKI-en” (respondent 7).

”Man klarer ikke å holde prosessen i gang lenge nok til at man kan se endringer og resultat av det” (respondent 8).

Av ulike årsaker oppleves det dermed som om det ikke er noen kontinuitet i HKI-prosessen, men at den stopper opp. Mangelen på gjennomføring av tiltak omtalte flere av respondentene som frustrerende. En av respondentene uttalte: ”Det er jo veldig tydelig at HKI-en er diffus. Det er ingen som helt vet hvordan en skal bruke den, eller hva vi skal svare eller hvordan en skal tolke resultatet. Og da tenker jeg: Hva er vitsen?” (respondent 8).

Noen respondenter etterlyste mer oppfølging av lokale ledere i etterkant av at HKI er gjennomført, slik at en sikrer at forløpene knyttet til tiltak ikke stopper opp. Flere påpekte også en mangel på kompetanse knyttet til HKI hos lokale ledere. En respondent uttalte at ”Det er ikke nok ambassadører for undersøkelsen ute (i etaten; min presisering). Det er ikke bra nok innføring i prosesser” (respondent 1). Flere uttrykte også at det var uklart for



dem hvilke roller lederne hadde i forbindelse med HKI.

I intervjuene framkom det relativt få eksempler på gjennomførte tiltak. En enhet har gjennomført sosiale tiltak og lagd regler for hvordan en skal oppføre seg på jobb, og hatt tiltak for å bli bedre kjent med hverandre. Slike ”relasjonelle” tiltak nevnes av flere, som eksempel på en type tiltak som de anser som lite krevende å gjennomføre, og som dermed er lette å gripe fatt i.

En enhet oppgir at de har knyttet HKI opp i mot gjennomføringen av medarbeidersamtaler ved at de brukte påstandene for HKI også under medarbeidersamtalen. Her kan vi se en sammenkobling mellom to ulike organisasjonsoppskrifter. Respondentene fra denne enheten syntes at dette gjorde at de fikk mer kontinuitet i arbeidet med oppfølging av HKI, og de anså dette for å være et av sine tiltak. Også for medarbeidersamtaler finnes det i NAV maler for temaer og spørsmål som er utformet av HR-avdelingen. Disse malene har ingen åpenbar kobling til HKI-undersøkelsen. Men her ser en altså en enhet som oversetter disse to oppskriftene som begge er relatert til HRM, slik at de skal passe bedre sammen og gi en sammenheng mellom disse to tiltakene.

En annen organisasjonsoppskrift som nevnes i sammenheng med HKI-tiltak er Lean. En av enhetene oppgir at de har forsøkt å jobbe med HKI- og Lean-tiltak i sammenheng. Imidlertid er de usikre på hva som kom ut av dette, men det er i hvert fall gjort forsøk på en kobling her.

I en tredje enhet valgte man å igangsette et større prosjekt som de oppgir at tar utgangspunkt i HKI-resultatene. Dette er det mest omfattende tiltaket som har framkommet i denne studien. Tiltaket bestod av flere ulike komponenter, blant annet personalsamlinger og en rekke gruppearbeider internt i enheten, og hadde en varighet på over ett år. Prosjektet tok blant annet for seg det de kaller ”internt omdømme” som de har definert som arbeidsmiljø og organisasjonskultur i bred forstand. Her ser en ikke noen klar kobling mot en bestemt organisasjonsoppskrift, men de tok i bruk flere av virkemidlene som ligger innenfor spekteret av tilbud som tilbys IA-bedrifter, da de benyttet hjelp fra NAV Arbeidslivssenter i prosessen. Trolig er dette tilbudet også preget av påvirkning fra ulike konsepter rettet mot organisasjoner. Imidlertid framkommer det informasjon om at det er

andre faktorer, blant annet omorganisering og nedbemanning, ved denne enheten som også kan forklare behovet eller utgangspunktet for tiltak. Det er derfor noe uklart om det er HKI-prosessen i seg selv som gir opphavet til tiltakene, eller om dette er tiltak som ville blitt gjennomført uavhengig av HKI.

De fleste enhetene jeg har undersøkt oppgir at de har gjennomført alle prosesser knyttet til HKI ved at det har vært lokale ledere som har drevet prosessen. En enhet oppgir å ha brukt NAV Arbeidslivssenter i forbindelse med tiltak, og andre opplyser om at de kjenner til at det er brukt bistand fra bedriftshelsetjeneste og fra HKI-ressurspersoner ved andre enheter enn sin egen.

## 5.5 Erfaringer med HKI

HKI-undersøkelsen i NAV kan sies å være noe omdiskutert innad i organisasjonen. Diskusjonen dreier seg mye om den ressursbruken som er knyttet til arbeidet med tiltak i etterkant og at en ikke kjenner seg igjen i resultatene som kommer fra HKI, slik det blant annet fremgår i Arbeidstilsynets rapport i 2009. Her kommer det også fram at flere ansatte gir uttrykk for at undersøkelsen ikke oppfattes som relevant, og at den ikke viser de mest sentrale utfordringene som etaten sliter med. I etterkant av dette tilsynet ble NAV pålagt å gjennomføre en mer omfattende arbeidsmiljøundersøkelse. Denne ble gjennomført i 2009.

NAV har også benyttet seg av andre typer undersøkelser som har supplert HKI, da en har sett et behov for dette. Også disse undersøkelsene administreres og følges opp av HR-avdelingen. I 2014 ble det gjennomført en organisasjonsundersøkelse som skulle supplere HKI (NAV, 2014). Det kan nevnes at denne undersøkelsen også ble møtt med kritikk, blant annet fra Norsk Tjenestemannslag (NTL) NAV som både var kritisk til nytten av undersøkelsen og til kostnadene knyttet til den, da det var benyttet eksterne konsulenter ved gjennomføringen (Hauge-Eltvik, 2014). Fra 2016 har også NAV gjennomført undersøkelsen "NAV på pulsen" som sendes ut til et utvalg av ansatte med jevne mellomrom. Resultatene fra denne legges fortløpende ut på intranettet Navet.

Når det gjelder å gjennomføre en større arbeidsmiljøundersøkelse igjen, så har dette vært vurdert (respondent 1). NAV anser heller ikke selv HKI for å være en arbeidsmiljøundersøkelse i tradisjonell forstand. Men det er liten interesse for å

gjennomføre en slik stor undersøkelse med samme hyppighet som en gjennomfører HKI. Det kommer tydelige signaler om at en ønsker en undersøkelse med få påstander eller spørsmål (respondent 1).

HKI-undersøkelsen kritiseres også for at den ikke setter søkelyset på de områdene som oppfattes som viktigst av de ansatte, blant annet psykososialt arbeidsmiljø og arbeidsbelastning (NTL NAV, 2014). NTL NAV har kommet med kritikk av HKI ved flere ulike anledninger, og også uttalt at de ikke mener at HKI er en undersøkelse som er egnet for bruk i NAV. De har blant annet støttet seg på kritikken som Hoff og Lone (2014) har i forhold til bruk av indekser som medarbeiderundersøkelser. NTL NAV uttaler også at de mener at NAV bør benytte seg av en annen type undersøkelse enn HKI. Den samme tilbakemeldingen har kommet fra Akademikerne (2014), og denne tanken uttrykkes også av et par av respondentene mine.

Det har vært vurdert å bytte ut HKI-undersøkelsen med en annen type undersøkelse, og dette ble drøftet blant annet i 2014. Imidlertid har en bestemt seg for å i stedet flikke på den eksisterende undersøkelsen, og på denne måten har den overlevd. ”Noen sier at det er merkelig at denne undersøkelsen har rullet og gått og har overlevd så lenge som den har” (respondent 1). Igjen kan valget om å beholde HKI-undersøkelsen over lang tid refereres til som et pragmatisk valg. Ved å fortsette å bruke den samme undersøkelsen kan en fortsette å bruke noe som er kjent for etaten, kostnadene og administrasjonen vil fortsette å være små, det er ikke behov for å betale for et nytt system, og en trenger ikke å bruke eksterne konsulenter. Dessuten mener en at en ikke har noen garantier for at dette vil medføre bedring. Et av alternativene som har blitt lansert, og som flere av respondentene nevnte, er Kommunenes Sentralforbunds 10-faktorundersøkelse, men en har så langt ikke valgt å gå videre med dette, blant annet fordi en ikke har midler til dette, men også fordi det er uklart hva en ønsker å oppnå med et eventuelt bytte (respondent 1).

Gjennom intervjuene framgår det at respondentene opplever at det jevnt over er en positiv holdning til HKI-undersøkelsen. Et annet hovedinntrykk de er opptatt av at det er viktig å svare på undersøkelsen, og det gjenspeiles også i at undersøkelsen har hatt en høy svarprosent over tid. Det må her bemerkes at det er mulig at noen av respondentene oppfatter HKI som kun selve spørreundersøkelsen og ikke den øvrige prosessen, og at de

dermed kun svarer i forhold til holdninger knyttet til spørreundersøkelsen og ikke de lokale prosessene.

Imidlertid gir noen uttrykk for at en etter å ha vært gjennom undersøkelsen i flere år kan oppleve å gå litt lei, og at det blir en form for rutine å gå gjennom denne ”årlige happeningen” som en av respondentene kaller undersøkelsen. Flere av respondentene oppgir at de har inntrykk av at mange enheter har problemer med å kunne prioritere å bruke tid på omfattende tiltak, og at ikke alle medarbeidere er like motivert for å gjennomføre slike prosesser.

Flere av respondentene oppgir at de mener det er forskjell på hvordan ledere og medarbeidere ser på arbeidet med HKI. En medarbeider uttaler at HKI nok er noe som betyr mer for lederne enn for vanlige medarbeidere: ”Jeg føler at det er en må-ting som lederne skal gjennom, et slags obligatorisk punkt, hvor det kanskje ikke alltid er engasjement på toppnivå hos den enkelte medarbeider i forhold til dette her” (respondent 4). Andre respondenter oppga også at de i stor grad så på HKI som noe lederne hadde ansvaret for.

De respondentene som ikke har noen spesiell rolle knyttet til HKI ga uttrykk for at de kjenner lite til HKI og hva den brukes til. Mange fortalte i denne sammenhengen om at diskusjonene knyttet til HKI i stor grad dreide seg om tolkning av ord og uttrykk i undersøkelsen og hvordan disse skulle tolkes. Til tross for at mange var kjent med eksplisiteringene som HR-avdelingen har gjort, så var det likevel uklart hva de ulike elementene betydde. ”Den medarbeiderundersøkelsen har noen spørsmål som er uklare, de kan tolkes på ulike måter” (respondent 2). Dette så de på som en svakhet ved undersøkelsen. Andre respondenter så derimot på denne uklarheten som positivt da de mente at det var den enkeltes tolkning og refleksjon rundt påstandene som var det sentrale, og ikke det å komme fram til objektive svar. Trolig har disse ulike tilnærmingene sammenheng med respondentenes rolle i og kunnskap om HKI.

