

Enøydte praktikeres blindsoner

En casestudie av lederes læringsprosess i en medarbeiderundersøkelse fra resultater presenteres til tiltak iverksettes

Av
Tone Lise Dahl
Ranveig Høseth Nielsen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2016



**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

- Forfatter(e):** Tone Lise Dahl og Ranveig Hoseth Nielsen
- Norsk tittel:** Enøyde praktikers blindsoner. En casestudie av lederes læringsprosess i en medarbeiderundersøkelse fra resultater presenteres til tiltak iverksettes.
- Engelsk tittel:** Blind spots of one- eyed practitioners. A case study of the learning process of managers from results are presented to actions are implemented when conducting an employee survey.
- Studieprogram:** Master of Knowledge Management /Master i Kunnskapsledelse 2016
- Emnekode og navn:** MKL301 Masteroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 05.07.2016

Tone Lise Dahl
Tone Lise Dahl

Ranveig Hoseth Nielsen
Ranveig Hoseth Nielsen

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på vårt masterstudium i kunnskapsledelse. Master i Kunnskapsledelse (MKL) er et erfaringsbasert mastergradstudium som har vært et samarbeid mellom Copenhagen Business School (CBS), Institut for Uddannelse og Pædagogik ved Aarhus Universitet, Høgskolen i Sør-Trøndelag (nå Handelshøyskolen i Trondheim NTNU) og Høgskolen i Nord-Trøndelag (nå Nord universitet).

Studiet har vært en utviklingsprosess både faglig, profesjonelt og privat for oss begge. Iver og glede, men også stress og frustrasjon har gått hånd i hånd. Til tider har det vært krevende å kombinere studiet med full jobb og kvalitetstid med familie og venner. Vår opplevelse er at det å skrive en masteravhandling er som livet ellers -preget av både gode og dårlige dager. Vi sitter likevel igjen med en følelse av at vi ikke ville ha vært denne erfaringen foruten.

Det er flere vi ønsker å takke nå i avslutningsfasen av denne masteravhandlingen. Først og fremst så vil vi takke våre engasjerte forelesere og medelever for en kunnskapsrik masterreise. Vi vil også takke casevirksomheten og dens ledelse for imøtekommenhet, god tilrettelegging underveis, og for at dere delte deres opplevelser og tanker med oss. Våre medarbeidere og kolleger fortjener også takk for gode innspill i studieperioden.

Denne masteravhandlingen er et resultat av vårt eget iherdige arbeid, men vi kunne ikke fått til dette uten de konstruktive tilbakemeldingene og de gode rådene vi har fått fra vår veileder, Associate Professor ved NTNU, Erlend Dehlin.

Sist men ikke minst vil vi takke våre utholdende ektefeller og familier som har støttet oss gjennom studietiden, både praktisk og emosjonelt. Det er dere som har plukket opp bitene og lagt sammen puslespillet når vi har brukt kvelder og helger til å fokusere på denne masteravhandlingen.

Trondheim, 05. 07. 2016

Tone Lise Dahl og Ranveig Hoseth Nielsen.

Sammendrag

Tema for denne masteravhandlingen er hvordan medarbeiderundersøkelsen kan være et verktøy for læring og organisasjonsutvikling. Formålet er få en bedre forståelse for hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelsen som læringsverktøy i organisasjonen. Studien gir noen indikasjoner på i hvilke situasjoner medarbeiderundersøkelsen bidrar til læring, og på hva som kan bidra til at slike undersøkelser ikke egner seg som læringsverktøy.

Gjennomgang av eksisterende litteratur på området viser at det er mangelfull forskning på prosessen fra resultater til tiltak. Litteratur om organisasjonsutvikling, ulike læringsteorier og litteratur om forsvarsskapende atferd retter derimot fokuset på tendenser som kan oppstå i denne prosessen.

Ut fra en hermeneutisk fenomenologisk ontologi så er forskningsdesignet for denne studien en caseanalyse med kvalitative metoder. De kvalitative metodene består av observasjon av tilbakemeldingsmøter og semistrukturerte intervjuer som ble gjennomført i prosessen fra resultater til tiltak. Det strategiske utvalget består av formelle ledere.

Medarbeiderundersøkelsen i denne studien besto av et standardisert spørreskjema og tilbakemeldingsmøter. Denne avhandlingen indikerer at medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk- rasjonalitet. Det antydes også at medarbeiderundersøkelsen i liten grad fører til læring, og at den kan skape avstand i arbeidsmiljøet. Studien indikerer også at læringsutbyttet kan påvirkes av faktorer som bevissthet rundt læringsprosesser og forsvarsskapende atferd på både individ- og organisatorisk nivå.

Denne avhandlingen presenterer et konseptuelt rammeverk som illustrerer hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy. Konseptet tar utgangspunkt i teori og funn i denne studien, og antyder at potensielt nyttige faktorer for at medarbeiderundersøkelser skal kunne bidra til læring, er at ledere 1) fokuserer på organisasjonskultur i tillegg til organisasjonsklima, 2) jobber aktivt for økt selvbevissthet og selvinnsikt hos seg selv og ansatte, 3) i forkant av undersøkelsen informerer ansatte om fordeler og begrensninger ved instrumentet og prosessen, 4) gir rom for improvisasjon og refleksjoner i tilbakemeldingsmøter, 5) følger opp tiltaksplaner både i avdelingsmøter og individuelt i medarbeidersamtaler, og 6) sørger for en kontinuerlig oppfølgingsprosess.

Abstract

The theme of this master thesis is how employee surveys can be a tool for learning and organizational development. The purpose of this study is to get a better understanding of how managers can use employee surveys as a learning tool in organizations. The study gives some indications regarding in which situations employee surveys contribute to learning, and in which situations they do not.

A review of existing literature shows that there is insufficient research on the process from results to actions. However, literature about organizational development, different learning theories and literature regarding defensive behavior direct the focus at trends that may occur in this process.

From a hermeneutic phenomenological ontology, the research design for this study is a case analysis with qualitative methods. The qualitative methods are observations of survey-feedback meetings and semi-structured interviews that were conducted in the process from results to actions. The strategic selection of informants consists of formal managers.

The employee survey for this study consisted of a standardized questionnaire and survey-feedback meetings. This thesis indicates that the employee survey is characterized by technical-rationality. The study also suggests that the employee survey leads to learning in a small degree, and that it can create distance in the working environment. The study further indicates that learning outcomes can be influenced by factors such as awareness of learning and defensive behavior at both the individual and organizational level.

This thesis presents a conceptual framework for how managers can use employee surveys as a learning tool. The concept is based on the theory and findings in this study, and suggests that potential useful factors that can contribute to learning when employee surveys are used, is that managers 1) focus on organizational culture as well as organizational climate, 2) increase self-awareness and self-knowledge for both themselves and employees, 3) inform employees about the benefits and limitations of the tool and process beforehand, 4) leave room for improvisation and reflections in the survey- feedback meetings, 5) follow up action plans both in department meetings and individually in appraisals, and that they 6) ensure a continuous follow-up process.

Innhold

Forord	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for avhandlingen	8
1.2 Utgangspunkt for masterskissen	9
1.3 Undersøkelsens formål, problemstilling og forskningsspørsmål	11
2.0 Teori.....	14
2.1 Begrunnelse for valg av teori og avgrensninger	14
2.2 Medarbeiderundersøkelser som verktøy for organisasjonsutvikling.....	15
2.3 Hvorfor skal arbeidsmiljøet i organisasjoner kartlegges?.....	16
2.3.1 Hvordan skal arbeidsmiljø kartlegges?	17
2.3.2 Måling av sosiale og psykologiske forhold	18
2.3.3 Arbeidsmiljøhjulet	19
2.4 utfordringer med medarbeiderundersøkelser	23
2.5 Bruk av ekstern konsulent ved organisasjonsutvikling.....	25
2.6 Teknisk- rasjonalitet vs. improvisasjon	27
2.7 Læring	29
2.7.1 Hva er kunnskap?.....	30
2.7.2 Hvordan kan kunnskap utvikles?	31
2.7.3 Hva er læring?	33
2.7.4 Erfaringslæring	33
2.7.5 Enkelkretslæring og dobbelkretslæring.....	35
2.7.6 Læringsprosessen fra individuell til organisatorisk læring	38

2.7.7	Hvordan tilrettelegge for organisatorisk læring.....	39
2.8	Forsvarsskapende atferd: bremseklosser for læring og utvikling	41
2.8.1	Fra individuelle til organisatoriske forsvarsrutiner	42
2.8.2	Hvordan utvikle et lærende arbeidsmiljø	43
2.8.3	Selvbedrag som forsvarsskapende atferd.....	45
2.8.4	Hvilke implikasjoner selvbedrag har for organisasjoner	47
3.0	Metodologi.....	51
3.1	Den vitenskapsteoretiske krigen	51
3.2	Vårt vitenskapelige ståsted	52
3.2.1	Fenomenologi.....	53
3.2.2	Hermeneutisk fenomenologi	53
3.3	Caseanalyse som forskningsdesign.....	55
3.3.1	Hvorfor vil casestudie være egnet som forskningsdesign?	56
3.3.2	Generalisering på bakgrunn av casestudie	57
3.4	Kvalitative metoder	58
3.4.1	Intervju	60
3.4.2	Observasjon	60
3.5	Undersøkelsens kontekst.....	61
3.5.1	En presentasjon av forskerne	61
3.5.2	Beskrivelse av casevirksomheten.....	62
3.5.3	Beskrivelse av intervjupersonene	62
3.5.4	Kontekst for datainnsamling	63
3.6	Forskningsprosessen i faser	64
3.6.1	Fase 1: Forberedelse	66
3.6.2	Fase 2: Datainnsamling	67

3.6.3 Fase 3: Dataanalyse.....	75
3.6.4 Fase 4: Rapportering.....	77
3.7 Involvering av intervjupersoner	78
3.8 Å forske i egen organisasjon	78
3.9 Vitenskapelig legitimitet.....	80
3.10 Vurdering av transparens i avhandlingen	83
3.11 Etske drøftelser	83
4.0 Analyse	87
4.1 Oversikt over hovedtema	87
4.1.1 Hovedtema 1: Medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk- rasjonalitet	87
4.1.2 Hovedtema 2: Medarbeiderundersøkelsen fører i liten grad til læring	90
4.1.3 Hovedtema 3: Medarbeiderundersøkelsen skaper avstand i arbeidsmiljøet.....	93
5.0 Drøfting	96
5.1 Er det behov for læring?.....	98
5.2 Læring knyttet til det standardiserte spørreskjemaet	99
5.3 Læring knyttet til tilbakemeldingsmøtene	102
5.4 Bruk av ekstern konsulent.....	105
5.5 Når resultater møtes med forsvarsskapende og unnvikende atferd.....	108
6.0 Oppsummering og konklusjon	113
6.1 Konseptuelt rammeverk for bruk av medarbeiderundersøkelser	114
6.2 Videreutvikling av "Ikke enten eller, men både" - modellen	117
6.3 Mulige tema for videre forskning	118
7.0 Avsluttende refleksjoner	119
8.0 Liste over figurer og tabeller	120
9.0 Vedlegg.....	120

10.0 Litteraturliste.....121

1.0 Innledning

I dette innledende kapitlet beskrives en del av forberedelsesfasen til forskningsprosessen. Bakgrunn for avhandlingen presenteres først. Deretter kommer en redegjørelse av kunnskapen om temaet før forskningsprosessen startet. Til slutt beskrives undersøkelsens formål ved å presentere problemstillingen og forskningsspørsmålene.

1.1 Bakgrunn for avhandlingen

Når vi i juni 2015 arbeidet med masterskissen satte vi oss ned for å diskutere hva formålet med vår masteroppgave skulle være. Det ble tydelig for oss at vi ønsket å ha fokus på hvordan det i praksis er å være leder. Vi hadde en felles opplevelse av at det ofte kan være et gap mellom tradisjonell organisasjonsteori og egne arbeidserfaringer. Vi ønsket å ha et fokus på noe som vi antar er relevant for mange ledere og få en dypere forståelse for ledelsesprosesser i praksis.

En av oss fikk beskjed fra ledelsen om at det skulle gjennomføres en medarbeiderundersøkelse¹ i virksomheten høsten 2015, som ved hjelp av en web-basert spørreundersøkelse skulle kartlegge ti ulike tema. Medarbeiderundersøkelsen skulle gjennomføres av ekstern bedriftshelsetjeneste. På bedriftshelsetjenestens sin hjemmeside beskrives arbeidsmiljøkartleggingen som et målrettet verktøy for organisasjonsutvikling som skal gi lederen et utmerket springbrett for læring og forbedring. Standardiserte arbeidsmiljøkartlegginger beskrives som en temperaturmåler for nåværende situasjon som danner et grunnlag for videre organisasjonsutvikling. Som enhetsleder i den aktuelle casevirksomheten opplevdes det for en av oss som en tvangstrøye å skulle lære og lede organisasjonsutvikling ved hjelp av en standardisert kartlegging. Ut fra kaos- og kompleksitetsteorier (Stacey 2008, Johannessen 2001, Uhl- Bien, Marion & McKelvey 2007) så kan det antas at en slik standardisert kartlegging alene ikke nødvendigvis gir et riktig bilde av arbeidsmiljøet om det ikke tas hensyn til kontekst og fremvoksende situasjoner i organisasjonen. Ut fra slike kaos- og kompleksitetsteorier er verden og mellommenneskelige relasjoner komplekse og kan ikke kontrolleres på en teknisk- rasjonell måte som tradisjonell organisasjonsteori ofte vektlegger.

¹ Begrepene medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegginger brukes synonymt i denne masteroppgaven.

Medarbeiderundersøkelser er noe som gjennomføres i de fleste bedrifter i Norge, men slike kartlegginger er ofte anonyme, spørsmålene kan tolkes på ulike måter og svaralternativer kan være standardiserte uten mulighet for utdypende kommentarer. Det kan også være en utfordring at administrering og tolking av svarene i undersøkelsene ofte blir delegert til eksterne bedriftshelsetjenester og konsulenter uten grunnleggende kunnskap om virksomheten (Hoff & Lone 2014). Ut fra dette anses temaet medarbeiderundersøkelser som relevant for mange ansatte, ledere og organisasjoner både på individuelt, gruppe-, og samfunnsnivå. Hvordan medarbeiderundersøkelser brukes som verktøy for organisasjonsutvikling ble derfor utgangspunkt for denne masteravhandlingen.

1.2 Utgangspunkt for masterskissen

Hvordan diagnostisering kan brukes som verktøy for organisasjonsutvikling, kommer an på hvilken organisasjonsteori (og ontologi) ledere støtter seg på. Tradisjonelt er diagnose og analyse av en organisasjon veldig viktig, hvor diagnosen er utgangspunkt for handling og tiltak (Cummings & Worley 2009). I følge Cummings & Worley (2009) så er det forskjell mellom endringer som skjer i en organisasjon og endring som planlegges av dens medlemmer. De refererer til planlagt endring når de skriver om organisasjonsutvikling som en prosess som bruker kunnskap om atferdsvitenskap og praksis for å hjelpe organisasjoner med å bygge deres evne til å forandre seg og å oppnå større effektivitet. Tradisjonell organisasjonsutvikling (OU) baserer seg teoretisk på organisasjoner som åpne systemer. Åpen systemteori baserer seg på en forutsigbarhet som uttrykkes ved at man kan forme en organisasjon gjennom tiltak. Fokuset er på å bygge organisasjoners evne til å vurdere sin nåværende funksjon og for å oppnå sine mål (Cummings & Worley 2009).

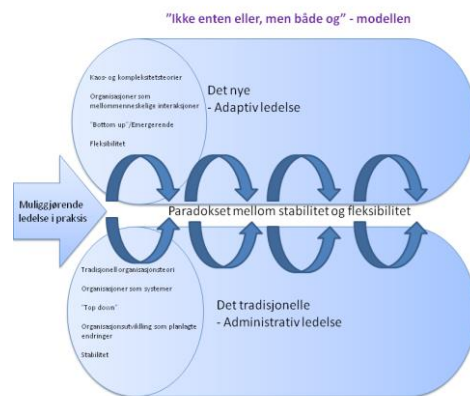
Cummings & Worley (2009) hevder at organisasjonsutvikling er mer enn endringsledelse med tanke på at det handler om å lære og forbedre måter som gjør enkeltpersoner, grupper, organisasjoner og til slutt verden bedre og mer i stand til å håndtere endringer i fremtiden. De nevner fem aktiviteter som kan bidra til effektiv endringsledelse som er 1) å motivere til endring, 2) å skape en visjon, 3) å utvikle politisk støtte, 4) å lede overgangen fra nåværende tilstand til ønsket tilstand ved hjelp av blant annet aktivitetsplanlegging, samt å skape læringsprosesser som kan få fart i overgangen, og til slutt 5) å opprettholde virkningen av endringen.

Planlagt endring har en tendens til å bli beskrevet som en rasjonelt kontrollert og ryddig prosess. Kritikere påpeker at organisasjonsutvikling har en mer kaotisk kvalitet som ofte involverer endrede mål, usammenhengende aktiviteter, overraskende hendelser og uventede kombinasjoner av endringer (Cummings & Worley 2009: 41). I følge Uhl- Bien et al. (2007)

krever kunnskapsledelsesæraen en endret tenkemåte bort fra individuelle, kontrollerende perspektiv, og mot perspektiver om organisasjoner som komplekse adaptive systemer (CAS) som kan muliggjøre kontinuerlig skapelse og fangst av kunnskap. I følge Uhl-Bien et al. (2007) må organisasjoner øke sin kompleksitet til miljøet rundt sitt nivå i stedet for å prøve å forenkle og rasjonalisere sine strukturer.

Med utgangspunkt i kaos- og kompleksitetsteori som gir forklaringer på endringsfenomener og hvordan nye muligheter vokser frem i turbulente omgivelser, så vokser systemets egenskaper frem gjennom en uforutsigbar prosess. På grunn av dette har man ingen kontroll på utviklingen og kan ikke påvirke resultatet av tiltak. Johannessen (2001) hevder derfor at det ikke nødvendigvis er i stabilitet at tryggheten ligger, og at mennesker vil finne trivsel og trygghet når de kan bruke sine kreative evner, utvikle seg og lære noe nytt. Med utgangspunkt i at det største potensialet for organisasjoner ligger i en paradoksal tilstand av samtidig stabilitet og ustabilitet, bedre kjent som "på kanten av kaos" (Mitleton- Kelly 1999 I: Johannessen 2001), så hevdes det at ledere bør benytte elementer fra både OU- teorier og kaos- og kompleksitetsteorier. Denne antakelsen understøttes av Complexity Leadership Theory (CLT) som hevder at det ikke er snakk om enten tradisjonelle tiltak som bestemmes av toppledelsen eller fremvoksende prosesser som kommer fra medarbeidere. Ledere må forholde seg til begge deler og er innebygd i et komplekst samspill av mange samvirkende krefter. Ledelse er ikke bare innflytelsesrike handlinger gjort av en eller flere personer (Uhl-Bien et al. 2007).

Vi utarbeidet modellen "Ikke enten eller, men både og" inspirert av Complexity Leadership Theory som er et rammeverk for å studere oppkommende lederskapsdynamikk i samspill med byråkratiske strukturer (Uhl- Bien et al. 2007). For vår del så representerte CLT- teorien en koordinerende funksjon i praksis mellom det stabile og administrative (tradisjonell organisasjonsteori), og det fleksible og emergerende (det nye). Med utgangspunkt i at det ikke handler om enten tradisjonell organisasjonsteori eller kaos- og kompleksitetsteori, men både og - så viser modellens spiraler hvordan man i praksis kan balansere begge deler med utgangspunkt i at man ikke kan skille mellom byråkratiske funksjoner og komplekse, adaptive systemer.

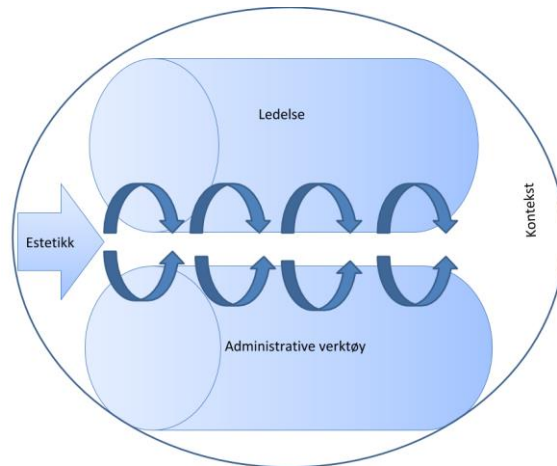


Figur 1.1. Ikke enten eller, men både og modellen. Versjon 1.

Complexity Leadership Theory indikerer at en standardisert medarbeiderundersøkelse i større grad kan bidra til organisasjonsutvikling om den utarbeides og videreutvikles ut fra både administrativ - og adaptiv ledelse. Undersøkelsen utvikles da fra å være et administrativt verktøy til å kunne fange opp de komplekse adaptive prosessene i organisasjonen. Om resultater fra undersøkelser betraktes som tendenser og vide rammer som tillater dynamiske interaktive prosesser, kan det hevdes å øke muligheten for å utvikle organisasjonen i samarbeid med ansatte. Dette var utgangspunkt for masterskissen som påvirket hva som ble undersøkelsens formål som beskrives nærmere nedenfor.

1.3 Undersøkelsens formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for masteravhandlingen endret seg i forberedelsesfasen. "Ikke enten eller, men både og"- modellen ble videreutviklet for å illustrere at verktøyet i seg selv ikke nødvendigvis var det som var viktig, men at det er hvordan det brukes som er avgjørende. I hvilken kontekst verktøyet brukes er også viktig. I versjon 2, ble modellen videreutviklet med en ring rundt som illustrerer at alt, til enhver tid befinner seg innenfor en gitt kontekst.



Figur 1.2: Ikke enten eller, men både og- modellen. Versjon 2.

Med dette som utgangspunkt ble formålet med denne masteroppgaven å se nærmere på hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser til organisasjonsutvikling. Når vi leste oss mer opp på temaet la vi merke til at det hevdes at mange bedrifter svikter i prosessen fra resultater til tiltak når medarbeiderundersøkelser gjennomføres (Hoff & Lone 2014). Vi ble nysgjerrige på hva som kjennetegner prosessen fra resultatene presenteres til tiltak gjennomføres. Hvordan er slike prosesser, og er de avgjørende for at medarbeiderundersøkelser skal kunne føre til organisasjonsutvikling? Etter å ha mottatt resultatene, hva skjer da?

Etterhvert som vi jobbet parallelt med teori og analyserte data, ble vi mer oppmerksom på kunnskapens rolle i endrings- og utviklingsprosesser, nærmere bestemt hvor viktig læring er for at endring og utvikling skal skje (Hislop 2013). Ved å se nærmere på hva intervjupersonene lærte i prosessen, kom vi ved hjelp av empirien også inn på hvordan håndtering og opplevelse av resultater kan bringe frem forsvarsskapende atferd hos ledere.

Hva som defineres som ledelse kan variere med hvilket perspektiv forskere har, og hvilke problemer som belyses i forskningen deres (Similä & McCourt 2011). Det er stor uenighet om ledelse skal knyttes opp til bestemte roller eller betraktes som en prosess mot å utøve innflytelse (Yukl 2006 I: Busch 2011). De fleste definisjonene reflekterer at begrepet innebærer en intensjonell prosess som utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon. I følge Busch (2011) er ledelse en atferd som både medarbeidere og andre interessenter av og til kan utøve. Summen av en slik lederatferd samles i en ledelsesprosess i organisasjoner som formelle ledere har ansvar for at skal fungere.

Denne studien tar utgangspunkt i formelle ledere, og hvordan de kan bruke medarbeiderundersøkelser som et verktøy for læring. Fokuset i denne avhandlingen er i så måte mer knyttet til formelle ledere enn ledelse, og spesielt knyttet til bruk av bestemte verktøy. Problemstillingen for denne masteravhandlingen er derfor:

“Hvordan kan ledere bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy i organisasjoner?”

Det ble utarbeidet tre forskningsspørsmål for å presisere hvilke observasjoner og tema som kunne bidra til å finne svar på problemstillingen. Forskningsspørsmålene ble utarbeidet etter datainnsamling og litteraturgjennomgang, og spørsmålene ble justert underveis i prosessen. De tre forskningsspørsmålene til denne studien er:

1. Hva karakteriserer medarbeiderundersøkelsen med tanke på standardisering?
2. Hvordan bruker ledere medarbeiderundersøkelsen som læringsverktøy?
3. Hvilken betydning har forsvarsskapende atferd i prosessen?

Det overordnede formålet med masteroppgaven er å forsøke å gi nyttige bidrag til samfunnet, casevirksomheten, de enkelte lederne samt oss selv, ved å ha et anvendt fokus på arbeidet. Ved å sette fokus på hvordan medarbeiderundersøkelsen kan brukes som verktøy i organisasjonsutvikling i praksis ønsker vi å bidra til mer kunnskap om prosessen fra resultat til tiltak, og hvordan bruk av ulike verktøy i praksis kan bidra til læring i organisasjoner.

Det er nå redegjort for avhandlingens bakgrunn, utgangspunkt for masterskissen og undersøkelsens formål. Temaet belyses videre ved hjelp av litteratur om medarbeiderundersøkelser, organisasjonsutvikling, ulike læringsteorier og teorier knyttet til forsvarsskapende atferd.

2.0 Teori

Tema for oppgaven er stort og involverer mange elementer. Mye av den teori som ble gjennomgått var både interessant og relevant for oppgaven, men teorien måtte begrenses på grunn av avhandlingens rammer. I denne avhandlingen er det bevisst valgt å benytte teori som representerer ulike tradisjoner. Dette for å vise kontraster som kan antyde hvilke implikasjoner valg innenfor ulike tradisjoner kan medføre for organisasjonsutvikling. Videre kommer nå en begrunnelse for valg av teori og avgrensninger.

2.1 Begrunnelse for valg av teori og avgrensninger

I og med at Bedriftshelsetjenesten og ledelsen beskriver medarbeiderundersøkelsen i denne studien som et verktøy for organisasjonsutvikling, kommer nå en presentasjon av hva som kan defineres som verktøy, og teori om medarbeiderundersøkelser. Når det gjelder teori om medarbeiderundersøkelser brukes boka til Hoff & Lone (2014) som utgangspunkt da deres anbefaling for gjennomføring av medarbeiderundersøkelser har mange fellestrekk med prosessen som konsulenten i studien gjennomførte. Kuvaas (2012) og Nordrik (2010) brukes for å belyse svakheter og utfordringer med en slik måte å forholde seg til arbeidsmiljøkartlegging på, og foreslår alternative måter og kriterier som kan øke validiteten på en undersøkelse.

Både litteratur om medarbeiderundersøkelser samt prosessen som ble gjennomført i casevirksomheten kan knyttes til teori om instrumentalisme og Donald Schön sin teori om teknisk - rasjonalitet. Det redegjøres derfor for teknisk- rasjonalitet og improvisasjon i arbeidet som trekker frem at det er mer enn det rasjonelle som er viktig i dagens arbeidsliv.

I den forberedende fasen for denne masteravhandlingen var organisasjonsutvikling et av begrepene som ble nevnt da formålet med medarbeiderundersøkelsen ble drøftet i lederteam og i samtale med direktør. Fokuset i oppgaven formet seg etter hvert til å legge vekt på prosessen fra resultat til tiltak, med en fordypning i læringsteori da dette viste seg å være essensielt for organisasjonsutvikling. Nyere litteratur om organisasjonslæring fokuserer på hvordan organisasjoner utvikler organisasjonslæringsmekanismer (Lipshitz et al. 2007 I: Coghlan & Brannick 2014) knyttet til planlagte organisasjonsstrukturer og prosesser som oppfordrer til dynamisk læring for å forbedre organisatoriske evner. Shani & Docherty (2003, 2008 I: Coghlan & Brannick 2014) presenterer tre typer læringsmekanismer som kan gjøres gjeldende på både individ, gruppe, organisatorisk og inter-organisatorisk nivå; kognitive, strukturelle og prosessuelle læringsmekanismer. I denne avhandlingen presenteres læringsteorier som kan knyttes til de tre læringsmekanismene på ulike nivå.

Stacey (2008) er kritisk til en slik inndeling av nivå når det er snakk om læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Han hevder at individ, grupper og det sosiale må antas å være på samme forklaringsnivå. Denne drøftingen vil ikke bli vektlagt i denne avhandlingen.

Medarbeiderundersøkelsen, i form av det kvantitative spørreskjemaet og gjennomføring av tilbakemeldingsmøter, representerer en strukturell læringsmekanisme som presenteres i denne studien. Strukturelle læringsmekanismer innebærer samarbeidsprosesser og delte handlinger som organisatoriske og tekniske infrastrukturer, kanaler for tilbakemeldinger og databaser for dokumentdeling (Coghlan & Brannick 2014). Studien retter også oppmerksomheten mot kognitive læringsmekanismer som enkelkretslæring og dobbelkretslæring (Irgens 2007, Rennemo 2006) som kan bidra til å identifisere et utgangspunkt og vurdere en endret tilstand som resultat av en handling (Argyris & Schön 1996 I: Coghlan & Brannick 2014). Hvordan læring skjer beskrives også i form av Kolb & Kolb (2009) sin erfaringslæringsteori og Irgens (2007) sin 5- trinnsmodell. Det vil også bli trukket inn teori om forsvarsskapende atferd som kan fungere som bremseklosser for læring og utvikling (Irgens 2007, Caldwell 2009). Teori som kan knyttes til prosessuelle læringsmekanismer omhandler kunnskapsledelse (Hislop 2013, Gotvassli 2011) og organisatorisk læring (Irgens 2007) ut fra at det innebærer institusjonaliserte prosedyrer som fremmer og støtter læring (Marquardt 2004, Pedler 2011 I: Coghlan & Brannick 2014), og retter oppmerksomhet mot hvordan læring utvides og bevares utover enkeltindivider (Coghlan & Brannick 2014).

2.2 Medarbeiderundersøkelser som verktøy for organisasjonsutvikling

I følge bedriftshelsetjenesten så er medarbeiderundersøkelsen et verktøy for målrettet utvikling av organisasjonen. Dewey (1929 I: Dehlin 2008:82) definerer at verktøy representerer midler eller instrumenter som benyttes for å oppnå spesifikke mål. Med utgangspunkt i denne definisjonen så anses altså medarbeiderundersøkelsen i denne studien som et verktøy i form av et instrument som skal føre til organisasjonsutvikling.

Professor i organisasjonspsykologi, Thomas Hoff, og doktorgradsstipendiat, Jon Anders Lone, skriver at de har tvilt seg frem til at kvantitative spørreskjemaundersøkelser som regel utgjør den beste måten å gjennomføre medarbeiderundersøkelser på (Hoff & Lone 2014: 6). De mener at godt gjennomførte undersøkelser kan ha stor innvirkning, ikke bare på de ansattes arbeidshverdag og helse, men også på organisasjonens overordnede resultater. De hevder at medarbeiderundersøkelser handler om effektivitet, en synergi mellom struktur, kultur, oppgaver, strategi, lovverk og mennesker. Hoff & Lone (2014) hevder også at det er i

denne cocktailen man får syke, friske og bærekraftige organisasjoner. Arbeidsmiljøkartlegginger kan misbrukes, og det finnes mange dårlige undersøkelser og prosesser som har hatt ødeleggende konsekvenser for både organisasjoner og enkeltmennesker. Basert på internasjonal forskning og egne praktiske erfaringer, hevder de likevel at medarbeiderundersøkelser kan være et verdifullt verktøy for å utvikle helsefremmende og effektive organisasjoner. Hoff & Lone (2014) mener at gode verktøy og prosesser for kartlegging av arbeidsmiljøet kan bidra til å skape, opprettholde og videreutvikle et godt arbeidsmiljø i organisasjoner.

I en praktisk sammenheng som arbeidsmiljøkartlegging mener Hoff & Lone (2014) at det er relevant å legge mest vekt på organisasjonsklima i stedet for organisasjonskultur da det er mer tilgjengelig og synlig enn organisasjonskultur, og dermed lettere å kartlegge. Organisasjonsklima forstås gjerne som det øverste og mest tilgjengelige nivået i organisasjonskulturen som i form av atferdsmønstre og artefakter. De påstår videre at organisasjonsklimaet er lettere å påvirke direkte, mens de underliggende antakelsene og verdiene er mer utilgjengelig og vil trolig ta lengre tid å forandre.

2.3 Hvorfor skal arbeidsmiljøet i organisasjoner kartlegges?

I de fleste virksomheter i Norge gjennomføres det regelmessig målinger av "den menneskelige tilstanden" i organisasjonen ved hjelp av medarbeiderundersøkelser. For mange kan målingen være motivert av arbeidsmiljøloven §3-1 som pålegger virksomheter å overvåke arbeidsmiljøet ved å kartlegge risikofaktorer, utarbeide planer og iverksette tiltak. Forebygging og redusering av sykdom er et moralsk argument, og et strategisk argument er realisering av organisasjonenes mål (Hoff & Lone 2014). I 1992 kom forskrift om Systematisk helse- miljø og sikkerhetsarbeid, også kalt Internkontrollforskriften, som pålegger virksomheter å jobbe mer systematisk med arbeidsmiljøet. Med denne forskriften ble ansvaret for arbeidsmiljø og utviklingsarbeid delegert til virksomhetslederne. I følge Nordrik (2010) gir dette ledelsen stor frihet til å finne sine egne måter for å ivareta kravene i lov og forskriftsverk på. Hun hevder videre at virksomhetsledere i høy grad møter kravet om dokumenterbar overvåking av arbeidsmiljøet ved å gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelser.

Hoff & Lone (2014) bruker begrepet arbeidsmiljø for å referere til oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle arbeidsfaktorer som påvirker de ansattes motivasjon, helse og produktivitet. De hevder at arbeidsmiljøkartlegging er kritisk for at en organisasjon skal få gjennomført sin strategi og nå sine mål. Omfattende forskning viser sterke sammenhenger mellom de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og organisasjonens prestasjoner, og at disse sammenhengene gjelder på tvers av ulike typer

organisasjoner (Combs, Liu, Hall, & Ketchen 2006, Kuvaas & Dysvik 2012, Pfeffer 1998 I: Hoff & Lone 2014). En viktig grunn til å gjennomføre medarbeiderkartlegginger er å måle indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater. Dersom man lykkes med å identifisere slike indikatorer kan slike målinger bidra til å prioritere det som vurderes som viktigst, sikre utvikling, overvåking og varsel om sentrale resultatdrivere. En indikator som faktisk påvirker de resultatene man ønsker den skal påvirke (Kuvaas & Dysvik 2012).

2.3.1 Hvordan skal arbeidsmiljø kartlegges?

Innenfor forskningen er det uenighet om hvordan arbeidsmiljø skal kartlegges. Kuvaas & Dysvik (2012) legger hovedvekt på kartlegging med bruk av spørreskjema, men de skriver at formålet med- og konteksten rundt kartleggingen bør være avgjørende for valg av metode. I følge Hoff & Lone (2014) så bør kartleggingen i en del tilfeller suppleres eller erstattes med kvalitative metoder i form av intervjuer, fokusgrupper eller andre prosessverktøy.

De fire forskningsbaserte skjemaundersøkelsene som ifølge Hoff & Lone (2014) egner seg til bruk i norsk arbeidsliv er: QPSNordic, COPSOQ II, NOCM og JDR- Monitor. Kriterier for å bruke spørreskjemaundersøkelser er at alle ansatte får muligheten til å delta, at undersøkelsen kan bidra til å gi de ansatte et felles språk for å reflektere over arbeidsmiljøet, samt at metoden understreker betydningen av bestemte sentrale faktorer i arbeidsmiljøet. Kartleggingen bør ses i sammenheng med virksomhetens strategi og egenart. Det er i en slik sammenheng en stor styrke at det er paralleller mellom de temaene som måles, og den retningen som organisasjonen har valgt, med tanke på humankapital.

I følge Hoff & Lone (2014) bør kartlegging av arbeidsmiljø foregå i samsvar med norsk lov- og avtaleverk og arbeidslivstradisjon. Kartlegging av arbeidsmiljø ved hjelp av spørreskjema er ofte anonymisert. Anonymisering av opplysninger er regulert i forvaltningsloven § 13, den sier at all informasjon som kan føres tilbake til enkeltpersoner skal være taushetsbelagte (lovdata.no). Loven sier at resultater fra prosjekter som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form. Det må ikke formidles informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner. Alle som deltar i undersøkelser skal kunne stole på at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010). Hensikten med anonymitet er å beskytte den enkelte, og anonymiteten fører trolig til at flere deltar og det kan øke sjansen for å få ærligere svar (Hoff & Lone 2014).