Også de som jobbet i enheter der undersøkelsen og påstandene var gjennomgått i forkant av undersøkelsen, oppga at diskusjoner om begreper dominerte prosessen i etterkant av at resultatene ble presentert. Disse diskusjonene opplevde de at kom i veien for de egentlige

diskusjonene rundt tiltak, og som en av årsakene til at det var vanskelig å komme videre i prosessen.

Videre uttrykker noen av respondentene at de mener det er ganske tilfeldig hva en ender opp med å svare på undersøkelsen, da dette kan avhenge av ”dagsform” eller rett og slett hva slags humør de er i den dagen de svarer på undersøkelsen. ”Kanskje er stemningsleiet for den enkelte der og da avgjørende for hva en svarer” (respondent 5). Dette speiler også den generelle kritikken mot bruken av indekser som jeg har omtalt i kapittel 2.

Noen ga også uttrykk for at de syntes det var problematisk at en bare skulle svare for sin egen enhet, som i HKI er definert som egen avdeling. Grunnen til dette var at de egentlig ønsket å gi tilbakemeldinger til nivåer som ligger lenger opp i organisasjonen, og at de følte på at de ikke hadde noen reell tilbakemeldingskanal til disse overordnede enhetene. Dette er også noe som HR-avdelingen kommenterte at det var kommet tilbakemeldinger om. Hensikten med HKI er å svare for sin egen nærmeste gruppe, altså avdeling og nærmeste leder. Det er der fokuset er tenkt å ligge i forhold til HKI og tiltakene knyttet til dette. Andre typer tilbakemeldinger skal gis i andre kanaler, det vil si at de må gå tjenestevei eller via fagforeninger og vernetjeneste. Kanskje er det lite kunnskap også om disse mulighetene, eller kanskje oppleves disse mulighetene som lite effektive, siden det er et ønske om å kunne gi denne tilbakemeldingen via HKI.

En av respondentene påpeker endringene som er gjort i HKI som en svakhet bak den opprinnelige meningen med HKI, nemlig at en ved å beholde de samme påstandene gjennom en lang periode ville kunne sammenligne resultatene over tid. Slik er det imidlertid ikke blitt, da undersøkelsen har blitt så endret at det ikke lenger er de samme påstandene som undersøkes. En annen respondent mener derimot at undersøkelsen har endret seg svært lite over tid og vært svært stabil.

Jeg tror at noe av denne forskjellen i syn bunner i hvordan respondentene definerer HKI. Noen er svært klare på at HKI kun er energi-indeksen i undersøkelsen, og sier at de ikke kaller undersøkelsen HKI, men ”medarbeiderundersøkelsen” fordi de er uenige i hvordan begrepet brukes. Som jeg omtalte i kapittel 2, ser begrepet HKI ut til å ha endret seg over tid, og en ser også en utvikling i dette i materialet som HKG har i tilknytning til

undersøkelsen. Dersom en ser HKI som kun energi-indeksen, er det rett at den har endret seg lite. Hvis en derimot ser på medarbeiderundersøkelsen HKI som helhet, kan en si at den har forandret seg en hel del. HR-avdelingen har også hatt mest fokus på å holde energi-indeksen uendret, da de anser at det er denne som er den mest sentrale delen av undersøkelsen å følge over tid (respondent 1).

En annen utfordring som er knyttet til sammenligning over tid som ble nevnt i intervjuene, er i tilfeller der hvor det skjer omorganisering i enheten. Da vil gruppene som HKI måles i også endre seg, og ikke lenger bestå av de samme menneskene organisert under den samme lederen. Dermed vil disse gruppene heller ikke kunne sammenlignes.

Jeg har også forsøkt å finne ut av hvorvidt HKI-resultatene brukes strategisk og i forhold til overordnede målsetninger. På dette har jeg ikke fått noen klare svar. På overordnet nivå i HR-avdelingen ser de på dette som en ”temperaturmåling”, som kan vise tendenser i etaten. I resultatområdene og fylkene brukes resultatene til en viss grad strategisk ved at de får oversikt over kontorene de har ansvar for og kan følge opp disse enhetene og lederne der ved behov, altså har HKI en form for kontrollfunksjon. Ledere måles på resultater i egen enhet eller avdeling. Dette kan av noen oppleves som frustrerende, da de føler at resultatene personifiseres ved at de knyttes direkte opp mot den enkeltes jobb som leder: ”Jeg skal ærlig si at det at vi fikk så dårlig HKI-resultat, det gikk inn på meg som leder” (respondent 8). Ledernes rolle i forhold til HKI opplevdes som uklar av flere.

En annen funksjon som HKI har, kan være et utgangspunkt for arbeidsmiljøtiltak. En respondent uttaler at: ”HKI er et sjekkpunkt for at ledere kan jobbe med arbeidsmiljø” (respondent 1). Flere påpeker imidlertid også at arbeidet med arbeidsmiljø ikke nødvendigvis må ta utgangspunkt i HKI: ”Hva du tar utgangspunkt i er egentlig underordnet i forhold til det å kjøre prosessen for å finne tiltak som kan bedre samhandling og arbeidsmiljø” (respondent 4). Med andre ord; disse prosessene er ikke avhengige av HKI, men kan også initieres på andre måter.

## 5.6 Oppsummering

HKI ses på som et viktig HR-tiltak i NAV, og det legges ned mye tid og ressurser i gjennomføringen. Imidlertid kan det virke som det er relativt begrensede effekter av

undersøkelsen ute i organisasjonen, til tross for en høy svarprosent på selve spørreundersøkelsen. Det kan være flere faktorer som påvirker dette, både relatert til motivasjon for å iverksette arbeidsmiljøtiltak, organiseringen av HR-arbeidet og til ressursituasjonen i de ulike enhetene. I neste kapittel skal jeg se nærmere på dette.

## 6 Analyse

### 6.1 Introduksjon

I denne delen av oppgaven skal jeg benytte meg av mitt teoretiske perspektiv for å drøfte og analysere problemstillingen og delproblemstillingene i denne oppgaven:

#### **Hvordan oversetter og gjennomfører NAV HKI-undersøkelsen?**

- a) Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra?
- b) Hvordan er HKI-konseptet oversatt i NAV?
- c) Hvilke erfaringer har NAV med konseptet?

Med utgangspunkt i funnene fra forrige kapittel vil jeg gjennomgå de ulike delproblemstillingene mine og analysere disse enkeltvis i henhold til analysemodellen jeg skisserte i kapittel 3. Til slutt vil jeg skissere de store linjene i forhold til min hovedproblemstilling. Mitt utgangspunkt for analysen er at det finnes en offisiell versjon av HKI som presenteres av HR-avdelingen, og at det i organisasjonen for øvrig kan finnes ulike fortolkninger av denne.

### 6.2 HKI – en arv fra Aetat

I min første delproblemstilling spør jeg: Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra? Denne første delproblemstillingen er i stor grad dekket i kapittel 2. Imidlertid vil jeg fremheve noen trekk ved HKI som jeg mener kan ha betydning for mulighetene for å oversette og tilpasse konseptet, da jeg mener at det er av stor betydning. I tillegg vil jeg i denne delen av oppgaven studere hvor NAV fikk sin versjon av HKI fra.

HKI er, som jeg har vist i kapittel 2 i denne oppgaven, utviklet i Norge av firmaet Humankapitalgruppen DA (HKG), og er en del av et mer omfattende konsept kalt Business IQ. Konseptet er basert på flere ulike kilder, blant annet den amerikanske spørreundersøkelsen Q12 som er utviklet av The Gallup Organization. Konseptet kan dermed sies å stamme fra en større og mer global idéstrømning. Det oppgis også det at det er inkorporert ulik teori i tillegg til dette for å få undersøkelsen til å passe bedre inn i norske forhold (Sandvik, 2007). Allerede her kan det virke som om HKI er et konsept som



i sitt utgangspunkt er et oversatt produkt, både språklig og innholdsmessig.

Business IQ består av mange ulike elementer, og en kan kanskje si at det er satt sammen av forskjellige idéer som er hentet fra ulike populære idéstrømninger som kunnskapsledelse, balansert målstyring, humankapitalteori, medarbeiderundersøkelser, emosjonell ledelse og strategisk HRM. Slik framstår systemet som et konglomerat av oppskrifter som er satt sammen i et forsøk på å gi inntrykk av å være et helhetlig system som skal dekke mange ulike behov for organisasjonene.

Konseptet ser ikke ut til å ha sin opprinnelse i noen bestemt organisasjon som det er dekontekstualisert ut i fra, i hvert fall har ikke jeg klart å identifisere noen slik opprinnelig organisasjon. Sandvik (2003) oppgir også at

Rammeverket har vokst frem over noe tid i samarbeid med en rekke ledere, bedrifter og eksperter på strategi, ledelse og styring. Det er ikke en teoretisk konstruksjon, men en styrings- og lederutviklingsmodell som vel 60 norske bedrifter har begynt å ta i bruk (Sandvik, 2003, s. 7).

HKI i Norge kobles imidlertid sammen med Lindorff, som oppgis som den første organisasjonen som tok det i bruk, og som har hatt betydning for den videre utviklingen av konseptet. Ved en slik kobling, kan en kanskje si at en ønsker å vise at en stor organisasjon med godt renommé ble begeistret for og kan gå god for konseptet, og altså sørge for en sosial autorisering. Sandvik (2003) refererer også til flere andre kjente organisasjoner som benytter HKI, for å sørge for ytterligere sosial autorisering.

Ut fra dette kan en argumentere for at Business IQ som konsept kan kalles en artefaktisk beste praksis eller en pseudooversettelse (Røvik, 2007). Det er altså konsulentselskapet som har konstruert et konsept som presenteres som en beste praksis, men som egentlig er en teori som er sammensatt av ulike elementer hentet fra flere forskjellige praksiser. Ofte brukes betegnelsen beste praksis også om denne typen konsepter, da dette bidrar sterkt til autoriseringen av praksisen (Røvik, 2007).

Det er også skrevet flere bøker om dette konseptet, alle med bakgrunn i de konsulentselskapene som har jobbet med dette. Dette har bidratt til spredning og til legitimering av konseptet. Dette er knyttet til pakking av konseptet, altså er det en måte å

presentere det på for å få det til å fremstå som et attraktivt konsept som organisasjonene skal ønske å ta inn i organisasjonen.

Sandvik (2007) framhever at det i Business IQ er mulig å velge hvor mange områder en ønsker å dekke i en undersøkelse. Brukerne kan kombinere fra ulike indekser ut fra de behovene de mener de har. Business IQ åpner altså for å designe og tilpasse sitt eget måleinstrument, og fremstår dermed som et verktøy som er svært fleksibelt og oversettbart i sin form, og som dermed skal kunne passe inn i mange ulike organisasjoner.

De ulike delene av systemet kan i varierende grad sies å være konkretisert. Den delen av undersøkelsen som har med selve undersøkelsen å gjøre er svært konkret, og det er utformet et sett med ulike påstander som kan settes sammen etter organisasjonenes behov. Den delen av prosessen som er knyttet til tiltak og arbeid i etterkant av undersøkelsen er langt mer abstrakt og i liten grad beskrevet i litteraturen som omhandler konseptet. Dette kan ha betydning for hvordan organisasjonene oversetter konseptet (Røvik, 2007).

I bøkene som er knyttet til Business IQ legges det stor vekt på at det er forskning som ligger bak konseptet, og at det er «bevist» at dette er en effektiv og god praksis som vil være nyttig for organisasjonene. Spesielt vises det til forskningen som The Gallup Organization har gjort, samt til forskning av Karl-Erik Sveiby og Dag Andersen, og det presiseres at det amerikanske utgangspunktet har blitt tilpasset norske forhold gjennom forskningen som disse skandinaviske forskerne har gjort. Det legges vekt på Business IQ både er til gunst for produksjon og verdiskapning, samtidig som det er bra for de ansatte i organisasjonen. En vektlegger altså både de harde og de myke verdiene. Dette kan gi organisasjonene gode og rasjonelle årsaker for å velge nettopp dette konseptet. Samtidig kan et slikt valg innebære at en velger løsninger som tas inn for å bedre omdømmet til organisasjonen. Imidlertid kan det innvendes at effekten av ulike HR-tiltak er noe mer uklar enn det som framheves i forbindelse med Business IQ (Lengnick-Hall et al, 2009). Dermed kan en ikke utelukke at konseptet også kan være en rasjonalisert myte (Meyer & Rowan, 1977), og ikke et verktøy med beviste effekter.

I perioden fra HKI og Business IQ ble utviklet og fram til i dag har det foregått en utvikling fra konsulentselskapenes side. I dag brukes ikke lenger betegnelsen Business IQ

på samme måte, og de ulike indeksene refereres alle til som HKI-er (Din Utvikling AS, 2016). Dermed har det foregått en endringsprosess i tillegg til den som NAV selv har foretatt. NAV har fulgt med i denne utviklingen, blant annet ved å delta i brukerforum for HKI der de både får oppdateringer rundt selve systemet, men også kan utveksle erfaringer med andre HKI-brukere.

HKI kan altså sies å være del av en relativt kompleks organisasjonsoppskrift, med et noe uklart opphav og røtter i flere ulike idéstrømninger. I sin essens er imidlertid HKI en indeks som kan brukes til å kartlegge engasjement og ulike andre faktorer som er knyttet til blant annet arbeidsmiljø, kunnskap og humankapital, og den kan dermed brukes som en form for medarbeiderundersøkelse, slik som NAV gjør og har gjort i mer enn et tiår.

### **6.2.1 Dekontekstualisering fra Aetat og årsaker til at NAV valgte å benytte HKI**

I følge opplysninger fra NAVs HR-avdeling, overtok NAV HKI-konseptet fra Aetat, som hadde erfaring med HKI fra tidligere. Her skjer det altså en dekontekstualisering, ved at HKI hentes ut fra Aetat, og så settes inn i den nye organisasjonen NAV.

Det er gode muligheter for at Aetat allerede hadde gjort visse justeringer og tilpasninger ut fra egne behov før NAV overtok konseptet. En slik oversettelse har muligens ikke vært like anvendelig i NAV da det er rimelig å anta at arbeidsmiljø og organisasjonskultur ikke var identisk i NAV og Aetat. Flere studier etter NAV-reformen har hatt fokus på at det var store kulturforskjeller mellom de etatene som slo seg sammen. (Se bl.a. Christensen (2011), Soraas (2014)) Trolig var det derfor behov for en ny oversettelse da konseptet ble tatt inn i NAV.

Beslutningen om å ta i bruk HKI ble tatt i sentralt AMU, altså av etatens toppledelse i samarbeid med fagforeningene og vernetjenesten. Slik sett kan dette se ut som en ren rasjonell beslutningsprosess i tråd med en instrumentell eller modernistisk tankegang (Røvik, 2007). I tillegg vil jeg anta at det var visse praktiske og kanskje også økonomiske hensyn som lå bak denne beslutningen, da NAV kunne overta et konsept som Aetat allerede hadde anskaffet. Det fantes også mennesker med kompetanse og erfaring med gjennomføring av HKI som ble med inn i den nye organisasjonen.

Årsaken som oppgis til at en ønsket å adoptere konseptet, var et behov for å arbeide med utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet i den nye organisasjonen (NAV, 2006). Sykefraværet var høyt, og organisasjonen var i oppstartfasen under stort press både fra eksterne og interne aktører. En kan identifisere både juridiske, moralske og strategiske argumenter for å ta i bruk en medarbeiderundersøkelse i en organisasjon (Hoff & Lone, 2014). I sammenheng med det strategiske elementet, vil jeg spesielt trekke fram omdømmeaspektet ved dette valget, da NAV som organisasjon i oppstartfasen ble møtt av omfattende kritikk og motstand (Christensen, 2011). Det var trolig derfor viktig for organisasjonen å vise at en holdt seg til de gjeldende lover og regler, viste omsorg for de ansatte, samtidig som en faktisk tok et valg som innebar minimale kostnader.

Christensen (2011) beskriver en kulturell stivhengighet i NAV i sin studie av opprettelse av forvaltnings- og pensjonsenheter i etterkant av NAV-reformen. En slik stivhengighet innebærer at en tar med seg elementer som en har brukt tidligere, også etter at store endringer har skjedd. Videreføringen av HKI kan også tolkes som en slik stivhengighet der en tar med seg dette videre fra en etat til en annen. Det kan også være en mulig forklaring på hvorfor en fortsetter å bruke den samme undersøkelsen i NAV over et lengre tidsrom, til tross for omfattende kritikk.

En annen forklaringsmodell kan være teorien om ”sunk cost” (Stinchcombe, 1986). Denne teorien sier at dersom en allerede har gjort en investering, i form av penger, tid eller innsats, så øker dette sannsynligheten for at en fortsetter å holde seg til det som man allerede har investert i. Siden man allerede har gjort denne investeringen, og det per i dag er knyttet lave utgifter til å gjennomføre den, vil terskelen for å ta i bruk noe nytt, som igjen vil koste tid, ressurser og penger, være høyere.

Kanskje har også flere av disse faktorene sammen bidratt til at NAV har valgt å arve HKI fra Aetat og også fortsette å bruke HKI gjennom en lang tidsperiode.

### **6.3 Oversettelse av Aetat-versjonen i nye NAV**

I delproblemstilling b) ønsker jeg å se på hvordan NAV oversetter HKI. Den versjonen av HKI NAV oversetter, er altså den versjonen de har overtatt fra Aetat. For å nærme meg dette, har jeg sett på prosessene knyttet til HKI fra ulike vinkler. Jeg har også prøvd å finne

ut av i hvor stor grad NAV har gjort endringer og oversettelser, og hvilke oversettelsesregler de har fulgt. Jeg har sett på hvordan dette har skjedd både i startfasen og etter at organisasjonen har benyttet seg av HKI i noen år. Først vil jeg se på hvem som oversetter, hvilken kompetanse disse har og hvor i organisasjonen oversettelsene skjer.

### **6.3.1 Translatørene, translatørkompetanse og arenaer for oversettelse**

Translatørene i en organisasjon er de menneskene som foretar oversettelsene. Oversettelsene kan skje i ulike enheter i organisasjonene, dette kan kalles arenaer for oversettelser. Med translatørkompetanse menes den kunnskapen som disse har både om HKI som konsept og om den konteksten eller de organisasjonsomgivelsene som HKI skal implementeres inn i (Røvik, 2007).

En kan se for seg at prosessen med oversettelse er en hierarkisk oversettelseskjede der beslutningen tas i på toppen av organisasjonen og at konseptet gradvis oversettes nedover i organisasjonens ledd og enheter. Eller en kan følge Røvik (2007) sin tankegang, og se for seg de prosessene som skjer mer som en spiral enn som en kjede, og at oversettelsene kan skje blant ulike aktører og på ulike arenaer. Jeg skal nå se nærmere på hvordan oversettelsesprosessen skjer i NAV som helhet og hvem som er involvert.

#### **6.3.1.1 HR-avdelingen**

HR-avdelingen er, som vi har sett hovedarena for den ”offisielle” oversettelsen av HKI, i den betydningen at det er de som er ansvarlige for det gjeldende støttematerialet og selve spørreundersøkelsen. Her jobber de med ulike innspill for hva undersøkelsen skal inneholde og hvordan den bør være, og endringer som foretas må godkjennes av sentralt AMU.

I HR-avdelingen finnes en håndfull mennesker som utgjør den første rekken av translatører i oversettelsen som er knyttet til HKI. Disse menneskene må forholde seg til krav fra ulike aktører og de beslutninger som tas i sentralt medbestemmelsesapparat og av toppledelsen, men det er først og fremst disse personene som foreslår og foretar endringene, selv om de må godkjennes av andre. Translatørene i HR-avdelingen utarbeider den delen av oversettelsen som er knyttet til selve spørreundersøkelsen, og til det støttemateriellet og

informasjonen som følger denne, altså det som kan refereres til som den offisielle delen av HKI i NAV, eller masterversjonen.

I HR-avdelingen kjenner de godt til HKI og metodikken som er knyttet til undersøkelsen. Enkelte har erfaring med HKI helt fra det tidspunktet som den ble innført i Aetat, og de har også representanter som deltar i brukerforum for HKI. Dermed kjenner de både til historikken og opprinnelsen til HKI, og også til nyere utvikling av konseptet. HR-avdelingen ser ut til å ha et bevisst forhold til HKI-metodikken når de gjør endringer og justeringer i HKI, og benytter seg av alternative formuleringer av påstander som er hentet fra Humankapitalgruppens oversikt over slike ”gyldige” påstander.

Jeg antar at de også har god kunnskap om NAV som organisasjon. Imidlertid sitter de i Arbeids- og velferdsdirektoratet, og befinner seg langt fra de lokale enhetene, både geografisk og organisatorisk. De har begrenset kontakt med de ulike enhetene, spesielt de delene av NAV som ligger ”nederst” i hierarkiet, som NAV-kontorene og ulike operative spesialenheter. De har ved enkelte anledninger, som i 2014, benyttet seg av høringsrunder i forbindelse med endringer i HKI, men da var det også mellomleddene i linjen som ble forespurt, og ikke de enkelte enhetene som er organisert under disse. HR-avdelingen har også kontakt med arbeidstakerorganisasjoner og vernetjeneste gjennom deltagelse i sentralt AMU, men en kan nok likevel si at de har et distansert forhold til den organisatoriske konteksten ute i NAV-enhetene. Dette har selvsagt sammenheng med at NAV er en stor og kompleks organisasjon, og også med hvordan HR-arbeidet som helhet er organisert. Det er en nær sagt umulig oppgave for medarbeiderne i HR-avdelingen å gjøre seg kjent med hverdagen i de forskjellige NAV-enhetene.