Måling av arbeidsmiljø innebærer at man måler sosiale og psykologiske forhold. Hoff & Lone (2014) antyder at et sentralt spørsmål i samfunnsvitenskapen er hvordan man kan gå fram for å måle det man ikke kan fange opp ved direkte observasjon. Der derfor interessant å se

på om man i det hele tatt kan måle temperaturen på komplekse sosiale prosesser og uobserverbare psykologiske fenomener med en standardisert kartlegging. De fleste av de mest sentrale aspektene ved arbeidsmiljøet er nettopp slike uobserverbare psykologiske fenomener. Det å skulle kartlegge og måle slike fenomener gjennom observerbare indikatorer kan by på betydelige utfordringer (Hoff & Lone 2014).

2.3.2 Måling av sosiale og psykologiske forhold

Arbeidsmiljøloven omfatter både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det psykososiale arbeidsmiljøet har spesielle krav til overvåking og tiltak på området (Nordrik 2010: 31). Når et arbeidsmiljø kartlegges ved hjelp av kvantitative undersøkelser, gjøres det målinger av psykologiske fenomener. Hoff & Lone (2014) påstår at det finnes betydelig kunnskap om hvilke kvalitetskriterier som bør legges til grunn for å måle et arbeidsmiljø i en virksomhet. I følge Nordrik (2010) finnes det ikke noen forskningsmessig enighet om hva et psykososialt arbeidsmiljø grunnleggende sett er. Hun hevder at det heller ikke er mulig å måle eller kvantifisere alle dimensjoner på samme måte som mer objektive dimensjoner, som for eksempel helseskadelige kjemikalier og støy (Nordrik 2010).

I følge Nordrik (2010) så er dagens undersøkelsesopplegg ikke fullendte, og man må være bevisst på formålet med undersøkelsen, om spørsmålene er egnet for å belyse problemstillingen og om resultatene er tilstrekkelig drøftet i lys av relevant teori. Hun påstår at dagens metoder har så mange svakheter at kan ingen berope seg "sannheten" om et psykososialt arbeidsmiljø. For å unngå å foreta feilslutninger med dramatiske konsekvenser for enkeltpersoner påpeker hun at er det viktig å være klar over begrensninger med slike undersøkelser.

Forenklet kan man si at man ved å måle direkte observerbare indikatorer, forsøker man å gjøre slutninger om psykologiske fenomener. Når man skal måle slike psykologiske fenomener, må man ta utgangspunkt i en definisjon og en teori som sier noe om hva fenomenet er. Autonomi er et eksempel på et veldig sentralt aspekt ved arbeidsmiljøet. Autonomi beskrives ofte som graden av frihet et individ har i utøvelsen av jobben (Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P 2007 I: Hoff & Lone 2014:51). Det er flere grunner til at man ikke bare kan spørre de ansatte direkte om i hvilken grad de opplever frihet i jobbutførelsen. For det første er frihet i arbeidslivet et svært abstrakt fenomen, noe som er usannsynlig at de ansatte er i stand til å observere. Hoff & Lone (2014) anbefaler derfor at man bør ta utgangspunkt i teori eller definisjoner som sier noe om hva fenomenet er. Dette fordi ansatte trolig vil ha ulik oppfatning av hva som menes med frihet som ikke nødvendigvis samsvarer med den teoretiske definisjonen. Frihet i arbeidet er også et

sammensatt fenomen og består av flere ulike aspekter. Slike fenomener måles derfor gjennom en måleskala eller en dimensjon som består av ulike påstander eller spørsmål (Hoff & Lone 2014). Mangelen på en felles vitenskapelig psykososial arbeidsmiljømodell har gjort det umulig å utvikle ensartede målemetoder, noe som har ført til at det er utviklet et utall forskjellige kartleggingsverktøy, som ledelsen fritt kan velge å benytte seg av (Nordrik 2010).

I denne konteksten handler validitet om i hvilken grad verktøyet medarbeiderundersøkelsen måler det man ønsker å måle. Den som har utviklet et måleinstrument, bør kunne redegjøre for i hvilken grad man er sikker på at man måler det man ønsker å måle (Hoff & Lone 2014).

2.3.3 Arbeidsmiljøhjulet

Arbeidsmiljøhjulet til Hoff & Lone (2014) viser hvilke sju faser i arbeidsmiljøkartleggingen de anbefaler ved bruk av spørreskjema, se figur 2.1 nedenfor.



Figur 1.2 Arbeidsmiljøhjulet – fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema.

Figur 2.1: Arbeidsmiljøhjulet - fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema (Hoff & Lone 2014: 22).

Fordi denne avhandlingen fokuserer på medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy med utgangspunkt i prosessen fra resultater til tiltak, så vil beskrivelsen av Arbeidsmiljøhjulet i dette kapitlet fokusere på fasene som handler om måleinstrumentet, presentasjon av resultater i tilbakemeldingsmøter og tiltak og oppfølgingsfasen.

Den første fasen i Arbeidsmiljøhjulet innebærer teoretiske avveininger i forhold til hva som skal måles. Teoretiske perspektiver på hva arbeidsmiljø er og hvorfor arbeidsmiljøet har stor betydning, styrer hva som kartlegges og hvorfor disse aspektene er interessante å kartlegge. Det er også en stor nytte å ha en teoretisk forståelse når man skal tolke resultatene fra undersøkelsen (Hoff & Lone 2014).

I den andre fasen tar man metodologiske avveininger i forhold til hvordan man skal måle. Når er det hensiktsmessig å bruke spørreskjema? Hvordan måler man psykologiske fenomener? Hvordan sikre reliabilitet og validitet? Som alternativ til kun standardiserte spørsmål med faste svaralternativ kan man gi ansatte mulighet til å skrive inn tekst som en del av undersøkelsen. Hoff & Lone (2014: 60) argumenterer for at åpne spørsmål kan være en effektiv måte å samle informasjon på, der man ikke tror at svar på enkeltpåstander er tilstrekkelig. Det kan gjelde spesielle temaer som er viktige akkurat i øyeblikket for gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen. Dette kan for eksempel være ved omorganiseringer. Man kan også åpne opp for brede, generelle tema ved å spørre om det er noe som deltakerne synes er viktige som ikke har blitt berørt. Man bør vurdere grundig og ha en klar plan for hva man vil gjøre med svarene før man bestemmer seg for å benytte åpne spørsmål. Samtidig påpeker Hoff & Lone (2014) at åpne spørsmål kan gi utfordringer med hvordan man kan håndtere svarene. For eksempel kan man få inn svar der ansatte anonymt tar opp temaer som for eksempel mobbing og rus, som enten handler om dem selv eller andre. I slike situasjoner, når undersøkelsen prinsipielt er anonym har man et problem med at man vet at det eksisterer alvorlige personalt avvik, men man mangler nødvendige verktøy for å gå videre med situasjonen. Åpne felt kan også benyttes til å uttrykke generell frustrasjon med organisasjonen, ledelsen, arbeidsoppgaver eller medarbeidere. Svar i slike åpne felt kan gi informasjon som er irrelevant for målet med undersøkelsen. Hoff & Lone (2014) sin generelle holdning til bruk av åpne spørsmål i medarbeiderundersøkelser er at de som regel har liten tilleggsverdi så lenge man gjennomfører tilbakemeldingsmøter i trygge rammer.

Det tredje steget er å velge instrumentet som skal brukes for deretter å planlegge og gjennomføre medarbeiderundersøkelsen, før man så analyserer, tolker og rapporterer resultatene fra medarbeiderundersøkelser. Deretter vil gode tilbakemeldingsprosesser, være med på å skape en felles forståelse blant ledelsen og de ansatte om styrker og svakheter ved arbeidsmiljøet, og identifiserer forbedringstiltak (Hoff & Lone 2014).

Block (2011; Shein 1999 I; Hoff & Lone 2014: 107) hevder at tilbakemeldingsmøter² i etterkant av medarbeiderundersøkelser er en kritisk suksessfaktor som krever kompetanse innenfor gruppeprosesser. Hoff & Lone (2014) påpeker at tilbakemeldingsmøter gjennomføres i hovedsak for å gi tilbakemelding til ledere og ansatte, og for å gi kontekst til resultatene av medarbeiderundersøkelsen. Det kan gi de ansatte mulighet til å ta opp spørsmål som ikke direkte er omfattet av undersøkelsen. Poenget med

² Også kalt for survey-feedback.

tilbakemeldingsmøtene er at ledere og ansatte, i trygge omgivelser diskuterer og fortolker resultatene fra undersøkelsen. Og at de benytter sin kunnskap om arbeidshverdagen til å utdype, moderere, eksemplifisere eller korrigere resultatene.

I følge Hoff & Lone (2014) er et av målene med tilbakemeldingsmøter å skape en felles forståelse for arbeidsmiljøet ved å identifisere dets styrker og svakheter. Et annet mål er å avlive myter og rykter, og å bidra til at ansatte og ledere sammen identifiserer områder der det er behov for tiltak. Godt gjennomførte tilbakemeldingsmøter hevdes å være et suksesskriterium for å få ønsket effekt av undersøkelsen i virksomheten. Studier viser også at tilbakemeldingsprosesser i seg selv kan bidra til endring i opplevd arbeidsmiljø og gi bedring på resultatvariablene, som for eksempel nedgang i sykefravær. På grunn av at resultatene ikke representerer noen fasit vil det imidlertid alltid være et behov for at leder og ansatte fortolker hva resultatene betyr for dem. Som et eksempel er kvantitative undersøkelser lite egnet til å tolke avdelinger med høyt frustrasjonsnivå. Når frustrasjonen blir høy, gir det ofte negativt utslag på alle mulige kvantitative dimensjoner. Også på dimensjoner der det i virkeligheten ikke er negative indikasjoner. I følge Hoff & Lone (2014:58) indikerer dette at det er umulig å kunne diagnostisere arbeidsmiljøet på bakgrunn av bare kvantitative resultater.

Hoff & Lone (2014) argumenterer for at man i forkant av tilbakemeldingsmøtet bør informere de ansatte om at sensitive tema som det ikke passer å ta opp i plenum, kan tas opp med leder eller verneombud i etterkant av møtet. Om man benytter en ekstern konsulent kan man gi ansatte anledning til å ta direkte kontakt med konsulenten. De hevder videre at konsulenter som setter sin diagnose på virksomhetens arbeidsmiljø uten å ha dypere kjennskap til den daglige driften, kontekst og strategi, er medarbeiderundersøkelser på sitt verste. Dette begrunnes med at alle undersøkelsesmetoder har svakheter og feilkilder som man må ta høyde for før man benytter resultatene som beslutningsgrunnlag for organisasjonsutvikling. De argumenterer også for at det er nødvendig å ta hensyn til virksomhetens kontekst når man tolker resultater fra slike kartlegginger, der partene samarbeider om å tillegge resultatene mening. De argumenterer dessuten for at kartleggingen må sees i sammenheng med virksomhetens egenart og omgivelser, som omfatter virksomhetens strategi og personalpolitikk (Hoff & Lone 2014). I stedet for uttalelser som: “det jeg vet om dere, er at dere har problemer med ...” eller “dere har et godt arbeidsmiljø” er det mer hensiktsmessig å stille spørsmål ved resultatene, som for eksempel “i hvilken grad kjenner dere dere igjen i denne tolkningen?” og “hvordan oppfatter dere dette?”

Hoff & Lone (2014) anbefaler at det ikke er leder som skal lede tilbakemeldingsmøtet, til tross for at det er lederen som til syvende og sist har ansvar for at resultatene blir tatt på alvor og at tiltak iverksettes. De anbefaler å bruke ekstern kompetanse som er trent i faggrunnet og har prosesskompetanse, noe som ledere ofte mangler. De anser kunnskap om instrumentet og prosesskompetanse som viktig for å skape en god prosess slik at de ansatte ikke tviler på grunnlaget for resultatene. I og med at lederen er ansattes overordnede, kan det føre til at ansatte ikke sier hva de egentlig mener om arbeidsforholdene. Samtaler kan dessuten lett falle inn i spor som de vanligvis gjør om det ikke er en ekstern person tilstede. De fleste kartleggingsverktøy måler ledelse på en eller annen måte, så det være en utfordring for leder å håndtere og fortolke eventuelle kritiske påstander om egen lederstil og egne beslutninger. De anbefaler likevel at leder er tilstede i møtet og deltar aktivt sammen med de ansatte. I tillegg ser de det som en stor fordel for virksomheten at noen medarbeidere har deltatt på alle møtene i virksomheten for at kunnskapen da besittes av virksomheten selv og ikke bare av en ekstern møteleder. Dette er spesielt viktig med tanke på å iverksette og følge opp tiltak (Hoff & Lone 2014).

Når det gjelder det å skape en god struktur for møtet, trekker Hoff & Lone (2014) frem to elementer som er viktige for å legge til rette for gode diskusjoner. For det første bør møtet være grundig forberedt fra den som skal lede møtet, og for det andre bør det være en klar plan og en god struktur på møtet. De påpeker også betydningen av at konsulenten gjør seg kjent med den enkelte avdelingen og de som jobber der, før møtet. Det bør klargjøres hva som skal være fokusområde i møtet og at både positive og mer utfordrende områder må balanseres. Tilbakemeldingsmøtene bør vare mellom 1,5 til 2 timer. Deltakerne blir gjerne slitne og begynner å tenke på andre ting om tiden går utover to timer, så om det er behov for mer tid er det bedre å avtale et senere tidspunkt for å diskutere videre. Det anbefales å følge en tids- og temainndelt struktur og framdriftsplan i møtet. For å få reell medvirkning og involvering bør man gjennomføre tilbakemeldingsmøtene i små avdelinger (Hoff & Lone 2014).

Siste trinn i Arbeidsmiljøhjulet er tiltak og oppfølging som tar for seg hvilke konkrete tiltak man skal iverksette, samt hvordan man skal få implementert endringer i organisasjonen på en effektiv måte. Hoff & Lone (2014) argumenterer for at prinsipper fra det som benevnes som prosesskonsultasjon kan bidra til å skape gode feedback-prosesser i virksomheten. Prosesskonsultasjon kan forstås som en tilnærming til utvikling av organisasjoner hvor man gjennom medvirkning og involvering bygger opp tillitsbaserte relasjoner, som kan sette virksomheter i stand til å hjelpe seg selv.

Parallelt med at medarbeiderundersøkelser i økende grad har blitt utbredt i det norske arbeidslivet, så har de også blitt sterkt omdiskutert de seneste årene (Hoff & Lone 2014). Videre kommer nå en redegjørelse for teorier som belyser utfordringer med medarbeiderundersøkelser.

2.4 Utfordringer med medarbeiderundersøkelser

Hoff & Lone (2014) trekker frem at Bård Kuvaas (2012) har kritisert den omfattende bruken av det som han kaller for "meningsløse måleinstrumenter". Dette gjelder særlig undersøkelser som utvikles internt i virksomheter, og undersøkelser utviklet av internasjonale konsultantselskaper. Han hevder at slike undersøkelser ikke egner seg som grunnlag for diskusjon. Dersom premissene for diskusjon er feil, blir diskusjonene i beste fall meningsløse og i verste fall villedende. Hvis selve resultatene fra undersøkelsen ikke er så viktige, kan temaene og dimensjonene settes opp som utgangspunkt for diskusjon med ansatte. Kuvaas (2012) presiserer at informasjon fra slike medarbeiderundersøkelser har uklar eller dårlig kvalitet, noe som gir dårlig beslutningsgrunnlag. Da er det bedre å vite at man ikke vet, enn å tro at man har oversikt eller forståelse for arbeidsmiljøet når det ikke er tilfelle. Kuvaas (2012) hevder at slike medarbeiderundersøkelser er bortkastet tid både for de som foretar undersøkelsen og for de som deltar og at slike medarbeiderundersøkelser skaper forventninger om at noe skal gjøres. Sannsynligheten for at riktige tiltak kan iverksettes på bakgrunn av en slik undersøkelse, er veldig liten siden informasjonsgrunnlaget er uklart eller feilaktig. Det kan medføre at ansattes tillit til at ledelsen er opptatt av hvordan de ansatte har det, reduseres. Det kan også føre til at ansatte blir mindre motivert til å svare på medarbeiderundersøkelsen eller delta i forbedringsarbeid (Kuvaas 2012 I: Hoff & Lone 2014: 55).

Hoff & Lone (2014) anbefaler å bruke undersøkelser som tilfredsstillende forskningsmessige krav i stedet for "hjemmesnekrede" undersøkelser, selv om de kan oppleves som relevante for respondentene. Forskning avdekker forskjellige mangler ved eksisterende norsk praksis for å måle arbeidsmiljøfaktorer. En rapport fra SINTEF (Torvatn, Saksvik & Hammer 2005) nevner blant annet at mange av spørreskjemaene som blir brukt er svakt faglig fundert, at det mangler en klar metode eller logikk for å begrunne hvilke temaer som inkluderes eller ekskluderes, og at fokuset for analyse nesten utelukkende ligger på individnivå. Hoff (2008) påpeker tre ulike problemer som kan oppstå ved bruk av spørreskjema ved kartlegging av arbeidsmiljø. For det første kan det være vanskelig å tolke data som kommer fra spørreskjema på grunn av spørsmålenes generelle natur, for det andre stimulerer ikke administreringen av undersøkelsen til refleksjon hos ansatte, og for det tredje, at data fra spørreskjema generelt sett ikke skiller dataene på det organisasjonsnivået de oppstår i.

Selv om det allerede finnes en god del informasjon tilgjengelig om arbeidsmiljø og medarbeiderundersøkelser, problematiserer Hoff & Lone (2014) at mye er skrevet i akademiske kilder som vitenskapelige tidsskrifter, samt at mye av litteraturen er fragmentert og drøfter bare enkelte problemstillinger eller faser i kartleggingsprosessen. De antyder at fasen som omhandler hvordan man skal gå frem for å tolke og følge opp resultatene når den er gjennomført, ofte får for lite oppmerksomhet og at det er manglende kunnskap om dette til tross for at det er helt kritisk for å realisere formålet med kartleggingen.

Nordrik (2010) påpeker at en viktig årsak til at man bør være kritisk når man skal kartlegge psykososialt arbeidsmiljø, er at problemer i arbeidsmiljøet ikke er abstrakte og allmenne, men oppstår i en sammenheng og må derfor løses i en sammenheng. Utfordringen ved bruk av standardiserte kartlegginger er at alle sosiale forhold må analyseres og vurderes i lys av den konteksten de oppstår i, noe som innebærer at den som skal analysere det psykososiale arbeidsmiljøet i en avdeling må kjenne til enhetens særtrekk, struktur, historie og omgivelser. Et annet problem med medarbeiderundersøkelser er at de må spørre etter observasjoner, vurderinger og holdninger og ikke etter objektive realiteter og i tillegg er respondenters holdninger, tro, synspunkter og interesser forholdsvis ustabile (Nordrik 2010).

I følge Hoff & Lone (2014) så er ikke medarbeiderundersøkelser et egnet verktøy for å løse akutte problemstillinger, som for eksempel ved konflikter mellom ansatte, eller ved ledere som ikke fungerer. Medarbeiderundersøkelser er mer egnet for langsiktige kartlegginger av brede trekk ved en virksomhet, men i spesifikke situasjoner kan det være bedre å tilnærme seg problemet direkte. Mange organisasjoner kvier seg for å gjennomføre undersøkelser i perioder der det skjer store forandringer, som for eksempel større omorganiseringer. Hoff & Lone (2014) hevder derimot at det er nettopp i slike situasjoner at det kan være ekstra nyttig for virksomheter å kartlegge miljøet, selv om noen av problemene kan være forbigående.

Fra fagforeningshold hevder blant andre Bitten Nordrik (2012 I: Hoff & Lone 2014:14) at medarbeiderundersøkelser ofte brukes i interne maktkamper for å kvitte seg med uønskede ledere og ansatte. De fleste verktøy som benyttes til kartlegging av arbeidsmiljø har med ledelses aspekter som en del av instrumentet. Felles formål for disse kartleggingene er ikke å måle lederen sine prestasjoner eller atferd som helhet, men å gi et bilde av lederens rolle i arbeidsmiljøet Hoff & Lone (2014) argumenterer for at man må være tydelig på at medarbeiderundersøkelser ikke er en lederevaluering. Evaluering av ledere bør knyttes til teori og forskning på ledelse og har helst en oppbygging som ikke er kompatibel med medarbeiderundersøkelser. Benytter man medarbeiderundersøkelser som en form for

lederevaluering kan man risikere å trekke konklusjoner på sviktende grunnlag. Samtidig må man være klar over at lederen spiller en viktig rolle for arbeidsmiljøet i sin avdeling. Man kan benytte resultatene fra medarbeiderundersøkelsen som en indikasjon på forbedringsområder som lederen kan jobbe med, men resultatene bør ikke tas for å være en evaluering av lederen (Hoff & Lone 2014).

Oppsummert er det ifølge Hoff & Lone (2014) ulike utfordringer forbundet med bruk av standardiserte kartlegginger til måling av psykologiske prosesser, og de gjør rede for hvordan de anbefaler at kartlegging av slike fenomen gjennomføres. De anbefaler å bruke forskningsbaserte kartleggingsverktøy i stedet for hjemmelagde spørreskjema, og de argumenterer for en bevissthet om at medarbeiderkartlegginger ikke er egnet for å evaluere ledere, men er tenkt mer som en indikasjon på lederes rolle i arbeidsmiljøet. Hoff & Lone (2014) argumenterer også for å benytte ekstern konsulent til tolking av resultatene fra kartleggingen og til gjennomføring av tilbakemeldingsmøter. Samtidig påpeker de at det er viktig at konsulenten kjenner de ansatte, virksomheten, og dens ulike kontekster godt. Videre i denne avhandlingen skal potensielle fordeler og utfordringer ved bruk av ekstern konsulent ved organisasjonsutvikling belyses nærmere.

2.5 Bruk av ekstern konsulent ved organisasjonsutvikling

Forskning indikerer at gode organisasjonsutviklere³ kjennetegnes av å ha en diagnostisk evne, grunnleggende kunnskap om atferdsvitenskapelige teknikker, empati, samt kunnskap om teorier og metoder innen egen disiplin. Målsettingsevne, problemløsningsevne, evne til å utføre egenvurdering, evne til å se ting objektivt, fantasi, fleksibilitet, ærlighet og tillit nevnes også. Det finnes derimot relativt liten enighet knyttet til hvor viktige disse kvalitetene og ferdighetene er for effektiv organisasjonsutvikling (Cummings & Worley 2009: 48).

I følge Cummings & Worley (2009) så kan rollen til en organisasjonsutvikler blant annet beskrives i forhold til om personen jobber internt i organisasjonen, eksternt for organisasjonen eller i et team av både interne og eksterne konsulenter. De beskriver en konsulent som et individ som assisterer en organisasjon til å bli mer effektiv.

Cummings & Worley (2009) hevder at organisasjoner ofte leier inn eksterne konsulenter for å tilføre en spesiell ekspertise som ikke er tilgjengelig internt. Eksterne konsulenter kan tilføre et annerledes og potensielt mer objektivt perspektiv til organisasjonsutviklingsprosessen. Interne konsulenter har tilgang til, og relasjoner med kundene, kjenner språket i

³ Oversatt fra det engelske begrepet *organizational development practitioner* (OD practitioner).

organisasjonen, og har innsikt om årsaken til mange av dens problemer. Dette gjør at interne konsulenter sparer tid på identifisering av organisasjonskultur, uformell praksis, og maktkilder. Interne konsulenter har tilgang til en mengde informasjon, inkludert rykter, firmaper rapporter og direkte observasjoner. I diagnoseprosessen vet allerede interne konsulenter om de fleste organisasjonsmedlemmene og kan ha en fordel i form av grunnleggende tillit. Eksterne konsulenter har derimot ofte en høyere status enn interne konsulenter, noe som tillater dem å utforske vanskelige spørsmål og vurdere organisasjonen mer objektivt. Interne konsulenter kan være altfor forsiktige på grunn av sterke bånd til organisasjonen, og kan mangle visse ferdigheter og erfaringer knyttet til organisasjonsendringer. Interne konsulenter kan ha fordeler av å kunne bevege seg rundt i systemet og krysse viktige organisatoriske grenser. Å inkludere både interne og eksterne organisasjonsutviklere i et internt- eksternt rådgivningsteam være en god tilnærming til å ha fordelene av både interne og eksterne organisasjonsutviklere. Da kan de to konsulentene kan bruke komplementære rådgivningsferdigheter, og dele på arbeidsmengden. De viser til studier som antyder at effekten av slike team kommer an på om medlemmene utvikler sterke og støttende kollegiale relasjoner (Cummings & Worley 2009).

I følge Cummings & Worley (2009) så kan organisasjonsutviklere brukes om personer med spesialisering i organisasjonsutvikling som profesjon eller i områder knyttet til organisasjonsutvikling. Organisasjonsutviklere kan også være eller ledere og administratorer med kompetanse innen organisasjonsutvikling som brukes på egne arbeidsområder. Nyere studier argumenterer for at organisasjonsutvikling i økende grad gjennomføres av ledere i stedet for profesjonelle organisasjonsutviklere. Slike studier antyder det oppnås endringer raskere med en leder som har en sentral rolle knyttet til å lede endringene. Cummings & Worley (2009) hevder at ledere ofte får kompetanse i organisasjonsutvikling ved å samhandle med profesjonelle organisasjonsutviklere i aktuelle endringsprogrammer.

De som er spesialisert innen organisasjonsutvikling som profesjon kan være interne eller eksterne, og har tradisjonelt hatt et felles verdsett som fremmer åpen kommunikasjon, involvering av ansatte, og personlig vekst og utvikling. I følge Cummings & Worley (2009) så fokuserer profesjonelle organisasjonsutviklere nå i større grad på organisatorisk effektivitet, konkurransedyktighet og resultater på bunnlinjenivå. Mer oppmerksomhet rettes mot tekniske, strukturelle og strategiske deler i organisasjonen enn tidligere. Hoff & Lone (2014) sin beskrivelse av medarbeiderundersøkelser viser også tendenser til en teknisk- rasjonell forståelse av organisasjonsutvikling preget av standardisering. Det kommer derfor nå en redegjøring for hva teknisk- rasjonalitet og reflektert improvisasjon er.

2.6 Teknisk- rasjonalitet vs. improvisasjon

"You can't improvise on nothin', man. You gotta improvise on somethin'" (Charles Mingus sitert i Irgens 2006: 295).

I følge Dewey (1859-1952 I: Irgens 2007) som er kjent for pragmatisk læringsteori, er vi instrumentelle i den forstand at vi ønsker å handle på intelligente og adekvate måter, ut fra en problemløsende og situasjonsbestemt kunnskap.

Alle organisasjoner bærer eller representerer et utvalg av verdier som påvirker mennesker sin atferd. På bakgrunn av definisjonen av verdier som *en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke foran en annen* (Rokeach 1979 I: Busch 2011:148), kan man dele inn verdier i målverdier som er knyttet til en slutttilstand og instrumentelle verdier som er knyttet til handlemåte. Målverdiene representerer den ønskede tilstanden for seg selv eller en sosial gruppe, som for eksempel et godt arbeidsmiljø, gode relasjoner og motiverte medarbeidere. Instrumentelle verdier angir at bestemte handlemåter blir foretrukket, som for eksempel å følge et lovverk, arbeide etter faglige standarder og prosedyrer, og lojalitet overfor beslutninger (Busch 2011).

Donald Schön (1987,1991 I: Dehlin 2008) beskriver teknisk- rasjonalitet som en regelbundet form for organisering av tiltak som følger en administrativ modell eller prosedyre strengt. En teknisk- rasjonell forståelse er instrumentell, regelbunden og standardisert. Schön (2001) hevder at teknisk- rasjonalitet er en arv fra positivismen som innebærer en tro på at kunnskap kan la seg omsette til handling gjennom standardiserte oppskrifter eller spesifiserte handlingssekvenser. En teknisk- rasjonell forståelse er lukket og analytisk i motsetning til åpent og fantasifull. Å følge en regel på en teknisk- rasjonell måte impliserer statiske begrensninger som kan føre til teknisk- rasjonelle handlinger. Innenfor teknisk -rasjonalitet så er det alltid et riktig svar som finnes i det gamle og etablerte. I prinsippet innebærer teknisk- rasjonalitet at regelen fungerer som et lydige, men begrensende verktøy som følger en kontekst i stedet for å brukes kreativt og spontant. Verktøy kan i så måte fungerer mer som en tvangstrøye enn et kreativt instrument for åpen, kontekstuell handling (Dehlin 2008).

I følge Schön (1983 I: Irgens 2011: 29) så er de beste praktikerne de som utviser en form for reflektert improvisasjon når det oppstår situasjoner der kunnskap om hvordan man skal håndtere utfordringer må utvikles der og da, og som ikke blir begrenset av forhåndsgitte framgangsmåter. De virkelig gode praktikerne lar seg utfordre og motivere av situasjoner

som kan være overraskende, uklare og forvirrende, uten å la seg begrense av en teknisk-rasjonell kunnskap som angir standardiserte løsningsmetoder på problemene.

Å utøve reflektert praksis er ifølge Irgens (2006) en form for improvisasjon som innebærer å mestre en situasjon uten å være bundet av en forhåndsprosedyre. Irgens (2007) hevder at alternativet til teknisk-rasjonalitet er en følsomhet for hva som foregår. En evne til å teste ut magefølelse, uro og antakelser man får når ting ikke går helt som planlagt, og mot til å lete etter en løsning som man kanskje ikke hadde med seg inn i situasjonen man står i. Den reflekterte praktiker er ikke redd for å improvisere om det er nødvendig eller ønskelig.

Irgens (2007) påpeker også at improvisasjon kan oppleves som en trussel. Når man improviserer er det en tendens til at man ser problemet og løsningen umiddelbart, uten å se om løsningen medfører uheldige konsekvenser andre steder i organisasjonen. Improvisasjon krever derfor en evne til å vurdere om en situasjon er egnet for improvisasjon.

I følge Schön (2001) ligger som regel vår kunnskap i våre handlinger, noe han beskriver som et viktig verktøy i utrygge eller ustabile situasjoner. Mange refleksjoner - i- handling gjelder opplevelsen av overraskende resultater. Når en intuitiv prestasjon fører til det som forventes så tenker man ofte ikke over det. Når man derimot opplever overraskende resultater, så oppstår det refleksjoner- i- handling. Når for eksempel en praktiserende lege har gjort seg egne erfaringer med mange variasjoner av et mindre antall av saker, så er vedkommende i stand til å praktisere sin praksis. Den profesjonelle utvikler et register av forventninger, bilder og teknikker. Om hans praksis er stabil, i form av gjentakende situasjoner og saker, så vil hans praksis bli mer taus, spontan og automatisk. Dette vil gi han og pasienter en fordel av å være en spesialist. På den andre siden så kan høy grad av spesialisering føre til tendenser av snever bedrevitenhet om den profesjonelle ikke benytter muligheter til å tenke over hva det er han foretar seg. Hvis derimot praktiserende reflekterer over tingene så kan det motvirke dette. Når noen reflekterer -i- handling, blir vedkommende en forsker i egen praksissammenheng. Han eller hun er ikke lenger avhengig av den etablerte teorien og teknikkene, men konstruerer ny teori til det unike tilfellet. Mange praktiserende er derimot så låst i deres eget syn på seg selv som tekniske eksperter, at de aldri finner anledning til å reflektere i sin praksis (Schön 2001).

Dehlin (2008) understreker at teknisk-rasjonalitet i praksis kan være en svært effektiv måte å handle på, og at det er noe som Schön virker å underkommunisere. Fra et praksisperspektiv argumenterer han for at improvisasjon og teknisk-rasjonalitet kan veves sammen. Nøkkelen ligger i å skille mellom teknisk-rasjonalitet som en dominerende, tatt for gitt modell for

handling og som et kontekstuell tiltak. Han utvider Schön sitt banebrytende arbeid ved å bruke hans generiske begrep teknisk- rasjonalitet og blande inn spontanitet og kreativitet. Poenget er å vise at den konseptuelle forskjellen mellom improvisasjon og teknisk rasjonalitet gjelder intensjon og holdning med hensyn til spontanitet og kreativitet. Konseptuelt, kan de teknisk- rasjonelle begrepene "abstrakt" og "følge" erstattes i improvisasjons vokabular med "kontekstuell" og "skape" (Dehlin 2008). Irgens (2011) og Gotvassli (2011) presiserer at det er viktig å forstå hvordan de to tilnæringsmåtene, den teknisk- rasjonelle og den artistiske kan komplettere hverandre. Pierre Guillet de Monthoux (2004 I: Hansen et al. 2007) oppfordrer til å fremme spenningen mellom det rasjonelle og det kunstneriske som en potensiell kreativitetskilde i organisasjoner.

I følge Dehlin (2011) må en leder våge å ta standpunkt og handle. Han presiserer at kunsten er å kombinere dette med kontekstsensitivitet og ydmykhet. Han påpeker videre at handling ikke må bli *blind* handling, og standpunkt ikke må bli fastlåste standpunkt. Å balansere dette gjør ledelse til en kunstform som er sårbar for tørsten etter lettvinde løsninger, enkle modeller og såkalt praktisk anvendbarhet. Gotvassli (2011) beskriver reflektert praksis som å ha en evne til å se det mulige og til å skape det som må skapes, uten å være bundet av en forhåndsgitt prosedyre. I følge Dehlin (2011) så er det åpenbart at ingen modeller er praktisk anvendbare per se ut fra en reflektert praktikers ståsted. Han presiserer at å komme til denne forståelsen krever tålmodighet, modning og dannelselse.

Dette kapittelet antyder at det å bruke medarbeiderundersøkelser som verktøy for organisasjonsutvikling, viser tendenser til en instrumentell forståelse av ledelse i form standardisering og teknisk-rasjonalitet. For at medarbeiderundersøkelser skal kunne bidra til organisasjonsutvikling viser teori at det er viktig å skape læringsprosesser for å skape endring (Cummings & Worley 2009, Hislop 2013). Læring utvikler kunnskap og kompetanse som kan påvirke atferd, og som igjen kan gi grunnlag for prestasjonsforbedringer (Lai 2004 I: Irgens & Wennes 2011). At ansatte finner flere måter å samhandle og dele kunnskap på anses dessuten som en nøkkel for å oppnå handlinger (Tsoukas 1996 I: Hislop 2013). Derfor kommer nå en redegjørelse for hva læring, kunnskap og kunnskapsledelse er.

2.7 Læring

Den verden vi lever i stiller stadig større krav til ny kunnskap for å møte utfordringer på en god måte, og profesjonelle i arbeidslivet er derfor avhengige av å lære gjennom hele yrkeskarrieren (Irgens 2007). Nødvendigheten av å lære i organisasjoner trekkes også frem

av Morgan (1998) som bruker metaforer for å forstå organisasjoner. Med sin hjernemetafor retter han oppmerksomheten mot betydningen av informasjonsbehandling, læring og kunnskap. Metaforen retter fokus på lærende organisasjoner hvor læring anses som en nødvendighet for å kunne møte dagens utfordringer.

Det kunnskapssynet som er rådende i virksomheten kan ha avgjørende betydning for hvordan ledelsen i virksomheten tilrettelegger for læring og kunnskapsdeling. Nedenfor kommer en presentasjon av de to kunnskapssynene som Hislop (2013) omtaler som det objektivistiske perspektivet og det praksisbaserte perspektivet. Det vil deretter bli presentert to kunnskapsstrategier som Hislop (2013) beskriver, samt de tre ulike perspektivene på hvordan kunnskap kan utvikles som Gotvassli (2011) redegjør for. Først redegjøres det nå for hva kunnskap er.

2.7.1 Hva er kunnskap?

Irgens (2007) presenterer noen ofte brukte begreper i arbeidslivet som presiserer hva vi i denne oppgaven legger i disse begrepene. *Data* er de enkle fakta som det må gjøres noe med for at det skal gi mening, som for eksempel inntrykk og ord som vi må gi mening gjennom tolkning for at det skal bli til *informasjon*. Hvilken mening vi tilskriver data påvirkes av konteksten i form av situasjonen og forholdene vi befinner oss i. Når vi menneskene reflekterer over hva denne informasjonen innebærer for oss, videreutvikler vi informasjonen til *kunnskap*. Kunnskap kombinert med erfaring og evnen til å se sammenhenger fører til *visdom*. Irgens (2007) presiserer at dette er en svært forenklet framstilling, men at den gjør at man kan si at informasjon er mer verdifull enn data, kunnskap mer verdifull enn informasjon, og visdom er mer verdifull enn kunnskap.

Hislop (2013) deler inn de mange ulike kunnskapssynene i det objektivistiske og praksisbaserte perspektivet. Et objektivistiske kunnskapssyn vurderer kunnskap som noe objektivt som kan skilles fra mennesker, som i dualismen. Kunnskap antas å være en enhet som kan bli kodifisert og sees på som teori, ressurs eller som sannhet. Dette perspektivet er på linje med en positivistisk filosofi og danner en forestilling om at kunnskap skapes primært fra kognitive prosesser. Kunnskapen kan være enten taus eller eksplisitt, og kan være av individuell eller kollektiv karakter. Det objektivistiske perspektivet fokuserer på å kodifisere og samle kunnskap, og å skape mekanismer som kan tillate at dette kunnskapsgrunnlaget kan søkes opp og at man har tilgang til det. Eksempler på dette er å sette opp en søkbar database og deretter oppfordre ansatte til å kodifisere sine kunnskaper og lagre det der. Et praksisperspektiv forutsetter derimot at kunnskap er innebygd i, utviklet gjennom, og kan ikke skilles fra praksis. Kunnskaping anses som en helhetlig prosess som involverer hele

kroppen, ikke bare hjernen. Kunnskap hevdes å være kontekstuell og sosialt konstruert så makt, politikk og konflikter blir viktigere i et praksisperspektiv (Hislop 2013).

Praksisperspektivet indikerer at taus og eksplisitt kunnskap er uatskillelige, og at det ikke finnes fullt ut eksplisitt kunnskap fordi all kunnskap vil ha tause dimensjoner (Hislop 2013). Kunnskap og læring er to sider av samme sak ettersom vi skaper vår forståelse av verden gjennom praktisk omgang med den (Mead 1967, Dewey 1929 I: Dehlin 2011). Hislop (2013) referer blant annet til Lave & Wenger (1991) sin situerte læringsteori som et eksempel på et teoretisk perspektiv som relateres til et praksisbasert kunnskapssyn. Teorien om situert læring handler om når læring inngår i en sosial og fysisk kontekst. I et situert læringsperspektiv så vil det kontekstuelle regime påvirke hva som er akseptabel kunnskap og læring. Makt og læring kobles sammen på en måte som gjør at læringen kan reduseres til praksisfellesskapenes maktperspektiver (Åsvoll 2007). I følge Westeren (2013) så er kunnskapens symbolske funksjon knyttet til at kunnskap gir en spesiell status, og er en viktig del av makten som ligger i det å ha kunnskap. Ut fra en sosialkonstruktivistisk forståelse av verden er kunnskapens symbolske funksjon ofte den sentrale fordi man kjemper om å få retten til å definere hva som er kunnskap.

I følge Westeren (2013) så er kunnskap generelt et resultat av læringsprosesser noe som impliserer at kunnskap er det beste hjelpemiddel man kan ha. Når det gjelder kunnskap som resultat av læring, trekker han frem betydningen av hvordan læringsprosessen er og i hvilken sosial sammenheng læringen har skjedd. Videre presenteres derfor hvordan kunnskap kan ledes og utvikles i organisasjoner.

2.7.2 Hvordan kan kunnskap utvikles?

Kunnskapsledelse er ifølge Irgens (2011: 24) prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap. Hvilket verdenssyn man har, legger premissene for hvilket kunnskapssyn man har, som igjen påvirker hvordan man velger å gå fram for å skaffe, dele og utvikle kunnskap. To kunnskapsstrategier som kan spores tilbake til det objektivistiske og det praksisbaserte perspektivet er den kodifiserte og den personifiserte kunnskapsstrategien.

Den kodifiserte kunnskapsstrategien har røtter fra et objektivistisk perspektiv. Denne strategien vil ha fokus på at kunnskap kan kodifiseres og å skape arenaer hvor kodifiserbar kunnskap kan søkes opp av medarbeidere. En implikasjon på en kodifisert strategi er at bedriften fokuserer mer på gjenbruk av kunnskap enn utvikling av ny kunnskap. IKT spiller en stor rolle og det er sentralt å legge til rette for gode datasystemer og bruk av teknologi. Den personifiserte strategien har derimot røtter fra et praksisperspektiv. En personifisert strategi kjennetegnes ved å skape arenaer for kunnskapsdeling i direkte møter. En slik strategi

fokuserer på å tilrettelegge for utvikling av ny kunnskap ved å legge til rette for gode sosiale prosesser for kunnskapsdeling mellom medarbeidere. Taus kunnskap vektlegges, og man hevder at taus kunnskap ikke kan la seg kodifisere i dokumenter eller IKT systemer. For eksempel så vil det fra et praksisperspektiv være viktig at ledelsen motiverer og legger til rette for kommunikasjon. Dette kan gjøres ved å utvikle en kultur for kunnskapsdeling, gjennomføre mentor-program innad i bedriften eller ved å skape ulike sosiale forum for ansatte (Hislop 2013).

Gotvassli (2011) skriver om tre ulike perspektiver på kunnskapsutvikling i organisasjoner; strukturperspektivet, det sosiokulturelle perspektivet og bruk av teft, følelser og improvisasjon. Strukturperspektivet innebærer en strukturell forståelse av kunnskapsutvikling basert på modeller fra kognitivismen. Ut fra et strukturelt perspektiv så blir det viktig å identifisere verdifull kunnskap samt utvikle metoder og verktøy for kunnskapsoverføring. Kunnskap spres blant annet ved hjelp av rutiner, mål, kontroll og databaser, og ferdighetslæring sees på som informasjonsprosessering og mentale representasjoner (Gotvassli 2011). Mange hevder at det er strukturperspektivet med dens statiske forståelse av kunnskap som dominerer både litteratur og praksis (Irgens & Wennes 2011: 17). Ut fra en sosiokulturell forståelse så anses kunnskap som en sosial konstruksjon. Et sosiokulturelt perspektiv innebærer at man ved kunnskapsutvikling i organisasjoner har fokus på sosial interaksjon og å avdekke hvordan kunnskapen skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjoner. Den sosiokulturelle retningen vektlegger læring og prestasjonsforbedring gjennom deltakelse og praksis i organisasjoner. Et tredje kunnskapssyn viser at kunnskapsutvikling også er avhengig av blant annet følelser, intuisjon og sanser som inngår i et komplekst samspill (Gotvassli, 2011). Et viktig bidrag i denne retningen er Donald Schön sin teori om den reflekterte praktiker (Schön 2001), og Elkjær (2004) sin teori om "The Third Way" som det skrives mer om senere i oppgaven. Gotvassli (2011) presiserer at det gjelder å betrakte de tre perspektivene på kunnskapsutvikling som komplementære i stedet for motsetninger. Det gjelder å få til et godt samspill mellom struktur, planer, læring i praksisfelleskap og bruk av intuisjon, teft og følelser.

I følge Krogh et al. (2001) brukes ofte betegnelsen kunnskapsledelse på implementering av IT- systemer i organisasjoner med hensikt om å lagre og gjøre informasjonen mer tilgjengelig. De skriver derimot at det har skjedd et skifte av fokus de siste årene fra informasjonsteknologi og kunnskap som objekt, til organisasjonslæring og hvordan tilrettelegge for kunnskapsprosesser på en effektiv måte (Krogh et al. 2001). På grunn av at forskere har hatt ulike tilnærminger til læringsfenomenet basert på forskjellige antakelser og

ulike perspektiver, så finnes det mange meninger om hva læring er og hvordan læring skjer (Irgens 2007).

2.7.3 Hva er læring?

I følge Irgens (2007) bruker man i arbeidslivet ofte definisjoner av læring som er atferdsorienterte fordi man er opptatt av at læringen skal få praktiske konsekvenser. I noen situasjoner i arbeidslivet vil læringsprosessen i hovedsak være individuell, for eksempel når du står alene overfor situasjoner som skal løses og du ikke samhandler med andre for å finne nye løsninger. I noen situasjoner vil læringen være primært kognitiv (tankemessig), og noen ganger preges den kognitive læringen av innlæring og memorering. For eksempel når du skal lære deg noe utenat uten at du nødvendigvis forstår hva det innebærer i praksis. I andre situasjoner skjer læringen i samspill med kollegaer og da er læringen i større grad sosial og kontekstuell. Læringen vil da i stor grad være situert og må forstås i lys av de forhold læringen foregår under, og de arbeidsmiljøer vi lærer i og sammen med (Irgens 2007). Ut fra dette så kan det hevdes at læring kan skje på ulike måter og på ulike nivå.

De siste 30 årene har en rekke varianter av handlings -og erfaringsbasert pedagogikk og utviklingsmetodikk vokst fram under paraplybegreper som aksjonslæring og aksjonsforskning (Mintzberg 2004 I: Rennemo 2006). I slike programmer er aktørens forståelser for egen virkelighet utgangspunktet for lærings situasjonen, og lærings syklusen krever mye av pedagogen og den lærende. En tradisjon innen aksjonslæring er den erfaringsorienterte og kritisk reflekterende tradisjonen med sterk vektlegging av erfaringenes oppsamling og betydning (Kolb 1984 I: Rennemo 2006), samt hvordan den kritiske refleksjonen kan bringe ny og kvalitativt annen kunnskap fram for deltakeren (Argyris & Schön 1974 & 1978, Senge 1990 I: Rennemo 2006). Ut fra dette kommer nå en nærmere presentasjon av erfaringslæringsteori, og en presentasjon av enkelkrets læring og dobbelkrets læring.

2.7.4 Erfaringslæring

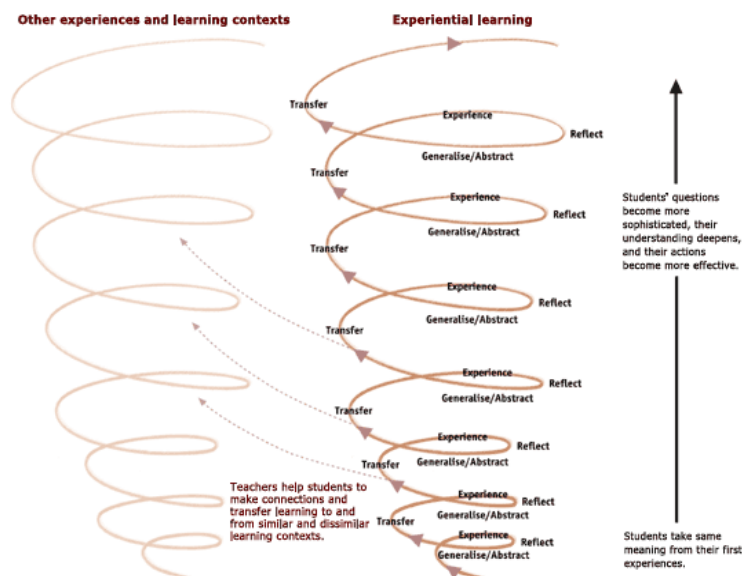
Kolb & Kolb (2009) skriver om Experiential Learning Theory⁴ som definerer læring som en prosess hvor kunnskap skapes gjennom å gripe samt transformere erfaringer (D.Kolb 1984: 41 I: Kolb & Kolb 2009). Erfaringsbasert læring er en læringsprosess som innebærer en kreativ spenning blant fire læringsmoduser som er konkret erfaring (CE), abstrakt konseptualisering (AC), reflekterende observasjon (RO) og aktiv eksperimentering (AE). Denne prosessen er portrettert som en idealisert lærings spiral hvor den som lærer beveger seg gjennom alle de fire læringsmodusene ved å erfare, reflektere, tenke og handle - i en

⁴ Heretter kalt erfaringslæringsteori.

rekursiv prosess som er lydør overfor læringssituasjonen og hva som blir lært. Ved å bevisst følge denne rekursive syklusen så kan man øke egen læring. Når en konkret erfaring berikes av refleksjon, gis mening ved å tenke, og forvandles til handling, blir den nye erfaringen rikere, bredere og dypere. For at en lærende skal kunne engasjere seg helt i læringssyklusen, må læringsrommet⁵ tilrettelegge for at man kan engasjere seg fullt i de fire modusene - erfare, reflektere, tenke og handle. Læringsrommet må være en trygg og støttene plass som kjennetegnes av respekt for alle (Kolb & Kolb 2009).

Læringsspiralen beskriver læringsprosessen som en rekursiv progresjon gjennom læringssyklusen over tid. En nøkkelfaktor for å lykkes er etablering av en forventet og passende tidsramme. Den vanligste tidsramme feilen er forventningen om en rask løsning og umiddelbar mestring (Kolb & Kolb 2009).

Freire (1993 I: Kolb & Kolb 2009) hevder at tradisjonell undervisning fremmer en form for internalisert undertrykkelse som preges av at allvitende lærere setter inn ideer i studentens sinn som mottas ukritisk og mekanisk, som da memoreres, for så å bli gjentatt. Forskning viser at erfaringskursinnhold og læreres bevisste fokus på ubevisste prosesser i læringsrommet, kombinert med studentenes refleksjoner om egne læringserfaringer og indre dialog har positive effekter på læring.



Figur 2.2 The Experiential Learning Cycle (Kolb & Kolb 2009: 310)

⁵ Læringsrommet består av både subjektive og objektive faktorer hvor læring skjer.

Pedagogiske tiltak kan fasilitere læringsprosessen og forbedre læringseffektiviteten. Støttende læringsrelasjoner og læringsrom er ofte essensielle for å øke læring (Kolb & Kolb 2009). Dette støttes av Irgens (2007) som argumenterer for at en kursholder skal legge til rette for kunnskapsutvikling ved å utfordre deltakere og åpne opp for spørsmål og fri diskusjon.

Både Kolb & Kolb (2009) og Irgens (2007) presiserer at det til syvende og sist er de lærende selv som håndterer sin læring om læring og tar kontroll over sin læringsprosess gjennom metakognitiv overvåking og kontroll. Mange har derimot ikke tenkt over hva læring er, og om seg selv som lærende. Hvordan en person oppfatter seg selv, spesielt om hans eller hennes evne til å lære, er viktig. En person vil ikke lære om han eller hun ikke selv tror på egen evne til å lære. En forståelse av ens unike læringspreferanse og evner, samt samsvaret mellom disse og kravene til læringsoppgaver kan bidra til økt læring (Kolb & Kolb 2009).

Refleksjon rundt egen praksis, og en erkjennelse av et utviklingsbehov kan generere spørsmål som krever at man søker etter eller utvikler ny teori eller ny kunnskap. Parallelt reflekterer man over konkrete erfaringer som man har gjort seg underveis og på metanivå om underliggende tankemodeller og strukturer som ligger til grunn for den adferden som er synlig. I henhold til Kolb (1984: I Rennemo 2006:92) skjer denne læringsprosessen i dynamiske bevegelser. Den læringen som utvikles i organisasjoner kan være av to slag, som Argyris og Schön (1978) benevner som enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (I: Rennemo 2006).

2.7.5 Enkelkretslæring og dobbeltkretslæring

I følge Irgens (2007) så kan læring kan forstås som etablering og endring av mønstre av årsak- virkningssammenhenger som sier noe om hvordan vi mener verden fungerer og hvordan vi kan håndtere problemer som vi må løse. Forutsetninger, handlinger og antatte resultater danner våre handlingsteorier som vi bruker til å håndtere verden. Handlingsteorier er våre teorier om og for handling som er basert på våre erfaringer. Vi lærer oss årsaks- og virkningssammenhenger, og verden blir mer konsistent og håndterbar. Så lenge vi oppnår det som ønskes med våre handlingsteorier så er det ifølge Irgens (2007) heller ikke noe behov for læring. Behovet for læring oppstår når våre intensjoner ikke blir våre resultater, og problemet er ofte at vi ikke lærer selv om behovet er til stede. Et eksempel på dette er enkelkretslæring der hvor det er behov for dobbeltkretslæring.

Enkelkretslæring er en form for symptombehandling som løser synlige problemer, men ikke årsaksfaktorene til at problemene oppstod (Irgens 2007). Stacey (2008) viser til Argyris & Schön (1978) og Bateson (1973) som beskriver at en enkeltperson lærer i enkeltkretser når valg av handling gjøres på grunnlag av eksisterende mentale modeller. Læring i henhold til dette vil være å tilpasse valg i lys av dens konsekvenser. Cummings & Worley (2009) beskriver enkelkretslæring som organisatorisk atferd rettet mot å oppdage og korrigere avvik fra verdsette tilstander eller mål, som innebærer å finjustere hvordan en organisasjon for tiden fungerer. De hevder at enkelkretslæring er mer konkret enn dobbeltkretslæring. Rennemo (2006) presiserer at nye erfaringer kan forstås inn i eksisterende tankemønster og gi kvantitativ, men ikke kvalitativ ny læring. Man kan mer, men ikke nødvendigvis annerledes. I følge Irgens (2007) kan det å kun reprodusere eksisterende kunnskap kan i mange tilfeller være tilstrekkelig. Et eksempel på dette er når man skal utføre rutinebaserte oppgaver som ikke krever en dypere forståelse av fenomenet. Han presiserer videre at innlæring, som for eksempel å pugge prosedyrer eller å lære seg formler, ikke alltid fører til en dypere forståelse, men kan være viktig for at læreprosessen skal komme videre.

Når man møter velkjente situasjoner benytter man handlingsteorier som mer eller mindre er automatiserte, og som ikke krever dypere tenkning. Irgens (2007) hevder at enkelkretslæring kan bidra til å skape stabilitet i organisasjonen så lenge handlingsteoriene oppfyller intensjonene med det som skal gjøres. Han påpeker at enkelkretslæring ikke nødvendigvis løser de grunnleggende årsakene til problemene. Organisasjoner som baserer seg på enkelkretslæring, kan risikere at problemene fortsetter, om det er mer underliggende forhold som forårsaker problemene.

I følge Irgens (2007) så kan ikke ansatte, pasienter, elever og kunder behandles som en homogen masse. Som leder møter man ansatte i ulike situasjoner, og som lege bør man være rustet for at situasjonen for en pasient kan endre seg fort. Utfordringene man møter er heller ikke alltid gjenkjennelige. En profesjonell trenger derfor kunnskaper som kan anvendes i uavklarte, unike og tvetydige situasjoner. Når innlærte og vante måter å handle på (mentale modeller) ikke gir de resultatene man forventer, oppstår et behov for læring. Kunnskapen må utvikles, ikke begrenses til en mekanisk forståelse av fenomenet. Det er behov for dobbeltkretslæring som innebærer at man undersøker forutsetningene og at man gjør noe med dem for å forhindre at problemene skal dukke opp på nytt (Irgens 2007). I følge Rennemo (2006) bør dobbeltkretslæring benyttes hvis læringssituasjonen krever en endring av mer grunnleggende antakelser. At det, med andre ord, er behov for at man endrer sin forståelse også kvalitativt.

Dobbelkretslæring forutsetter ifølge Irgens (2007) at man åpner for spørsmål, fri diskusjon og refleksjon. At man analyserer situasjonen og undersøker forutsetningene for å finne hvilke underliggende forhold som aktiverer reaksjonene. Han hevder at man da kan bli i stand til å gjøre noe med de underliggende forholdene for å for at problemer ikke skal dukke opp på nytt. Dobbelkretslæring innebærer at ikke bare valg av handling må tilpasses, men også grunnlaget for valget, altså de mentale modellene. Prosessen for å endre mentale modeller består i at tauser antakelser, verdier og holdninger må bevisstgjøres før de kan endres. Dette kan være en utfordrende prosess der læring kan kreve aktiv interaksjon med andre, gjerne i team med dialog og diskusjon (Stacey 2008). Både Irgens (2007) og Cummings & Worley (2009) påstår at behovet for læring oppstår når det oppdages et gap mellom eksisterende og ønsket tilstand. Cummings & Worley (2009) forklarer dobbeltkretslæring som organisasjonsatferd rettet mot å endre eksisterende og verdsatte tilstander eller mål, som er opptatt av en radikal omforming av organisasjonsstruktur, kultur og driftsprosedyrer. De påpeker videre at dobbeltkretslæring opptrer på et mer abstrakt nivå enn enkeltkretslæring fordi medlemmene lærer hvordan de kan endre de eksisterende antakelsene og forutsetninger der enkeltkretslæring handler. Dette læringsnivået kan lede til en transformativ endring der nåværende tilstand endres radikalt.

Irgens (2007) hevder at ledere må evne å betrakte seg selv og sin læringsprosess fra utsiden. Et eksempel som han bruker til å beskrive hvordan dette kan foregå i praksis, er et eksempel på dobbeltkretslæring. Eksempelet beskriver en situasjon hvor en avdelingsleder reagerer med irritasjon når han opplever at ubehagelige tema tas opp på avdelingsmøter. Det skjer ingen læring, men en reaktiv, automatisk respons når kritiske kommentarer alltid utløser samme respons, som i dette tilfellet er tydelig irritasjon. Gregory Bateson (I: Irgens 2007: 123) ville ha kalt dette for null-læring. Om avdelingslederen derimot endrer sitt reaksjonsmønster etter å ha vært på et kurs og lært hvordan han kan forholde seg til truende situasjoner på en ny måte, er det snakk om enkeltkretslæring. Responsen er endret, men han har ikke stilt spørsmål til hva som skaper det uønskede samspillet. De underliggende forholdene som forårsaker kommunikasjonen forandres derfor ikke. Hvis det er ønskelig å hindre at problemene dukker opp på nytt må lederen dobbeltkretslære ved å analysere situasjonen og finne hvilke underliggende forhold som aktiverer reaksjonene. Et tiltak kan da være å avtale et møte med medarbeideren det gjelder for å prøve å forstå hva det er som skaper den uheldige kommunikasjonen dem imellom (Irgens 2007).

2.7.6 Læringsprosessen fra individuell til organisatorisk læring

Irgens (2007) illustrerer læringsprosessen fra individuell til organisatorisk læring ved hjelp av en 5- trinnsmodell som består av følgende trinn: påvirkning, innlæring, kunnskapsutvikling, kunnskapsanvendelse og organisatorisk læring.

Modellen starter med at man blir utsatt for en eller annen form for *påvirkning*, som for eksempel deltakelse i et møte. I mange kurssituasjoner presenteres nye modeller, formler og definisjoner. Ofte er tilegnelsen av et slikt "språk" nødvendig for å komme videre i læringsprosessen. Når du er i stand til å huske disse nye begrepene, har det skjedd en innlæring som er det neste trinnet i læringsprosessen (Irgens 2007).

For at *innlæring* skal kunne skje så må du passere eventuelle barrierer mot læring. I mange situasjoner er vi bevisste på at vi lærer som for eksempel når vi lytter til en kursholder, mens andre ganger blir vi påvirket uten å være klar over det selv. Noen mennesker oppsøker situasjoner som gir mulighet for læring med hensikt, mens andre tviholder på gamle arbeidsoppgaver og kjente rutiner. Hvilken innstilling medarbeidere har til læring er viktig, og viljen til å lære er de viktigste forutsetninger for å lære. Hvis fokuset på innlæring blir for sterkt kan læring oppfattes som reproduksjon av kunnskap som i seg selv ikke sier noe om evnen til å videreutvikle eller ta i bruk det man har "lært". Innlæring forteller ikke noe om hvor mye vi egentlig har forstått. Å reprodusere kunnskap og å utføre arbeidsoppgaver mekanisk kan i seg selv være tilstrekkelig ved gjennomføring av rutinebaserte oppgaver, men profesjonelle trenger kunnskap som utvikles og ikke begrenses til en mekanisk forståelse for å håndtere unike og tvetydige situasjoner (Irgens 2007).

Læring er nødvendig i usikre situasjoner og skaper et behov for utforskning som innebærer det å gå fra innlæring til *kunnskapsutvikling*. Det krever en evne til å koble ny viten til våre eksisterende handlingsteorier eller evne til å kunne etablere helt nye handlingsteorier. Kunnskapsutvikling er en prosess hvor det som har blitt innlært bearbeides og brukes videre (Irgens 2007).

Trinnet fra kunnskapsutvikling til *kunnskapsanvendelse* handler om å kunne ta i bruk det man har lært. Et eksempel på et godt læringsmiljø er der det forventes det at en ansatt som har vært på kurs skal presentere sine nye kunnskaper for sine kollegaer. Dette for at man sammen kan vurdere om det er kunnskap som er anvendbar i organisasjonen. I et dårlig læringsmiljø blir derimot den inspirerte ansatte som har vært på kurs møtt med likegyldighet (Irgens 2007). Læring handler ikke nødvendigvis om endring av atferd ifølge Irgens (2007). Ikke alt man lærer på kurs skal omsette i ny handling, situasjonen må være egnet for å ta i

bruk den nye atferden og behovet for ny atferd må være til stede. Det viktige er at man har tilegnet seg en ny handlingskapasitet.

For å kunne gå fra individuell til *organisatorisk læring* må kunnskapsanvendelsen gjøres uavhengig av enkeltpersoner. Organisatorisk læring er mer enn summen av enkeltpersoners læring. Læringen er organisatorisk når organisasjonen endrer sine handlingsteorier og blir i stand til å utføre arbeidsoppgaver og håndtere utfordringer på en ny og bedre måte. Hvis organisasjoner skal kunne lære, må det ifølge Irgens (2007) gjøres noe som forankrer læringen og gjør den mindre avhengig av enkeltpersoner. Et tiltak kan være å dele kunnskapen gjennom praktisk samarbeid. En annen måte for å ivareta kunnskap på, kan være å nedfelle medarbeidernes viten i prosedyrebeskrivelser og arbeidsinstruksjoner. Det kan tenkes å bidra til at andre setter seg inn i arbeidsmetoder uten å gå veien om enkeltpersoner (Irgens 2007). I følge Kim (1993) og Irgens (2007) kan slik nedfelt kunnskap fungere som felleskapets statiske hukommelse. Kim (1993) påstår videre at når slik nedfelt kunnskap får effekt utover å være symboler på et papir og får konsekvenser for flere personers handlinger, blir de felles interne kart eller mentale modeller som ansatte kan navigere etter. En form for aktiv organisatorisk hukommelse. Slike mentale modeller kan være synlige men også underliggende og skjulte. De antas likevel å ha en sterk betydning for hvordan individer i en organisasjon tolker det som skjer og hvordan de prioriterer og handler (Irgens 2007).

Hvis man vil utvikle en virksomhets evne til læring og utvikling, så kan det være en fordel å skape miljøer der ansatte kan eksperimentere for å få ny innsikt. I følge Irgens (2007) finnes det mange strukturelle hindringer for læring i virksomheter. Dette skal det nå sees nærmere på ved å presentere teorier om hvordan man kan bidra til å skape organisatorisk læring.

2.7.7 Hvordan tilrettelegge for organisatorisk læring

Satsing på organisatorisk læring forutsetter utvikling av gode systemer for jobbrotasjon, mobilitet, jobbutvidelse, delegering og treffpunkter for felles læring og refleksjon. Det skjer derimot ingen læring uten en viss stabilitet for å nedfelle kunnskapen i form av nye rutiner. For å få til læring og utvikling, må vi forholde oss til en rekke dilemma hvor det er spesielt viktig å håndtere forholdet mellom stabilitet og endring (Irgens 2007).

Også Morgan (1998) på presiserer hvor viktig en slik balanse er. Ut fra hjernemetaforen så er ikke den menneskelige intelligens noe forutbestemt eller forhåndspålagt, men et desentralisert fenomen som utvikler seg. Skal man skape en hjernelignende evne til selvorganisering, er det viktig at de kulturelle kodene i bedriften fremmer en åpen og dynamisk tilnærming til fremtiden. Hvis et team skal lykkes i å håndtere utfordringene og

mestre et krevende miljø, er det viktig at tilstrekkelig intern kompleksitet tillates. Ofte gjør en leder det motsatte for å skape større intern overensstemmelse, men hjernemetaforen fremhever at det er viktig at individer, team og andre enheter myndiggjøres for å lykkes med innovasjoner. Ledere bør derfor ikke fastlegge mer enn det som er absolutt nødvendig for å lansere et bestemt initiativ eller en aktivitet. Dette kan resultere i at man overser viktige konflikter som kan oppstå mellom læring og selvorganisering på den ene siden, og virkelighetens makt og kontroll på den andre. Mer fleksible løsninger og bevegelse bort fra hierarkisk kontrollerte strukturer har viktige implikasjoner for fordeling av makt og myndighet i organisasjoner (Morgan 1998).

Elkjær (2004) sin teori "The Third Way" er et forsøk på å binde sammen den strukturelle og den sosiokulturelle forståelsen av organisasjonslæring ved å omfatte både kunnskapstilegnelse og deltakelse ved læring. Hun viser hvordan en pragmatisk teori om læring bidrar til en syntese av de to metaforene ved å bruke både erfaring og utforskning. "The Third Way" er et forsøk på å forstå organisasjonslæring som både individuell- og organisasjonsutvikling på samme tid. En pragmatisk læringsteori anser det å tenke som et instrument for å vurdere ulike løsninger for et problem i en læringsprosess hvor det å undersøke en usikker situasjon er en forutsetning for kunnskapstilegnelse. Ved å fokusere på erfaringer, blir både kropp, følelser og intuisjon viktige deler av organisatorisk læring. "The Third Way" åpner opp læringsmetoden fra å involvere ferdigheter og kunnskapstilegnelse eller deltakelse i praksisfellesskap til individuelle og felles utforskning eller reflekterende tenkning. Tenkning skal ikke forstås som en isolert personlig og individuell tankeprosess, men som en del av et transaksjonsforhold mellom individ og miljø (Elkjær 2004).

Stacey (2008) er en av de som fører en diskusjon om hvordan kaos- og kompleksitetsteorier kan brukes til å øke vår forståelse av ledelse, strategi og styring av endring. Han beveger seg bort fra systemtenkningen som utgangspunkt for læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner og retter oppmerksomheten mot lokal interaksjon mellom mennesker i stedet for å forstå og arbeide med hele systemer. Det er samtalene mellom menneskene i en organisasjon som er det aller viktigste når det kommer til organisasjonsendring, læring og kunnskapsutvikling. Han hevder videre at kunnskapsutvikling ikke er et system, men en kommunikasjonsprosess som ikke kan designes på forhånd. Hovedkonklusjonen til Stacey (2008) er at det er en illusjon at en mektig person i en organisasjon kan lede læring og kunnskapsutvikling fordi ingen kan lede menneskers sinn eller relasjoner. Det man kan gjøre er, å bli flinkere til å delta i relasjoner man allerede er i, og bli flinkere til å generere den kunnskapen en allerede har sammen med andre ved å være oppmerksom på en annen måte. Han påpeker videre at kunnskapen må deles av individer for at den skal kunne

eksistere på organisatorisk nivå, og det er vanlig å anta at individer er motvillige til å dele personlig kunnskap med hverandre (Stacey 2008).

Også Irgens (2007) presiserer at hele læringsprosessen påvirkes av valg som den enkelte må gjøre når det gjelder læring. Bevisst og selvstyrt læring handler om å gjøre egne valg, om å selv ha kontrollen med sin egen utvikling. Han skriver at flere sosialpsykologer hevder at det er en sammenheng mellom læring og åpenhet. Læring kan velges, og læring kan velges bort. De fleste av disse valgene gjøres ubevisst og ureflektert, og de oppstår ofte i sosiale situasjoner. Mangel på bevissthet rundt våre valg kan resultere i at muligheter for læring velges bort. Læring krever iblant at man beveger seg utenfor egen komfortsone og inn i en læringsone. Å gjøre valg som medfører utrygghet kan derfor skape rom for læring. Vi har behov for komfortable soner der vi er trygge og behersker situasjonen, men det skjer ingen utvikling om vi kun blir værende i egen komfortsone. Det er ikke et spørsmål om enten eller, men et spørsmål om både og. Det gjelder å øke sin bevissthet rundt egne valgmuligheter, og selv bli i stand til å vurdere om situasjonen egner seg til å gå velkjente eller nye spor (Irgens 2007).

Med utgangspunkt i at all læring er avhengig av at individer er mottakelig for kunnskap og villig til å dele kunnskap for at en god læringsprosess skal kunne skje, kommer det nå en presentasjon av teorier om forsvarsskapende atferd som kan fungere som bremseklosser for læring og utvikling.

2.8 Forsvarsskapende atferd: bremseklosser for læring og utvikling

Irgens (2007) skriver at fastlåst tankegang blant ledere kan undergrave organisasjoners muligheter til å overleve i en verden som er kompleks og i kontinuerlig endring, og han trekker frem empati som viktig for å kunne lære. Empati gir mulighet til å lære av situasjoner via både egne og andres resonnementer. Ledere som mangler empatiske evner vil ikke se en situasjon fra et annet ståsted enn sitt eget, og om de ikke klarer å se seg selv med de ansattes øyne så greier de heller ikke å korrigere kursen. Dette fører til at det ikke skjer noen læring, og heller ingen endring til neste gang. Dette kan ofte føre til konflikter og frustrerte medarbeidere (Irgens 2007).

Irgens (2007) skriver at vi er blinde for hvordan vi selv skaper strukturer og handlingsmønstre som gjør det vanskelig for oss å gjøre det vi sier vi skal gjøre, og at vi ofte bruker mer energi på å forsvare våre egne standpunkt enn å utforske andres. Hvis vi er låst i vårt eget perspektiv så er det fort gjort å trekke slutninger som det ikke er hold i. Han trekker frem slutningsstigen for å vise hvor viktig det er å sjekke ut antakelser og konklusjoner, og som

illustrerer trinnene fra konkrete observerbare data til høyt abstraksjonsnivå. Slutningsstigen står plantet i den situasjonen og data som vi har der og da. Det første som blir gjort er å velge noen hendelser. Når vi velger å rette oppmerksomheten mot enkelte data, så velger vi også bort noen andre. Vi tolker dataene vi har valgt ut ved å gi dem en viss mening og betydning. Med dette utgangspunktet trekker vi våre konklusjoner, og det hele skjer i løpet av sekunder. Det er ikke nødvendigvis galt å trekke slutninger raskt, men det kan være galt å trekke slutninger uten å teste ut holdbarheten i dem. Slike konklusjoner fritar ofte oss selv for ansvar, og fratrar derfor vår egen samt gruppen sin mulighet til å lære (Irgens 2007).

Irgens (2007) trekker viser til at Argyris & Schön hevder at alle menneskelige organisasjoner har et organisasjonsmessig forsvarsmønster. Han skriver videre at forsvarsrutiner fører til uheldige konsekvenser, og at de kan være både individuelle og organisatoriske.

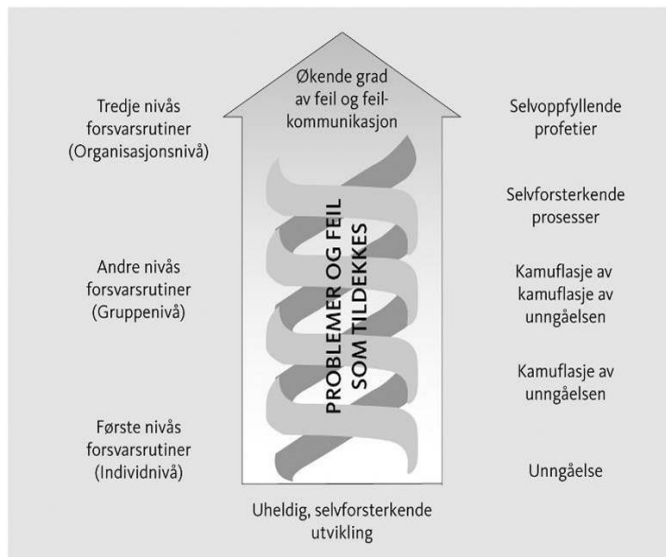
2.8.1 Fra individuelle til organisatoriske forsvarsrutiner

Individuelle forsvarsrutiner handler om hvordan vi unngår ubehagelige situasjoner på en måte som fører til at det ikke skapes en løsning. Forsvarsmekanismer utvikler seg med utgangspunkt i hvordan man håndterer ubehagelige situasjoner individuelt. Om disse forsvarsmekanismene tas opp av flere vil de etter en stund prege måten vi fungerer på i arbeidsfellesskap, og har da blitt organisatoriske (Irgens 2007).

Eksempler på individuelle forsvarsrutiner er at man ikke våger å spørre når man lurert på noe i et møte eller når man ikke gir tilbakemelding til den det gjelder, men snakker i stedet om vedkommende når personen ikke er tilstede. Tegn på at grupper preges av forsvarsmekanismer kan være at man unngår å prate om visse tema når en deltaker alltid viser irritasjon når det blir brakt på banen. I følge Irgens (2007) så er som regel medarbeidere er blinde for forsvarsrutiner som har pågått en stund. For å finne ut om bedriften preges av forsvarsrutiner kan man blant annet se på om det er forskjell på hva som blir sagt på møter og hva som blir sagt i korridorene, om møter preges av god stemning der gamle saker ikke blir løst, og om det er avstand mellom det man sier man skal gjøre på møter og det som faktisk gjøres.

Organisatoriske forsvarsmekanismer kan ta mange former. Når de har blitt rutiner, så blir de en del av organisasjonskulturen som er basert på individuelle handlinger. En konsekvens av organisatoriske forsvarsmekanismer, er at organisasjonen ikke dobbelkretslærer når forsvarsmekanismene blir rutiner. Mange år med unngåelse fra å ta opp å løse problemer kan føre til at resultater blir en innøvd inkompetanse. Det er derfor viktig å lære hvordan man kan bryte mønstre som ikke er konstruktive, og lære om hvordan man lærer samt hvordan

man unnviker læring (Irgens 2007). I figur 2.7.1 illustreres det hvordan et antilærende arbeidsmiljø og organisatoriske forsvarsrutiner utvikler seg.