### ***6.3.1.2 Fylkesledd og resultatenheter***

Når informasjon og støttemateriell om HKI sendes ut fra HR-avdelingen, sendes de først ut til HKI-ressurspersoner som jobber i linjene i NAV. Disse videreformidler deretter dette ut til de ulike enhetene som de har ansvaret for. I dette trinnet kan det også forekomme tolkning, addering og fratrekking av informasjon, men i min studie fremkommer det at det er noe ulikt hvordan ressurspersonene gjør dette. En respondent uttaler: ”Der setter jeg meg på min høye hest og definerer hva de har behov for. Som i og for seg ikke er i henhold til instruksjonen min” (respondent 3). Her ser vi altså at respondenten gjør tilpasninger, og har

et bevisst forhold til dette.

Det forekommer også at disse ressurspersonene får spørsmål om HKI, både i forkant og etterkant av undersøkelsen, og i enkelte tilfeller bistår de også enhetene med tiltakene i etterkant. Også i denne prosessen vil det være rimelig å anta at det kan forekomme elementer av oversettelse.

Kompetansen til ressurspersonene er trolig ulik. I intervjuene framkom det at noen av disse også har erfaring med HKI som stammer tilbake til oppstarten i NAV, og i noen tilfeller tilbake til gjennomføring av HKI i Aetat. Noen av dem har også deltatt på opplæring innen HKI i oppstartsfasen. De har imidlertid ikke fått noen oppfølging av denne opplæringen i nyere tid, og har dermed ikke den samme informasjonen om utviklingen av HKI-konseptet som HR-avdelingen har. Disse personene sitter nærmere på de delene av organisasjonene som de formidler informasjon til og har et overblikk over disse, men de er likevel ikke en del av den hverdagen som oppleves i de ytterste leddene av NAV. De kan dermed sies å ha en noe bedre kunnskap om konteksten som HKI skal inn i, men de kjenner ikke arbeidsmiljøet på kroppen.

### *6.3.1.3 Lokale enheter*

Det siste leddet av oversettelsen skjer i de lokale enhetene. Her vil en kunne se ulike møtearenaer som fora der oversettelsen kan skje. I tillegg er HKI er tema som engasjerer mange ansatte, og det skjer trolig diskusjoner og tolkninger rundt HKI på mer uformelle arenaer som lunsjpauser og i uformell prat kolleger i mellom.

I disse enhetene er det linjeledere på ulike nivåer som er ansvarlige for gjennomføringen av prosessen rundt HKI, altså enhetsledere og avdelingsledere. Dette er i tråd med hvordan NAV har organisert HR-arbeidet sitt også ellers, der de følger en modell for shared service organisering som delegerer mye av det praktiske og softe HR-arbeidet til linjelederne. De lokale lederne kan dermed sies å være viktig og sentrale translatører. Det er disse lederne som skal informere om og presentere undersøkelsen før den sendes ut til de ansatte, og de som skal lede prosessen med å tolke resultatene i etterkant. Som jeg har gjort rede for tidligere, er dette noe som i følge støttematerialet til undersøkelsen, skal presenteres i plenum enten for en hel enhet, eller avdelingsvis.

I disse prosessene vil det i stor grad være opp til den enkelte leder hvordan dette legges fram og i hvilken grad vedkommende følger de føringene som kommer fra HR-avdelingen. En av mine respondenter uttalte: ”Det lederne tror på, det gjør de” (respondent 3). Implementeringen vil trolig avhenge av lederens kompetanse og holdninger (Sikora & Ferris, 2014). Dermed blir det rimelig å anta at dette vil variere med ulike faktorer som hvorvidt lederen har tro på HKI-metodikken, hvilken erfaring lederen har fra tidligere, og sannsynligvis også med ressursituasjonen i enheten der vedkommende jobber.

En variant vil være å presentere materialet slik det er kommet fra HR-avdelingen, og dermed følge reglene for kopiering når dette skal presenteres. En annen variant vil være å legge til eller trekke fra elementer ut fra hva lederen mener det er behov for. Det kan også være at ulike medarbeidere stiller spørsmål til det som presenteres, slik at slike utdypninger eller presiseringer vil være nødvendige. I materialet som kalles ”samtalepakke” og ”lederveiledning” finnes det en del materiale som skal kunne benyttes som supplement til presentasjonene. Om disse utdypningene brukes av lederen, er opp til lederen selv. En tredje variant vil kunne være en mer radikal omvandling av stoffet, der lederen kun bruker presentasjonene som et utgangspunkt for den informasjonen han eller hun formidler til sine medarbeidere.

På avdelingsnivå vil avdelingslederne ha en viktig rolle som oversettere, spesielt i prosessen med å tolke avdelingens resultater og komme med innspill til aktuelle tiltak. De fleste av disse lederne har begrenset kunnskap om HKI og den metodikken som er knyttet til dette. I følge HR-avdelingen er det ytterst få av disse som noen gang har deltatt i opplæring knyttet til HKI. Imidlertid har disse et nært og tett forhold til konteksten, og her kan de sies å være eksperter.

Det finnes dermed mange ulike translatører som er knyttet til prosessen rundt HKI, og translatørkompetansen varierer sterkt. Ut fra kriteriene om at en god translatør bør kjenne godt til «produktet» som skal oversettes og konteksten dette skal inn i (Røvik, 2007), er det ingen av disse som har en fullverdig translatørkompetanse. Dette er trolig en viktig faktor i forhold til de effektene HKI-undersøkelsen har i NAV.



### 6.3.2 Kontekstualisering av HKI i NAV – fra kopiering til store endringer

NAV har gjennomført HKI-undersøkelser fra 2006 til 2016. I denne perioden har undersøkelsen gjennomgått flere endringer som jeg har gjennomgått i kapittel 5. Jeg har kunnet følge hvordan disse endringene har skjedd over tid ved å studere undersøkelsen på flere ulike tidspunkter. Undersøkelsen har i løpet av perioden fått tilført 10 påstander og 3 spørsmål. I tillegg er det noen av de opprinnelige påstandene som ikke lenger er med. HKI bestod i 2014 av 23 påstander og spørsmål inndelt i 4 ulike områder. I løpet av de ti årene som undersøkelsen har vært i bruk, kan vi klart se en addering av elementer bare ved å se på antall påstander og spørsmål kontra 2006. Jeg skal nå drøfte de endringene som er gjort i undersøkelsen i lys av translasjonsteoretiske begreper. Jeg ønsker å undersøke i hvor stor grad NAV har oversatt undersøkelsen, og hvilke oversettelsesregler de har fulgt gjennom den perioden de har benyttet seg av HKI.

Da NAV begynte å bruke undersøkelsen, ser det ut som de har hentet inn elementer fra flere av de ulike indeksene som finnes i Business IQ og ikke kun den indeksen som opprinnelig ble kalt HKI og som var den som Aetat brukte, og de har dermed gjort endringer i forhold til Aetats versjon av HKI. Imidlertid er det mulig å sette sammen sin egen undersøkelse basert på indeksene og påstandene i Business IQ. Dette er dermed en mulighet som ligger i selve konseptet, og som NAV ser ut til å ha tatt i bruk helt fra starten av. Ved oppstarten kan det altså se ut som NAV har sett behovet for å se utenom Aetats oversettelse og heller ta utgangspunkt i Business IQ som det var på dette tidspunktet.

Den versjonen av HKI som NAV brukte de første årene ligger tett opp i mot de opprinnelige indeksene i Business IQ, og det virker som om translatoene i stor grad har valgt å følge oversettelsesregelen kopiering, altså har de foretatt minimale endringer. En ser imidlertid at det er tillagt en del lokale markører som bruk av navnet ”NAV” og at en har tatt inn NAVs verdier ”tydelig, tilstede og løsningsdyktig”. I tillegg brukes betegnelsen ”brukere”, som er den offisielt korrekte betegnelsen på de som benytter seg av NAVs tjenester, i stedet for ”kunder”.

Helt fra starten av virker det likevel som NAV velger å tone ned de elementene ved undersøkelsen som er knyttet til sammenhengen mellom medarbeiderengasjement og verdiskapning for organisasjonen (NAV, 2006) og denne tilnærmingen ser de ut til å ha

holdt på. På intranettet skriver de at : ”Erfaring viser at engasjerte grupper og medarbeidere leverer bedre resultater, gir bedre service, trives bedre i jobben og har lavere fravær” (NAV, 2017), og nevner altså bedre resultater og service i sammenheng med HKI. Samtidig kobles dette sammen med trivsel og nærvær på jobben, og dette er gjennomgående i den informasjonen jeg finner om HKI. Dette kan ses som en bevegelse mot et mykere HRM-fokus enn det som opprinnelig fantes i HKI. Det sterke fokuset på verdiskapning og lønnsomhet var kanskje ikke et element som passet inn i en offentlig organisasjons medarbeiderundersøkelse. På den annen side kan vi se denne utviklingen også ved måten HKI promoterer mot kunder i dag, ved at fokuset også der er flyttet i retning av flere myke elementer. En annen mulig forklaring kan dermed være at denne koblingen mellom medarbeiderundersøkelser og lønnsomhet ikke har falt i god jord blant norske organisasjoner, og at oppmykning også kan være en del av en mer generell fornorskning av konseptet.

Gjennom de årene som følger, kan en følge en trinnvis utvikling der HKI endrer seg og blir stadig mer omfattende, altså hovedsakelig en addering av nye elementer. Årsakene til dette kan i stor utstrekning speiles i krav og ønsker fra ulike aktører i forhold til hva HKI-undersøkelsen bør inneholde. En kan også se at de endringene som foretas kan ha sammenheng med ulike hendelser i organisasjonen for øvrig. For eksempel gjorde man flere endringer i undersøkelsen i 2010 etter at Arbeidstilsynet påpekte svakheter i undersøkelsen ved tilsynet året før. På samme måte kan drapet på en NAV-ansatt i 2013 i stor grad forklare det økte fokuset på sikkerhet og fysisk arbeidsmiljø som ble tatt inn i 2014.