Figur 2.3 Utviklingen av et antilærende arbeidsmiljø og organisatoriske forsvarsrutiner (Irgens 2007: 127)

Figuren illustrerer hvordan uheldig, selvforsterkende utvikling fører til økende grad av feil og et antilærende arbeidsmiljø. Det finnes teorier om hvilke tause kognitive forståelser som designer menneskelig handling som kan gjøres eksplisitte gjennom refleksjon i etterkant av handlingen. Disse forståelsene kan deles inn i to typer bruksteorier som omtales som Modell 1 og Modell 2 (Rennemo 2006), og kan bidra til å forstå hvordan man kan utvikle et lærende arbeidsmiljø.

2.8.2 Hvordan utvikle et lærende arbeidsmiljø

Irgens (2007) skriver at forsvarsmekanismer brukes fordi man styres av verdier og sosiale dyder som Argyris og Schön (1990) kaller modell 1 - atferd. Hensikten med å følge disse verdiene er å spare seg selv og andre for ubehag der og da. For å utvikle et lærende arbeidsmiljø bør man ifølge Irgens (2007) trene seg opp til å ta i bruk modell 2- atferd.

Modell 1 beskrives av Rennemo (2006) som en forsvarsskapende bruksteori som hindrer dobbelkretslæring. Modellen innebærer en defensiv holdning og handler om å ha kontroll over en situasjon og kontroll over andre for å beskytte seg selv. Modell 1 teoriene har fokus på å være målrettet, at de fleste situasjoner innebærer vinn eller tap, og undertrykkelse av

følelser og vektlegging av rasjonalitet. Modell 2 hviler på forestillinger om bred deltakelse, vinn- vinn løsninger, samt å uttrykke følelser og undertrykke rasjonelle handlingsstrategier. Modell 2 - teoriene er ofte det man sier at man skal gjøre, men er normalt ikke det som gjøres. I følge Rennemo (2006) kan en bevisstgjøring av en slik avstand mellom det som sies og det som gjøres, lede til læring. Irgens (2007) hevder at det for mange er utfordrende å bevege seg fra modell 1- atferd til modell 2- atferd, og Rennemo (2006) presiserer at det er utfordrende å vedlikeholde et læringsmiljø som preges av modell 2- atferd og utvikling av dobbelkretslæring samtidig som man skal holde fokus på resultater som skal produseres.

En teknikk som kan anvendes og som er i tråd med modell 2- atferd er ifølge Rennemo (2006) refleksjoner. En refleksjon kan defineres som en prosess som gjør det mulig å betrakte konkrete erfaringer på avstand for dermed å skape forståelse for hvilke konsekvenser erfaringene førte til. Dynamiske læringsmodeller vektlegger refleksjon som et avgjørende element i læringsprosessen. Enhver refleksjon må beskyttes av Modell 2- teori i betydning av å unngå tankemessig kontroll. Refleksjon er noe annet enn feedback med tanke på at feedback har et element av kontrollerende korrigerende over seg. Feedback skal helst være konstruktiv og rettes mot forhold som kan endres, den skal også helst være konkret og målbar (Rennemo 2006).

I følge Irgens (2007) så forsterker mange etablerte oppfatninger og dyrker egen fortrefelighet ved hjelp av selektiv lytting der man hører bare det man ønsker å høre, og resten glir forbi i bevisstheten. Noen er "feilsøkende lyttere" som er klare til å slå ned på enhver uttalelse som kan stemples som feilaktige, mens andre kan samle på uttalelser som bekrefter egne meninger (Irgens 2007). I følge Blakeley (2007 I: Pienaar 2009) kan ledere være motvillige til å lytte og lære om seg selv, fordi det kan være smertefullt og tidkrevende. Han hevder at det er lederen sitt ansvar å overvinne egne blindsoner som bidrar til dårlige beslutninger som fører til uheldige konsekvenser for mange mennesker. Han skriver videre at lederes motvilje til å ta et kritisk blikk på seg selv er støttet av den samfunnsmessige myten om at lederskap er en rasjonell bestrebelse. Suksess handler derimot mer om hvordan man gjør noe, enn hva det er som gjøres (Pienaar 2009).

I følge Irgens (2007) så er det et ubehagelig faktum at det bare er én faktor man kan gjøre noe med uten å måtte gå om andre, og det er seg selv. Man må starte med seg selv hvis man skal bidra til å utvikle et lærende arbeidsmiljø der forsvarsrutiner ikke får ta overhånd. Kolb & Kolb (2009) skriver at fiasko og feil uunngåelig vil provosere frem emosjonelle reaksjoner, men at det er viktig å kontrollere følelsesmessige reaksjoner som blokkerer læring. Dotlich & Cairo (2003 I: Pienaar 2009) er av den oppfatning at mange ledere

saboterer seg selv ubevisst. Ledere som har intellektet, ferdighetene og erfaringer til å lede bedrifter gjennom alle former for utfordringer klarer likevel ikke å gjøre det. I følge Pienaar (2009) står noe utenfor deres bevissthet i veien for dem. Med utgangspunkt i dette skal det nå redegjøres for fenomenet selvbedrag som kan hevdes å være et ubevisst fenomen som fører til ineffektiv ledelse.

2.8.3 Selvbedrag som forsvarsskapende atferd

“The greatest deception is to its self” (Featherstone, Levin, Morgan, Riche & Carey 2015).

En klassisk definisjon av selvbedrag er at en person tror på to motstridende syn på samme tid uten å anerkjenne at det eksisterer en konflikt (Mele 2001: Caldwell 2009). Goleman (1985 I: Caldwell 2009) forklarer at selvbedrag ofte er en underbevisst anstrengelse for å unngå smerte og angst ved at vi forvrenger vår bevisste oppmerksomhet ved å filtrere ut smertefull informasjon. Smith (2004 I: Caldwell 2009) beskriver selvbedrag som avgjørende for psykologisk likevekt ved å gjøre det mulig for mennesker å roe ned påkjenninger i livet. Maslow (1962 I: Caldwell 2009) hevder at vi forneker virkeligheten og praktiserer selvbedrag og lignende forsvar fordi vi har en tendens til å være redd for all kunnskap som vil få oss til å forakte oss selv eller å gjøre oss underlegne eller svake. Mennesker unngår ubehaget av informasjon som er i konflikt med deres foretrukne verdenssyn ved å ubevisst prøve å minimalisere angst (Smith 2003 I: Caldwell 2009).

I følge Goleman (1985 I: Caldwell 2009) skjer selvbedrag i tre steg. Det starter med at hjernen søker å beskytte seg selv mot angst ved å dimme bevisstheten. Denne dimmingsmekanismen skaper så en blindsoner eller en sone som blokkerer oppmerksomhet. Disse blindsonene oppstår på alle store atferdsnivåene fra psykisk til sosial. Hjernene fordreier ubevisst virkeligheten ved selvbedrag. Dette inkluderer en fordreining av hvordan man ser seg selv og sin rolle innen en spesifikk kontekst for å skape en versjon av virkeligheten som reduserer angst. Angsten reduseres ved at man later som om et angstskapende alternativ faktisk ikke eksisterer - selv når realiteten er tilstede.

Selvbedrag fører til fornektelse av sannhet og skapelse av en virkelighet som maskerer ens identitet, ødelegger tillit, eroderer relasjoner, og til slutt reduserer kvaliteten av ens liv (Mele 2001 I: Caldwell 2009). I følge Goffee og Jones (2006 I: Caldwell 2009) er selvinnsikt og selvbevissthet knyttet til hvordan vi blir observert av andre en nøkkel til å bli mer autentisk og til å kjenne vår identitet. Å forstå hvem man er og hva man tror på vil tillate en person å bli bevisst på blindsoner som kan forvrengte virkelighet, svekke relasjoner og beslutningskvalitet, og i stor grad påvirke livskvaliteten (Goleman 1985 I: Caldwell 2009). For å legge merke til

og identifisere selvbedragende atferd, må man anerkjenne de underliggende interne faktorene som fører oss til å fornekte realiteten. Å forstå faktorer som forårsaker at man forneker virkeligheten er avgjørende for at man skal kunne gjenkjenne de underliggende årsakene til selvbedrag (Caldwell 2009).

Selvbedrag er en fordreid oppfatning som løfter et forvrengt syn på virkeligheten og egeninteresse over ønsket om sannheten (Peck 1983 I: Caldwell 2009). Den store faren med det forvrengte synet på virkeligheten er at de som gjør det ikke er i stand til å identifisere hvordan de kan skape usunne relasjoner med seg selv og andre. Og de som påvirkes av selvbedrag, er ufølsomme for tilbakemeldinger som verden tilbyr (Boyatzis & McKee 2005 I: Caldwell 2009). Brown og Starkey (2000 I: Caldwell 2009) beskrev selvbedrag som en av mange forsvarsmekanismer som opprettholder selvfølelse og kontinuitet av egen identitet. Forsvarsmekanismer som projeksjon, forskyvning og fornektelse er universelle fenomen (Baumeister 1998 I: Caldwell 2009) som fører til feedback-unndvikende atferd (Moss & Sanchez 2004 I: Caldwell 2009).

Siegler (1962 I: Caldwell 2009) har identifisert noen rasjonaliseringer som ofte oppstår som en del av selvbedrag. Et eksempel på en slik rasjonalisering er når man hevder å ha forkunnskaper om sannsynligheten for et usikkert utfall eller at man reduserer feil ved å hevde at man på forhånd var kjent med at det trolig ville skje. Et annet eksempel på en rasjonalisering er når man selv med motbevisende fakta til det man kanskje ønsker å tro, mangler evnen til å erkjenne en situasjon. Å ønske at virkeligheten skal være annerledes er også en rasjonalisering som ofte oppstår som en del av selvbedrag. I følge Siegler (1962 I: Caldwell 2009) er en tilsiktet unndvikelse av oppmerksomhet en rasjonalisering hvor man bevisst unngår å håndtere et smertefullt problem for at å slippe å forholde seg til det. Noen eksempler på rasjonaliseringer knyttet til selvbedrag er når man erkjenner at man ikke har håndtert saker som man burde ha adressert i fortiden og anerkjennelse av anger hvor man uttrykker at man har oversett viktige ledetråder som man burde ha sett. Slike rasjonaliseringer kan bidra til at man forneker sannheten i forsøk på å justere det som er ukomfortabelt. I følge Horowitz (1983 I: Caldwell 2009) så kan en slik fornektelse føre til manglende evne til å behandle aktuelle emosjonelle reaksjoner, at man unndraker betydningen av en hendelse, at man tenker eller sier at åpenbare meninger ikke er slik som det kan se ut som, unndvikelse av virkeligheten og erstatning av hva som kan være sannhet.

I følge Schein (2004 I: Caldwell 2009) så oppstår selvbedrag på både individ- og organisasjonsnivå. Han observerte at samsvar mellom atferd og våre faktiske forutsetninger er kritisk for både individuell troverdighet og organisatorisk effektivitet. Hogan & Hogan (2001

I: Pienaar 2009) hevder at mellom 50-75 % av ledere er ineffektive. Pienaar (2009) skriver at fokuset derfor bør rettes mot å identifisere aspekter og ledelsesatferd som anses som ineffektiv for å kunne forstå organisatorisk svikt. Han hevder at forskning på ledelse har neglisjert hvordan selvbedrag kan betraktes som en av de viktigste årsakene til ineffektiv ledelse.

Kevin Lynch (2012) konkluderer med at dersom selvbedrag forstås som at selvbedrageren plages med tvil om hva han ønsker skal være sant, og viser atferd som tyder på mindre helhjertet engasjement til den velkomne antagelsen, så gir det en måte å se på sinnet til selvbedrageren som både logisk og mindre provoserende. Om selvbedrageren derimot forstås i form av å vise atferd som veier i favør av den konklusjon som han eller hun vet er den uvelkomne sannhet, og prøver å unngå å konfrontere den, så er det et tegn på en som lurert seg unna, en unnvikere, og ikke en selvbedrager (Lynch 2012).

2.8.4 Hvilke implikasjoner selvbedrag har for organisasjoner

Ineffektiv ledelse referer til observerbar og ikke-observerbar atferd og dermed personlige egenskaper og ledertrekk som gjør ledere ineffektive. Pienaar (2009) refererer til blant annet Burke (2006), McCartney & Campbell (2006), og Dotlich & Kairo (2003) som viser at lederens egenskaper, problemer med å håndtere egne følelser og mellommenneskelige relasjoner er noen av de viktigste aspektene som påvirker ledereffektivitet negativt.

Innenfor ledelseslitteraturen er det en type lederatferd som har vakt betydelig oppmerksomhet. Studier har vist at forekomsten av laissez-faire ledelse (la- det skure ledelse) er påfallende høy i dagens norske arbeidsliv (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010 I: Rønning, Haukedal, Glasø, Matthiesen 2013). I følge Bass, Avolio & Atwater (1996) peker; dokumenterte funn i retning av at laissez-faire ledelse er den mest inaktive og ineffektive ledelsesstilen. Det som kjennetegner passiv-unnvikende ledelse er en passiv og unnvikende orientering mot det å lede andre. En slik lederatferd innebærer blant annet at ledere unngår det å avklare forventninger, de angir ikke mål og standard for medarbeidernes resultatoppnåelse, og belønning ved måloppnåelse uteblir (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003).

Ledere som ofte unngår ansvar og unndrar seg oppgaver kan oppleves som lite effektive (Bass 1997). Ledere som bedriver laissez-faire ledelse kan begrense informasjonsflyten i organisasjonen. Når ledere utøver la-det skure ledelse kan de mislykkes i å plukke opp relevant informasjon. De kan sende signaler til andre om at de ikke er interessert i å motta informasjon som kan forbedre deres arbeid. Dette kan påvirke hvordan ledere diagnostiserer

problemer, samler informasjon, hvilke valg som anses som hensiktsmessig, og deres endelige beslutninger (Bass & Avolio 1994). Hansen, Ropo & Sauer (2007) viser til studier som indikerer at det kan være vanskelig å isolere effektive ledelsesstiler fordi ulike stiler fungerer i den rette konteksten, og at det er viktig å anerkjenne at en leder kan utvikle kvaliteter, at det ikke er noe som en leder har eller ikke.

Dotlich & Cairo (2003 I: Pienaar 2009) oppgir at de mest vellykkede ledere er de som lærer å håndtere sine avsporinger. I følge Jordan (2003 I: Pienaar 2009) så kan den største enkeltstående avsporingen være ledere sin manglende evne til å se hvordan de selv bidrar til problemer som de skylder på andre, nemlig selvbedrag. Det er lite tilgjengelig forskning som fokuserer på de aspektene som utgjør ineffektiv ledelse som i sin tur bidrar til organisatorisk svikt. Goleman (1985 I: Pienaar 2009) hevder at selvbedrag kan være en av de største paradoksene i vår tid i og med at de med makt (ledere i dette tilfellet) er for komfortable til å legge merke til smerten til de som lider, mens de som lider, ikke har noen makt.

I følge Caldwell (2009) så har selvbedrag praktiske konsekvenser for virksomheter på flere viktige måter. Utvikling av en klar innsikt av seg selv og hvordan man blir oppfattet er for det første grunnleggende for å etablere gode relasjoner. Å kjenne seg selv og være åpen for tilbakemeldinger er avgjørende for å bli oppfattet som ekte og autentisk. Det å identifisere en klar forståelse av seg selv og hvordan man blir sett av andre gir dessuten verdifull innsikt i å kunne håndtere sosiale kontrakter som eksisterer. Å gjennomføre en vanlig selvransakelse eller egenvurdering kan dessuten være et kraftig hjelpemiddel til målstyring. Når ledere ikke erkjenner mangelen på overensstemmelse mellom sine ord og sine handlinger, ødelegger de tillit og undergraver troen i organisasjonen (Schein 2004 I: Caldwell 2009) og i seg selv (Kouzes & Posner, 2007 I: Caldwell 2009). En forståelse av egenskapene til selvbedrag i individuelle og organisatoriske relasjoner øker ens bevissthet for sannsynligheten av å være sårbar for å utøve selvbedragerisk atferd. Ved å forstå hvordan identitet, selvbevissthet og selvbedrag gjelder innen en forretningskontekst, kan individer og organisasjoner forbedre relasjoner, bygge tillit og forpliktelse, samt forbedre organisatoriske utfall (Caldwell 2009)

Autentisk ledelse kan sees på som en kontrast til selvbedrag da autentiske ledere er de som er tro mot seg selv (Hansen et al. 2007). Prosesser innen autentisk ledelse involverer positive psykologiske kapasiteter og organisatoriske sammenhenger, noe som fører til både større selvbevissthet og selvregulert positiv atferd (Luthans & Avolio 2003 I: Hansen et al. 2007). Autentisk ledelse resulterer i økt nivå av tillit (Dirks & Ferrin 2002; Jones & George 1998 I: Hansen et al. 2007), engasjement, velvære på arbeidsplassen og et mer inkluderende og omsorgsfullt organisasjonsklima (Gardner et al 2005 I: Hansen et al. 2007).

I følge Burke (2006 I: Pienaar 2009) er selvbevissthet en viktig personlig ingrediens for at ledere skal kunne gjenkjenne eller være villig til å se på egen praksis og atferd av selvbedrag, og det hevdes at selvbevissthet er en av hjørnesteinene i emosjonell intelligens som er viktig for effektiv ledelse. I følge Goleman et al. (2002 I: Pienaar 2009) så vil selvbevisste ledere sannsynligvis være mer ærlig med seg selv og om seg selv, og vil dermed opptre autentisk og med ekte overbevisning.

Lederes manglende evne til å gjenkjenne hvordan de bidrar til problemer i sine organisasjoner (selvbedrag) kan være en primær årsak som bidrar til ineffektiv ledelse og kan forklare hvorfor man ikke alltid lykkes med lederutvikling og opplæringsprogrammer. Så lenge økt selvbevissthet om lederes bidrag til problemer i sine organisasjoner ikke inkluderes i opplæring og kurs så kan det hende at programmer for opplæring og utvikling ikke klarer å levere de resultatene som de lover. Mange programmer prøver å glatte over ting, mens den underliggende årsaken fortsetter å gjøre ugagn. I og med at selvbedrag kun kan styres eller minimeres hvis det oppdages, så er den første utfordringen for en leder å bli bevisst på hvordan han eller hun bidrar til problemer som andre klandres for. Den andre utfordringen er å skape arbeidsmiljøer hvor folk blir behandlet som mennesker og ikke bare som objekter. En tredje utfordring er å legge til rette for en mer intensiv utvikling av ledere enn det som er funnet i de fleste ledelsesprogrammer (Pienaar 2009).

Caldwell (2009) undersøker i sin artikkel hvordan selvbedrag kan skape barrierer til selvbevissthet både innen en personlig kontekst, og på jobb. Ledere sin evne til å oppfattes som troverdig og til å utvikle autentiske og effektive relasjoner er i stor grad en funksjon av deres personlige identitet og deres selvbevissthet, til å forstå og gjøre tilpasninger knyttet til egne svakheter (Caldwell 2009). Mens identitet forklarer hvem man tror man er (Flanagan 1991 I: Caldwell 2009), inneholder selvbevissthet i hvilken grad man er følsom for hvordan man blir oppfattet av andre (Fletcher & Bailey 2003 I: Caldwell 2009). Ledere er i stand til å bli mer effektive når de viser at de er mottakelige for tilbakemeldinger fra andre (Kouzes & Posner 2007 I: Caldwell 2009). Individuer med høy grad av selvbevissthet er flinke til selvovervåking og til å tilpasse sin atferd for å relatere effektivt med andre (Shivers-Blackwell 2006 I: Caldwell 2009). At selvbevissthet er viktig underbygges ved at eksperter bekrefter at en klar forståelse av seg selv er en viktig faktor for mellommenneskelige relasjoner og organisatoriske utfall (Boyatzis og McKee 2005, Collins 2001, Collins & Porras 2004, Goleman 2006a, b, Pfeffer 1998 I: Caldwell 2009). Men ifølge Caldwell (2009) så opplever selv dyktige ledere som ser betydningen av å tilpasse seg nyanser i mellommenneskelige

relasjoner problemer, usikkerhet og ukontrollerbare situasjoner som kaprer fysiologiske responser, øker stress eksponentielt, og fører til dysfunksjonell selvbevissthet.

Oppsummering av teori

I dette teorikapittelet har det blitt gjort rede for valg av teori og avgrensninger for denne studien. Litteratur knyttet til medarbeiderundersøkelser, læring og forsvarsskapende atferd danner et teoretisk grunnlag som anses som nødvendig og relevant for å belyse problemstillingen til denne masteravhandlingen. Litteraturen viser noen indikasjoner på hva som kan skje i prosessen fra resultater til tiltak når medarbeiderundersøkelser gjennomføres. Videre skal nå metodologien og metodisk gjennomføring av studien belyses.

3.0 Metodologi

I dette kapitlet vil vi begynne med en redegjørelse av vårt ontologiske ståsted som er bakgrunnen for valg av tema, forskningsdesign og metode. Å skrive om vårt vitenskapelige ståsted er viktig da den har påvirket forskningsprosessen med tanke på hva vi ønsket å se på og hvilke metoder vi har valgt. Deler av kapitlet skrives derfor i «vi-form». Vi kommer til å gjøre rede for hermeneutikken og hermeneutisk fenomenologi. Deretter presenteres en teoretisk beskrivelse av case som forskningsdesign og det begrunnes for hvorfor casestudie er et egnet design i denne studien. Det redegjøres også for kvalitative studier generelt, og observasjon og intervju som forskningsmetoder belyses spesielt. Senere i dette kapitlet gjøres det rede for forskningsprosessen.

Med utgangspunkt i hermeneutisk fenomenologi, har vi valgt å bruke ordet metodologi i stedet for metode. Lavery (2003) trekker blant annet frem Polkinghorne (1983) og Madison (1988) som støttet bruken av begrepet metodologi i stedet for metode for å beskrive bruken av fenomenologiske og hermeneutisk fenomenologiske tradisjoner. En metodologi er ikke en korrekt metode som skal følges, men en kreativ tilnærming for å forstå, ved å bruke de metodiske tilnærmingene som er responsive til bestemte spørsmål og fagstoff. Madison (1988) støttet oppfatningen om at ved metode så fokuserer forskeren på eksakt kunnskap og prosedyrer, mens man ved metodologi bruker god dømmekraft i stedet for regler for å veilede forskningsprosessen. Denne bruken av metodologi krever evne til refleksjon, innsikt, sensitivitet vedrørende språk, samt å kontinuerlig være åpen for erfaring (van Manen 1997 I: Lavery 2003).

Vitenskapsteori handler om hva forskning er, og forskning handler om å produsere kunnskap. Hvilket verdenssyn man har, legger premissene for hvilken kunnskap man kan fremskaffe, og som påvirker hvordan man velger å gå fram for å skaffe kunnskap. Nyeng (2004) hevder at det finnes en vitenskapsteoretisk krig mellom filosofiske realister og filosofiske antirealister som gjelder forholdet mellom teori og virkelighet.

3.1 Den vitenskapsteoretiske krigen

” Av og til leser vi om en krig som visstnok skal foregå mellom filosofer. Krigen, blir vi fortalt, er mellom de som tror på sannhet og rasjonalitet, og de som ikke gjør det. De siste-de slemme gutta – kalles postmodernister, andre ganger irrasjonalister og relativister, og av og til sosiale konstruktivister. De snille gutta tror vitenskapen forteller oss hvordan tingene virkelig er- de mener vitenskapelig undersøkelse er selve paradeeksempelet på rasjonalitet”
(Richard Rorty sitert i Nyeng 2004:137).

Laverty (2003) deler ontologien inn i et positivistisk rammeverk og et fortolkende rammeverk. Positivismen er en hovedretning i vitenskapsteorien med fokus på empirisk analyse med et kunnskaps- og metodeideal basert på naturvitenskapen. Positivismen instruerer vitenskapen om å legge vekt på å analysere observerbare fakta og søke lovmessige forklaringer. Det skilles mellom forsker og objekt i forskningssituasjoner. Virkeligheten anses som objektiv og håndgripelig, menneskesynet er behavioristisk/kognitivistisk og man ser på kunnskap som kumulativ og ikke tidsbunden (Nyeng 2004).

Hermeneutikken (fortolkningslære) er et alternativt grunnsyn på forskning som ikke deler positivismens ontologi og epistemologi. Hermeneutikken ser på virkeligheten som sosialt konstruert, og at kunnskap er kontekstavhengig og foreløpig. Hermeneutikken søker etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon, og er ikke orientert mot abstrakt kunnskap om lovmessigheter i samfunnet. Helhetsforståelsen som søkes står i skarp kontrast til analytisk metode og dens logiske positivisme. Det interessante er ikke bare det vi får kunnskap om, men også det som skjer med oss selv når vi utvider vår forståelse (Nyeng 2004).

3.2 Vårt vitenskapelige ståsted

I tråd med hermeneutikken, har vi som forskere i denne avhandlingen en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. Forskningens hovedoppgave etter denne tradisjonen er å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter (Nyeng 2004). I henhold til fenomenologien tar denne masteravhandlingen utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til den enkelte ansatte og søker å oppnå en forståelse av en dypere mening i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard 2013). Fenomenologi har Edmund Husserl (1962) sin filosofi og metode som utgangspunkt. Det primære studieobjektet er bevisstheten og hvordan fenomener framtrer for hver enkelt i et førstepersonsperspektiv (Tjora 2012).

Ulike kvalitative tilnærminger hviler på ulike vitenskapstradisjoner. Laverty (2003) skriver at det vokser en bekymring rundt bruk av kvalitative metoder uten tilstrekkelig forståelse av rundt den etiske bruken av de (Maggs-Rapport 2001 I: Laverty 2003). Mer spesifikt, så refereres ofte fenomenologi og hermeneutisk fenomenologi som sammenlignbare uten at det stilles spørsmål ved ulikhetene mellom dem. Laverty (2003) skriver om fenomenologien til Husserl, og undersøker hermeneutisk fenomenologi gjennom Heidegger og Gadamer. Hun ser på likheter og ulikheter mellom dem, samt hvilken ontologi, epistemologi og metodologi

de preges av. Med bakgrunn i dette kommer nå en nærmere redegjørelse av hermeneutisk fenomenologi.

3.2.1 Fenomenologi

Fenomenologi er både en filosofi med røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl og et kvalitativt forskningsdesign. Fenomenologisk filosofi er læren om hvordan tingene og begivenheter viser seg og framstår for oss, slik de umiddelbart oppleves av sansene. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen et al. 2010: 82). Husserl kritiserte psykologien for å være en vitenskap som hadde feilet ved å bruke metoder fra naturvitenskapen på menneskelige fenomener. Han hevdet at man da ignorerte at psykologi handler om levende subjekter som responderer til egne tolkninger av stimuli. Fenomenologi ble sett som en bevegelse bort fra den kartesianske dualismen der virkeligheten er noe som er separat fra individet (Jones 1975, Koch 1995 I: Lavery 2003). Hovedfokuset til Husserl var studien av fenomener slik de fremkom gjennom bevisstheten. Han påsto at både sinn og objekter forekommer i erfaring, og eliminerer dermed hjerne-kropp dualismen (Lavery 2003).

Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. I henhold til fenomenologien kan forskerens refleksjoner over egne erfaringer danne et utgangspunkt for forskningen. Det er viktig at forskeren er åpen for erfaringene til personene som studeres. Sentralt innen fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til deltakerne, og å beskrive omverdenen slik den erfares av dem. Fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Kvale & Brinkmann 2009: 45 I: Thagaard 2013). Fenomenologiske studier utforsker den mening personer tillegger sine erfaringer av et fenomen, og fenomenologisk orienterte forskere beskriver fellestrekkene ved erfaringene som deltakerne gir uttrykk for. Deres felles erfaringer danner grunnlag for å utvikle en generell forståelse av det fenomenet som studeres (Thagaard 2013).

3.2.2 Hermeneutisk fenomenologi

Som fenomenologi, er hermeneutisk fenomenologi opptatt av livsverden og menneskelige erfaringer i det de lever. Heidegger mente at forståelse er en grunnleggende form for menneskelig eksistens, det er ikke en måte vi vet om verden på, men vår måte å være på (Polkinghorne 1983 I: Lavery 2003). Munhall (1989) beskrev at Heidegger hadde et syn på mennesker og verden som var uløselig knyttet til kulturelle, sosiale og i historiske kontekster. Det er en transaksjon mellom individet og verden som de utgjør og som utgjøres av hverandre (Munhall 1989 I: Lavery 2003). Heidegger (1927/1962) understreker at hvert

møte innebærer en tolkning påvirket av den enkeltes bakgrunn eller historie, all forståelse er forbundet med et gitt sett av forgrunnsstrukturer, inkludert ens historie som ikke kan elimineres. Man trenger derfor å bli klar over og redegjøre for disse tolkningspåvirkningene så godt som mulig. Denne tolkningsprosessen oppnås gjennom en hermeneutisk sirkel som beveger seg fra de delene av erfaring, til hele opplevelsen og frem og tilbake igjen og igjen for å øke dybden av engasjement med og forståelsen av tekster (Annells, 1996; Polkinghorne 1983 I: Laverty 2003). Kvale (1996 I: Laverty 2003) anså at slutten til den hermeneutiske sirkel er når man har nådd et øyeblikk som er fri for indre motsetninger og som gir en fornuftig betydning.

Gadamer var påvirket av arbeidet til både Husserl og Heidegger, men Gadamer så ikke på arbeidet med hermeneutikken som å utvikle en prosedyre for forståelse, men for å avklare ytterligere forhold for når forståelse finner sted. Gadamer mente at forståelse og tolkning er bundet sammen og tolkning er alltid en utviklende prosess, og dermed er det aldri mulig med en definitiv tolkning (Annells 1996 I: Laverty 2003). Mens Gadamer (1960/1998) ikke var imot å bruke metoder for å øke ens nivå av forståelse og for å overvinne begrensede perspektiver, var han ettertrykkelig i sitt standpunkt at metodene ikke er helt objektive, separate eller verdifrie fra brukeren.

Allen (1995 I: Laverty 2003) hevder at det ikke finnes en klar forskjell mellom fenomenologi og hermeneutisk fenomenologi, men han beskriver fenomenologi som fundamentalistisk. Dette fordi den søker et korrekt svar eller en valid tolkning av tekst som ikke er avhengig av den biografiske, sosiale eller historiske posisjonen av den som fortolker. Hermeneutisk fenomenologi beskrives derimot som ikke- fundamentalistisk fordi den fokuserer på mening som oppstår fra den fortolkende interaksjonen mellom historiske tekster og leser. Fokuset og utfallet av forskningen, inklusive datainnsamling, valg av subjekt, samt forståelsen av den levde erfaringen kan være like. Forskerens posisjon, dataanalyse, og spørsmål vedrørende strenghet og troverdighet innebærer derimot slående kontraster mellom disse metodologiene. Prosessen i seg selv er mer syklisk enn lineær i både fenomenologi og hermeneutisk fenomenologi (Laverty 2003).

Med utgangspunkt i vårt ståsted som hermeneutiske fenomenologiske forskere, så valgte vi forskningsdesign ut fra det som virket mest hensiktsmessig i forhold til formålet med denne studien. Forskningsdesignet for denne studien er en caseanalyse som representerer den overordnede rammen til forskningsspørsmålene og problemstillingen (Laverty 2003, Johannessen et al. 2010), og legger grunnlaget for et systematisk opplegg for

gjennomføringen av undersøkelsen. En nærmere beskrivelse av forskningsdesignet for studien presenteres nedenfor.

3.3 Caseanalyse som forskningsdesign

Hovedformålet med en casestudie er å se på det spesifikke og unike ved en enkelt case, gjerne knyttet til en hverdagskontekst (Simons 2009:20). Caseanalyse er ikke en metode, men et design eller en tilnærming til forskningsspørsmål som benyttes når forskeren kritisk og systematisk vil undersøke et fenomen gjennom dybdeforståelse og såkalte rike beskrivelser (Geertz 1973 I: Simons 2009). Simon beskriver hensikten med en caseanalyse er å fange kompleksiteten til et fenomen, og samspillet mellom fenomenet og dets kontekst (Simons 2009).

Case kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign (Johannessen et al. 2010: 87). Casen kan være en person, et klasserom, en hendelse, en institusjon, et program, en framgangsmåte eller et system. Simons (2009) inkluderer også prosesser og hendelser som mulige caser, så lenge man bevarer forpliktelsen til det særegne og spesielle. En fordel med casestudie er at den er fleksibel, den kan omfatte en rekke metoder og kan gjennomføres på mange ulike måter, og det finnes ingen klar «beste praksis», de er verken tidsavhengig eller metodeavhengig. Man kan skifte fokus i undersøkelsen om det oppstår uventede situasjoner underveis. Samfunnsfaglige tilnærming med kvalitative metoder er hovedtilnærmingen i casestudier, men kvantitative undersøkelser er også vanlige. En av fordelene med kvalitative casestudier er dens fleksibilitet som gjør det mulig å studere alt fra erfaringer, planer og dens kompleksitet i dybden, slik at man kan tolke dem i den nøyaktige sosiopolitiske konteksten som planene er iverksatt i. Hovedfokus er på kvalitative casestudier noe som innebærer at subjektive data er en integrert del av casen (Simons 2009).

I følge Yin (1994 I: Simons 2009) er casestudier en foretrukket design når problemstillingen inneholder hvorfor og hvordan spørsmål, når forskeren har liten kontroll på hendelsen og når fokuset er på et nåtidsfenomen i det virkelige liv. Det gir en mulighet til å dokumentere hvordan og hvorfor ting skjer, ved at man er tilstede i situasjonen og kan se flere perspektiv og sette konkurrerende synspunkt i sammenheng.

En casestudie kan ofte være et viktig grunnlag for kommende endringsprosesser, selv om en slik studie i seg selv ikke vil føre til endringer i virksomheten. I utgangspunktet er det ikke vanlig å ha en gruppe som en kan sammenligne funnene i studien med, og man kan heller ikke vite om resultatene kan være overførbare til en lignende gruppe (Johannessen et al. 2010). Ved å presentere kvalitative funn som appellerer til leserens tause og etablerte

forståelse, er det mulig å påvirke fra en case til andre kontekster, som på den måten kan linkes til andre case (Simons 2009).

Helene Simons (2009) tar et oppgjør med flere myter om casestudier, og belyser potensielle utfordringer med case som forskningsdesign. Den første myten hun belyser er at casestudier er for subjektive. I casestudier der man velger kvalitativ metode er forskeren hovedinstrumentet og er derfor en uunngåelig del av rammen for studien. Subjektivitet og graden av personlig engasjement er derfor en viktig faktor å være bevisst, men det er verken mulig eller ønskelig å være fullstendig objektiv når man nærmer seg feltet. Hun hevder at subjektivitet representerer noe av styrken i kvalitativ metode, men trekker frem at Peshkin (1988) anbefaler å være bevisst sin subjektivitet ved å registrere når ens følelser blir engasjert.

3.3.1 Hvorfor vil casestudie være egnet som forskningsdesign?

Medarbeiderundersøkelsen og oppfølgingsmøtene foregikk samtidig som vi gjennomførte studien og vi fikk derfor muligheten til og fordelene av å studere casen i en hverdagskontekst. Vi fikk anledning til å delta når det skjedde, og det ga oss god mulighet til å utnytte potensialene som ligger i observasjon (Thagaard 2013). Designet til en casestudie vil ifølge Simons (2009) gjenspeile formålet med studien og avhenger av typen studie som skal gjennomføres. Hun peker på tre sentrale former for casestudier som er omtalt av Stake (1995). I en "*intrinsic case*" studeres enheten i seg selv og formålet er å bidra til en forståelse av enhetens egenart. En "*instrumental case*" velges for å utforske et fenomen eller finne svar på et spørsmål som det er interessant å få innblikk i og å forstå. I en "*collective case*" studeres mange enheter for å få en felles innsikt eller forståelse for et fenomen eller spørsmål. Poenget til Stake (1995) er at de ulike casene tydeliggjør formålet med studien, samt at metodebruken vil komme an på formålet. Casedesignet vil være forskjellig avhengig av om casen tar utgangspunkt i etablert teori eller det skal generere teori (Simons 2009).

Det at vi er interessert i å se nærmere på hvordan medarbeiderundersøkelser kan være et verktøy for læring, indikerer at vår studie er abduktiv. Det betyr at studien både er induktiv ved at den kan gi ny kunnskap og deduktiv i forhold til at studien tar utgangspunkt i etablert teori. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Tjora (2012) sin SDI- modell som er en stegvis deduktiv – induktiv metode i denne avhandlingen. Ved å stille spørsmål med formuleringer som hvordan og hvorfor, håper vi å få en dypere forståelse av hvordan lederne bruker medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy.

Denne casestudien vil i hovedsak være instrumentell da formålet er å utforske et fenomen ved å studere en enkelt enhet, som i denne studien er en medarbeiderundersøkelse. Det er

ønskelig at casen skal kunne ha en instrumentell funksjon med hensikt om at andre ledere kan ha nytte av funnene og konseptet som utvikles. Selv om hver enkel case er unik så kan det ifølge Simons (2009) finnes fellestrekk mellom caser som har lignende kontekst.

3.3.2 Generalisering på bakgrunn av casestudie

Casen, medarbeiderundersøkelsen, representerer et fenomen som er aktuelt i det norske arbeidslivet generelt. Dette fordi norske virksomheter er pålagt ved lov å gjennomføre overvåking av arbeidsmiljøet. Det kan være utfordrende å utlede generelle betraktninger på bakgrunn av en studie av én enhet, men casen kan være aktuelt for andre ledere som har noen av de samme utfordringene i oppfølgingen av medarbeiderundersøkelser som våre intervjupersoner har. Generalisering i kvalitative studier ser ut til å være et omstridt tema i forskermiljøet. Nyeng (2004) presiserer at man snakker om overførbarhet i stedet for generalisering av kunnskap når det gjelder forståelsesbaserte, kvalitative tilnærminger. Han skriver videre at det fra et hermeneutisk perspektiv gir bedre mening å si at generalisering er et spesialtilfelle av overførbarhet, enn å påstå at overførbarhet er en mindreværdig form av generalisering. Tjora (2012) mener derimot at begrepet overførbarhet er uheldig da generaliserbarhet er godt etablert som en kvalitetsindikator for forskning. I begrepet overførbarhet ligger en begrensning til hva slags form for generalisering man kan tenke seg fra kvalitative studier. I denne studien brukes derfor begrepet generalisering selv om det er en kvalitativ studie.

En case kan vise likheter med andre caser og kunnskapen fra slike studier kan overføres med en forståelse over til neste case, uten at man går veien om en avgrenset teori. Statistisk validitet er et spørsmål om man kan generalisere fra utvalg til populasjon, altså om utvalget kan sammenlignes med populasjonen (Johannessen et.al 2010). Dette er ikke et realistisk mål for denne studien som har et strategisk lite utvalg med få intervjupersoner. Statistisk generalisering er heller ikke hensiktsmessig i henhold til formålet med studien, da fokuset er på den enkelte leder sin subjektive opplevelse av fenomenet. Simons (2009) argumenterer for at generalisering av forskningsfunn er en potensiell utfordring i kvalitative studier fordi det er dybden og forståelsen av det særegne som er i fokus for forskningen.

Tjora (2012) skisserer tre former for generalisering: naturalistisk generalisering, moderat generalisering og konseptuell generalisering. Naturalistisk generalisering er en argumentasjon for at også avgrensede casestudier som ikke primært drøfter et generaliseringspotensial kan ha forskningsmessig nytte. Nytteverdien ligger i det at andre forskere gjennom lesing kan teste studiens gyldighet ved å sammenligne den med en egen case. Forskere kan dermed vurdere om de funn som er gjort også kan gjelde for eget arbeid.

Dette kan gjøres mulig ved at studien er så detaljert beskrevet at leseren har mulighet til å sammenligne med eget arbeid.

Moderat generalisering er at forskeren muliggjør generalisering ved å knytte funnene opp imot settingen i forskningsprosjektet, og at generaliseringen begrenses til bestemte situasjoner eller tidspunkt i studien. Det må redegjøres presist for resultater som ligger utenfor forskningsprosjektet. Koblingen mellom prosjektet og sosiale prosesser kan få konsekvenser for en mulig generalisering. En generalisering vil være avhengig av undersøkelsesobjektets ontologiske status (Tjora 2012). Payne og Williams (2005 I: Tjora 2012) påpeker at svakheter i forskningsprosjektene lett kan bli synlige ved å undersøke holdbarheten av de moderate generaliseringene.

Konseptuell generalisering er at man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert. Målet med forskningen er å utvikle innsikt knyttet til et fenomen og hvor denne innsikten kan testes ved en form for konsept -eller teoriutvikling (Tjora 2012). Både naturalistisk og konseptuell generalisering kan vurderes som relevant og realistisk for denne avhandlingen. Selv om hovedformålet med denne studien er å forstå og presentere en rik beskrivelse av fenomenet, er det ønskelig at masteravhandlingen skal kunne føre til nye tanker og eventuelt utvikle teorier eller konsepter om hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy.

Hovedtemaene i studien bygger på funn som er gjort ved å studere en medarbeiderundersøkelse som mange virksomheter benytter for å kartlegge arbeidsmiljøet i sin virksomhet. Funnene har blitt identifisert ved å observere og intervjuere ledere som har ansvar for oppfølgingen av resultatene fra kartleggingen. Ved å drøfte funnene i studien opp mot teori og tidligere forskning, har vi så kommet fram til noen faktorer som vi mener kan bidra til at medarbeiderundersøkelser i større grad kan brukes som læringsverktøy. På dette grunnlaget er det utviklet et konseptuelt rammeverk som illustreres i en modell. Denne modellen er et forsøk på å illustrere hvordan medarbeiderundersøkelsesprosessen kan gjennomføres for å legge til rette for læring og utvikling i organisasjoner. Konseptet kan tenkes å være overførbart til andre virksomheter som skal gjennomføre medarbeiderundersøkelser om den tilpasses til den gjeldende konteksten.

3.4 Kvalitative metoder

Kvalitative metoder i form av intervju og observasjon er en god måte for å få innsikt i sosiale relasjoner, i selve relasjoner, i tema som drøftes og hvordan man drøfter (Thagaard 2013).

Kvalitativ forskning er mangfoldig og er preget av følsomhet for konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på de man forsker på og det er åpen interaksjon mellom forsker og respondent. De kvalitative studiene er gjerne fortolkende og fokuserer på informantenes opplevelse. Den preges av innlevelse og kreativitet, men også av struktur og systematikk. I følge Tjora (2012) så er forskning som regel drevet fram av et samspill mellom empiri og teori. Han presiserer at nærheten i konteksten gir spesielle utfordringer, men gjør også forskningen intens og spennende. I kvalitativ forskning kan det være en fordel å ha datainnsamlingen tidlig i prosessen da man underveis kan dukke opp nye ideer eller utfordringer som gjør at man kan få behov for å justere eget prosjekt. Tjora (2012) argumenterer for at metodevalget må reflektere det man faktisk ønsker å finne ut, men at det kan det se ut som om dybdeintervjuer har blitt et standardvalg for hvordan man samler data-uansett problemstilling. Han mener at dette kan være uheldig da man kan tøye grensene for hva det er intervjudataen sier noe om, og at noen av de viktigste kravene som kan stilles til en forskningsmetode er effektivitet og etisk forsvarlighet.

Denne avhandlingen er basert på en stegvis deduktiv - induktiv tilnærming til forskningen, som Tjora (2012) beskriver som SDI modellen. Denne modellen bygger på en gjennomgående induktiv drevet nysgjerrighet, der man jobber med empirien som definerende utgangspunkt for hva som er interessante tema, spørsmål og konsepter (Glaser 2002 I: Tjora 2012: 15). Modellen har også som mål å bidra til generalisering og teoriutvikling. I korte trekk betyr dette at SDI modellen har nysgjerrighet som utgangspunkt og generalisering som mål. Systematikk i forskningen er ingen garanti for sikker viten i samfunnsvitenskap, men fungerer ifølge Tjora (2012) som en kvalitetssikring og gjør arbeidet mulig å vurdere for leseren.

Tjora (2012) hevder at datagenereringsmetoden bør kunne frembringe mest mulig relevant og pålitelig informasjon, med begrenset tid og ressursbruk både for forskeren og respondenten. For å sikre størst mulig grad av relevans og pålitelighet i undersøkelsen valgte vi å kombinere to ulike kvalitative metoder i datainnsamlingen intervju og observasjon. Vi tok også utgangspunkt i flere settinger, ved å observere tilbakemeldingsmøter og intervjuere ledere. Dette betegnes som metodetriangulering som innenfor samfunnsvitenskapen betyr å benytte flere metoder til innsamling og analyse av data. Tilliten til dataene styrkes om ulike tilnærminger fører til noenlunde samme konklusjon (Johannessen et al. 2010).

Observasjon egner seg godt når det søkes en forståelse av hva som skjer når viktige beslutninger fattes. I denne studien suppleres det med intervju for å få innsikt i den enkelte

leder sin opplevelse av medarbeiderundersøkelsen. Dette med tanke på at den enkeltes opplevelse kan påvirke hvordan medarbeiderundersøkelsen vil bli brukt av hver enkelt leder.

3.4.1 Intervju

Ulike former for intervju er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Semistrukturerte intervju eller dybdeintervju er særlig populære (Tjora 2012). I denne studien vurderes semistrukturert intervju som det mest hensiktsmessige for å sikre at vi fikk svar på de temaene vi ønsket, samtidig så la vi vekt på at det skulle være åpent for refleksjon rundt de ulike tema. Det viktigste med intervju som metode er å dekke temaene, ikke rekkefølgen av spørsmål, og samtidig gi åpninger for intervjupersonenes innspill utenom intervjuguiden (Kvale & Brinkmann 2009 I: Thagaard 2013). Med utgangspunkt i formålet med undersøkelsen ble det vurdert at intervju var den mest relevante metoden for å få subjektive og valide data. Dette fordi denne metoden er særlig velegnet for å få tilgang til informasjon om hvordan intervjupersonene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard 2013: 58).

I henhold til at Tjora (2012) påpeker at hovedformålet med dybdeintervju er å skape en situasjon som fremmer en relativt fri samtale som beveger seg rundt noen forhåndsbestemte tema, ble det lagt vekt på å informere intervjupersonene om at det var ønskelig at de fritt skulle reflektere rundt spørsmålene. Det er viktig er å skape en avslappet stemning innenfor en forholdsvis romslig tidsramme. Ved dybdeintervjuene benyttet vi åpne spørsmål som ga intervjupersonene mulighet til å gå i dybden på det de hadde mye å fortelle om. Det var viktig å tillate avsporinger fra tema underveis for at intervjupersonen kunne komme inn på tema eller momenter som vi intervjuerne på forhånd ikke hadde tenkt på, men som kunne være viktig for undersøkelsen. En viktig diskusjon når det gjelder dybdeintervju er hvordan man skal forholde seg til de data som kommer ut av en slik intersubjektiv situasjon (Tjora 2012).

3.4.2 Observasjon

Observasjon som metode egner seg når forskeren ønsker direkte tilgang til det som undersøkes, som for eksempel samhandling mellom mennesker. Som forskere er vi opptatt av hvordan sosiale fenomener oppstår og utfolder seg, og hvordan de kan tolkes. Når det søkes en forståelse hva som egentlig skjer når viktige beslutninger tas, er det å være til stede i settingen den eneste måten å skaffe seg gyldig kunnskap på (Johannessen et al. 2010). Observasjon er særlig godt egnet til å gi informasjon om dagliglivets praksis, om hvordan intervjupersonene forholder seg til hverandre og hvordan de presenterer seg i sine omgivelser (Thagaard 2013).

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien, og registrerer sine iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, se og lytte (Johannessen et al. 2010). I denne studien ble det i hovedsak observert tilbakemeldingsmøter som ble gjennomført avdelingsvis. På grunn av at en av oss forsker i egen virksomhet, så ble det også gjort etnografisk observasjon i det daglige arbeidet i møter og samtaler med kolleger. En forsker som vil studere det sosiale nettverket mellom medarbeidere på en arbeidsplass, må ifølge Johannessen et al. (2010) gjøre observasjonen på arbeidsplassen. De hevder at det å observere slike nettverk utenfor arbeidsstedet ikke gir noen mening i en slik sammenheng.

Forskere må informere og innhente godkjenning fra de ansattes nærmeste leder hvis man skal observere eller intervjuer ansatte. En forsker kan enten være ren tilskuer til de situasjonene som observeres, eller selv være deltaker. Forskeren kan registrere data på ulike måter, som for eksempel å skrive ned det som skjer under eller etter observasjoner. Dataene kan også registreres elektronisk ved hjelp av lyd- eller filmopptak, men personvernombudet for forskning må varsles om dataene registreres elektronisk og om enkeltpersoner kan identifiseres (Johannessen et al. 2010).

Siden kvalitative undersøkelser ofte foregår i en naturlig setting, er det viktig at forskere beskriver denne settingen og konteksten datainnsamlingen foregår i. Det skal derfor nå redegjøres for undersøkelsens kontekst.

3.5 Undersøkelsens kontekst

Som en forutsetning for at lesere i ettertid kan forstå analysearbeidet og fortolkningen av resultatene, gis det nå en beskrivelse av oss selv som forskere i denne studien. I dette kapitlet vil det også bli gitt en presentasjon av casevirksomheten, intervjupersonene og kontekst for datainnsamlingen.

3.5.1 En presentasjon av forskerne

Vi har valgt å bruke Forsker 1 og Forsker 2 i stedet for våre egne navn med hensyn til muligheten for indirekte identifisering av casevirksomhet og intervjupersoner.

Forsker 1 jobber som enhetsleder, og har en bachelor innen sykepleie. Hun har videreutdanning i økonomi, administrasjon og ledelse, prosjektledelse og veiledningspedagogikk. Forsker 1 har jobbet som leder og prosjektleder de siste 16 årene, både som mellomleder og daglig leder av ulike helsesrelaterte virksomheter. Hun jobber nå som mellomleder i en virksomhet i Sør-Trøndelag. Forsker 1 er ansatt i casevirksomheten.

Forsker 2 jobber som prosjektleder. Hun har en bachelor innen administrasjon og ledelse med spesialisering i Public Relations og Key Account Management. Hun har videreutdanning innen språk og pedagogikk. Forsker 2 jobber nå i en privat organisasjon som tilbyr helserelaterte tjenester. Hun jobber i en innovasjonsavdeling som utvikler digitale konsepter. Forsker 2 har ikke erfaring som leder med personalansvar.

3.5.2 Beskrivelse av casevirksomheten

For å ivareta konfidensialiteten til intervjupersonene og virksomheten vil vi ikke nevne navnet til virksomheten, men omtale den som casevirksomheten i oppgaveteksten.

Casevirksomheten er en av flere virksomheter som eies av en stiftelse i Midt - Norge. Hovedområdet for casevirksomheten er tverrfaglig spesialisert rehabilitering. Virksomheten har 100 ansatte fordelt på tre avdelinger med forskjellige behandlingstilbud, i tillegg til storkjøkken, støttefunksjoner og stabsavdeling. Virksomheten ledes av direktør som har ukentlige møter med de andre i ledergruppa. Ledergruppa har gjennomført lederveiledning det siste halvannet året, med fokus på samarbeidsrelasjonene i virksomheten.

I løpet av de siste to årene er det gjennomført til dels store omorganiseringer i virksomheten. Omorganiseringen har påvirket hele virksomheten, men den har vært særlig utfordrende for en avdeling. Omorganiseringen har blant annet ført til at en avdeling har fått flere ansatte og andre faggrupper å forholde seg til. Avdelingen har også fått andre pasientgrupper som medfører at personalet må jobbe annerledes og samarbeide på andre måter, og med andre faggrupper enn tidligere. Omorganiseringen har også medført større behov for samarbeid mellom avdelingene.

Direktør og ledere ved den valgte casevirksomhet var interessert i og positive til at vi skulle forske på medarbeiderundersøkelsen. Vi fikk tilgang til dokumenter fra tidligere gjennomførte medarbeiderundersøkelser og informasjon om den undersøkelsen som skulle gjennomføres. I følge direktøren i casevirksomheten så var det et bevisst valg å benytte denne undersøkelsen. Årets undersøkelse skulle være en videreutvikling av den forrige, med mer fokus på engasjement og organisatoriske faktorer som har betydning for psykososialt arbeidsmiljø (E- post fra direktør ved casevirksomheten, 06.02 2015). Casevirksomheten gjennomførte medarbeiderundersøkelsen i løpet av oktober og november 2015.

3.5.3 Beskrivelse av intervjupersonene

For denne studien var det naturlig å ha en strategisk utvelgelse av intervjupersoner. Ved strategisk utvalg velges intervjupersoner som har egenskaper, kvalifikasjoner eller kunnskap

om det som skal undersøkes, om hva som er strategisk i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv (Thagaard 2013). Strategisk utvelgelse tilsier at forskeren først må tenke igjennom hvilken målgruppe som må delta for å generere nødvendige data og i neste omgang velge ut hvilke personer i målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen et al. 2010).

Fordi formålet med denne studien er å studere hvordan ledere i en virksomhet kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy, var det naturlig og strategisk å involvere alle virksomhetens ledere i utvalget. De fire intervjupersonene jobber som ledere i ulike avdelinger og på ulike ledelsesnivå i virksomheten, og alle har hatt en rolle som leder i medarbeiderundersøkelsen. De er alle kvinner og har helsefaglig utdanning. De omtales som intervjupersoner i denne avhandlingen for å beskytte intervjupersonene og sikre størst mulig grad av konfidensialitet. Kjennetegn som for eksempel intervjuperson 2, er valgt bort fra teksten. Dette kan gå på bekostning av å vise en bredde i besvarelsene, men skrives heller som at alle, flere eller at en intervjuperson har gitt uttrykk for noe.

3.5.4 Kontekst for datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført i casevirksomheten i oktober og november 2015, rett etter at medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført i oktober 2015.

Tilbakemeldingsmøtene ble gjennomført avdelingsvis på ulike grupperom i løpet av november 2015. Det første møtet var for lederteamet, og så ble tilbakemeldingsmøtene gjennomført i løpet av de to neste ukene. Det var ulikt antall ansatte i møtene ved de ulike avdelingene, men alle intervjupersonene deltok på tilbakemeldingsmøtene for sine avdelinger. Ekstern konsulent, direktør og vi som forskere var tilstede på de fire tilbakemeldingsmøtene. Ansatte og intervjupersonene fordelte seg ulikt vedrørende hvordan de satt i møtene. I to av fire møter satt leder sammen med ansatte rundt bordet, som deltaker i møtet. I de to andre møtene satt leder utenfor og hadde en mer passiv og observerende rolle. Direktør i virksomheten åpnet og avsluttet alle møtene.

En ekstern konsulent fra bedriftshelsetjenesten gjennomførte tilbakemeldingsmøtene. Konsulenten var ukjent for lederne og ansatte, og hadde ikke tidligere besøkt avdelingene. Konsulenten fungerte som møteleder og sto som regel foran i grupperommene og presenterte resultatene via tavle og bruk av PowerPoint- presentasjon. Møtene fulgte de samme trinnene som vi hadde i vår mal for observasjonene⁶, men med noe ulik vektning av

⁶ Se vedlegg 4.

tidsbruk enn det som var anbefalt av Hoff & Lone (2014). Resultatene overordnet sett fra hovedrapporten ble kun presentert for lederteam i det første tilbakemeldingsmøtet.

Alle intervjuene ble gjennomført i casevirksomheten i arbeidstiden. Vi la vekt på en rolig og avslappet atmosfære for å skape trygghet for intervjupersonene. Dette gjorde vi ved å varme opp med litt hverdagsprat og tilby en kopp kaffe når intervjupersonen kom til intervju-lokalet. Intervjupersonene fikk selv velge om de ønsket å gjennomføre intervjuet i egne lokaler eller i avdelingen til Forsker 1. Alle valgte det siste alternativet. Vi besluttet å gjennomføre intervjuene på et møterom for å tilstrebe størst mulig nøytralitet. Vi informerte om bruk av intervjuguide og opptak av samtalen på diktafon og telefon. Vi valgte at Forsker 2 i hovedsak skulle spørre spørsmålene på grunn av at hun er en ekstern forsker, og at Forsker 1 skulle assistere. Dette fordi at Forsker 2 kan være mer objektiv enn Forsker 1 som har en nærmere relasjon til intervjupersonene, og at konteksten derfor kan bli mer naturlig for intervjupersonene.

Fordi Forsker 1 jobber i casevirksomheten, så består datainnsamlingen også av Forsker 1 sine observasjoner i forkant, underveis og i etterkant av tilbakemeldingsmøtene og de semistrukturerte intervjuene. I hovedsak er dette observasjoner fra samtaler med medarbeidere i uformelle settinger som i lunsjpauser, og ved ledermøter hvor temaet har blitt omtalt.

3.6 Forskningsprosessen i faser

I følgende kapittel kommer vi til å gjøre rede for fasene i forskningsprosessen så nøyaktig som mulig for å belyse hva vi har gjort. En forskningsprosess kan deles inn i faser. Vi laget en inndeling av forskningsprosessen i følgende faser: *Forberedelse* som innebærer idé/tema, problemstilling, litteraturgjennomgang, formål og forskningsdesign. Den andre fasen er *datainnsamling*. I denne fasen velges metode, utvelging av intervjupersoner og observasjonens kontekst og datainnsamling. Fase tre er *dataanalyse* som innebærer datareduksjon, koding, kategorisering, konseptutvikling, analyse, tolkning og drøfting. Den siste fasen er *rapportering* hvor man gjennomfører skriftlig rapportering og presentasjon/formidling av masteroppgaven (Johannessen et al. 2010). Kvalitetssikring med drøfting av gyldighet og pålitelighet, vurdering av transparens i studien og etiske betraktninger, har vi valgt å belyse sist, før vi avslutter med en oppsummering kapittelet.

Nedenfor vises den tentative handlingsplanen for forskningsprosessen som vi laget i september 2015, og som var delt inn i disse fire fasene.

<u>Forberedelse 2015 Juni- Oktober</u>	<u>Datainnsamling 2015 Oktober- Januar</u>	<u>Dataanalyse 2016 Januar- April</u>	<u>Rapportering 2016 April- Juni</u>
Ide/tema Problemstilling Litteraturgjennomgang Forskningsdesign	Valg av metode Utvalg av intervjupersoner og observasjons kontekst Datainnsamling Uke 46 + 47: Observasjon av rapportmøtene Uke 47-49: intervju <u>Desember:</u> transkribering av intervju (frist midten av januar) Uke 2. 3: observasjon av ledermøte	Datareduksjon Analyse og tolkning Kvalitetssikring	Første utkast til veileder i mai Ferdigstilles i juni Innsendingsfrist 1. september Muntlig eksamen 22 september 2016

Tabell 3.6: Handlingsplan for forskningsprosessen

Fordi forskningsprosessen i denne avhandlingen bærer preg av å være hermeneutisk fenomenologisk, så kan en slik oppdeling i faser gi et feilaktig bilde av prosessen. Stor transparenans anses derimot som nødvendig for å få troverdige resultater (Tjora 2012: 16), så vi ser nytteverdien av å dele inn forskningsprosessen i faser. Forskningsprosessen har i praksis vært en mer dynamisk prosess hvor flere av fasene har overlappet hverandre. Det meste har det blitt jobbet parallelt med. Et eksempel er datainnsamling og analyse som det til dels ble naturlig å gjøre samtidig.

3.6.1 Fase 1: Forberedelse

Før innsamling av data og oppbevaring av personopplysninger gjennomførte vi en test via internett ved Nasjonal samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å se om det var behov for å søke om godkjenning for studien vår. Resultatet fra testen viste at en godkjenning fra NDS måtte være på plass før datainnsamlingen, på grunn av at det var et lite antall intervjupersoner fra samme virksomhet som kan gjøre det mulig å indirekte identifisere intervjupersonene. Meldeskjema⁷ ble sendt Nasjonal samfunnsvitenskapelig datatjeneste 25. september og prosjektet ble godkjent⁸ 26. oktober.

I tråd med fenomenologien så begynte vi med en prosess med selvrefleksjon allerede i den forberedende fasen som omfattet at vi skrev ned våre refleksjoner for å bli klar over våre fordommer og forkunnskaper om temaet. Dette ble gjort ved å skrive ned våre antakelser om medarbeiderundersøkelsen som kom til å bli gjennomført. Fra et hermeneutisk fenomenologisk utgangspunkt prøvde vi derimot ikke å jobbe aktivt for å sette våre antakelser og fordommer til side under forskningsprosessen fordi vi mener at de er innebygd i og avgjørende for fortolkningsprosessen (Laverly 2003).

Problemstilling og forskningsspørsmål ble utformet og endret underveis i prosessen, mens tema var fast helt fra starten. I tråd med vårt ontologiske ståsted, så ble våre forskningsspørsmål endret og formet med utgangspunkt i empirien når den ble tydeligere for oss gjennom prosessen. Empirien har også lagt føringer for hvilke teorier vi har brukt. Dette kan tolkes som at vi ble mer klar over hva vi holdt på med og at selve forskningsprosessen ledet oss inn på spor som vi ikke kunne forutse i starten. Vi hadde antakelser og forforståelser med oss inn i forskningsprosessen, men har etter beste evne jobbet med å være åpne for hva empirien har fortalt oss.

I oppstarten virket temaet for studien stort og uoversiktlig. Litteraturgjennomgang har vært et kontinuerlig arbeide i denne masteravhandlingen, og ikke noe som har blitt gjort i en avgrenset periode. Etter å ha bestemt oss for å se nærmere på temaet medarbeiderundersøkelser i forbindelse med organisasjonsutvikling når vi sendte inn masterskissen i juni 2015, så begynte vi som tidligere nevnt å gå igjennom pensum om tradisjonell organisasjonsutvikling og kaos- og kompleksitetsteorier. I søken om norsk litteratur og forskning på temaet, var det meste teori fra Hoff & Lone (2014), i form av foredrag, intervjuer eller tekstutdrag fra boka deres. Til vår overraskelse la vi merke til at vi

⁷ Se vedlegg 5.

⁸ Se vedlegg 6.

ved første øyekast ikke fant mange forfattere og mye forskning om temaet. Det var i hovedsak teori om organisasjonsutvikling og medarbeiderundersøkelser som vi tok utgangspunkt i når vi utarbeidet intervjuguide og satte i gang datainnsamlingen. I datareduksjonsfasen etter datainnsamlingen la vi merke til at læringsteori fikk en større rolle i masteroppgaven enn tidligere antatt. Vi lot funn i empirien styre videre valg av teori. Vi begynte derfor å lese oss opp på læringsteori, samt teori om forsvarsmekanismer og selvbedrag parallelt med at vi begynte med analysekapittelet. Videre så fordypet vi oss i litteraturen etter hvert som vi skrev analysekapittelet. For å sikre påliteligheten har vi benyttet litteratur som er registrert som fagfellevurdert i biblioteket.

Det ble vurdert relativt tidlig at å ha caseanalyse som forskningsdesign ville tjene formålet med studien best. For oss med et hermeneutisk fenomenologisk ståsted med et ønske om å forstå en prosess bedre, så var vi i en tidlig fase enige om å bruke kvalitative metoder. Kvalitativ metode ble vurdert som mest hensiktsmessig i henhold til formålet med denne caseanalysen fordi vi ønsket en større forståelse for hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy. Det ble vurdert at observasjon og semistrukturerte intervjuer ville gi gyldige og pålitelige data for det vi var ute etter. I henhold til fenomenologien og hermeneutisk fenomenologi så er det viktig å velge deltakere til studien som har levd erfaring med fokuset i studien. Deltakere som er villig til å snakke om sine erfaringer, samt mangfold nok til å forbedre mulighetene for rike og unike historier om den spesielle opplevelsen (van Manen 1997 I: Lavery 2003). Hvor mange deltakere som var nødvendig vurderte vi ut fra studiens art samt dataene som ble samlet inn. Vi sendte først en formell forespørsel til direktøren i casevirksomheten om å få anledning til å følge medarbeiderundersøkelsesprosessen høsten 2015 og våren 2016. Vi fikk godkjenning og støtte til å gjennomføre en casestudie med intervju av ledere og observasjon av oppfølgingsprosessen av medarbeiderundersøkelsesprosessen i de ulike avdelingene ved casevirksomheten.

3.6.2 Fase 2: Datainnsamling

Med en hermeneutisk tilnærming til samfunnsforskning ville begrepet *capta* kunne vært bedre å benytte enn begrepet *data*. *Data* antyder noe som er fast eller gitt, mens begrepet *capta* kan bety - det som er grepet, eller noe som allerede er utført (Kalleberg 1996 I: Johannessen et al. 2010: 36). Vi velger likevel å benytte begrepet *data* og *datainnsamling* fordi det er begrepet *data* som er mest benyttet i forskningslitteraturen. Virkeligheten blir til *data* når den observeres og på en eller annen måte registreres. *Data* er mye mer enn lett observerbare og gjenkjennelige objektive registreringer. Også fenomener som ikke fremstår så iøynefallende, som mye av den sosiale virkeligheten, kan registreres. *Data* kan være mer

eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten. Selv den mest nøyaktige observasjon og gjengivelse kan ikke fange inn den autentiske virkeligheten, men gir kun et utsnitt av det som studeres. Innenfor forskning er det nok en tendens til å betrakte data som sannheten om virkeligheten (Johannessen et al. 2010: 36).

Begrepet empiri benyttes også. Empiri har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing. Begrepene data og empiri blir ofte brukt om hverandre som synonymer. Forholdet mellom data og virkelighet kan være komplisert. Hva som kan regnes som data, og hva data faktisk sier er noen av samfunnsvitenskapens sentrale grunnspørsmål. Fire sentrale momenter i denne forbindelse er: relasjon mellom dataenes og virkelighetens beskaffenhet, dataenes avhengighet av forskerens fokus, betydningen av forskerens forforståelse, og dataenes pålitelighet (Johannessen et al. 2010).

Medarbeiderundersøkelsen

Da det skulle gjennomføres en medarbeiderundersøkelse på arbeidsplassen hos en av oss, ønsket vi å forske med utgangspunkt i den medarbeiderundersøkelsen som skulle gjennomføres høsten 2015. Før datainnsamlingen fikk vi vite at virksomheten skulle gjennomføre en standardisert medarbeiderundersøkelse som skulle følges opp med avdelingsvise tilbakemeldingsmøter. For å avgrense og ramme inn studien valgte vi å forske på prosessen fra resultat til tiltak, som inkluderer både mottak av resultatene fra den kvantitative undersøkelsen og oppfølgingen i etterkant, i form av tilbakemeldingsmøtene.

Det elektroniske spørreskjemaet ble besvart i perioden 15.10.15 - 26.10.15. Totalt 82% av ansatte benyttet seg av muligheten til å delta. Medarbeiderundersøkelsen ble delt inn avdelingsvis. Det var stor variasjon i svarprosent mellom de ulike avdelingene. Svarprosenten varierte fra 62% til 100%.

Datainnsamling i form av observasjon av tilbakemeldingsmøter og semistrukturerte intervju ble gjennomført i løpet av november og desember 2015. I tillegg ble det gjort observasjoner i hverdagspraksis i perioden fram til mai 2016. Først observerte vi fire tilbakemeldingsmøter og deretter ble det gjennomført intervju med tre ledere. Forsker 1 besvarte også spørsmålene skriftlig. Etter at intervjuguiden var utarbeidet, og før vi gjennomførte intervjuene med de andre intervjupersonene satte Forsker 1 seg ned alene med intervjuguiden for å besvare spørsmålene skriftlig. Forsker 1 svarte ut fra egen lederpraksis og opplevelse av medarbeiderundersøkelsen i virksomheten. Hun ville teste spørsmålene i guiden i forhold til egne erfaringer i prosessen og besvare spørsmålene uten å ha hørt hva de andre intervjupersonene fortalte. Dokumentet med svarene ble så delt med Forsker 2 og

lagt til som en del av datamaterialet til denne studien. Begrunnelsen for at vi har brukt Forsker 1 sine refleksjoner om observasjoner og refleksjoner knyttet til prosessen i casebedriften som data, er at fra både et fenomenologisk og hermeneutisk fenomenologisk ståsted så kan data inkludere forskerens personlige refleksjoner om temaet, informasjon samlet fra forskningsdeltakere, samt skildringer av erfaringer gjort utenfor konteksten av selve forskningsprosjektet (Polkinghorne 1989 I: Lavery 2003).

Dokumentanalyse

I følge Simons (2009) er dokumentanalyse en viktig støttespiller forut for den øvrige datainnsamlingen, men dette fikk ikke stor oppmerksomhet i denne studien. I teorien beskrives dokumenter som sekundærdata, som allerede eksisterende tekstmateriale. Analyse av tekst kan ses som fortolkning av tekst, en hermeneutisk prosess for å forstå et fenomen. Helt i starten av prosjektet vårt, forsommeren 2015 innhentet vi det som var tilgjengelig av dokumenter fra tidligere gjennomførte medarbeiderundersøkelser i virksomheten, for å se etter innspill til temaet vårt og for å se om det var beskrevet hvordan lederne den gang brukte medarbeiderundersøkelsen til læring. Det vi fikk tilgang til var resultatrapporter fra de to siste medarbeiderundersøkelsene i 2003 og 2011, uformelle notater som lederne hadde skrevet, og noen nedskrevne tiltak som ble iverksatt i etterkant av undersøkelsene. Tekstene vi har fått tilgang til gjennom studien; gamle rapporter, notater, de nye transkriberte intervjuene og beskrivelsene av observasjonene vi gjorde i oppfølgingsmøtene betraktes ikke som endelige sannheter, men som noe som har blitt fortolket av den som har skrevet informasjonen.

Vi betraktet dokumentene som et grunnlag for å forstå kultur, praksis og eventuell utvikling i oppfølgingsprosessen. Det ble ikke foretatt noen analyse av disse dokumentene. De hadde lite innhold, men de ga en liten innsikt i hva som har skjedd tidligere når det har vært gjennomført lignende undersøkelser i virksomheten. Vi er klar over at disse notatene og dokumentene gir oss informasjon om saksforhold som er beskrevet på et spesielt sted i et spesielt tidsrom, i spesielle kontekster (Tjora 2012:163). Mange av notatene er tenkt lest kun av skriveren med formål om å huske det som ble sagt eller gjort. En etisk betraktning rundt innblikket i dokumentene er at vi kan ha blitt forutinntatt i henhold til våre antakelser om verdien av medarbeiderundersøkelser. Vi gjorde ikke noe utvalg av hvilke dokumenter og notater vi så i.

Utvalg av intervjupersoner

Det er den type forskning man har tenkt å gjennomføre som avgjør størrelsen på utvalget, og hvor mange intervjupersoner man behøver (Everett & Furseth 2012:133). Hvilke

utvalgskriterier som brukes, er avhengig av hva problemstillingen er og hva som er mest hensiktsmessig og praktisk å gjennomføre (Johannessen et al. 2010: 111). Vår forskning er fortolkende og opptatt av å forstå den enkelte leder sin subjektive opplevelse og læringsprosess knyttet til medarbeiderundersøkelsen. Relatert til rammene for denne avhandlingen, vårt hermeneutisk fenomenologiske ståsted og det valgte forskningsdesign, vurderte vi at et strategisk utvalg med fire intervjupersoner var et godt utgangspunkt for å studere hvordan lederne benytter medarbeiderundersøkelsen til læring i virksomheten. Utvalget var ikke tilfeldig da vi valgte ut de som var relevant for casestudien. Utvalgets størrelse kan forsvares ut fra at formålet var forståelse av de enkelte ledes subjektive opplevelse og læring i prosessen, at vi benyttet observasjon som metode, i tillegg til intervju, og vi hadde begrenset tid og ressurser.

Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Informasjonsbrevet⁹ med samtykkeerklæring¹⁰ ble sendt til seks ledere i virksomheten via e-post i begynnelsen av november 2015, tre uker før datainnsamlingen. Svarfrist ble satt til 10 dager etter utsendelse. Fire av lederne ga tilbakemelding innen en uke om at de ønsket å delta i undersøkelsen, og de samtykket til intervju og til at vi kunne observere tilbakemeldingsmøtene. De underskrev samtykkeskjema og sendte det i retur via intern e-post. De to andre hørte vi ingenting i fra. Vi fikk senere høre at den ene var langtidssykemeldt og mest trolig ikke hadde fått forespørselen. Vi valgte å ikke purre på de som ikke svarte, da vi ikke ønsket å skape ulempe for de som ikke hadde svart. Vi vurderte i tillegg at vi ville få gyldige og pålitelige data fra tilbakemeldingsmøtene og de respondentene vi allerede hadde fått samtykke fra i og med at det er den enkeltes subjektive forståelse og de fellestrekkene som ble observert som er vårt fokus. Det ble ikke innhentet skriftlig samtykke fra den eksterne konsulenten da vi vurderte at det i rapporten ikke vil være opplagt hvem han var. Han fikk før tilbakemeldingsmøtet informasjon fra direktør om vår tilstedeværelse i møtet og vi informerte om formålet med studien. Konsulenten fikk god anledning til å stille spørsmål vedrørende studien i pausene i møtene. På grunn av at vi ikke har skriftlig samtykke fra konsulenten eller konsulentselskapet, navngis verken konsulent eller konsulentselskapet med hensyn til anonymisering.

Fire av seks forespurte ledere samtykket, men på grunn av datamengde som ble generert ved observasjon av oppfølgingsmøtene og de tre første intervjuene, valgte å vi å informere den fjerde om at vi ville avvente intervju i tilfelle noen trakk sitt samtykke underveis i studien.