Røvik (2007) peker på et knippe studier som har sett på organisasjonskonsepters utvikling over lengre tidsrom. Disse viser at konseptene følger et mønster der de gjennomgår aktive og inaktive perioder. I de inaktive periodene fjernes de ikke, men de er ”hvilende” konsepter som ikke er i særlig bruk. Innimellom kommer aktive perioder hvor det er stor aktivitet knyttet til idéen. Dette er også et mønster som vi kan se knyttet til HKI i NAV. En av respondentene uttaler også at ”Den kunne nok blitt brukt mer, den er nok litt sovende” (respondent 1). Som mulige forklaringer på hvorfor det blir slike svingninger i aktivitetsnivået nevner Røvik (2007) at dette kan ha sammenheng med idéstrømmer i organisasjonens omgivelser, altså at organisasjonene kan påvirkes av ”moter”. En annen

forklaring kan være at dette er et uttrykk for lokal rasjonalitet i organisasjonen ved at et bestemt konsept kan være en form for beredskap knyttet til en bestemt type utfordring som organisasjonen støter på fra tid til annen, og at konseptet er et verktøy som organisasjonen da henter frem når disse problemene oppstår. I NAVs tilfelle er det mest nærliggende å tenke at det er denne siste forklaringen som er mest relevant i forhold til svingningene i aktivitetsnivået, da det kan se ut til å være en sammenheng mellom hendelser i organisasjonen og at det gjøres aktive endringer i undersøkelsen.

I undersøkelsen finnes også eksempler på fratrekking, altså at elementer tas bort. Dette gjelder først og fremst en del av de tidlige påstandene. Dette kan til dels forklares av en endring av tidsmarkeringen av undersøkelsen, da disse påstandene er relatert til etableringen av NAV, noe som ikke lenger var en aktuell problemstilling da disse ble tatt ut i 2010, og NAV var gått over i en fase med mer ordinær drift.

Etter hvert har det også tilkommet et relativt omfattende støttemateriell som følger undersøkelsen, og som lokale ledere kan velge å benytte seg av. HR-avdelingen oppgir at dette støttematerialet er noe som har blitt utviklet etter hvert, og som altså ikke var en del av opplegget rundt undersøkelsen da den ble introdusert i 2006. Her ser vi også en addering av elementer til undersøkelsen.

Ut fra dette kan en si at NAV i løpet av i perioden 2006 til 2010 har beveget seg vekk fra en ren kopiering av undersøkelsen og over mot et mer modifierende oversettelsesmodus. Vi ser her at de både bruker regler for addering og fratrekking i den oversettelsen de gjør.

Imidlertid kunne HR-avdelingen opplyse om at de har en omfattende liste over flere ulike alternative påstander som de har fått fra HKG, og at de i stor grad har benyttet seg av disse påstandene når de har gjort endringer. Jeg antar at disse alternative formuleringene er det som Sandvik (2007) refererer til som skyggeindekser. NAV har dermed forholdt seg til den gjeldende metodikken, og benyttet seg av den muligheten for tilpasning som ligger i Business IQ. Uttalelsen ”Vi har prøvd å være mest mulig tro mot konseptet” (respondent 1) illustrerer også dette.

Med endringene i 2014 beveger de seg fortsatt til dels i et modifierende

oversettelsesmodus. På dette tidspunktet har det skjedd en utvikling i HKI generelt, altså i konseptet utenfor NAV, ved at det har tilkommet en ny indeks i HKI for arbeidsklima, med ulike «stoppere» i stedet for «drivere». NAVs HR-avdeling får med seg denne utviklingen gjennom deltagelse i brukerforum for HKI og kontakt med Din Utvikling AS som har overtatt HKI fra HKG. NAV velger å inkludere dette elementet, og påstander knyttet til arbeidsklima blir tatt inn som en del av undersøkelsen i NAV.

Fra 2014 ser vi også at det i undersøkelsen er flere eksempler på eksplisitering, ved at flere ord og uttrykk som brukes i undersøkelsen er forklart og presisert slik at det ikke skal være uklarheter rundt dette. I følge respondentene mine og informasjon fra en arbeidsgruppe som jobbet med endringer i HKI i 2014, har dette sin bakgrunn i at det kom svært mange spørsmål knyttet til dette, og at diskusjonene rundt HKI ofte endte opp med en diskusjon om hva som mentes med de ulike ordene i påstandene, i stedet for at en fikk en fruktbar diskusjon om tiltak.

I 2014 tas det imidlertid også inn flere elementer som ikke er relatert til metodikken som er knyttet til Business IQ. For det første velger en å ta inn en påstand som er knyttet til kontinuerlig forbedring, som er den betegnelsen NAV bruker på sitt Lean-konsept. Kontinuerlig forbedring er et satsingsområde i NAV for å bedre arbeidsflyt og effektivitet. Å ta inn en påstand om dette i HKI kan trolig ses på som et kontrollpunkt i forhold til hvordan dette følges opp ute i organisasjonen.

I tillegg velger en å ta inn en påstand som er knyttet til oppfølgingen av tidligere HKI-tiltak, som heller ikke er relatert til den opprinnelige metodikken bak Business IQ og HKI. Igjen kan en snakke om en kontrollfunksjon og også en ”oppdragende” hensikt (respondent 1) som ligger bak denne påstanden. NAV ønsker å se hvordan enhetene jobber med HKI, og om de gjennomfører tiltak på bakgrunn av HKI.

I 2014 blir det også tatt inn en egen del om vold og trusler i undersøkelsen, kalt ”Hendelser”. Dette har ingen sammenheng med HKI og denne delen av undersøkelsen har også en annen utforming enn resten av HKI. Det er opplyst at denne delen ble tatt inn i 2014 om en følge av en anbefaling fra en gruppe som var nedsatt for å jobbe med sikkerhet i NAV (NAV, 2014). Tidligere var dette en egen undersøkelse. Av praktiske hensyn ble

den lagt med som en del av HKI, og HR-avdelingen anser den ikke som en del av HKI, men som en egen undersøkelse som er tatt med i samme utsending. Imidlertid vil jeg tro at den av organisasjonen oppfattes som en del av HKI, så lenge den besvares sammen med HKI og resultatene fra den også presenteres sammen med HKI for øvrig. Det NAV velger å gjøre her kan trolig ses som et eksempel på bricolage, altså at en setter sammen ulike eksisterende elementer for å skape noe nytt. Både undersøkelsen om sikkerhet og Lean er elementer som allerede finnes i organisasjonen, og som nå kombineres med HKI.

Med disse elementene i 2014 kan muligens det argumenteres for at NAV beveger seg bort fra et modifierende oversettelsesmodus og i retning av et mer radikalt modus, da de gjør relativt store endringer i undersøkelsen ved å bringe inn ulike nye elementer som ikke er relatert til HKI-metodikken.

Ved å se på den oversettelsen som NAV foretar over tid, kan vi altså observere at den endrer seg og at organisasjonen beveger seg fra en tilnærmet kopiering, via et modifierende modus og deretter i retning av et mer radikalt modus. I tiden rett etter at NAV tar i bruk HKI, gjør de kun små endringer og følger oversettelsesreglene for kopiering. Med endringene i 2008 og 2010 gjør de flere endringer, og de legger til og trekker fra elementer og kan slik sett sies å bevege seg over i et modifierende modus. Samtidig beveger de seg fortsatt innenfor den dynamikken som er lagt inn i HKI som konsept, ved at det finnes frihet til å bruke alternative formuleringer på påstandene i undersøkelsen ut fra et sett med påstander som er definert. Men med endringene de innfører i 2014 beveger de seg altså vekk fra å kun benytte seg av påstander som er ”tillatt” i HKI og innfører påstander knyttet til andre funksjoner og konsepter. Dermed skjer det en bevegelse mot et mer radikalt modus der NAV tar seg større friheter til å gjøre endringer.

Hvorfor denne utviklingen skjer, har jeg ikke fått noe klart svar på i denne studien. Et inntrykk kan være at HR-avdelingen gjennom å bruke konseptet gjennom mange år har fått et sterkere eierskap til den. De har kun hatt en minimal kontakt med den opprinnelige leverandøren av HKI, og det er nå et nytt konsultantselskap som har overtatt ansvaret for konseptet. HR-avdelingen har hatt ansvar for undersøkelsen i mange år, og de menneskene som har hovedansvaret for den har også vært ansvarlige for den lenge. Ved å kjenne på dette eierskapet og mange år med erfaring med undersøkelsen, vil jeg tro at de kjenner at

det er de som har størst kompetanse på hvordan dette fungerer i NAV og på hvilke endringer som kan være aktuelle å gjennomføre.

Videre er det mange aktører som har kommet med innspill på undersøkelsen, og det har ved flere anledninger vært vurdert å bytte den ut. Organisasjonen har brukt andre og supplerende undersøkelser, i tillegg til at alternative undersøkelser har blitt lansert. Likevel har en av ulike årsaker bestemt seg for å beholde undersøkelsen, men på bakgrunn av innspill ”flikke på” det de allerede har.

Masterversjonen av HKI i NAV har altså gjennomgått store endringer i den perioden den har vært i bruk. Spørsmålet som gjenstår da er hvordan denne oversettelsen av HKI brukes av de lokale enhetene og hvilke erfaringer og effekter som finnes der.

#### **6.4 NAVs erfaringer med HKI**

I den siste delen av problemstillingen min ønsker jeg å undersøke hvilke erfaringer NAV har med HKI. Her vil jeg drøfte det jeg har funnet i forhold til hvilke oversettelser som finnes lokalt og hvilke erfaringer respondentene mine har oppgitt at de har med HKI.

HKI-undersøkelsen er ment å danne grunnlag for utforming av lokale forbedringstiltak. De ulike enhetene er pålagt å nedfelle disse tiltakene i IA-plan eller HMS-plan, men utover dette står de fritt til å utforme og gjennomføre tiltakene slik de selv ønsker. Her framkommer det i intervjuene at det er stor variasjon mellom de ulike NAV-enhetene. I intervjuene kommer det fram at en fokuserer på å jobbe med de områdene der enheten skårer lavt. Jeg fikk ikke frem så mange konkrete eksempler på tiltak i denne studien. I HKI-resultatene for NAV ser vi også at påstanden om oppfølging av HKI-tiltak er en av påstandene hvor det er lavest score. Det kan derfor se ut som tiltaksdelen av prosessen ikke har like godt fotfeste i organisasjonen som selve spørreundersøkelsen.

Enkelte enheter gjennomfører ikke tiltak, og de fleste oppgir at de ikke har konkrete tiltak hvert år. Det oppgis ulike årsaker til dette, både begrensninger i forhold til tid og ressurser, men også at en kommer til enighet om at det ikke er behov for tiltak. Imidlertid oppgir alle respondentene at det foregår en viss diskusjon og refleksjon knyttet til resultatene når de kommer, og dermed kan en si at HKI er utgangspunkt for et fokus på arbeidsmiljøet ute i

enhetene, og slik sett si at dette er en effekt av HKI.