⁹ Se vedlegg 1.

¹⁰ Se vedlegg 2.

Det var helt greit for intervjupersonen. I tillegg gjennomgikk Forsker 1 intervjuet og svarte på spørsmålene i intervjuguiden¹¹ i rollen som leder. Selv om det ifølge Nielsen & Repstad (2006) kan være utfordrende, så valgte vi å invitere ledere på tvers av nivåene i virksomheten fordi ledere på alle nivå gjennomførte den samme kartleggingen som ansatte. Forsker 1 ble oppgitt som kontaktperson av praktiske grunner. Dette kan problematisere i forhold til etiske hensyn. Det kan oppleves vanskeligere å si nei til en kollega som man gjerne vil hjelpe til å få gjennomført studien. Samtidig kan faren for å blottstille seg oppleves vanskeligere overfor en nær kollega. Det ble vurdert at dette ikke var av vesentlig betydning, da tidligere drøftinger rundt denne studien på forhånd tydet på at de var interesserte i å bidra. Det ble også vurdert at relasjonene mellom Forsker 1 og intervjupersonene var preget av trygghet og åpenhet.

Datainnsamling ved observasjon av tilbakemeldingsmøter

Det ble gjort observasjoner ved fire tilbakemeldingsmøter. Alle hadde en total tidsramme på 3 timer. Det ble benyttet et skjema som ifølge Hoff & Lone (2014) inneholder viktige trinn som forskning viser bør inkluderes i et slikt tilbakemeldingsmøte. Skjemaet ble brukt som mal for å registrere observasjonene¹². Vi la til egne kolonner for å notere ned hva vi så, og hvorfor vi trodde det skjedde, for å gjøre oss bevisste på hva som var observasjon og hva som var egne tolkninger, som anbefalt av Johannessen et al. (2010). Vi tenkte også at det kunne være en fin test for oss med en hermeneutisk fenomenologisk forståelse om det er mulig å skille de to kolonnene fra hverandre eller om de ulike delene utgjør en helhet som er udelelig.

Før vi startet observasjon av tilbakemeldingsmøtene gjorde vi oss noen refleksjoner rundt hva det var vi skulle observere. For oss så var det interessant å se hvordan tilbakemeldingsmøtet ble gjennomført og hvordan resultatene ble presentert. Det var også interessant for oss hvilke områder som kom til å presenteres som forbedrings- og bevaringsområder, og hvordan konsulent og ledere håndterte disse. Vi tenkte også at det var relevant for vår problemstilling å se om det var noen saker som fremsto som kompliserte eller konfliktfylte, og hvordan eventuelle konflikter ble håndtert av konsulent og ledere. Selv om vi hadde gjort oss noen refleksjoner rundt hva vi ønsket å se på, og at vi brukte skjemaet til Hoff & Lone (2014) så ønsket vi å ha en åpen tilnærming til observasjonene. Vi hadde ikke utformet noen forskningsspørsmål fordi vi ønsket å se hva empirien viste først. Vi hadde ikke tilgang til resultatene på forhånd, og visste ikke noe om hvordan tilbakemeldingsmøtene

¹¹ Se vedlegg 3.

¹² Se vedlegg 4.

skulle gjennomføres, bortsett fra at de ble gjennomført avdelingsvis, og at de avdelingsvise resultatene kom til å bli presentert der.

Det ble brukt et observasjonsskjema med hensikt om å holde tolkning og faktisk observasjon atskilt. Det opplevdes derimot som vanskelig å observere uten å tolke når vi automatisk tolket mens vi observerte. Som observatører hadde vi ulike opplevelser av møtene. Vi hadde observert forskjellige ting og lagt ulik betydning i ulike situasjoner. Etter det første oppfølgingsmøtet hadde Forsker 2 en opplevelse av at møtet var preget av lite engasjement i form av liten grad av deltakelse, mens Forsker 1 følte på en avslappet stemning som ga rom for refleksjoner. Det er ingen fasit på hva som er rett eller galt i observasjonene, men det viser iallfall at våre forventninger preger våre tolkninger. Mens Forsker 2 forventet mer engasjement og deltakelse i møtet, var ikke dette noen overraskelse for Forsker 1. Forsker 1 kjenner møtedeltakerne og antok at drøftingene ville komme i andre møter, og at sakene vil ville bli fulgt opp senere. Forsker 1 tolket møtekonteksten mer som en gjennomgang av resultater og som en forberedelse til videre arbeid med resultatene. Et annet eksempel på våre ulike opplevelser er fra et møte med lave score på flere tema. Forsker 1 ble opprørt og emosjonell av måten lederen ble vurdert på og at det kunne se ut som at medarbeiderundersøkelsen var en lederevaluering. Forsker 1 betraktet dette som et etisk dilemma på grunn av opplevelsen av møtet som en uthengning av leder uten at kontekst og situasjon ble tatt hensyn til. Dette er et konkret eksempel på utfordringer vedrørende subjektivitet som forsker i egen virksomhet og fordelen med å være to forskere der den ene er ekstern. For Forsker 1 var det lett å identifisere seg med lederen og bli engasjert. Dette kan ha gjort det vanskelige å observere fra et objektivt perspektiv. Det var derfor viktig at forsker 1 var bevisst på dette i tilbakemeldingsmøtene.

Vi har hatt en opplevelse av at vi som forskere har påvirket prosessen som ble gjennomført i casevirksomheten fra resultatene ble presentert. Denne opplevelsen er basert på observasjon av tilbakemeldingsmøtene der vi så hvordan konsulenten endret fremgangsmåte og fokus til neste møte, i samsvar med det vi problematiserte under samtaler med han. En etisk vurdering av dette er at vi ser at vi nok ikke har fungert som rene observatører i prosessen og at dette kan ha påvirket deltakerne og oss selv som observatører. Vår tilstedeværelse alene kan ha påvirket prosessen. Selv om vi ikke sa noe i møtene, så var alle informert om vår tilstedeværelse og vi var tilstede i rommet med dem. Det var naturlig for oss å prate med konsulenten i pausene, da han viste stor interesse for oppgaven vår og tok kontakt med oss når anledningen bød seg. For Forsker 1 var det naturlig å prate med kollegene for å avmystifisere og ufarliggjøre vår tilstedeværelse mest mulig. Flere viste interesse og spurte hva vi skrev om og da var vurderte vi det naturlig å

svare på det de spurte om.

Datainnsamling ved intervju

Problemstillingen i denne avhandlingen stiller spørsmål ved hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøker som læringsverktøy. Dette innebærer at det søkes en dypere forståelse for hvordan den enkelte leder håndterer resultatene. For å få innsikt i den enkeltes opplevelse av medarbeiderundersøkelsen var det behov for å fange opp hvilke følelser og tanker de hadde ved å spørre dem. Det ble dermed besluttet å supplere observasjonene med intervju av intervjupersonene.

I henhold til hermeneutisk fenomenologi skal intervjuprosessen skje i et miljø preget av trygghet og tillit som etableres ved begynnelsen og som vedlikeholdes gjennom studien. Interaksjonen i intervjuet tilpasses etter konteksten av relasjonen, som er sentralt til hva som til syvende og sist skapes. Åpenhet er kritisk og utvekslingen kan være helt åpen, med få direkte spørsmål (Koch 1996 I: Laverty 2003). Dette for å oppmuntre til at intervjuprosessen skal bli så lik den levde erfaringen som mulig. Geertz (1973 I: Laverty 2003) beskrev denne prosessen som å få det deltakerne faktisk erfarte, fra innsiden og ut, ikke simuleringer av hva de trodde de erfarte. Kvale (1996 I: Laverty 2003) derimot, advarte om at det er viktig å ikke bare se etter hva som blir sagt, men også det som sies mellom linjene.

I denne studien ble det gjennomført semistrukturerte intervju, og det ble brukt en intervjuguide med åpne spørsmål. Dette fordi vi ikke hadde erfaring med å gjennomføre intervju og for å sikre at alle informantene fikk de samme spørsmålene og at de fikk mulighet til å snakke om de samme temaene. Vi antok at intervjuguiden kunne hjelpe oss å holde fokus på temaet. Vi tenkte også at vi ved hjelp av intervjuguiden¹³ enklere kunne finne fellestrekk og ulikheter mellom lederne. Vi gjennomførte intervjuene uka etter tilbakemeldingsmøtene. Dette ga oss tilgang til informasjon og følelser angående prosessen som informantene var inne i, samtidig så kan det ha ført til at vi har gått glipp av mer reflekterte eller konkrete svar på spørsmålene enn om det hadde gått lenger tid mellom tilbakemeldingsmøtene og intervjuene.

Intervjuguide kan benyttes for å strukturere dybdeintervjuer, og kan inneholde formulerte spørsmål eller spørsmål og tema i stikkordsform (Tjora 2012). En intervjuguide kan gi intervjupersonene muligheter til å forberede seg om de får den utdelt før intervjuet, men den kan også virke uheldig styrende på intervjuprosessen. Vi valgte derfor ikke å dele den ut før

¹³ Se vedlegg 3.

intervjuene. Intervjuguiden utarbeidet vi på bakgrunn av nøye gjennomgang av formålet med studien. Som Tjora (2012) anbefaler ble det lagt vekt på å utforme intervjuguiden på en måte som hindret ja og nei svar. Etter å ha hørt gjennom intervjuene så ser vi at vi stort sett lyktes med å unngå dette. Vi ser at noen av oppfølgingsspørsmålene gir mulighet til å svare ja eller nei, men at intervjupersonen har gitt fyldigere svar. Vi la vekt på at spørsmålene skulle være åpne og inspirere til refleksjon rundt tema. Vi valgte å lage ferdig formulerte fullstendige spørsmål, ikke stikkordsform som også er en mulighet.

Det ble ikke laget oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden men det ble tilrettelagt for utfyllende kommentarer i gjennomføringen av intervjuene. Dette ble valgt for å unngå å låse oss eller intervjupersonene for sterkt til fastlagte spørsmål, og samtidig sikre gjennomgang av det som vi anså som sentrale tema for studien sitt formål. Det ble i liten grad benyttet oppfølgingsspørsmål, noe som kan vurderes som en svakhet om vi glipp av utdyping av tema. Samtidig ble det tatt god tid og det ble tillat taushet for å gi intervjupersonene anledning til å utdype tema. Det opplevde vi at de gjorde. På grunn av at vi hadde liten erfaring med å gjennomføre intervju skulle intervjuguiden hjelpe til med å holde et visst fokus uten å være ledende. I tillegg var det ønskelig med fri refleksjon rundt spørsmål og tema som skulle hjelpe til med å finne eventuelle fellestrekk mellom lederne sin praksis.

Intervjuene ble tatt opp både på passordbeskyttet privat telefon og diktafon som ble plassert på bordet mellom intervjuer og intervjuperson. Intervjupersonene ble anonymisert ved hjelp av koder og kodenøkkel som ble lagret på passordbeskyttet privat PC. Det benyttes derfor informant nummer 2, 3 eller 4 i transkriberingsteksten når det henvises til de ulike intervjupersonene. I masteravhandlingen vil det kun henvises til intervjupersoner uten at det presiseres hvem som sier hva. Alle intervjuene ble nøyaktig transkribert, fra dialekt til bokmål, uten å benytte spesiell transkriberingsmetodikk. Transkribering betyr ifølge Tjora (2012) å gjøre opptak av lyd om til tekst. Å transkribere fra dialekt til bokmål kan øke anonymiseringen av intervjupersonene. Transkribering var en omfattende prosess som vi brukte mellom 5 og 15 timer på. Vi ser i ettertid at transkribering var vel anvendt tid, da det å ha intervjuene som tekst lettet kategoriseringsarbeidet vårt. Vi hadde alt materialet foran oss og kunne bla fram og tilbake og mellom de ulike intervjutekstene på leting etter fellesnevner og særegenheter. I transkriberingen ble alle lyder og fyllord som "eeh", "hmm", "men" ivaretatt. På grunn av anonymiteten til intervjupersonene tas ikke disse med i avhandlingen.

Enkelte utsagn som det har blitt lagt særlig vekt på, ble markert i transkriberingsteksten med kommentarer. Pauser og ufullstendige setninger ble for eksempel markert med tre prikker

“...”. Hvem som sa hva ble merket med en kode for informant og forbokstav på oss forskere. Intervjuene ble lagret lokalt på passordbeskyttet PC med kodenøkkel for hver intervjuperson.

Fremgangsmåten i denne studien har vært i tråd med en hermeneutisk prosess der helheten har blitt undersøkt for å finne delene, for så å samle delene for å få et nytt helhetsperspektiv. Det har blitt jobbet beskrivende ut fra intervjupersonenes livsverden (fenomenologisk) og fortolkende i forhold til det beskrevne og observerte (hermeneutisk). Parallelt med og etter datainnsamlingen, startet arbeidet med bearbeiding, fortolkning og analyse av datamaterialet fra rådata til kategorier og hovedtema.

3.6.3 Fase 3: Dataanalyse

Analysearbeidet startet allerede under datainnsamlingen. Observasjoner i tilbakemeldingsmøter ble fortolket og notert. Data snakker ikke for seg selv, hvilke data som presenteres er valg basert på våre tolkninger (Simons 2009: 118). Som Denzin (1994: 500 I: Simons 2009:118 sier;” *...there is only interpretation. Nothing speaks for itself.*” Selv om forskere kan bruke kjente strategier i analysearbeidet, vil tolkningsprosessen først og fremst preges av hvordan forskere bruker deres kreative og personlige ferdigheter for å skape mening av det datamaterialet vi har til rådighet (Walker 1980 I: Simons 2009).

I dette avsnittet redegjøres det for prosessen med datareduksjon, koding, kategorisering, analyse og tolkning. Gjennom hele oppgaven generelt og i analysearbeidet spesielt har vi benyttet Tjora (2012) sin SDI metode som hjelp til å strukturere arbeidet. Målet med SDI metoden er konseptutvikling og kvalitetssikring via en skjematisk modell for kvalitativ forskning. Grunnprinsippet er en induktiv utvikling fra empiri til konsepter eller teorier med trinnvise deduktive tilbakekoblinger (Tjora 2012).

Under tilbakemeldingsmøtene ble det brukt et strukturert skjema¹⁴ som ble beskrevet tidligere. Etter tilbakemeldingsmøtene, skrev vi begge inn våre notater fra skjemaet i et felles dokument. Etter at vi var ferdige med all datainnsamling, inkludert intervjuene, skrev vi om alle notatene i skjemaet fra tilbakemeldingsmøtene til narrative fortellinger. Deretter skrev vi en felles oppsummering med hovedtrekkene fra alle tilbakemeldingsmøtene i form av en narrativ beskrivelse. I arbeidet med denne narrative oppsummeringen begynte vi å se noen tendenser til funn. I forhold til intervjuene så reduserte vi ikke noen data i transkriberingen da vi valgte å transkribere alle ord og lyder.

¹⁴ Se vedlegg 4.

Kodingsprosessen startet med en gjennomgang av skrevne datamateriale flere ganger. Dette for å lage koder, ord og uttrykk som kunne beskrive utsnitt av datamaterialet. Deretter ble teksten gjennomgått grundig, flere ganger, og vi understreket og merket de ulike utsagnene og observasjonene med farger. Flere fellesnevnerne ble funnet og begrep og utsagn ble kodet med ulike farger. Det var ikke mulig å sette opp disse fellesnevnerne som faste variabler i forkant av kodingen fordi de kom direkte fra empirien. Som Tjora (2012) anbefaler, så var ikke variabler definert på forhånd, men empirien viste vei i analysearbeidet. Tjora (2012) benytter begrepet tekstnære koder om fellesnevnerne. Tekstnære koder er koding hvor man benytter ord og uttrykk direkte hentet fra empirien som navn for koden. Et eksempel på en tekstnær kodesom ble benyttet, er at begrepet "bekreftelse" gikk igjen flere ganger i intervjuene. Andre uttalelser og observasjoner som vi tolket som bekreftende mening fikk samme farge. Eksempel på dette er: "Jeg ser jo at ...", "resultatene viser jo ...", "arbeidsgleden er jo mye høyere enn jeg hadde trodd", "resultatet viser at dere har et godt arbeidsmiljø".

Utsagnene og utsnitt med samme farge og merknader ble deretter samlet. Dette ga oss et kodesett som direkte representerte empirien. Fra dette kodesettet ble det identifisert elleve kategorier som ga et utgangspunkt for videre analyse. Så gikk fokuset over til problemstillingen. I denne fasen ble de mest relevante kategoriene i henhold til studien sin problemstilling samlet. Ut fra disse kategoriene ble det utviklet tre hovedtema til analysen. På grunnlag av disse tre hovedtemaene ble problemstillingen justert til å ha et større fokus på læring.

I det videre analysearbeidet ble det utviklet konsepter. Fokuset gikk da fra empiri og problemstilling og over til teori. I følge Tjora (2012) så er det her at skillet mellom god og ikke fullt så god kvalitativ forskning oppstår. Hva hovedtemaene handlet om ble drøftet, om det kunne identifiseres noen generelle merkelapper på temaet, og om det fantes noen teoretiske bidrag som omtaler temaet og som var relevant for studien.

Analysearbeidet var ikke en så lineær prosess som det kan se ut til. Gjennom hele analysen gikk vi flere ganger tilbake til datamaterialet for å finne eksempler og uttalelser. Det dukket opp ideer underveis som måtte sjekkes ut. Ved å gå fram og tilbake i materialet og mellom fasene utviklet vi en forståelse for hvordan rådata ble utviklet til hovedtema via koding og kategorisering. Denne prosessen sikret en systematisk fremdrift og gjorde struktureringen av analysekapittelet enklere, og la grunnlaget for den endelige rapporten.

Prosesen med analyse av data har vært et arbeid mot mening gjennom en strukturert og forhåndsbestemt prosess som likevel har vært påvirket av dataene. I tråd med hermeneutisk fenomenologi så har prosessen involvert en samkonstruksjon av data med deltakerne da vi og deltakerne har deltatt i en hermeneutisk sirkel av forståelse. Vi som forskere har sammen med deltakerne gitt liv til opplevelsen som ble utforsket gjennom den hermeneutiske sirkel. Resultatet av denne prosessen inkluderer selvtolkende konstruksjoner av forskeren og hver deltaker, og gjenspeiler dermed mange konstruksjoner av flere virkeligheter. I en hermeneutisk fenomenologisk studie anses de mange stadiene av fortolkning som tillater fremvoksende mønstre, diskusjoner om hvordan tolkningene oppstår fra data, samt den fortolkende prosessen i seg selv, som kritiske (Koch 1995 I: Laverty 2003).

3.6.4 Fase 4: Rapportering

Skriving av teori og beskrivelse av forskningsmetode startet i januar 2016.

Vi møttes både fysisk og på telefon flere ganger og ble enige om hva vi skulle prioritere av teori og fremgangsmåte. Arbeidet fordelte vi mellom oss til dels ved hva vi helst ville jobbe med, samtidig drøftet vi det som vi jobbet med underveis og brukte hverandre som veileder etter hvert som vi møtte utfordringer. Begge gikk gjennom det den andre skrev, kommenterte og fylte inn tekst der det var mangler og foreslo endringer. Vi jobbet begge mye inne på den andre sitt område for at vi begge skulle ha lik innsikt i og medvirkning i hele arbeidet. Denne måten å jobbe på fungerte bra for oss og vi opplevde god flyt og kontinuitet i arbeidet.

Det opplevdes imidlertid som en utfordring å kommunisere en hermeneutisk tilnæringsmåte til forskningen på en tydelig måte, da en hermeneutisk sirkel med overlappende tolkninger og prosesser kan være vanskelig å gjøre eksplisitt. En annen utfordring er å skrive en masteravhandling på en strukturert måte når prosessen har vært dynamisk og mer fleksibel enn hva som er mulig å beskrive, innenfor de strukturelle rammene til en avgrenset og akademisk masteravhandling. Dette kan forklares med at innenfor kvalitative metoder snakker man ofte om den hermeneutiske sirkel i stedet for statistisk analyse. Man må se de ulike delene i materialet i lys av andre deler og i helheten som kommer til syne i datamaterialet (Johannessen et al. 2010). Dette erfarte vi i overgangsfasen mellom analyse og drøfting av hovedtemaene i denne studien. Vi ble først enige om å presentere hvert hovedtema og drøfte de fortløpende for å gi en tydeligere oversikt, sammenheng og flyt i teksten. Denne strukturen ble en utfordring i drøftingsarbeidet fordi det var vanskelig å skille mellom teori og empiri da samme elementer og eksempler passet inn i flere av hovedtemaene. Vi erfarte nok en gang at alt henger sammen, at ikke delene kan skilles fra helheten og derfor ikke kan deles i en stram struktur. Vi valgte å løse utfordringen ved først å presentere hovedtemaene fortløpende med relevante empiriske eksempler i et

analysekapittel, for så å skrive et eget drøftingskapittel som knytter alle hovedtemaene til læring og prosessen som ble gjennomført.

3.7 Involvering av intervjupersoner

Involvering av deltakerne gir ifølge Simons (2009) forskere mulighet til en selvrefleksiv tilnærming for å forstå selve casen og seg selv. Intervjupersonene i denne studien ble involvert ved at de har fått anledning til å stille spørsmål, og ved at det har vært snakket åpent om metode og fremgangsmåte underveis i studieperioden. Et eksempel på dette har vært at Forsker 1 har sagt til intervjupersonene ved observasjoner utenom tilbakemeldingsmøtene; "dette kommer jeg til å bruke i oppgaven om det er greit for deg?" og "dette er nyttig stoff for oppgaven vår" når uttalelser i møtesituasjoner ga næring til refleksjoner knyttet til masteravhandlingen. Intervjupersonene har også vært spente på hva som har blitt funnet i studien, og de har fått svar så langt det har vært mulig uten å gå i detalj. Det ble også fokusert på å gi god og nødvendig informasjon i form av informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Avslutningsvis fikk alle intervjupersonene muntlig forespørsel om de ønsket å lese gjennom oppgaven før innlevering, noe som de takket nei til.

3.8 Å forske i egen organisasjon

Det er viktig å se på utfordringer knyttet til forskerrollen, spesielt med tanke på at Forsker 1 er ansatt hos casevirksomheten og forsker i egen organisasjon. I følge Coghlan & Brannick (2014) kan det å forske i egen organisasjon ha både fordeler og utfordringer. En potensiell utfordring kan være en ubalanse mellom nærhet og distanse i forskningen. Denne studien vurderes å ha blitt balansert ved at det både er en forsker på innsiden av organisasjonen og en utenforstående forsker som ikke er tilknyttet virksomheten eller intervjupersonene fra før av. Når man forsker i egen organisasjon så har relasjoner til egne kolleger og eventuelle interessekonflikter eller konflikter i virksomheten, stor og avgjørende betydning for forskningskonteksten. For å redusere eller eliminere potensielle feilkilder på grunn av gode eller dårlige relasjoner til kolleger kan det være lurt å la den eksterne forskeren foreta intervjuene (Coghlan & Brannick 2014).

I følge Simons (2009) bør forskerens subjektivitet heller bli viet oppmerksomhet enn å bli sett på som et problem. Hun hevder at subjektiviteten er nødvendig for forskerens forståelse og tolkning av casen. Det kan likevel bli et problem om forskeren har et for stort personlig engasjement. Selv om rapportene som skrives ikke kan vise virkeligheten, kan forskeren gjøre mye for å belyse timingen i studien, tolkningene og betingelsene. Ved å sikre

transparens kan leserne gjøre seg opp sine egne meninger om rapportenes relevans og betydning.

Vår forståelse av transkribert tekst er preget av våre tolkninger av hva intervjupersonene forteller og hva de har erfart i lys av intensjon, mening og funksjon. Ved å forske i egen organisasjon har spesielt Forsker 1 møtt sine kolleger med en forforståelse. Dette kan farge spørsmålene med antakelser basert på denne forforståelsen. På bakgrunn av uttalelser fra både ledere og ansatte i etterkant av undersøkelsen kan det være grunn til å anta at den daglige kontakten og samtalene Forsker 1 har hatt med ansatte og ledere om medarbeiderundersøkelsen, har påvirket deres bevissthet rundt medarbeiderundersøkelser. Kanskje vil denne masteravhandlingen endre deres praksis for gjennomføring av senere medarbeiderundersøkelser. Oppfølgingsprosessen har nok også blitt påvirket av at vi som forskere har rettet søkelyset mot den. Dette anser vi som noe naturlig som vi kan ikke forhindre. Vi synes likevel at det er viktig å være bevisst på hvordan vi som forskere har påvirket våre omgivelser og den eksisterende praksisen.

Det er viktig å være bevisst på at feilkilder kan oppstå som følge av at forskeren har for nært eller for distansert forhold til feltet. Miles & Huberman (1994 I: Hviid Jakobsen & Kristiansen 2004) beskriver tre typer feilkilder. Den første formen for feilkilde er holistisk feilslutning, det vil si at forskeren fremstiller begivenheter som de er mer strukturerte og overensstemmende enn de egentlig er. Den andre kalles elitebias, som handler om at forskeren støtter seg mer til de dominerende, maktavende deltagerne enn de med mindre status. Den tredje feilkilden er at forsker mister sitt eget perspektiv fordi man dras inn i det miljøet en skal undersøke. Hviid Jakobsen & Kristiansen (2004) beskriver også en fjerde feilkilde som handler om følelser. Både fornektelse og utløp for følelser i feltarbeidet influerer på gjennomføringen og resultatet på forskningen, noe som ifølge Hviid Jakobsen og Kristiansen (2004) ofte blir oversett. Spesielt når man forsker i egen organisasjon kan det være en fare for at man ikke skriver det som oppfattes som sannheter og at forskeren filtrerer opplysningene før det kommer ned på papiret. Dette har ofte sammenheng med det ubehaget man kan få når man møter kolleger i etterkant av studien. Det er viktig at man ikke lover mer anonymitet enn det som er mulig å gi. Det har vi prøvd å ha et realistisk forhold til, i og med at det forskes i en virksomhet med relativt få medarbeidere. Studien har et begrenset utvalg og da er det som oftest ikke mulig med full anonymisering, selv om det ikke brukes navn i avhandlingen.

Det kan også bli en utfordring å få frem de dataene man ønsker om man går over grensene i virksomhetens hierarki, noe som gjøres i denne studien. Dette gjelder spesielt når temaet som skal analyseres er så komplekst at det er mest hensiktsmessig at den som kjenner til situasjonen fra før, utfører intervjuene. Visse sosiale og medmenneskelige relasjoner er

nødvendig i alle kvalitative studier. På dette område er det ikke stor forskjell på om man forsker i egen virksomhet eller ikke (Nielsen & Repstad 2006 I: Wennes & Nyeng 2006).

Det kan ha oppstått en form for ubalanse i forhold til empirisk informasjon når Forsker 1, men ikke Forsker 2, er tilknyttet casevirksomheten. Når Forsker 2 kun har direkte tilgang til datamateriale fra tilbakemeldingsmøtene og intervjuene, har det vært av stor betydning at Forsker 1 etter beste evne har dokumentert og delt relevante observasjoner i den daglige praksis med Forsker 2. For eksempel knyttet til oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen i etterkant av intervjuene som kan være med på å forklare diverse utsagn.

Relasjoner mellom intervjupersoner og Forsker 1 kan ha påvirket hva som ble sagt i intervjuene. For eksempel så virket en intervjuperson noe forbeholden mot å kritisere lederteamet med antydning til at Forsker 1 ikke hadde samme opplevelse. Ulik opplevelse rundt hvordan lederteamet fungerer kom også fram når Forsker 1 kom med oppfølgings spørsmål knyttet til utsagnet. Det kan tyde på at intervjupersonen ville ha delt mer kritikk knyttet til ledelsen dersom Forsker 1 ikke var tilstede under intervjuet.

Avslutningsvis i metodekapittelet vil det nå bli redegjort for vitenskapelig kvalitet, legitimitet og transparens i gjennomføringen. Det vil bli vurdert om avhandlingen kan sies å være gyldig og pålitelig. Ethiske drøftelser kommer sist i kapittelet.

3.9 Vitenskapelig legitimitet og kvalitet

I følge House (1980 I: Simons 2009) er rettferdighet og demokratiske prosesser viktige kriterier for at en casestudie skal fremstå som gyldig i kvalitativ forskning. Guba og Lincoln (1989 I: Simons 2009) underbygger dette ved å bruke begrepet *authenticity* for å beskrive viktige prinsipper for å sikre kvalitet i forskningsprosessen. Prinsippene omhandler hvordan data blir forhandlet og forstått på en rettferdig måte. Dette er hermeneutiske inspirerte tilnærminger til validitetsbegrepet som står i kontrast til et positivistisk perspektiv som stoler på objektive kriterier for å sikre gyldighet.

På forskningsspråket brukes begrepet validitet når man skal vurdere hvor gyldige data er og reliabilitet når man vurderer datas pålitelighet eller nøyaktigheten (Johannessen et al. 2010). For å gjøre det mer forståelig for andre lesere enn forskere velger vi å benytte begrepene gyldighet og pålitelighet videre i teksten. Gyldighet handler om i hvilken grad målingen er relevant eller gyldig og om den måler det vi ønsker å måle. Den som har utviklet et måleinstrument, bør kunne redegjøre for i hvilken grad man er sikker på at man måler det man ønsker å måle (Hoff & Lone 2014). I følge Tjora (2012) handler gyldighet om at det må

være en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og spørsmålene man forsøker å finne svar på. Hoff & Lone (2014) argumentere for at gyldighet i forskning er viktig på grunn av at det er vanskelig å vite om forskningen leverer det den lover. Datas gyldighet har også med utvalg og innsamling av data å gjøre. Forskeren kan ha vært så selektiv at viktige data er utelatt. Målet er å samle inn alle de data som har betydning for å svare på problemstillingen.

Datas pålitelighet forbindes ofte med målinger i kvantitative undersøkelser (Everett & Furuseth 2012: 135). Påliteligheten henviser til hvor nøyaktig undersøkelsens data er. Hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al. 2010:40). For å kunne vurdere gyldigheten og påliteligheten til denne studien var det viktig å gå igjennom teori som omhandler innholdet i disse begrepene og sammenligne teorier med valgt forskningsdesign og funn i studien.

Ledere på tvers av nivåene i virksomheten ble invitert til å delta, selv om det ifølge Nielsen & Repstad (2006 I: Wennes & Nyeng 2006) kan være utfordrende. Begrunnelsen for dette valget er at ledere på alle nivå i casevirksomheten gjennomførte den samme kartleggingen, og at det var intervjupersonens subjektive opplevelser som ble etterspurt i intervjuene. Det indikeres for stor gyldighet på data i denne studien på grunn av trygge rammer for intervjusituasjonene slik som Tjora (2012) anbefaler, fordi fokuset er på intervjupersoner sine subjektive opplevelser, og fordi det er gode relasjoner mellom intervjupersoner og Forsker 1. Alle intervjupersonene har vært ledere ved virksomheten i mange år og har erfaring fra tidligere medarbeiderundersøkelser så det skal være kjente tema å uttale seg om for lederne, noe som også kan ha gjort det lettere å unngå misforståelser i intervjusituasjon og i tolking av data i etterkant av intervjuene. Samtidig kan denne erfaringen ha skapt en forforståelse for medarbeiderundersøkelser som har gjort det vanskelig å tenke nytt.

Når det gjelder data fra observasjon av tilbakemeldingsmøtene så har Forsker 1 og Forsker 2 observert forskjellig. Ved å snakke sammen om det som hadde blitt observert og tolket rett etter møtene, ble det skapt en forståelse for hverandre sine synspunkt. Gyldigheten av dataene fra Forsker 1 sine observasjoner kan problematiseres da det kan oppleves utfordrende å holde forskerrolle og lederrolle adskilt. Den forforståelsen som eksisterte i forkant av undersøkelsen kan også ha påvirket objektiviteten. Gyldigheten kan likevel anses som god på grunn at vi har jobbet med bevisstgjøring rundt denne utfordringen gjennom hele studien, og ut fra en forståelse om at full objektivitet ikke er mulig uansett rolle. Samtaler med intervjupersoner i etterkant av intervjuene, støtter og belyser de ulike tolkningene av observasjonsdata. Noe som ifølge Johannessen et al. (2010) styrker objektiviteten eller

bekreftbarheten. Det å ha hatt muligheten til å drøfte observasjonene med Forsker 2, som har et mer eksternt perspektiv kan ha fungert som en nyttig bevisstgjøring av den subjektive forståelsen til Forsker 1.

Forsker 1 sin kjennskap til virksomhetens historie, kontekst og ansatte gjort tilgjengeligheten til feltet enkel. Det har vært en fordel med tanke på å skape trygghet for intervjupersoner og andre ansatte som ble observert. Det kan ha bidratt til å forsterke påliteligheten til dataene, ved at vi ga god informasjon om studien til de ulike avdelingen før oppfølgingsmøtene. Samtidig vurderes de nære relasjonene mellom Forsker 1 og hennes lederkolleger som en fordel med hensyn til å få tak i de subjektive opplevelsene. Forsker 1 kjenner kontekst og situasjonsbetingede forhold rundt de ulike avdelingene og lederne, noe som vi vurderer har medført at tolkningene av de innsamlede data har blitt mer gyldige og pålitelige. En utfordring som vi har vært bevisste på, er at Forsker 1 har større personlig engasjement rundt noen av de utfordringene som oppleves blant lederne. Det har vært bra at Forsker 2 har hatt en mer distansert rolle i forhold til det å kunne vurdere uten det filteret som Forsker 1 kan ha sett igjennom i enkelte situasjoner. Vi har en klar oppfatning av at det ikke er mulig å være objektiv og skille observasjon fra tolkning, men vi har vært opptatt av å være bevisste på hvorfor vi har tolket som vi har gjort, og hvorfor vi har lagt merke til uttalelser.

Det er vanlig å vurdere datas pålitelighet ved å se i hvilken grad uavhengige observasjoner og målinger av et og samme fenomen gir like eller tilnærmet like resultat (Everett & Furueth 2012). Denne studien tar utgangspunkt i den enkelte leders beskrivelse av sin opplevelse og observasjoner rundt håndtering av fenomenet medarbeiderundersøkelser. Likevel så kan det antas at temaet i studien er svært relevant for flere ledere, i og med at kartlegging av arbeidsmiljøet er lovpålagt i Norge, og at medarbeiderundersøkelser ofte benyttes som ledd i organisasjonsutvikling.

En annen viktig diskusjon er påliteligheten ved bruk av kvalitative data. I følge Tjora (2012) kan en forsker tøyne grensene for hva det er intervjudata sier noe om. For å øke påliteligheten og gyldigheten har flere kvalitative metoder blitt kombinert, i form av intervju og observasjon. En slik metodetriangulering kan bidra til å se et fenomen fra flere perspektiv og gi mulighet til å teste om ulike tilnærminger gir noenlunde samme konklusjoner. Det kan styrke tilliten til resultatene. Vi opplevde at inntrykk vi fikk under observasjoner stemte overens med det noe av det som ble sagt i intervjuer, mens andre inntrykk ikke stemte. I følge Grønmo (1996 I: Johannessen et al. 2010) behøver ikke det å være et problem for påliteligheten til dataene fordi det kan stimulere til nye fortolkninger, mer nyanserte beskrivelser og en mer helhetlig forklaring på de aktuelle problemstillingene.

For at resultatene skal kunne presenteres som ny kunnskap eller ha verdi som ny informasjon, må forskere begrunne hvorfor leseren kan stole på forskningsresultatene - resultatene må være gyldige. Ut fra drøftingen i dette kapittelet, indikeres det at resultatene i denne studien er gyldige og pålitelige, noe som kan bidra til at våre hovedtema kan sees på som nyttige bidrag til ledere, også utenfor casevirksomheten, som skal gjennomføre medarbeiderundersøkelser på sin arbeidsplass.

3.10 Vurdering av transparens i avhandlingen

Tjora (2012) beskriver transparens som gjennomsiktighet. Begrepet brukes i metodisk sammenheng om hvorvidt og hvordan detaljene i et studium beskrives for leserne. Det betraktes som positivt for høy forskningsmessig kvalitet å ha stor grad av transparens i forskningen.

Vi vurderer at denne avhandlingen har en høy grad av transparens. Vi har prøvd å beskrive forskningsprosessen så nøyaktig som mulig. Det har blitt redegjort for vårt vitenskapelige ståsted, valg av metode har blitt begrunnet, og det er lagt ved dokumentasjon i form av informasjonsbrev, samtykkeerklæring, intervjuguide, mal for observasjoner og meldeskjema til NSD. Å gjøre forskningsarbeidet transparent krever at man registrerer valg, endringer og lignende underveis i arbeidet. Vi har gjort rede for hvilke valg som er gjort, på hvilket tidspunkt, hvilke problemer som har oppstått, hvilke teorier vi har benyttet og hvordan disse har virket. Disse punktene som Tjora (2012) presiserer som viktige for god transparens, er tematisert i teksten etter hvert som det har vært relevant. For eksempel så er utfordringer som dukket opp vedrørende struktur i analyse- og drøftingskapittelet presisert og drøftet i metodekapittelet. Rapportering og endringen vi foretok er dokumentert og begrunnet samme sted. Vi har prøvd å jobbe systematisk med de ulike fasene i oppgaven, men ser at det har vært behov for å jobbe med flere deler av oppgaven parallelt. Vi har hatt gode dokumentasjonsrutiner som har hjulpet oss til å skape en god struktur og transparens i forskningen.