I de tilfellene der de har gjennomført tiltak i enhetene jeg har undersøkt, kommer det også fram opplysninger om at det finnes andre årsaker til at en ser behovet for tiltak enn bare HKI-prosessen. HKI blir likevel en ”knagg” de kan henge dette på, et utgangspunkt for arbeidsmiljøtiltak som finnes i årsplanen for enhetene. Dette kan også ses på som en effekt av HKI; at den gir en anledning og et utgangspunkt for de enhetene som trenger å gjennomføre tiltak.

Samlet sett kan en si at det forekommer lokale oversettelser knyttet til gjennomføringen av HKI-prosessen, og at det trolig er stor variasjon i disse siden de lokale enhetene har stor frihet knyttet til denne prosessen. Imidlertid virker det som om enhetene både ønsker seg mer kunnskap om HKI og prosessene rundt, og at flere av dem har store utfordringer med å gjennomføre tiltak med den ressursituasjonen som de står i.

Det kan dermed virke som om HKI i de lokale enhetene får en begrenset effekt, da flere av enhetene ikke ser ut til å gjennomføre lokale tiltak. Om dette har sammenheng med HKI som konsept eller med den oversettelsen de enkelte enhetene gjør av HKI er et annet spørsmål. Trolig er det slik at den tolkningen som gjøres lokalt er av avgjørende betydning for om enhetene gjennomfører tiltak eller ikke. Hele prosessen knyttet til tolkning av resultater og arbeid med eventuelle tiltak kan ses på som en form for oversettelsesarbeid, der enhetene bearbeider og tolker HKI slik de får den presentert. Siden disse prosessene vanligvis drives av lokale ledere, vil disses kompetanse og deres oversettelse trolig være svært viktig for hva som kommer ut av dette arbeidet (Sikora & Ferris, 2014). I tillegg nevner flere av respondentene at en del av medarbeiderne viser lite engasjement i arbeidet med HKI. Dette kan ha sammenheng med at de har erfaring med at det uansett ikke skjer noe i forhold til HKI-tiltakene, da det er av avgjørende betydning for engasjementet hos medarbeiderne at denne type tiltak følges opp (Kuvaas & Dysvik, 2008). HKI oppleves av de fleste respondentene mer som en kortvarig happening enn som en kontinuerlig prosess.

Videre ser vi at samtidig som kunnskapen rundt HKI synker jo lenger ut i organisasjonen vi kommer, så stiger naturlig nok den kunnskapen som medarbeidere og ledere har om sin egen situasjon, og dermed om hvor skoen trykker i de enkelte kontorene. En av

respondentene reflekterte rundt dette under intervjuet: ”Kanskje må vi i (vår enhet) rett og slett bestemme oss for hvordan vi vil gjøre det hos oss” (respondent 9). Med andre ord; enheten må lage sin versjon av HKI-prosessen, sin oversettelse. Det er nok også det som er hensikten med HKI slik som NAV bruker den, altså som et lokalt dialogverktøy. Med dette åpner en opp for like mange varianter av prosessen som det finnes NAV-enheter. Og trolig er dette heller ikke langt fra virkeligheten som finnes i NAV i dag: Hver enhet har sin tilnærming og sin oversettelse av HKI.

Likevel kan en identifisere noen trekk ved disse oversettelsene som antyder likhet mellom enhetene. For å kunne si noe sikkert om dette, burde imidlertid et større antall enheter blir studert enn det jeg har kunnet gjøre i denne oppgaven. Min studie kan imidlertid peke i retning av noen slike felles tendenser. Det viktigste fellestrekket jeg har identifisert, er at de fleste enhetene ser ut til å unnlate å ta i bruk tiltaksdelen av prosessen. Dette kan fortolkes som en avvisning av denne delen av konseptet i de lokale enhetene, eller det kan se på som en fratrekking eller nedtoning av tiltakselementet i HKI-prosessen. Selv ved de enhetene der hvor jeg fikk oppgitt eksempler på tiltak, oppga de at dette med tiltak ikke var noe som ble gjennomført hvert år, av ulike årsaker. Hvorfor dette skjer, har jeg ikke fått noe klar forklaring på, men jeg ser at det kan finnes ulike hypoteser.

For det første kan det ha sammenheng med selve konseptet HKI, der tiltaksdelen framheves som viktig, men likevel ikke konkretiseres og beskrives i særlig grad. Dette trekket ved HKI videreføres på mange måter av NAV ved at tiltaksjobben i utgangspunktet overlates til de lokale enhetene uten at det gis opplæring eller støtte til lederne som skal drive prosessene utover det skriftlige støttematerialet som er tilgjengelig.

Organisasjonsoppskrifter som er abstrakte og vanskelige å oversette blir i større grad utsatt for store endringer. Det samme gjelder hvis enhetene har stor frihet i forbindelse med implementeringen (Røvik, 2007). Dermed kan dette trekket ved HKI og ved den oversettelsen som NAV bruker, ha medvirket til at elementer i prosessen blir utelatt eller sterkt nedtonet i de lokale oversettelsene.

En annen forklaring kan være at arbeidet med lokale tiltak prioriteres bort i forhold til andre oppgaver som er knyttet til drift og produksjon ved de enkelte enhetene. Røvik (2007) viser til at det ofte er pragmatiske hensyn som tas ved intendert fratrekking og



nedtoning av elementer ved oversettelsen. Det å fjerne eller tone ned den mest tidkrevende delen av prosessen i en hektisk hverdag med høye krav til produksjon, må kunne ses på som en slik type pragmatisk tankegang. Det er også mulig å se for seg at lokale ledere via sine møtearenaer og kontakt med hverandre kan ha kommet til en felles forståelse og oversettelse av dette som innebærer at de velger å ikke vektlegge denne delen av prosessen.

På et mer overordnet nivå, kan en se at resultatene og også HR-avdelingen bruker HKI til å få et overblikk over de ulike enhetene, og dermed kan en si at HKI kan ha en viss kontrollfunksjon i organisasjonen, både i forhold til enhetene og til lokale ledere. Dette nevnes av flere av respondentene som er tilknyttet disse overordnede enhetene.

Siden NAV har valgt en organisering av HR-arbeidet sitt som kan antyde at de har hatt tanker om en mer strategisk retning i HR, har jeg også prøvd å finne ut av om HKI-undersøkelsen har en strategisk side og om resultatene eller undersøkelsen brukes strategisk i forhold til NAVs og enhetenes målsetninger og strategier. Jeg har ikke funnet noen klar strategisk anvendelse av HKI, utover de kontrollelementene som jeg har nevnt. NAV forholder seg dermed til HKI som en termometer eller et øyeblikksbilde for organisasjonen, en måte å få et raskt overblikk på, for dermed å overlate eventuelle lokale behov til lokale ledere.

## 6.5 Oppsummering

NAV har valgt å implementere HKI og bruke denne som medarbeiderundersøkelse, og de har valgt å beholde undersøkelsen i en periode på over ti år. Som vi har sett, kan det være flere årsaker til dette, de fleste kan ses på som pragmatiske valg.

I organisasjonen kan en se at det finnes en offisiell masterversjon av undersøkelsen som formidles av HR-avdelingen. Underveis i perioden har NAV foretatt flere endringer i denne masterversjonen, og de har i løpet av denne tiden beveget seg bort fra en tilnærmet kopiering av konseptet, via modifierende grep med forankring i HKI-metodikken til et mer radikalt oversettelsesmodus der en tar inn elementer som ikke er knyttet til HKI. Vi ser derfor at den oversettelsen organisasjonen gjør endrer seg over tid.

I tillegg til denne sentrale oversettelsen finnes det trolig et utall andre forståelser og fortolkninger knyttet til HKI og prosessen rundt HKI. De lokale enhetene oversetter og fortolker HKI i sin egen kontekst, og det finnes trolig like mange oversettelser av HKI-prosessen som det finnes enheter i NAV. Likevel finnes det enkelte fellestrekk ved oversettelsen knyttet til at elementer ved prosessen ikke tas i bruk.

Kunnskapen om HKI i organisasjonen som helhet er begrenset, og de enkelte enhetene har stor frihet knyttet til prosessen rundt HKI. I min studie har jeg funnet at effekten av HKI i enhetene ser ut til å være lav, men at enkelte enheter benytter seg av HKI-prosessen som et utgangspunkt for arbeidsmiljøtiltak som de har behov for av ulike årsaker. Det kan derimot ikke sies at det er HKI i seg selv som gir utgangspunktet for disse tiltakene. I tillegg kan HKI gi en mulighet for kontroll av de lokale enhetene for mer overordnede enheter i organisasjonen.

## 7 Avslutning

### 7.1 Introduksjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt ulike aspekter i tilknytning til NAVs implementering av medarbeiderundersøkelsen HKI. Arbeidet har tatt utgangspunkt i et translasjonsteoretisk ståsted med forankring i pragmatisk institusjonalisme. Målsetningen har vært å belyse prosessen der organisasjonen NAV har tatt en populær organisasjonsoppskrift og implementert den i organisasjonen. I dette siste kapittelet skal jeg trekke trådene sammen og forsøke å besvare problemstillingen min ut fra det jeg har funnet i studien min.

### 7.2 Problemstillingen

Min problemstilling er formulert slik:

#### **Hvordan implementerer NAV medarbeiderundersøkelsen HKI?**

For å belyse og utfylle denne, har jeg valgt å se på følgende underproblemstillinger:

- a) Hva dreier HKI seg om – og hvor kommer konseptet fra?
- b) Hvordan er HKI-konseptet oversatt i NAV?
- c) Hvilke erfaringer har NAV med konseptet og finnes det lokale oversettelser?

Som jeg har vist i denne oppgaven, er HKI i sin opprinnelige form en indeks som skal måle humankapital, og det som kan kalles energi eller engasjement blant medarbeidere. Denne indeksen ble en del av et større system som ble kalt Business IQ, som er et konsept sammensatt av flere elementer som kan sies å knytte opp an mot flere ulike organisasjonsoppskrifter som balansert målstyring, kunnskapsledelse og ledelse av humankapital. Business IQ er et fleksibelt system der organisasjonene kan velge å bruke hele systemet, eller bare de delene som de selv synes passer inn i egen organisasjon. Mange norske organisasjoner bruker HKI som, eller som en del av, sine medarbeiderundersøkelser. Over tid har undersøkelsen endret seg noe, og jeg har i hovedsak forsøkt å ta utgangspunkt i hvordan HKI var på det tidspunktet som NAV begynte å bruke den i 2006 da jeg så på hvordan NAV har oversatt konseptet.

Imidlertid er det slik at også leverandørene av HKI har utviklet det i den perioden som den har eksistert, og siden NAV har fulgt med på denne utviklingen blant annet gjennom å

delta på brukerforum for HKI-brukere, har de også fulgt med på den utviklingen som leverandøren har gjort, og dette har trolig påvirket også den oversettelsen som har foregått i NAVs HR-avdeling.