3.11 Ethiske drøftelser

Forskere kan komme opp i ulike etiske utfordringer gjennom feltarbeid. Etikk beskrives ofte som en lære om hva som er gode og riktige handlinger. I følge Irgens (2007) handler etikk om hvordan vi kan skille mellom rett og galt, og hvordan vi kan forholde oss riktig til andre mennesker. Etikken skal fungere som en rettesnor for når vi skal gjøre gode valg.

Hviid Jakobsen & Kristiansen (2004) viser til to ytterpunkter for forskerrollen; «den totale observatør» og «den totale deltager» og hvilke utfordringer disse rollene medfører når det gjelder nærhet og distanse til det en forsker på. De nevner to hyppig forekommende responser i feltarbeid, som går på underinvolvering og overidentifisering. Det er viktig med en balansegang mellom de to ytterpunktene. De viser til at det er grader av utførelse mellom disse ytterpunktene. I denne studien er dette relevant i når Forsker 1 deltar prosessen som det forskes på. Når det gjelder forholdet mellom vitenskap og vennskap kan dilemmaet for forskeren bli mellom lojalitet til vennskapet og vitenskapen (Goffman 2004 I: Hviid Jakobsen & Kristiansen 2004).

De etiske problemstillingene vil være nokså like, uansett metode. Det at Forsker 1 er medlem av virksomhetens fellesskap og dermed har innblikk i formelle og uformelle strukturer, samt dokumenter og kvalitetssystem gir oss noen muligheter. Samtidig vil forsker 1 som ansatt også ha forforståelse når det gjelder organisasjonens indre liv, som kan være både til nytte og hinder når man skal forske. I og med at hun har en lederrolle innehar hun også formell makt, noe som kan influere medarbeiderne når de deltar i forskningsprosessen.

All forskningsaktivitet som kan gi konsekvenser for andre mennesker bør bedømmes ut fra etiske standarder, men etikk er ikke begrenset til konkrete mellommenneskelige handlinger. Det gjelder også på andre indirekte og direkte måter vi kan påvirke hverandre på. Etikk har grunnlag i de gjeldende normene i samfunnet og dreier seg først og fremst om forholdet mennesker imellom. I forbindelse med forskning oppstår etiske problemstillinger når forskningen direkte berører mennesker og forhold mellom mennesker. Det er særlig i forbindelse med datainnsamlingen at etiske dilemma situasjoner oppstår. Etiske hensyn kan medføre at man må unngå å forske på visse tema, hvis det ikke kan gjennomføres etisk forsvarlig (Johannessen et al. 2010). Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer, som kan sammenfattes i tre typer hensyn som forskere må være bevisste på. Det må tas hensyn til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, i forhold til forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og ansvar for å unngå skade (Nerdrum 1998 I: Johannessen et al. 2010: 91).

Å ta hensyn til informanten sin rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at den som deltar i forskning skal kunne bestemme over sin deltakelse. Vedkommende skal være informert om hva det innebærer å delta og frivillig ha gitt skriftlig samtykke til deltakelse (Nerdrum 1998 I: Johannessen et al. 2010). I denne studien er dette gjort ved å utforme et informasjonsbrev med vekt på å gi nødvendig informasjon for at intervjupersonene skulle vite hva de samtykket til. Formålet med studien var beskrevet og at kvalitativ metode med

dybdeintervju og observasjon ville bli benyttet. Utvalget og omtrentlig tidsplan for intervjuene ble det også informert om. Det ble også nevnt at spørsmålene ville fokusere på det som skjer i etterkant av undersøkelsen, og at det ikke ville bli mange spørsmål for at samtalene for at intervjupersonene kunne snakke fritt. Informasjonsskrivet opplyste også om at det var ønskelig å ta notater, at samtalen ville bli tatt opp på lydfil for transkribering og at en intervjuguide kom til å bli benyttet.

I følge Nerdrum (1998 I: Johannessen et al. 2010) kreves informert, skriftlig samtykke kun i de tilfeller der det er opplagt hvem som skal delta, og hvor det direkte og indirekte berører enkeltpersoner. Vedkommende skal når som helst kunne trekke seg fra deltakelse, uten at det skal medføre noen negative konsekvenser for individet. I denne studien ble det innhentet samtykke fra intervjupersonene og avklart at lederen for hver avdeling samtykket til at vi kunne være med som observatører ved tilbakemeldingsmøtene. Det ble vurdert at det ikke var behov for samtykke fra hver ansatt for deltakelse i tilbakemeldingsmøtene, da det verken ville framkomme hvem som hadde deltatt eller sagt hva, og at det ikke ville berøre enkeltpersoner. Eget skjema for informert samtykke ble lagt med sammen med informasjonsbrevet. Det presiserte at deltakelse var frivillig og at intervjupersonen når som helst uten å oppgi grunn kunne trekke sitt samtykke. Dersom intervjupersonen ønsket å trekke seg, ville alle opplysninger bli slettet. Ingen av intervjupersonene trakk seg underveis.

Det andre hensynet som forskere bør være bevisst på, er forskeren sin plikt til å respektere informanter sitt privatliv. Den enkelte har rett til selv å bestemme hva han skal si og hva han ikke ønsker å si noe om. Personen skal være sikker på at de opplysninger som oppgis, blir behandlet konfidensielt. Dette for å unngå identifisering av intervjuperson som resultat av uetisk bruk av opplysninger som er gitt (Nerdrum 1998 I: Johannessen et al. 2010). Det er samtidig viktig å ikke love mer anonymitet enn det som er mulig å gi. Denne studien har et begrenset utvalg og da er det som oftest ikke mulig med full anonymisering, selv om det ikke brukes navn i avhandlingen. Det har derfor vært viktig å være bevisst på at det kan være mulig at intervjupersoner indirekte identifiseres når det forskes i en virksomhet med relativt få medarbeidere.

I informasjonsbrevet ble det informert om at alle personopplysninger og data ville bli behandlet konfidensielt og at navnet på intervjupersoner kun ville fremkomme i samtykkeskjemaet. Begrepet intervjuperson brukes i avhandlingen, og casevirksomheten har blitt anonymisert. På grunn av lite utvalg så kan det likevel være en utfordring å sikre full konfidensialitet. Noen utsagn fra intervjupersoner har blitt skrevet ordrett for å sikre riktig meningsinnhold, mens andre utsagn har blitt omskrevet for å skjule intervjupersoner sin

identitet. Det at intervjupersoner har ulike måter å ordlegge seg på, kan føre til at intervjupersoner gjenkjennes. Enkelte uttalelser som vurderes som viktig har likevel blitt tatt om det ikke vil føre til stor belastning for intervjupersoner.

Det tredje hensynet vedrørende forskningsetiske retningslinjer, er forskerens ansvar for å unngå skade. Dette punktet er særlig viktig innenfor medisinsk forskning og samfunnsvitenskapelig forskning, og betyr grovt sett at de som deltar skal utsettes for minst mulig belastning (Nerdrum 1998 I: Johannessen et al. 2010). Dette punktet har vi prøvd å dekke ved varsomhet i framgangsmåten. Forespurte intervjupersoner som ikke svarte på forespørsel om deltakelse ble ikke purret på, og intervjupersonene fikk velge intervjusted for å skape størst mulig trygghet.

I følge Johannessen et al. (2010) så er det viktig å merke seg at selv om det er utarbeidet formelle etiske retningslinjer for forskning, så er forskningsetikk konkrete, avveininger som forskeren må gjøre underveis i forskningsprosessen. Forskeren gjør nødvendige tiltak for å sikre at etiske hensyn blir ivaretatt. Ut fra dette trekkes etiske dilemma inn i fasene der de har oppstått, i stedet for å trekke dem ut av sin kontekst for å samle dem i et eget kapittel.

Oppsummering av metodologi

I henhold til beskrivelse av metodologien og den metodiske gjennomføringen av forskningsprosessen, så er forskningsdesignet for denne masteravhandlingen en caseanalyse med kvalitative metoder. Det har blitt gjort rede for hvilket vitenskapelig ståsted forskningsdesignet har blitt påvirket av. Det har blitt gjennomført observasjoner og semistrukturerte intervjuer av et strategisk utvalg bestående av formelle ledere i casevirksomheten. Forskningsprosessen har blitt beskrevet i faser, og det har blitt gjort rede for undersøkelsens kontekst. Etter å ha drøftet hvilke muligheter og utfordringer forskningsprosessen har bydd på knyttet til forskningsrollen, transparens og validitet samt etikk, går vi nå videre til å analysere hovedtemaene som har blitt identifisert på grunnlag av funn i studien.

4.0 Analyse

Rennemo (2006) beskriver teori uten praksis som luftslott, og praksis uten teori som bevisstløshet. Psykologen Kurt Lewin hevder også at ingenting er så praktisk som en god teori (Kurt Lewin 1952:169 I: Hoff & Lone 2014: 23). I denne studien søkes praksiskunnskap med et korrigerings- og forbedringspotensial gjennom et analysekapittel som presenterer empiriske funn, og et drøftingskapittel som knytter funnene til relevant teori.

4.1 Oversikt over hovedtema

Funnene i denne studien ble samlet i tre hovedtema, basert på kategorisering av de koder som ble laget etter Tjora (2012) og SDI modellen beskrivelse av fasene i en dataanalyse.

I dette analysekapittelet presenteres først hovedtemaene til denne studien i en skjematisk oversikt, før de så presenteres kronologisk med empiriske eksempler.

HOVEDTEMA
1. Medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk- rasjonalitet
2. Medarbeiderundersøkelsen fører i liten grad til læring
3. Medarbeiderundersøkelsen skaper avstand i arbeidsmiljøet

Tabell 4.1. Oversikt over hovedtema

4.1.1 Hovedtema 1: Medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk- rasjonalitet

Hovedtema 1 vil bli presentert ved underkategorier som er basert på funn som indikerer at medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk - rasjonalitet. Underkategoriene belyser at medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført ved bruk av et standardisert spørreskjema, at tilbakemeldingsmøtene ble gjennomført etter et standardisert program, at det var fokus på statistikk fremfor kontekst og at det forventes skriftlig rapportering for veien videre

Bruk av et standardisert spørreskjema

Prosessen fra resultat til tiltak i denne studien besto av at resultater fra et standardisert spørreskjema som presentert i tilbakemeldingsmøter avdelingsvis.

Medarbeiderundersøkelsen¹⁵ som ble gjennomført i denne casestudien besto av et standardisert elektronisk spørreskjema basert på QPSNordic. Spørreskjemaet var videreutviklet med blant annet Utrecht- skalaen hvor utgangspunkt for analysen var jobbkrav-ressursmodellen (JDR- modellen). Instrumentet var oppdelt i måling av nærværsfaktorer og ressursfaktorer. Spørsmålene i det kvantitative spørreskjemaet ble ikke skreddersydd for virksomheten, men var ferdig utformet og kunne legges til som en del av en pakke. Det kvantitative spørreskjemaet inneholdt ferdig formulerte svaralternativ og det var ingen mulighet til å komme med egne kommentarer eller forbehold for ansatte. Flere av intervjupersonene uttalte i etterkant av undersøkelsen og i oppfølgingsmøtet at de opplevde at flere av spørsmålene kunne tolkes på mange ulike måter. Ved å se nærmere på tolkningsmulighetene i spørsmålene, valget vi et tilfeldig spørsmål i undersøkelsen. Vi identifiserte tretten ulike alternative tolkninger som ikke er utfyllende.

Tilbakemeldingsmøtene ble gjennomført etter et standardisert program

Virksomheten gjennomførte ikke bare en kvantitativ spørreundersøkelse, men fulgte også opp med tilbakemeldingsmøter der resultatene ble presentert i plenum avdelingsvis. Dette i tråd med hva Hoff & Lone (2014) anbefaler. Møtene ble ledet av en ekstern konsulent, og det viste seg at konsulenten brukte de samme trinnene som Hoff & Lone (2014) anbefaler, men med noe ulik vektning av tidsbruk. Medarbeiderne var deltakere i møtet mens direktør og enhetsleder for det meste opptrådte som observatører. I utgangspunktet var verken enhetsleder eller medarbeidere informert om resultatene på forhånd. Direktør hadde fått tilgang på resultatene fra konsulenten. Der det var oppsiktsvekkende resultater ble enhetsledere informert om dette i forkant av tilbakemeldingsmøtene. I tilbakemeldingsmøtene presenterte konsulenten resultatene fra undersøkelsen kronologisk og sammenlignet dem med resultater fra en lignende undersøkelse i 2011. Deretter ble deltakerne delt inn i grupper som skulle finne forslag til tre forbedringsområder og tre bevaringsområder som de ønsket å jobbe videre med i avdelingen. Gruppens forslag ble deretter tatt opp i plenum. Konsulenten skrev ned de ulike forslagene og ledet prosessen for å komme til en beslutning om tre bevarings- og forbedringsområder.

Alle de fire tilbakemeldingsmøtene som vi observerte fulgte trinnene 1, 2, 3, 5, 7 og 8 (se vedlegg 4). Forskjellen var at trinn 5 som innebar en gjennomgang av resultatene overordnet sett (helhetsrapporten) kun ble presentert for lederteam i det første tilbakemeldingsmøtet. Trinn 6 som innebar tolking og diskusjoner omkring 2-3 fokusområder i grupper- ble ikke

¹⁵ Beskrivelsen av spørreskjemaet er basert på konsulentens sin presentasjon av verktøyet på tilbakemeldingsmøtene.

gjennomført på tilbakemeldingsmøtet for lederteam. Konsulenten begrunnet dette med for få deltakere til å gjennomføre en slik workshop.

Fokuset på statistikk fremfor kontekst

Fokuset på statistikk i forhold til benchmarking og gjennomsnitt var tydelig på alle tilbakemeldingsmøtene. Hvert resultat ble presentert som statistikk. Ord som gjennomsnitt, variasjon og score ble gjentatt flere ganger. Vi opplevde at det ble mer fokus på statistikk enn på hva de ansatte oppfatter som reell praksis. Dette begrunnes med at konsulenten fokuserte mest på de statistiske resultatene og på å sammenligne dem med tidligere undersøkelser, og med at gjennomgangen av rapportene opplevdes som rasjonell og overbevisende. Konsulenten spurte ikke om ansatte kjente seg igjen i resultatene, og la ikke til rette for refleksjon og diskusjon rundt resultatene. Unntaket var i det ene møtet der vi observerte større grad av refleksjon når konsulenten satte seg ned sammen med deltakerne og åpnet mer for fri refleksjon i møtekonteksten. Han styrte ikke i like stor grad refleksjonene til deltakerne. Flere av deltakerne i dette tilbakemeldingsmøte hadde god kunnskap om slike måleinstrumenter, og hadde samme fagbakgrunn som konsulenten.

Resultatene ble presentert som diagnoser

Vi opplevde at resultatene i form av statistikk fra kartleggingen ble presentert som en diagnose, et rett svar på hvert enkelt område i undersøkelsen. Vår opplevelse for denne tolkingen ligger i måten konsulenten presenterte resultatene på. Vi viser til uttalelser fra konsulenten i tilbakemeldingsmøter som for eksempel: "som dere ser, har dere et godt arbeidsmiljø". Kontekstuelle og kulturelle forhold som potensielle årsaker til resultatene, ikke ble tematisert i tilbakemeldingsmøtene. Resultatene fra årets kartlegging ble sammenlignet med den forrige undersøkelsen fra 2011 uten å ta hensyn til kontekst da og nå. For eksempel i den ene avdelingen er 11 av 14 ansatte skiftet ut siden forrige undersøkelse.

En observasjon gikk på at gjennomsnittverdiene for norsk arbeidsliv ble gjort til en standard som skulle oppfattes som en fasit som virksomheten burde ta utgangspunkt i. Alle resultat i rapporten som var innenfor gjennomsnittsområdet (farget felt) ble betegnet som "innenfor" og "bra nok". Resultatene fra den standardiserte undersøkelsen ble framstilt som en diagnose på ulike område i arbeidsmiljøet, i stedet for å representere et utgangspunkt for drøfting.

Skriftlig rapportering for veien videre

I etterkant av møtene ble prosessen blant annet fulgt opp ved at direktør sendte en e-post til enhetslederne. I e-posten fra 14.03.16 redegjør direktøren for at hun ønsker at enhetslederne tre ganger inneværende år skal dokumentere gjennomføring, status for

tiltaksgjennomføring, mål og tiltak, evaluering og veien videre vedrørende framdrift og oppfølging av prosessen internt i de ulike avdelingene. Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen har senere blitt tatt opp som sak og drøftet i møter med arbeidsmiljøutvalget, tillitsvalgte i virksomheten og ved flere anledninger i ledermøter. I tillegg følges prosessen opp i de ulike avdelingene, med fokus på prioriterte områder som for eksempel i medarbeidersamtaler og personalmøter.

Dette var en presentasjon av det første hovedtemaet om at medarbeiderundersøkelsen preges av teknisk-rasjonalitet. Videre presenteres det andre hovedtemaet som antyder at måten medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført på, i liten grad legger til rette for læring.

4.1.2 Hovedtema 2: Medarbeiderundersøkelsen fører i liten grad til læring

Hovedtema 2 vil presenteres ved underkategorier som er basert på funn som indikerer at medarbeiderundersøkelsen i liten grad fører til læring. Underkategoriene handler om at resultatene ble forstått som bekreftelser, at ingen av forbedringstiltakene var nye, at det var manglende refleksjoner knyttet til resultatene og at resultatene ble møtt med forsvarsskapende atferd og unnvikelse.

Resultatene ble forstått som bekreftelser

En av de første kodene vi la merke til ved gjennomgang av intervjuene var at ordet bekreftelse ofte ble brukt av alle intervjupersonene, i stedet for ord som informerende, overraskelse, læring og nyhet. Det kan se ut til at intervjupersonene har en felles opplevelse av at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er bekreftelser i stedet for kilde til ny kunnskap. En intervjuperson svarer for eksempel med ordet "bekreftelse" på alle de tre spørsmålene om læring. Ved spørsmål om hva intervjupersonene har lært om arbeidsmiljøet besvares det at de har fått bekreftet hva som er en viktig drivkraft for å få det beste ut av hver enkelt ansatt, at ulikheter mellom deltakerne har blitt bekreftet, samt at opplevelsen av medarbeiderundersøkelsen var en fin bekreftelse på det lederen opplever i hverdagen. Ingen av de tre åpne spørsmålene om læring besvares med at de har lært noe nytt som de ikke visste om på forhånd. En av intervjupersonene sa i intervjuet; "jeg *vet ikke om jeg klarer å sette ord på hva jeg har lært akkurat nå, det blir jo litt mer kanskje i forhold til at når vi skal jobbe videre med det for det har vi jo ikke gjort noe mer i bakkant av at vi hadde den samlingen.*"

Ingen av forbedringstiltakene var nye

En annen kode vi merket oss var at ingen av de foreslåtte forbedrings- og bevaringsområdene i noen av avdelingene var nye. Det som ble oppgitt som ønskede

områder for bevaring og forbedring i avdelingene var allerede igangsatte tiltak eller områder som avdelingene hadde jobbet med tidligere. Et eksempel på dette er en uttalelse fra oppfølgingsmøte; “dette *har vi jobbet med og vi har laget en prosedyre på dette*”. I en avdeling hadde de jobbet aktivt med alle de ønskede forbedringsområdene som ble tatt opp, de siste tre månedene. Tiltakene var derimot ikke blitt helt implementert ennå. I intervjuene tok flere av intervjupersonene opp at de foreslåtte tiltakene i tilbakemeldingsmøtene var tiltak som allerede var igangsatt i avdelinga. En intervjuperson sa blant annet at de hadde jobbet med alle disse områdene i lengre tid, og at det var ting som lederen hadde vært borti før. Etter intervjuet uttalte en intervjuperson, vedrørende et av forbedringsområdene at; “*Turnus ... har vært det store samtaleemnet i avdelinga lenge*”. Dette kan tolkes både som at intervjupersonen mener at en prosess har pågått lenge uten at man har kommet til noen løsning, men også som at det kun har vært et samtaleemne uten at det er gjort tiltak for å endre situasjonen. Man kan stille seg spørsmål om hvorfor dette har vært et samtaleemne lenge.

Manglende refleksjoner knyttet til resultatene

En annen observasjon fra både tilbakemeldingsmøtene og intervjuene er manglende refleksjoner rundt resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. En av intervjupersonene ga oss inntrykk av at det var først i løpet av intervjuet med oss at hun begynte å reflektere over resultatene fra medarbeiderundersøkelsen. Dette inntrykket fikk vi da intervjupersonen etter intervjuet uttalte at; “... *spørsmålene i intervjuet satte i gang noen refleksjoner*”. En av intervjupersonene ga også uttrykk for et ønske om at spørsmålene i intervjuet skulle ha blitt sendt ut på forhånd slik at hun kunne ha forberedt seg for å svare på spørsmålene. Den mangelfulle dokumentasjonen om faktiske tiltak fra forrige medarbeiderundersøkelse kan også tolkes dithen at det kom lite ut av undersøkelsene som ble gjennomført tidligere. Dette forsterkes av at en intervjuperson sier at hun husker lite av hva som ble gjennomført i etterkant av disse undersøkelsene og hvilke effekter det hadde.

Forsvarsskapende atferd og unnvikelse

Et annet funn som kan tyde på at medarbeiderundersøkelsen i liten grad har ført til læring, er eksempler på forsvarsskapende atferd. Vi opplevde en tendens til at man ved score under eller i nedre del av gjennomsnittet betraktet det som dårlig resultat og gikk i “skyttergraven” med forklaringer og rasjonaliseringer. Score over midtre del av gjennomsnittet ble oppfattet som positive resultater og ble betraktet som en sannhet som fungerte som en “hvilepute” i forhold til tiltak. Et eksempel er i et av tilbakemeldingsmøtene hvor score godt over gjennomsnittet ble applaudert av både konsulent, direktør, enhetsleder og ansatte. Når det da kom til å foreslå forbedringsområde senere i møtet, så kommenterte en av deltakerne at

var vanskelig å komme med forslag til forbedringer når *“de jo har det så bra”*. Der rapporten viste lavere score enn midten av gjennomsnittsfeltet i den statistiske oppsummeringen, uttalte konsulenten at det var godt innenfor normalområdet for norsk arbeidsliv og ytret at det da likevel var bra. Et annet eksempel er et tilbakemeldingsmøte der vi observerte at rommet var preget av stillhet og at ingen nevnte eller tematiserte resultatene på ledelse, som var i nedre del av gjennomsnittet. Resultatet var også ganske redusert sammenlignet med resultatet i 2011. I møtet var det ingen av de ansatte som snakket om dette, og det ble heller ikke presentert som et forbedringsområde fra noen av gruppene i plenum. På tur ut etter tilbakemeldingsmøtet overhørte vi derimot en kommentar fra en deltaker om at; *“ingen sa det vi egentlig skulle ha sagt”*. Deltakeren snakket da med noen kolleger, og var nok ikke klar over at vi var i nærheten og hørte dette.

Et annet eksempel på forsvarsskapende atferd, var at tema som hadde fått lav score i rapporten ble forklart med ulike omstendigheter, eller rasjonalisert ved å stille spørsmål ved troverdigheten av undersøkelsen i intervjuene. Flere eksempler på uttalelser fra intervjupersonene støtter dette; [...] *“så det er ikke der det ligger, så det er nok noe helt annet enn det ...vi har jo gjennomført ganske så mange medarbeidersamtaler i løpet av denne høsten her og det ligger ikke der i det hele tatt ... så jeg tror det bunner i noe annet rett og slett ...”*. En annen begrunnelse handler om tidspunkt for undersøkelsen; *“så har vi jo vært i gjennom en ganske så stor runde og tidspunktet for en sånn undersøkelse var jo så dårlig som det kunne gå an”*. Fravær av leder ble også benyttet som forklaring på lav score i rapporten; [...] *“jeg har jo vært borte, mye mer borte enn hva jeg vanligvis bruker”*. Samtidig sier hun også *“jeg har jo hatt en stedfortreder så det går ikke an å si at det ikke har vært noen leder her ... for det har det jo faktisk vært”* Også økt grensesetting ble oppgitt som årsak; [...] *“så har jeg vært nødt til å sette noen begrensninger for meg selv”*.

Ved spørsmål om hvordan lederne kan bruke resultatene i det daglige arbeidet framover, kommer det fram at endringer er utfordrende av ulike grunner. Blant annet personalsituasjonen beskrives som en årsaksfaktor; [...] *“så da mener de at arbeidsfordelingen er feil..., [...] hvis du ser på sammensetningen av personalet...[...] noen har vært ansatt på huset i veldig veldig mange år...[...] det er en ting at det er førti ansatte men...[...] det er veldig mange med veldig små stillings størrelser [...] men når du skal endre på en ting... når folk jobber tredje hver helg eller jobber to dager i uka..[...] har gjort akkurat det samme med akkurat den samme pasientgruppa i 20 år.”*

Et annet eksempel på forsvarsskapende atferd i form av fenomenet selvbedrag, er rasjonaliseringer knyttet til at score som ble oppfattet som lave og som var lavere enn

resultatet i 2011, ble møtt med en holdning til at resultatet var som forventet, og at intervjupersonen visste at det trolig ville skje. En intervjuperson uttrykte også en form for anerkjennelse av at hun ikke har vært i stand til å håndtere saker som hun burde ha adressert i fortiden.

I etterkant av tilbakemeldingsmøtet og intervjuet uttalte en intervjuperson at hun i etterkant hadde en positiv erfaring med å følge opp temaene og resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i avdelingsmøter og individuelt i medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtalen bidro særlig til å oppklare eventuelle misforståelser fordi den enkelte medarbeider fikk anledning til å reflektere rundt temaene som opplevdes som viktige. Intervjupersonen sa videre at dette bidro positivt til nærhet i relasjonen til medarbeider og læring for hennes del.

Etter å ha redegjort for funn som viser tendenser til at denne medarbeiderundersøkelsen i liten grad har ført til læring, kommer nå en presentasjon av det tredje hovedtemaet som indikerer at medarbeiderundersøkelsen skaper avstand i arbeidsmiljøet i stedet for å nærme seg det.

4.1.3 Hovedtema 3: Medarbeiderundersøkelsen skaper avstand i arbeidsmiljøet

Hovedtema 3 kommer til å bli presentert ved hjelp av underkategorier som belyser funn som indikerer at medarbeiderundersøkelsen skaper avstand i arbeidsmiljøet. Underkategoriene er knyttet til at medarbeiderundersøkelsen brukes som sammenligningsgrunnlag, at den brukes for å evaluere ledere, og at svarene i spørreskjemaet er anonymisert.

Medarbeiderundersøkelsen brukes som sammenligningsgrunnlag

Et funn som kan føre til mer avstand i arbeidsmiljøet, er at medarbeiderundersøkelsen kan tolkes som at den brukes til å sammenligne avdelinger internt. Selv om rapportene fra avdelingene ikke offentliggjøres eller deles mellom avdelingene, så uttaler flere av intervjupersonene at de føler at avdelingene blir sammenlignet med hverandre. En intervjuperson sa i intervjuet at “... det er en utfordring som jeg har tenkt på, og det handler jo om ... litt sånn problematisering i forhold til at Forsker 1 kjenner alle enheter sitt resultat men enhetslederne kjenner ikke hverandres ... så det er faktisk en utfordring som jeg har tenkt å ta opp i teamet og høre hvordan de andre opplever det. Er det noen.. blir det noen kunnskap ubalanse ved at en kjenner resultatene til de andre men de to andre gjør det ikke? Kan det ha noe med maktbalanse å gjøre? Kan det ha noe med. ... ja.. hva skal jeg si.. hva betyr det for teamet? Kan det ha ... skaper det utrygghet? Så det er faktisk et punkt jeg har tenkt å ta opp”. Et annet eksempel som indikerer en opplevelse av å bli sammenlignet, er en uttalelse

fra en intervjuperson som ga uttrykk for en følelse av urettferdighet av at avdelingene ble sammenlignet seg imellom. Vi spør så direkte om intervjupersonen mener avdelingene blir sammenlignet, og hun svarer: *“ja for det har blitt sagt litt det da ... i forhold til besvarelse spesielt”*. En opplevelse av å bli sammenlignet underbygges også av en uttalelse fra en medarbeider i en uformell setting i etterkant av medarbeiderundersøkelsen. Medarbeideren uttaler til Forsker 1 og andre medarbeidere at ansatte i de ulike avdelingene diskuterer og sammenligner resultatene seg imellom, blant annet hvem som har den beste lederen.

Et annet funn er at årets resultater ble sammenlignet med resultatene fra den forrige undersøkelsen, uansett kontekst og situasjon da og nå. Rapporten viser resultatene fra den forrige undersøkelsen i 2011. I samme statistikk som resultatene fra årets undersøkelse ligger et felt med resultatet fra forrige undersøkelse, slik at alle kan se hvordan årets score på de ulike temaene står seg mot forrige undersøkelse. I den ene avdelingen er leder og totalt 11 av 14 ansatte byttet ut siden den forrige undersøkelsen, og intervjupersonen sier *“Dette oppleves veldig rart, uhensiktsmessig og urettferdig, og tar bort fokuset fra årets resultater”*. Intervjupersonen sier videre; *“så da kan man spørre seg om verdien av denne sammenligningen, når det egentlig gjelder helt andre mennesker i en helt annen kontekst”*. Konsulenten ble gjort oppmerksom på dette faktum i møtet, og sa seg enig i at det var uheldig å gjøre denne sammenligningen i den aktuelle avdelingen. Resultatene på undersøkelsen i 2015 ble likevel sammenlignet med resultatene fra 2011.

Medarbeiderundersøkelsen brukes til å evaluere ledere

Både i intervjusituasjon og ved samtale i etterkant av intervjuene har flere intervjupersoner gitt uttrykk for at de opplever medarbeiderundersøkelsen som en evaluering av seg selv som leder, og at dette oppleves urettferdig og vanskelig ut fra de gjeldende forhold. Det oppleves som at konteksten for de ulike avdelingene og lederne ikke ble tatt hensyn til i vurderingen. Direktør bekrefter at hun forsto resultatene som en evaluering av lederne, og uttale at hun ikke var klar over at undersøkelsen ikke skulle være en evaluering av ledere. Ansatte i de ulike avdelingene diskuterer og sammenligner lederne ut fra score i kartleggingen.

Anonymisering

Andre eksempler på faktorer som kan bidra til mer avstand i arbeidsmiljøet er anonymisering av svarene fra det kvantitative spørreskjemaet. Et eksempel er når resultat på mobbing anonymiseres. I følge konsulenten så ble den digitale linken mellom e-post adressene til ansatte og deres svar oppløst med en gang svarene ble sendt inn. Ingen får tilgang til hvem som har besvart spørsmålene, hverken konsulenten eller ledelsen i bedriften. På grunn av at hovedrapporten med resultatene på mobbing kun ble presentert i ledermøtet, så ble dette

tema kun gjengitt i hovedrapporten som gjaldt hele virksomheten. På slutten av tilbakemeldingsmøtene i de andre avdelingene tok direktør opp tema mobbing og gjorde rede for at medarbeiderundersøkelsen hadde avslørt mobbing i virksomheten. 10% av de ansatte som hadde besvart på kartleggingen hadde opplevd at andre ble mobbet, og 4,9 % hadde selv opplevd mobbing. Konsulenten påpekte da at resultatet var innenfor gjennomsnittet i norsk arbeidsliv, mens direktør påpekte at virksomheten har nulltoleranse for mobbing og at de har gode rutiner for håndtering av dette. Etter at mobbing ble tematisert på slutten av tilbakemeldingsmøtene, uten noen indikasjon på hvor det var kartlagt, har Forsker 1 fått tilbakemelding fra ansatte om at dette med mobbing ble diskutert og grunnet over i lunsjpauser og i gangene på jobb. Flere ansatte har uttrykt at de er mer på vakt over hvem som har meldt ifra om mobbing. De sier at de lurer på hvem som har meldt hva, og at de går mer på tå hev og blir mer forsiktig med hva de sier i ulike kontekster.

Med utgangspunkt i denne analysen av de tre nevnte hovedtemaene, kommer nå en drøfting av hovedtemaene for å belyse hvordan de har påvirket læringsprosessen. Fordi hovedtemaene er tett knyttet til hverandre, samles drøftingen av hovedtemaene opp mot prosessen som ble gjennomført. Drøftingen retter oppmerksomheten mot hvordan de ulike fasene kan ha påvirket læringsutbyttet for denne medarbeiderundersøkelsen.

5.0 Drøfting

Medarbeiderundersøkelser blir ofte brukt for å kartlegge risikofaktorer, utarbeide planer og iverksette tiltak. I følge Hoff & Lone (2014) er medarbeiderundersøkelser et verktøy som kan iverksettes for å oppnå organisasjonsutvikling. Dette har likhetstrekk med en tradisjonell forståelse av organisasjonsutvikling basert på åpen systemteori som har fokus på at organisasjoner bygger opp evnen til å vurdere nåværende funksjon for å oppnå sine mål (Cummings & Worley 2009). Medarbeiderundersøkelser kan i så måte hevdes å representere det Schön (1987,1991) beskriver som teknisk- rasjonalitet om verktøyet brukes som en regelbundet form for organisering av tiltak som preges av en instrumentell forståelse (Dehlin 2008, Irgens 2007).

Funn i studien indikerer at både spørreskjemaet og tilbakemeldingsmøtene som ble gjennomført i denne medarbeiderundersøkelsen var preget av teknisk- rasjonalitet. Dette fordi medarbeiderundersøkelsen i casevirksomheten ble gjennomført ved at ansatte besvarte et standardisert spørreskjema. Ekstern bedriftshelsetjeneste behandlet svarene og satte dem inn i en rapport som sammenlignet årets resultater med undersøkelsen som ble gjennomført i 2011. Videre ble tilbakemeldingsmøtene ledet av en ekstern konsulent som gjennomførte møtene punktvis etter en forhåndsbestemt plan. Han presenterte resultatene på en rasjonell og overbevisende måte som kan tenkes å ha ført til en blindhet både hos ansatte og ledere da det ikke ble reflektert over alternative perspektiv eller andre måter å forstå resultatene på. Det er derfor relevant å diskutere hvordan teknisk- rasjonalitet og instrumentalisme påvirker læringsprosesser i denne studien.

Ut fra at læring og utvikling krever at man evner å håndtere forholdet mellom stabilitet og endring (Irgens 2007, Morgan 1998), så er det interessant å vurdere om man i denne medarbeiderundersøkelsen har evnet å tillate tilstrekkelig grad av kompleksitet ved å ikke å fastlegge mer enn det som er absolutt nødvendig. I henhold til kaos- og kompleksitetsteorier (Stacey 2008, Johannessen 2001) så vil virksomheter, menneskene i den og omgivelsene rundt, være dynamiske og i endring. Organisering, omorganisering, nye pasientgrupper, nye lokaler og endring av personalet kan være noen faktorer som gjør det utfordrende å finne en kontekst som er kontrollerbar og forutsigbar. Dette kan tyde på at en medarbeiderundersøkelse som preges av teknisk- rasjonalitet kan være dårlig egnet som verktøy for å skape organisasjonsutvikling. Nordrik (2010) påpeker at kontinuerlig endring i kontekst er en viktig årsak til at man bør være kritisk når man skal kartlegge psykososialt arbeidsmiljø.

Det kan se ut som at casevirksomheten preges av instrumentelle verdier som regulerer den organisatoriske adferden i form av å følge lovverk og ved å arbeide etter faglige standarder og prosedyrer (Busch 2011). Direktør presiserer at det skal defineres klare tiltak i hver avdeling, og i en e-post til enhetslederne 14.03.16 ble det anmodet om en statusrapportering tre ganger inneværende år på oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen.

Statusrapporteringen skal beskrive gjennomføring, status for tiltaksgjennomføring, mål og tiltak, evaluering og veien videre. I følge Stacey (2008) og Johannessen (2001) sin beskrivelse av kaos- og kompleksitetsteorier vil et arbeidsmiljø alltid være emergerende og dynamisk. Det at direktøren etterspør statusrapportering via e-post kan indikere at det ikke tas hensyn til at komplekse emergerende prosesser til enhver tid kan påvirke oppfølgingsprosessen. Komplekse emergerende prosesser kan være utfordrende å dokumentere skriftlig i en rapport. De er ofte kontekstuelle og komplekse fenomen som ikke er observerbare. En skriftlig rapport vil derfor ikke kunne inkludere disse prosessene. Dette kan tyde på en instrumentell, regelbundet og standardisert forståelse av resultatene i medarbeiderundersøkelsen, som ifølge Schön (2001) innebærer en tro på at kunnskap kan la seg omsette til handling gjennom standardiserte oppskrifter eller spesifiserte handlingssekvenser. Verktøyet, i denne konteksten medarbeiderundersøkelsen, kan i så måte fungerer mer som en tvangstrøye enn som et kreativt instrument for åpen, kontekstuell handling (Dehlin 2008).