Da NAV ble opprettet gjennom NAV-reformen i 2006 besluttet man å bruke HKI som medarbeiderundersøkelse i etaten. Det var et behov for en metode for å foreta kartlegging av arbeidsmiljøet i etaten, og en valgte å videreføre en undersøkelse fra Aetat som man hadde erfaring med og kompetanse på. Videre var den nye etaten under et stort press fra ulike hold, og det var trolig fokus på å jobbe med etatens omdømme. Ved å implementere en undersøkelse som framstod som moderne og fremtidsrettet bidro man til dette.

NAV har deretter valgt å beholde HKI-undersøkelsen helt fram til i dag. Ved å undersøke hvordan NAV har implementert HKI gjennom ti år, ser en klart at det har skjedd en endring i undersøkelsen. Det er også tydelig at det finnes en «masterversjon» som er definert av HR-avdelingen, i tillegg til at det finnes et stort antall lokale oversettelser som er knyttet til prosessen rundt HKI.

Selve spørreundersøkelsen kan refereres til som masterversjonen. Den kan ikke endres eller justeres av lokale NAV-enheter. I perioden fra 2006 til 2016 har NAV foretatt flere endringer av spørreundersøkelsen, og den har beveget seg bort fra å være en versjon som i stor grad er en kopi av konseptet slik som det var laget av konsulentselskapet, til å bli en undersøkelse som har gjennomgått store endringer. Til en viss grad har NAV beveget seg innenfor den fleksibiliteten som systemet i seg selv innbyr til, men de har også lagt til elementer som ikke er relatert til HKI, blant annet spørsmål om Lean og en sikkerhetsundersøkelse. HR-avdelingen mener at denne siste delen ikke egentlig er en del av HKI. Men så lenge den er en del av samme utsending og resultatene fra denne kommer sammen med HKI-resultatene, så oppfattes den av de ansatte i NAV som en del av HKI. En kan si at det har vært en gradvis bevegelse fra kopiering i den første perioden, via modifisering og over til et mer radikalt og omvandlerende modus med de endringene som kom i 2014.

Jeg mener at organiseringen av HR-arbeidet i NAV har også påvirket hvordan disse oversettelsene har foregått. NAV har valgt en modell for HR-arbeidet som kalles shared

service organisation. I denne modellen deles HR-funksjonene i tre deler; en strategisk og overordnet HR-enhet, en enhet som skal gjennomføre administrative HR-oppgaver, og i tillegg er de medarbeidernære HR-oppgavene delegert til linjelederne i organisasjonen. I NAV ser en tydelig at dette har flere konsekvenser. For det første skaper det et tydelig skille mellom den ”offisielle” og den ”uoffisielle” oversettelsen av HKI. Siden friheten til linjelederne knyttet til prosessen rundt HKI er så stor, skaper dette stor variasjon i fortolkningene. Dette forsterkes av at disse lederne ikke har fått noen opplæring knyttet til bruken av HKI utover de veiledende dokumentene som HR-avdelingen har utarbeidet. For det andre skaper denne inndelingen en stor avstand mellom HR-avdelingen og de som skal implementere og oversette HKI lokalt. Gjennomføring av tiltak og prosess følges bare i liten grad opp, og da heller ikke av HR-avdelingen direkte, men via HKI-ressurspersonene som er plassert i mellomleddene i organisasjonen.

En god translatørkompetanse ved kontekstualisering innebærer både kompetanse knyttet til idéen som oversettes og til den organisatoriske konteksten som idéen skal introduseres inn i (Røvik, 2007). HR-avdelingen har en god translatørkompetanse i forhold til HKI og til den organisasjonen som de har implementert undersøkelsen i. Men NAV er et stort og komplekst hierarki, og det er langt fra HR-avdelingen og ut til den praktiske hverdagen i de lokale enhetene, slik at HR-avdelingen ikke kan sies å ha full oversikt over konteksten som finnes lokalt. Lokale linjeledere har en kompetanse knyttet til sin lokale kontekst som HR-avdelingen ikke har, men de har lite kunnskap knyttet til HKI og metodikken for denne prosessen. Dermed kan en si at verken HR-avdelingen eller linjelederne har en fullverdig translatørkompetanse knyttet til HKI. Dette har trolig betydning for de oversettelsene som foretas.

Intervjuene i denne studien viser at det er stor variasjon i de prosessene som gjennomføres i tilknytning til HKI. Et gjennomgående tema er at ikke alle enheter iverksetter tiltak, og at prosessen av ulike årsaker stopper opp etter at enhetene får resultatene tilbake etter undersøkelsen. Ledernes rolle som prosessveileder synes noe uklar, og arbeidet knyttet til tiltak har en tendens til å nedprioriteres i forhold til andre og mer presserende oppgaver. Dermed kan en se at effekten av HKI i de lokale enhetene blir relativt begrenset.

### 7.3 Oppsummering

NAV har valgt å implementere HKI i organisasjonen, og de har valgt å beholde denne undersøkelsen i en årrekke. Årsakene til dette framstår som sammensatte, men preges av en gjennomgående pragmatisk holdning.

NAVs implementering av HKI kan ses som en todelt prosess. På overordnet og offisielt nivå, framstår implementeringen som en suksess. Det er en høy svarprosent, og det er foretatt en reflektert og kunnskapsrik oversettelse av HR-avdelingen, og på dette nivået og som en form for kartlegging for NAV som helhet kan den sies å fungere.

Hvis en imidlertid ser på prosessen tilknyttet HKI i hele organisasjonen, blir bildet annerledes. Enhetene besvarer undersøkelsen, men prosessen deretter blir i svært ulik grad gjennomført. Det eksisterer mange parallelle oversettelser av gjennomføring av prosessen, og den blir ikke fullført i alle tilfeller, da den ikke munner ut i konkrete tiltak for medarbeiderne i enhetene. Kanskje kan en her se en form for frastøting av konseptet i en del enheter. En annen fortolkning vil være å se på dette som fratrekking eller nedtoning av elementer ved konseptet i de lokale oversettelsene.

Prosesen rundt HKI er overlatt til lokale linjeledere, og dette kan sies å være en svakhet ved HKI slik som NAV bruker den i dag, i hvert fall så lenge bruk av HKI-metodikken ikke er en del av den opplæringen som linjelederne får i NAV.

HKI i NAV fremstår i dag som en fragmentert prosess, selv om selve spørreundersøkelsen ser ut til å være godt forankret i organisasjonen. Dersom NAV ønsker å gjennomføre mer ensartede prosesser i de lokale enhetene, må de trolig sette inn flere ressurser på opplæring av lokale linjeledere. Et annet alternativ vil være å organisere HR-arbeidet på en annen måte, slik at HR-avdelingen kommer nærmere de ulike enhetene og kan følge opp disse på en annen måte enn i dag.

Som vi har sett, har en vurdert å bytte ut HKI-undersøkelsen ved flere anledninger. Spørsmålet er imidlertid hvilken effekt dette eventuelt vil ha i organisasjonen. Siden spørreundersøkelsen i seg selv ikke ser ut til å være det punktet hvor organisasjonen har

utfordringene sine, vil det trolig ikke ha noen stor betydning. Det er de lokale tiltakene som sies å skulle være kjernen i den grunnleggende metodikken som er knyttet til HKI, og dette er vanlig også ved andre typer medarbeiderundersøkelser. Dermed vil det trolig spille liten rolle hvilken undersøkelse som benyttes, hvis det ikke gjennomføres en lokal prosess og lokale tiltak i etterkant.

## 8 Litteraturliste

- Akademikerne (2014): *Noen perspektiver i forhold til undersøkelse av arbeidsmiljø i NAV* (internt dokument)
- Andreassen, A. K. B. (2014): Medarbeiderundersøkelser: erfaringer fra et HR-perspektiv. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, June 2014, Volume 6, Issue 1.*
- Arbeidsmiljøloven. Lov av 01.01.2006 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet (2008): *Tilsynsrapport og varsel om pålegg*. Hentet fra [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)
- Arbeidstilsynet: *Medarbeiderundersøkelser – et godt utgangspunkt for å forbedre arbeidsmiljøet*. Hentet fra [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of Strategic Human Resource Management* (5th ed.). London: Kogan
- Barrett, P. T. & Paltiel, L. (1996): Can a single item replace an entire scale? POP vs. the QPQ 5.2. *Selection and development review Volume 12 Number 6 December 1996*
- Boglund A., Hällsten F. & Thilander P. (2014): *HR-transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (2013) : *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T. (2011): *Etableringen av forvaltningsenhetene og pensjonsenhetene i NAV – en gjennomtenkt reorganisering med positive effekter*. Stein Rokkan senter for samfunnsvitenskapelige studier. Uni Research AS, Bergen. Februar 2011.



- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996): *Travels of Ideas*, 13-48, Czarniawska B. & G. Sevon (eds): *Translating Organizational Change*. Berlin & New York: Walter de Gruyter
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983/1991): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, DiMaggio, P. & Powell, W.W. (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Berlin & New York: Walter de Gruyter
- Din utvikling AS (u.å.): *Har du lyst på flere engasjerte kolleger?* Brosjyre. Hentet fra [www.dinutvikling.no](http://www.dinutvikling.no)
- «Fra trivsel til engasjement» (02. juni 2014). *Dagens perspektiv*. Hentet fra: <http://www.dagensperspektiv.no>
- Galaaen, N.H. (2015): *Arbeidskrav 3. Human Resource Management*. Oppgave, Høgskolen i Lillehammer, Lillehammer
- George, A. L. & Bennett, A.: *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge & London: MIT Press
- Glahn, C. H. (u.å): *Medarbeiderundersøkelser – en uutnyttet skattekasse?* Hentet fra [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital: kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Harter, J. K., Schmidt, F.L. Agrawal, S., Plowman S. K. & Blue A. (2016): *The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcome*. 2016 Q12 Meta-Analysis: Ninth Edition) Washington: Gallup
- Hauge-Eltvik, A. (9. Desember 2014): *Irrelevant og rådyr. NTL-magasinet*. Hentet fra [www.frifagbevegelse.no](http://www.frifagbevegelse.no)

- Haugnes, G. M. (31. mai 2003): Nå kommer hoderegnskapet. *Aftenposten*. Hentet fra [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)
- HR Norge (2003): *Erfaringsrapporten for konsortium for intellektuell kapital 2001-2002*. Hentet fra [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)
- Hoff, T. & Lone, J. A. (2014): *Medarbeiderundersøkelser. En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Humankapitalgruppen DA (u.å.): *HKGs medarbeidermålinger – prosess for ledere og ansatte*. (dokument)
- Humankapitalgruppen DA (u.å.): *HKI-målinger*. Hentet fra [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)
- Kløvrud, T. & Bergum, S. (2014): *Elektronisk HRM (EHRM) og betydning for linjelederes arbeid: erfaringer fra HR-transformasjon i en offentlig organisasjon*. Paper til Neon-konferansen i Stavanger, november 2014.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Latour, B. (1986): The Powers of Association. I J. Law (ed): *Power, Action and Belief*. London: Routledge
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. & Drake, B. (2009): Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review* 19, s. 64-85.
- Leveraas, P. (10. desember 2012): *Medarbeiderundersøkelser: Alle gjør dem, få forstår*

dem. Hentet fra [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)

Lopez-Cotarelo, J. (2011): HR-discretion: Understanding line managers' role in Human Resource Management. I: *Academy of Management annual meeting, 12.-16. August, San Antonio, Texas*, 14 s.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977/1983): Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony, 21-44, Meyer, J.W. & Scott W.R. (1983): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills/London/New Dehli: Sage

NAV (2006): *Gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen Høst 2006* (internt dokument)

NAV (2008): *Medarbeiderundersøkelsen, 2008* (internt dokument)

NAV (2009): *Medarbeiderundersøkelsen, 2009* (internt dokument)

NAV (2010): *Medarbeiderundersøkelsen, oktober 2010* (internt dokument)

NAV (2011): *Medarbeiderundersøkelsen, oktober 2011* (internt dokument)

NAV (2012): *Medarbeiderundersøkelsen, oktober 2012- resultatstatus* (internt dokument)

NAV (2013): *Medarbeiderundersøkelsen, oktober 2013 – resultatstatus* (internt dokument)

NAV (2014): *Framlegg for sentralt AMU 2014* (internt dokument)

NAV (2014): *Justering av HKI-påstander i etatens medarbeiderundersøkelse* (internt dokument)

NAV (2014): *Høringsinnspill til forslag til HKI-påstander 2014* (internt dokument)

NAV (2014): *Medarbeiderundersøkelsen, oktober 2014* (internt dokument)

- NAV (2015): *Medarbeiderundersøkelsen HKI 2015. Resultatpresentasjon til leder for gjennomgang i egen enhet.* (internt dokument)
- NAV (2016): *Lederveiledning for oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i NAV* (internt dokument)
- NAV (2016): *Medarbeiderundersøkelsen (HKI) 2016. Presentasjon FØR undersøkelsen sendes ut* (internt dokument)
- NAV (2016): *Medarbeiderundersøkelsen (HKI) 2016. Resultatpresentasjon* (internt dokument)
- NAV (2016): *Samtalepakke om medarbeiderundersøkelsen HKI* (internt dokument)
- NAV Registerforvaltning (2017): *Sluttrapport fra omdømmeprojektet 2016* (internt dokument)
- Nilsen, E.A. (2007): *Oversettelsens mikroprosesser: om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging.* Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Nordhaug, O. (2002): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Norges Forskningsråd (2014): *Resultatrapport fra Evaluering av NAV-reformen/EVA-NAV.* Hentet fra [www.forskningsradet.no](http://www.forskningsradet.no)
- Norsk Tjenestemannslag NAV (2014): *Vedr. Høring HKI.* Hentet fra [www.ntl.no](http://www.ntl.no)
- Norsk Tjenestemannslag NAV (17.november 2016): *Minigaiden nr. 21.* Hentet fra [www.medlem.ntl.no](http://www.medlem.ntl.no)
- Olsen, T. (21. April 2015): Dette er historien om Norges mest utskjelte etat. *Aftenposten.*

Hentet fra [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)

- Pedersen, T. H. (2009): *Fra kommunale forvaltninger til "forvaltningsløse kommuner". En komparativ og oversettelsesteoretisk studie av organisatorisk utflating i danske og norske kommuner*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Tromsø
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Idéer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (2012): Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma nr. 8*, 2012.
- Sandvik, E. (2004): *Business IQ*. Oslo: Damm & Sønn
- Sandvik, E. (2007): *24 Tips og verktøy*. Åsgårdstrand: HKG Forlag
- Sikora, D.M. & Ferris, G.S. (2014): Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human management review* 24, s. 271-281.
- Silverman, D. (2014): *Interpreting qualitative data*. London: SAGE publications Ltd
- Soraas, I. M. (2014): *Identitet og tilhørighet i fusjoner. En studie av NAV Sandnes 5 år etter fusjonen*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger, Stavanger
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2008): *Fakta om arbeid og helse 01/2008: Arbeidsmiljøkartlegging*. Hentet fra: [www.stami.no](http://www.stami.no)
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2015): *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015. Status og utviklingstrekk*. Hentet fra: [www.stami.no](http://www.stami.no)

- Stinchcombe, A. (1986): *Stratification and organization*. Cambridge: University Press
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Velten, J. (2014): Medarbeiderundersøkelser: en institusjon moden for revisjon. *Ukeavisen Ledelse*, nr. 23/2014.
- Wæraas, A. & Sataøen, H.L. (2014): Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management* (2014) 30. 242-253
- Aamot, C. H. & Haugen, E. (2011): *Kulturforskjeller i organisasjoner. Kan dette ha påvirket gjennomføringen av NAV-reformen?* Masteroppgave, Handelshøjskolen i København, København

## 9 Vedlegg

### *Vedlegg 1*

# **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

## ***HKI i NAV. En studie av NAVs medarbeiderundersøkelse***

### **Bakgrunn og formål**

Jeg er student ved Høgskolen i Lillehammer, og skal skrive en masteroppgave om hvordan NAV gjennomfører HKI-undersøkelsen. I oppgaven skal jeg ta for meg hva HKI dreier seg om og hvor dette konseptet kommer fra, hvordan HKI er tilpasset til NAVs bruk og hvilke erfaringer NAV har med bruk av HKI. I forbindelse med det siste spørsmålet ønsker jeg å intervju ansatte i NAV som har erfaring med HKI fra ulike ståsteder.

Utvalget som spørres om å delta arbeider i ulike deler av NAV, og er plukket ut i samarbeid med NAVs HR-avdeling for å få en god bredde i utvalget.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg ønsker å foreta et personlig intervju med deltakerne i studien. Dette intervjuet vil ha en varighet på mellom 30 og 60 minutter. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet og enkelte notater underveis.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være jeg og min veileder på oppgaven som har tilgang til dataene som lagres, og navnelisten over de som er intervjuet i forbindelsen med oppgaven vil holdes adskilt fra de øvrige dataene.

Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i studien i oppgaven som publiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2017. Alt datamateriale skal anonymiseres

innen prosjektslutt. Navnelister vil bli makulert og lydopptakene vil bli slettet.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Nina Hagen Galaaen på telefon 90650319. Du kan også ta kontakt med min veileder Tor Helge Pedersen på telefon 61288135.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2

### Intervjuguide

#### Spørsmål til ledere i lokale enheter

Hvilken erfaring har du med HKI-undersøkelsen i din enhet?

Hvordan oppfatter du at holdningene blant dine kollegaer er til undersøkelsen?

Hvilken type opplæring har du fått i bruk og oppfølging av HKI?

Hva vet du om HKI-metodikken?

På hvilken måte bruker dere støttemateriellet fra HR-avdelingen ved deres enhet? Og hvordan er din erfaring med dette?

Pleier dere å gjøre lokale tilpasninger rundt gjennomføringen av HKI, og i så fall hvilke?

I hvilken grad synes du påstandene i undersøkelsen dekker de områdene som du mener en god medarbeiderundersøkelse bør dekke? Hva savner du eventuelt? Hva burde ikke vært med?

Føler du at påstandene og resultatene kan fange opp tendenser som det har noe for seg å jobbe videre med? Er resultatene fra HKI brukbare som utgangspunkt for lokale tiltak?

Hvordan bruker dere resultatene fra HKI for å jobbe med enhetens overordnede målsetninger?

Hvilke type tiltak har dere gjennomført i enheten de siste årene som springer ut fra HKI? Kan du gi eksempler?

Har disse tiltakene ført til forbedringer? Hvordan? Eller hvorfor ikke?

Har din enhet brukt intern eller ekstern hjelp for å gjennomføre lokale tiltak? I så fall hvem?

### Spørsmål til medarbeidere i lokale enheter

Hvilken erfaring har du med HKI-undersøkelsen i din enhet?

Hvordan oppfatter du at holdningene blant dine kollegaer er til undersøkelsen?

På hvilken måte bruker dere støttemateriellet fra HR-avdelingen ved deres enhet? Og hvordan er din erfaring med dette?

Pleier dere å gjøre lokale tilpasninger rundt gjennomføringen av HKI, og i så fall hvilke?

I hvilken grad synes du påstandene i undersøkelsen dekker de områdene som du mener en god medarbeiderundersøkelse bør dekke? Hva savner du eventuelt? Hva burde ikke vært med?

Føler du at påstandene og resultatene kan fange opp tendenser som det har noe for seg å jobbe videre med? Er resultatene fra HKI brukbare som utgangspunkt for lokale tiltak?

Har din enhet brukt intern eller ekstern hjelp for å gjennomføre lokale tiltak? I så fall hvem?

Hvilke type tiltak har dere gjennomført i enheten de siste årene som springer ut fra HKI? Kan du gi eksempler?

Har disse tiltakene ført til forbedringer? Hvordan? Eller hvorfor ikke?

## Spørsmål til HR-avdelingen

Hva er bakgrunnen for at NAV benytter akkurat HKI?

Når begynte Aetat med HKI?

Hvordan var ”den opprinnelige” HKI som først ble benyttet i Aetat? Fra hvilket konsultentselskap fikk man konseptet?

Har det vært konsulentbistand etter at NAV overtok HKI?

Ble HKI innført etterhvert som alle kontorer ble NAV-kontorer (altså trinnvis), eller også i de kontorene som fortsatt var trygd/Aetat?

Gjennomføres undersøkelsen også blant mange kommunalt ansatte, eller velger NAV-kontorene å ikke gjennomføre HKI blant dem?

Hvordan har HKI endret seg i den perioden den har blitt benyttet?

Hvilke grep har man gjort for å tilpasse undersøkelsen til NAV?

Hvilke tilbakemeldinger får HR-avdelingen knyttet til HKI?

Hvilken opplæring er gitt i HR-avdelingen og hva er gitt lokalt?

I hvilken grad bistår HR-avdelingen lokale enheter i forhold til undersøkelsen samt tiltak?

Hva er de lokale enhetene pålagt å gjøre i etterkant av HKI? Hvordan følges dette opp?

På hvilken måte bruker HR-avdelingen resultatene fra HKI?

Benyttes de også i forhold til NAVs overordnede målsetninger? Hvordan bruker NAVs toppledelse disse resultatene? Er de koblet til NAVs strategi på noen måte?