Irgens (2007) hevder at den mening som tilskrives data påvirkes av konteksten i form av situasjonen og forholdene som man befinner seg i. Om instrumentelle verdier blir delt av mange, vil de over tid bli til normer i organisasjonen (Busch 2011). Slike sosialt aksepterte normer kan derfor gi signaler om at det er greit å gjennomføre tiltak for tiltakets skyld, og ikke gå dypere inn i materien for å sjekke ut årsaksforhold og jobbe videre ut fra dem. Å fokusere på å lage en tiltaksplan kan kanskje påvirke prosessen til å handle om å dokumentere tiltak, og dokumentasjonen kan bli brukt som bevis på at leder har jobbet med å forbedre arbeidsmiljøet. Dette kan føre til at casevirksomheten utøver enkeltkretslæring i en form for symptombehandling som gir midlertidig lindring. Utfordringen da er at det ikke jobbes med årsaksfaktorer. Ut fra at Cummings & Worley (2009) beskriver at enkelkretslæring handler om å oppdage og korrigere avvik fra ønsket mål, så kan det trekkes likhetstrekk mellom enkelkretslæring og teknisk- rasjonalitet. Irgens (2007) hevder at det kan være tilstrekkelig med enkelkretslæring om alt som behøves er en justering av det man allerede praktiserer, men når det gjelder arbeidsmiljø og sosiale relasjoner så krever slike utfordringer ofte at man går grundigere til verks i form av dobbelkretslæring (Irgens 2007, Rennemo 2006). Et empirisk eksempel som kan knyttes til dette, er at turnusplan ble tatt opp som en utfordring i en avdeling. Fra et teknisk- rasjonelt perspektiv vil en enkel løsning være å endre på

turnusplanen. Selv om dette ifølge leder allerede er gjort, ønsker likevel ansatte å prioritere det som et forbedringstiltak. Dette kan det tyde på at enkelkretslæring ikke var nok for å løse problemet, noe som kan indikere at en teknisk-rasjonell måte å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen på ikke var tilstrekkelig på dette området.

På en annen side kan Dehlin (2008) sin argumentasjon for at teknisk- rasjonalitet kan veves sammen med improvisasjon om teknisk- rasjonalitet brukes som et kontekstuel tiltak, gjøres gjeldende også i denne medarbeiderundersøkelsen. Dette kan forstås som at en teknisk-rasjonell måte å gjennomføre medarbeiderundersøkelse på kan bidra til læring om den tilpasses kontekst og åpner for improvisasjon ved spontanitet og kreativitet underveis i prosessen. Ut fra en pragmatisk læringsteori (Elkjær 2004) så vil tanker kunne være et viktig instrument for å vurdere ulike løsninger, og det å utforske usikre situasjoner vil være en forutsetning for kunnskapstilegnelse. Medarbeiderundersøkelser vil i så måte egne seg som læringsverktøy om man kombinerer teknisk-rasjonlighet og improvisasjon ved utøvelse av reflektert praksis. En statistisk kartlegging i kombinasjon med tilbakemeldingsmøter kan derfor være et godt utgangspunkt for organisasjonsutvikling dersom tenkning forstås som en del av et transaksjonsforhold mellom individ og miljø.

Det er ikke bare relevant å vurdere når enkelkretslæring eller dobbelkretslæring kan egne seg, men også om det i det hele tatt er et behov for læring i dette tilfellet.

5.1 Er det behov for læring?

Irgens (2007) hevder at det ikke er noe behov for læring når vi oppnår det som ønskes med våre handlingsteorier. Men hva om man i uvitenhet tror man har oppnådd det man har ønsket? Er det ikke behov for læring når en leder opplever at man har oppnådd det man ønsket seg? Om en leder i en virksomhet har et objektivistisk kunnskapssyn og en kodifisert kunnskapsstrategi, så kan en instrumentell tilnærming til organisasjonsutvikling og enkelkretslæring i form av nedskrevne tiltaksplaner, oppleves som tilfredsstillende. Ut fra en hermeneutisk fenomenologisk ontologi, og fra et praksisperspektiv på ledelse, så kan man hevde at en slik instrumentell tilnærming hindrer dobbelkretslæring, og at det dermed ikke oppnås tilstrekkelig grad av organisasjonsutvikling i denne medarbeiderundersøkelsen.

Når målet er å oppnå organisasjonsutvikling og læring så kreves det en endring i atferd eller tilegnelse av kapasitet til å handle annerledes og tilegnelse av ny kunnskap (Hislop 2013). Dette indikerer det kan være nødvendig å jobbe med organisasjonskulturen og ikke bare organisasjonsklimaet for best mulig læringsutbytte. Dette er noe motstridende til det Hoff & Lone anbefaler (2014). Deres begrunnelse er at organisasjonsklima er lettere å kartlegge og

påvirke direkte, mens de underliggende antakelsene og verdiene er mer utilgjengelig og vil trolig ta lengre tid å forandre. Denne begrunnelsen antyder at ved å fokusere på organisasjonsklima, så brukes enkelkretslæring i form av justeringer av prosedyrer, som kan representere en form for rask løsning. I følge Kolb & Kolb (2009) så er slike forventninger om en rask løsning den vanligste tidsrammefeilen. Kanskje kan det å ha et for stort fokus på det endelige målet innenfor gitte tidsfrister hemme læringsprosessen mot målet, slik at medarbeiderundersøkelser virker mer som en tvangstrøye enn som et verktøy for læring. Dette kan være med på å føre ledere bak lyset. I dette tilfellet så kan lederne sitte igjen med en opplevelse av å ha nådd målet om organisasjonsutvikling i form av enkelkretslæring. Ut fra et praksisperspektiv kan det derimot tyde på at medarbeiderundersøkelsen ikke i stor nok grad har bidratt til organisasjonsutvikling. Vurderingen om det er behov for læring vil altså kunne variere ut fra ulikt kunnskapssyn og ulike tilnærminger til kunnskapsledelse.

Så hvordan ble det tilrettelagt for læring i denne medarbeiderundersøkelsen? Denne medarbeiderundersøkelsen besto av både et standardisert spørreskjema og gjennomføring av tilbakemeldingsmøter. Det kommer derfor nå en drøfting om hvordan læringsprosessene har vært knyttet til det standardiserte spørreskjemaet og tilbakemeldingsmøtene.

5.2 Læring knyttet til det standardiserte spørreskjemaet

I medarbeiderundersøkelsen benyttes det et standardisert spørreskjema som ansatte mottar via e-post og besvarer elektronisk. Svarene analyseres og presenteres så i form av statistikk i rapporter som presenteres avdelingsvis. Dette kan tyde på at virksomheten preges av et objektivistisk kunnskapssyn ved å fokusere på å kodifisere og samle kunnskap som man har fått tilgang til. En implikasjon av en kodifisert strategi er at det blir større fokus på gjenbruk av kunnskap enn på utvikling av ny kunnskap (Hislop 2013). Dette er interessant med tanke på at det var et stort fokus på å gjengi det ansatte har besvart i denne studien, og at resultatene i stor grad ble sammenlignet med resultatene fra undersøkelsen i 2011. Ut fra en strukturell forståelse av kunnskapsutvikling så er det viktig å identifisere verdifull kunnskap, og kunnskap kan spres ved hjelp av rutiner, kontroll og databaser (Gotvassli 2011). Med tanke på hvordan Irgens (2007) beskriver hvordan man kan gå fra individuell til organisatorisk læring, så kan det å bruke et slikt standardisert skjema bidra til å ivareta kunnskap om arbeidsmiljøet. Det kan dermed bidra til å gi en statisk hukommelse som kan utvikles til mentale modeller som ansatte kan navigere etter (Kim 1993 I: Irgens 2007), noe som også kan indikere at det vil bli enklere for nye ansatte å lære om arbeidsmiljøet i casevirksomheten senere. Et interessant spørsmål er da hvordan dette spørreskjemaet er utformet, og hvilke implikasjoner dens utforming har for hvordan ledere lærer.

I følge Torvatn, Saksvik og Hammer (2005) er mange av spørreskjemaene som blir brukt i dagens arbeidsliv svakt faglig fundert, og det mangler ofte en klar metode eller logikk for å begrunne hvilke temaer som inkluderes eller ekskluderes. De problematiserer også at fokuset for analysen nesten utelukkende ligger på individnivå. I denne studien er spørreskjemaet videreutviklet med utgangspunkt i QPSNordic og JDR- Monitor. I følge Hoff & Lone (2014) så er dette to forskningsbaserte skjemaundersøkelser som retter seg mot helsefremmende arbeid, og som egner seg til bruk i norsk arbeidsliv. Nordrik (2010) hevder likevel at det er en utfordring at medarbeiderundersøkelser spør etter observasjoner, vurderinger og holdninger og ikke etter objektive realiteter som er ustabile faktorer som endrer seg.

Hoff & Lone (2014: 15) påpeker at særlig tolkning og oppfølging av resultatene er kritisk for at man skal kunne realisere formålet med kartleggingen. Et eksempel på at en medarbeiderundersøkelse kan gi uklar, om ikke misvisende informasjon, er at spørsmålene kan tolkes på mange ulike måter. Vi fant tretten ulike alternative tolkninger på et tilfeldig valgt spørsmål. Andre kunne sikkert ha tolket spørsmålet på flere og andre måter enn oss, da det finnes mange ulike måter å tolke spørsmålene når de mest sentrale aspektene ved et arbeidsmiljø er uobserverbare psykologiske fenomener. I følge Hoff & Lone (2014) så byr kartlegginger av slike fenomener på betydelige utfordringer. Uobserverbare psykologiske fenomen er ofte abstrakte og kan være vanskelig å legge merke til. Ansatte sin forståelse av begreper behøver ikke å være i samsvar med den teoretiske definisjonen, og de kan ha forskjellige referanser for hva som oppleves som for eksempel autonomi eller frihet (Hoff & Lone 2014). Ut fra dette så kan det være grunnlag for bekymring vedrørende påliteligheten og gyldigheten av en slik måte å kartlegge arbeidsmiljø på.

Det kan tenkes at påliteligheten til resultatene blir lav og resultatene får liten reell betydning når det er stort potensiale for at ansatte tolker spørsmålene forskjellig. Konsulentene bekreftet at det er vanskelig å lage gode entydige spørsmål. Hoff (2008) hevder at det kan være vanskelig å tolke data som kommer fra spørreskjema på grunn av den generelle naturen til spørsmålene. Et annet problem med slike undersøkelser er at administreringen av undersøkelsen ikke stimulerer til refleksjon hos ansatte. Han problematiserer også at data fra spørreskjema ofte ikke skiller dataene på det organisasjonsnivået de oppstår i (Hoff 2008).

En oppgitt variasjon i besvarelser på 80-100 kan bety at ingen har svart rundt middelverdien. Da kan det være mulighet for at ingen kjenner seg igjen i gjennomsnittsresultatene som presenteres. Ved stor variasjon kan det bety at halvparten opplever et veldig belastende arbeidsmiljø, mens den andre halvparten opplever et veldig positivt arbeidsmiljø. I følge

Kuvaas (2012 I: Hoff & Lone 2014) er sannsynligheten for at riktige tiltak kan iverksettes på bakgrunn av en slik undersøkelse, veldig liten, siden informasjonsgrunnlaget er uklart eller feilaktig. Dette indikerer at tiltak som eventuelt blir iverksatt på grunnlag av middelveier kan være utenfor behovene og ønskene til den enkelte medarbeider. Hvilken læring kan det gi om tiltak baseres på feil grunnlag? Svaret kan være at det skjer en feillæring, eller at det ikke skjer noen læring i det hele tatt. Kanskje vil det heller skje en reaktiv, automatisk respons der alle fortsetter som før (Irgens 2007) fordi tiltakene er basert på resultater som den enkelte ikke har noe forhold til. På en annen side argumenterer Hoff & Lone (2014) for at ved å benytte prinsipper fra det som benevnes prosesskonsultasjon kan man bidra til å skape gode feedback-prosesser i tilbakemeldingsmøtet, som setter virksomheten i stand til å hjelpe seg selv ved involvering og medvirkning, og ved å bygge opp tillitsbaserte relasjoner blant ansatte.

I en avdeling var svarprosenten forholdsvis lav sammenlignet med de andre avdelingene. Konsulentene hadde ikke satt seg godt inn i eller blitt kjent med den enkelte avdeling før undersøkelsen. Resultatene fra kartleggingen viste flere steder stor spredning på svarene. Middelveien kan da sammenlignes med metaforen der man ligger med hodet i komfyren og føttene i fryseren, for så å måle temperaturen i navlen. Det kan finnes noen grunner til å være skeptiske til utfallet av tiltak som iverksettes basert på middelveier. Kanskje kan dette føre til at arbeidsmiljøet utsettes for u hensiktsmessig belastning ved at tiltak iverksettes på feil grunnlag? Hva skjer med motivasjonen til ansatte når det iverksettes tiltak som de ikke ser hensikten med? Tiltaket vil da kunne oppleves som noe som bare må gjennomføres, som en ekstra belastning i stedet for et arbeidsmiljøfremmende tiltak. I tillegg kan det oppstå konflikter i arbeidsmiljøet ved at tiltakene sees på som ekstraoppgaver som må fordeles likt i arbeidshverdagen. Kuvaas (2012 I: Hoff og Lone 2014: 55) sier at å iverksette tiltak på feilaktig eller mangelfullt grunnlag kan føre til redusert tillit til at ledelsen er opptatt av hvordan de ansatte har det. I neste omgang kan det medføre at ansatte blir mindre motivert til å svare på medarbeiderundersøkelser eller delta i forbedringsarbeid.

Et interessant funn som gjelder læring knyttet til spørreskjemaet, er de utfordringene som anonymiseringen av medarbeiderundersøkelser medfører. Alle besvarelser i det standardiserte spørreskjemaet var anonyme i denne casen. Anonymisering kan tenkes å være en utfordring når for eksempel utslag på mobbing presenteres uten at det blir diskutert eller oppklart i tilbakemeldingsmøter. I denne studien viste hovedrapporten at det har blitt registrert forekomst av mobbing, noe som alle enhetslederne og ansatte ble informert om. Hensikten med anonymitet er blant annet å beskytte den enkelte, og anonymiteten kan føre til at flere besvarer undersøkelsen (Hoff & Lone 2014). Det kan også øke sjansen for at

ansatte tør å gi å ærligere svar, men hva kan en leder lære når anonymiteten hindrer dem i å følge opp saken med dem det gjelder? Funn i denne studien indikerer at anonymitet kan føre til at ansatte blir usikre og føler et større behov for å være forsiktig med hva de sier i ulike kontekster. Med hensyn til at hensikten med anonymisering er å beskytte individer som er i en sårbar situasjon, så kan man undre seg over hvordan kan saken løses når verken konsulent, leder eller medarbeidere får vite hvem dette gjelder.

I følge Hoff & Lone (2014) så er mobbing et sammensatt fenomen som består av flere ulike aspekter, og de ansatte vil trolig kunne ha ulik oppfatning av hva som menes med mobbing. Et eksempel er at ulike kulturer kan preges av forskjellige omgangstoner. Noe som kan virke skremmende eller uhøflig for en utenforstående, kan oppfattes som akseptert humor for en som er kjent med kulturen. Kanskje kan en utenforstående oppleve humoristiske utsagn som mobbing uten at den som "blir utsatt" for det opplever det samme. Dette tyder på at man bør tolke besvarelser opp mot kontekst. Dette indikerer også at man bør prøve å ta høyde for at det kan være mange ulike måter å tolke både spørsmål og kontekst på. Samtidig er det viktig å ta opplevelser av mobbing på alvor. Skal man kunne ta tak i resultater på mobbing, og sørge for at det ikke skal skje igjen, så kunne det være enklere om lederne i denne studien fikk vite mer om hvem mobbingen gjaldt eller i hvilken avdeling det har skjedd. Det er viktig å respektere det loven sier, men kanskje kan åpenhet i mange tilfeller føre til større grad av forståelse og læring. Det kan igjen tenkes å bidra til at man får en bedre mulighet til å endre forekomsten av mobbing. Anonymiseringen kan være spesielt problematisk for casevirksomheten når det heller ikke i spørreskjemaet er åpne felt hvor ansatte kan beskrive eller forklare situasjonen anonymt. Ved bruk av åpne felt kunne lederne ha fått en mulig beskrivelse av konteksten for mobbingen. Det kunne bidratt til at lederne, tross anonymiteten, kunne ha brukt resultatet for å forebygge at flere opplevelser av mobbing på arbeidsplassen. I følge Hoff & Lone (2014) så har derimot åpne felt liten tilleggsverdi så lenge man gjennomfører tilbakemeldingsmøter i trygge rammer. Det er derfor interessant å se nærmere på læringsprosessen i de gjennomførte tilbakemeldingsmøtene.

5.3 Læring knyttet til tilbakemeldingsmøtene

Ut fra et sosiokulturelt perspektiv så kreves det sosial interaksjon og deltakelse for at man skal lære og utvikle kunnskap (Gotvassli 2011). I denne studien ble det i tillegg til å bruke et standardisert spørreskjema, gjennomført tilbakemeldingsmøter. Slike tilbakemeldingsmøter anses som kritiske suksessfaktorer (Block 2011; Shein 1999 I: Hoff & Lone 2014: 107). I følge Hoff & Lone (2014) så kan ledere og ansatte diskutere og fortolke resultater fra undersøkelsen og benytte sin kunnskap om arbeidshverdagen til å utdype, moderere, eksemplifisere eller korrigere resultater. Dette kan forstås som at det anbefales å

gjennomføre tilbakemeldingsmøter på en måte som legger til rette for at dobbeltkretslæring skal kunne skje. Hoff & Lone (2014) hevder at godt gjennomførte tilbakemeldingsmøter er et kriterium for at virksomheter skal få ønsket effekt av medarbeiderundersøkelser. Et viktig spørsmål er derfor; hvordan ble tilbakemeldingsmøtene i denne studien gjennomført?

Ved at det legges til rette for at læring skal skje i samspill med kolleger i tilbakemeldingsmøtene, vil læringen i større grad være situert og må forstås i lys av forholdene læringen foregår under samt arbeidsmiljøene man lærer i og sammen med (Irgens 2007). Funn i denne studien indikerer at tilbakemeldingsmøtene var preget av en teknisk- rasjonell tilnærming der man fulgte en forhåndsplanlagt struktur fra start til slutt, med lite rom for improvisasjon. Uttalelser fra konsulenten som "vi må videre i programmet", "tiden går i fra oss", "denne diskusjonen må vi eventuelt ta opp en annen gang", kan signalisere at struktur og effektivitet prioriteres fremfor diskusjoner og refleksjoner. Det kan i så måte være representativt at tilbakemeldingsmøtene ofte omtales som survey- feedbackmøter (Hoff & Lone 2014). I følge Rennemo (2006) har feedback et korrigerende element i seg og skal helst være konstruktiv, konkret og rettet mot forhold som kan endres, mens enhver refleksjon må beskyttes mot tankemessig kontroll. Tilbakemeldingsmøtene ga rom for feedback til en viss grad, ved at konsulenten stilte direkte spørsmål til deltakerne i møtet, men det ble ikke satt av tid til eller åpnet for refleksjoner rundt ulike tema eller spesifikke resultater. Det ble lagt til rette for gruppearbeid, der gruppene fikk oppgaver de skulle gjøre, men det ble ikke oppfordret eller lagt til rette for refleksjoner rundt resultatene.

Ut fra aksjonslæringsteori som den erfaringsorienterte og kritisk reflekterende tradisjonen til Kolb & Kolb (2009) og Argyris & Schön (1974 & 1978 I: Rennemo 2006), så er den pedagogiske situasjonen viktig i en læringsprosess. I følge Rennemo (2006 :111) kan det være utfordrende å vedlikeholde et læringsmiljø som gir rom for refleksjoner og utvikling av dobbeltkretslæring samtidig som man skal holde fokus på resultater som skal produseres. Dette kan være gjenkjennelig i denne studien. Det kan se ut som at konsulenten var mest opptatt av å gjennomføre møtet til normert tid og få laget det bestilte produktet, som var å få definert konkrete forbedrings- og bevaringsområder. Dette kan ha vært hemmende for dobbeltkretslæring. Irgens (2007) påpeker at det å gi rom for spørsmål og fri diskusjon er viktig for at man skal kunne dobbeltkretslære. På en annen side kan konsulenten ha foretatt en vurdering basert på resultatene om at det kun var behov for justeringer i samarbeidsrutiner for å forbedre og ivareta arbeidsmiljøet. Om det er tilfellet at behovene dekkes ved at de nye erfaringene kan forstås inn i eksisterende tankemønstre (Stacey 2008), kan en slik form for enkeltkretslæring være tilfredsstillende for å ivareta og forbedre arbeidsmiljøet. Om derimot resultater fra den standardiserte medarbeiderundersøkelsen

brukes som diagnostisering, og ansatte unnviker å ta opp resultatene i plenum så blir spesielt score som ligger under gjennomsnittet, liggende som en "grå sky" som man ikke har fått klarhet i. Man kan gjøre seg antakelser om hvorfor resultatene er slik, men ingen snakker om det. Dette kan føre til at slike undersøkelser skaper utrygghet og splid i arbeidsmiljøet i stedet for at man skaper et bedre arbeidsmiljø.

Har statistikk og forskning i denne medarbeiderundersøkelsen styrt de ansattes evne til selvstendig refleksjon? Det kan se ut som om funnene om konsulentens overbevisende forsikringer og kommentarer om at høye score bekrefter at de har det bra i arbeidsmiljøet, styrer samtalene i tilbakemeldingsmøtene. Funn i studien tyder på at også lederne ser på resultatene fra medarbeiderundersøkelsen som bekreftelser i stedet for kilde til ny kunnskap. Generelt så anbefales det å bruke ekstern kompetanse i tilbakemeldingsmøte for å unngå at ansatte skal tvile på grunnlaget for resultatene (Hoff & Lone 2014). Om derimot tvil, i form av kritisk tenkning, kan føre til refleksjoner og diskusjoner rundt resultater, så er vi noe kritiske til denne begrunnelsen. Kritisk tenkning kan føre til at de ansatte sier ifra om de ikke kjenner seg igjen i resultatene som presenteres, noe som kan føre til dobbelkretslæring i form av at man tør å diskutere antakelser.

Om de ansatte opplever de statistiske resultatene som riktige diagnoser uten å reflektere over hva det betyr for dem, kan det stilles spørsmål ved om det i hele tatt skjer en form for læring. I forhold 5- trinnsmodellen (Irgens 2007) vil læringsutbyttet da begrenses til å omhandle påvirkning og innlæring som ikke forteller noe om hvor mye deltakerne har forstått. I henhold til erfaringslæringsteorien til Kolb & Kolb (2009) vil en slik mangel på refleksjoner begrense i hvilken grad ledere lærer noe i prosessen. I så måte vil ikke medarbeiderundersøkelser bidra til å utvikle reflekterte praktikere i organisasjonen. Imidlertid kan det, ifølge en av intervjupersonene, være nyttig å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i medarbeidersamtaler. Intervjupersonen opplevde at medarbeidersamtalene ga god anledning til å reflektere rundt tema som opplevdes som viktige for den enkelte, og at det førte til oppklaringer av misforståelser vedrørende kartleggingen. Dette kan indikere at et spørreskjema og gjennomføring av tilbakemeldingsmøter ikke dekker behovene for refleksjoner og oppklaringer alene. Det kan derfor være viktig at ledere følger opp resultater i individuelle medarbeidersamtaler.

Det er interessant at årets resultater ble sammenlignet med resultatene fra den forrige undersøkelsen i 2011 uten å ta hensyn til kontekst da og nå. Hva er verdien av denne sammenligningen når det gjelder andre mennesker i en annen kontekst? Konsulenten sa seg enig i at denne sammenligningen var uheldig i en av avdelingene, men han gjennomførte

likevel presentasjonen som planlagt. Om man ser dette i lys av Donald Schön (1987,1991) sin teori så kan det tyde på at konsulenten følger en administrativ modell eller prosedyre strengt. Med andre ord handler konsulenten her teknisk- rasjonelt, uten å ta hensyn til kontekstuelle forhold. Framgangsmåten kan også tyde på at konsulenten ikke på forhånd hadde gjort seg kjent med avdelingen, noe som Hoff & Lone (2014) påpeker er av stor betydning for resultatet av oppfølgingsmøtet. Om man følger Kuvaas (2012) sin refleksjon kan det å bli presentert for resultatet fra den forrige undersøkelsen uten å reflektere over kontekst, oppfattes som uklart og det kan gi ansatte en tro på at de har en oversikt eller forståelse for arbeidsmiljøet som ikke er tilfelle (Kuvaas 2012 I: Hoff & Lone 2014). I følge Donald Schön (1983 I: Irgens 2011) så utviser gode praktikere en form for reflektert improvisasjon og lar seg ikke begrense av standardiserte løsningsmetoder når det oppstår utfordringer som krever kunnskapsutvikling der og da. Dette indikerer at konsulenten i svært liten grad handlet i tråd med reflektert praksis.

I følge Cummings & Worley (2009) brukes ofte eksterne konsulenter når organisasjoner har behov for en spesiell ekspertise som man ikke har tilgjengelig internt. Profesjonelle organisasjonsutviklere har ofte mer erfaring med organisasjonsendringer (Cummings & Worley 2009), men Schön (2001) påpeker at en høy grad av spesialisering kan føre til snever bedrevitenhet om den profesjonelle ikke tenker over hva det er han foretar seg.

5.4 Bruk av ekstern konsulent

I denne studien ble det benyttet en ekstern konsulent som ledet tilbakemeldingsmøtene, og ifølge Cummings & Worley (2009) så kan det være en utfordring for en ekstern konsulent å få god nok innsikt i årsaker til virksomhetens utfordringer. I dette tilfellet sammenlignet konsulenten årets resultater med tidligere resultater til tross for at de fleste ansatte var skiftet ut. Dette indikerer at konsulenten ikke hadde en god innsikt i virksomhetens kontekst. Å bruke en intern konsulent kunne kanskje ha vært en løsning for å unngå disse utfordringene, men det er ikke noen i casevirksomheten som jobber med organisasjonsutvikling til daglig. Det kan derfor tenkes at det ville ha vært unaturlig om en intern konsulent skulle ha ledet medarbeiderundersøkelsesprosessen. Om det hadde blitt brukt en intern konsulent, kan det tenkes å ha ført til konsekvenser for ivaretagelsen av anonymiteten for medarbeiderne

I følge Cummings & Worley (2009) så har en ekstern konsulent ofte en høyere status som gjør det enklere å utforske vanskelige spørsmål og vurdere situasjoner mer objektivt. Hoff & Lone (2014) argumenterer for at det kan være en utfordring for leder å håndtere og fortolke eventuelle kritiske påstander om egen lederstil og egne beslutninger. Funn av forsvarsskapende adferd blant lederne i denne studien kan tyde på at dette kan være en

relevant problemstilling. Noen studier antyder derimot at det oppnås endringer raskere om en leder har en sentral rolle i ledelsen av endringer (Cummings & Worley 2009), så ut fra dette kan et internt- eksternt team bestående av enhetslederne og konsulenten ha vært en god løsning. Ut fra dette kan det problematiseres at det i dette tilfellet kun var direktør, og ikke enhetslederne, som samarbeidet med konsulenten. En fordel med denne løsningen kan derimot være at direktøren har lært mye om organisasjonsutvikling av konsulenten som hun kan videreføre i organisasjonen senere (Cummings & Worley 2009).

I følge Hoff & Lone (2014) kan det være en fordel å bruke eksterne konsulenter til å lede tilbakemeldingsmøter for at samtaler ikke skal falle inn i spor som de vanligvis gjør, men det kan forutsette at konsulenten har kompetanse til å fasilitere tilbakemeldingsmøter på en måte som gir rom for refleksjoner og drøftinger (Irgens 2007). Kolb & Kolb (2009) trekker frem at forskning viser at erfaringskursinnhold og lærere sitt fokus på ubevisste prosesser i læringsrommet, kombinert med at deltakerne reflekterer over egne læringserfaringer og indre dialog, har positive effekter på læring (Freire 1993 I: Kolb & Kolb 2009). I stedet for uttalelser i tilbakemeldingsmøtene som “det jeg vet om dere, er at dere har problemer med ...” eller “dere har et godt arbeidsmiljø” kan det være mer hensiktsmessig å stille spørsmål ved resultatene, som for eksempel “i hvilken grad kjenner dere dere igjen i denne tolkingen?” og “hvordan oppfatter dere dette?” (Hoff & Lone 2014). Konsulenten i denne studien fortalte de ansatte at de kunne se på resultatet at de hadde et godt arbeidsmiljø. Alt som var innenfor gjennomsnittsområdene ble betegnet som “innenfor” og “bra nok”. De statistiske resultatene fra den standardiserte undersøkelsen ble i så måte presentert som en diagnose i stedet for å fungere som utgangspunkt for drøfting. Konsulenter som setter sin diagnose på virksomhetens arbeidsmiljø uten å ha dypere kjennskap til den daglige driften, kontekst og strategi er ifølge Hoff & Lone (2014) medarbeiderundersøkelser på sitt verste.

Konteksten for tilbakemeldingsmøtene kan sammenlignes med det Freire (1993 I: Kolb & Kolb 2009) skriver om tradisjonell undervisning der allvitende lærere setter inn ideer i studentenes sinn, som mottas ukritisk og mekanisk. Støttende læringsrelasjoner og læringsrom er ofte essensielt for å øke læring, og det er viktig å sørge for pedagogiske tiltak som fasiliterer læringsprosessen og forbedrer læringseffektiviteten (Kolb & Kolb 2009). Dette støttes av Irgens (2007) som argumenterer for at kursholderen i kurssituasjon legger til rette for kunnskapsutvikling ved å avbryte forelesningen for gruppearbeid rundt læringsstoffet, eller ved å utfordre og åpne opp for spørsmål og fri diskusjon (Irgens 2007). I de tilbakemeldingsmøtene vi deltok i presenterte konsulenten innledningsvis et program for møtet. Møtedeltakerne fikk derimot ingen invitasjon til å komme med forslag til dette programmet, og det var heller ikke tid og rom for å gå utenom programmet. Dette kan

problematiseres ut fra tanken om at konkrete erfaringer berikes av refleksjoner, gis mening ved å tenke, og forvandles til handlinger. Det bør med andre ord tilrettelegges for at lærende både skal kunne erfare, reflektere, tenke og handle for at de skal klare å engasjere helt i en læringssyklus (Kolb & Kolb 2009).

Ut fra et teknisk- rasjonelt perspektiv er noen av fordelene med denne måten å gjennomføre tilbakemeldingsmøter på, at møtene kan oppleves som forutsigbare og ryddige. Det kan gjøre det enklere å legge til rette for at alle ansatte kan delta, ved at man kan sette av tid i kalenderen på forhånd. Det kan også gjøre det enklere å dokumentere den objektive delen av prosessen, men kan samtidig legge en demper for kreative innspill og improvisasjon som kunne tilrettelagt for gode bidrag til prosessen med organisasjonsutvikling. Irgens (2007) påpeker at improvisasjon kan føre til at man ser problemet og løsningen umiddelbart, uten å se om løsningen medfører uheldige konsekvenser andre steder i organisasjonen. En evne til å vurdere om en situasjon er egnet til improvisasjon er derfor essensielt.

Ut fra situert læringsteori så vil det kontekstuelle regime påvirke hva som er akseptabel kunnskap og læring. Makt og læring kobles sammen på en måte som gjør at læringen kan reduseres til praksisfellesskapenes maktperspektiver (Åsvoll 2007). Med utgangspunkt i dette så er det kanskje begrenset hvor mye ansvar en person, i dette tilfellet konsulenten, kan belastes for læringsutbyttet i en virksomhet. Selv om konsulenten hadde gjennomført tilbakemeldingsmøtene på en annen måte, så er det ikke sikkert at resultatet hadde blitt noe bedre. Alle lederne deltok dessuten på tilbakemeldingsmøtene i egne avdelinger, og det kan ha ført til at deltakere i ikke tok opp og diskuterte resultater som kunne oppleves som ubehagelige, i plenum. Et konkret eksempel fra studien er en observasjon som ble gjort i gangen, i etterkant av et tilbakemeldingsmøte. Møtet hadde vært preget av trykket stemning og score på ledelsen var godt under gjennomsnittsfeltet. Vi overhørte at en ansatt kommenterte at; "... *ingen sa det vi egentlig skulle ha sagt.*" I samtale med en av intervjupersonene rett etter møtene sa hun at hun antok at hennes tilstedeværelse i møtet var grunnen til at ingen tok opp temaet.

Konsulenten kunne ha tilrettelagt for læring ved å bruke reflekterende team og jobbe med å skape en organisasjonskultur som preges av Modell 2- atferd, men ifølge Irgens (2007) så er det ubehagelige faktum at man må starte med seg selv hvis man skal bidra til å utvikle lærende arbeidsmiljø. Ofte så bruker mennesker mer energi på å forsvare egne standpunkt enn å utforske andres, som fører til at man trekker slutninger som det ikke er hold i (Irgens 2007: 112). Det er derfor interessant å drøfte hvordan forsvarsskapende atferd kan fungere som bremseklosser for læring.

5.5 Når resultater møtes med forsvarsskapende og unnvikende atferd

I arbeidslivet brukes ofte definisjoner av læring som er atferdsorienterte (Irgens 2007). Ut fra at viljen til å lære er en viktig forutsetning for å lære (Irgens 2007), så vil innstillingen som lederne har til læring være viktig for at medarbeiderundersøkelsen skal kunne brukes som et læringsverktøy. I denne studien ble det observert tendenser til at resultater ble møtt med forsvarsskapende atferd knyttet til forsvarsrutiner både på individuelt og organisatorisk nivå.

Funn i denne studien indikerer at resultater ble oppfattet som bekreftelser. Dette kan bety at intervjupersonene kjenner sine ansatte og sitt arbeidsmiljø godt. En annen mulighet kan også være en form for forsvarsskapende atferd hvis intervjupersonene velger å tolke resultatene som at de bekrefter hva de allerede tror eller ønsker skal være sant (Caldwell 2009). I forhold til dette henviser Irgens (2007) til slutningsstigen for å illustrere betydningen av å sjekke ut antakelser og konklusjoner. Hvis lederne i denne casen er låst til sitt eget perspektiv så kan det være en fare for at de trekker slutninger som det ikke er hold i. Slike konklusjoner kan fritta for ansvar, og frata dem selv og gruppen en mulighet til å lære i situasjonen. Å oppfatte resultatene som bekreftelser kan også være et resultat av selektiv lytting. Dette kan være en form for selvbedrag om deres bevisste oppmerksomhet forvrenses i den hensikt å filtrere ut smertefull informasjon (Goleman 1985 I: Caldwell 2009), eller om de unngår informasjon som er i konflikt med deres foretrukne verdenssyn (Smith 2003 I: Caldwell 2009).

Det å igangsette tiltak basert på resultater som oppfattes som bekreftelser, kan tenkes å være en form for unnvikelse av realitetene i arbeidsmiljøet. Som en enkel løsning for å møte lovkravet om kartlegging av arbeidsmiljø. En slik holdning til medarbeiderundersøkelser kan føre til fremmedgjøring av tiltak om de iverksettes på feil eller mangelfullt grunnlag. Fremmedgjøring vil i dette tilfellet vil være at tiltak som iverksettes med utgangspunkt i de standardiserte resultatene, vil virke uforståelige for ansatte. Dette kan medføre at motivasjon for å gjennomføre de vedtatte tiltakene ikke er tilstede, og at tiltakene kan bli liggende som et dokument i en skuff eller på et dataprogram til neste gang det skal gjennomføres en medarbeiderundersøkelse. Det har da skjedd en enkeltkretslæring som bidrar til en unnvikende form for ledelse hvor man ikke får brukt medarbeiderundersøkelser som et læringsverktøy for viktige endringer i organisasjonskulturen.

Denne studien indikerer at intervjupersonene brukte rasjonaliseringer, noe som impliserer tilstedeværelse av fenomenet selvbedrag. Funn av selvbedrag kan være noe utfordrende å bevise, i og med at det er et ubevisst fenomen. De uttalelsene vi tolket som rasjonaliseringer både i forkant av og i etterkant av datainnsamlingen kan virke som åpenbare motsigelser og bortforklaringer av resultatene, sett fra vårt perspektiv. Selvbedrag og unnvikelse av

tilbakemeldinger fra ansatte, vil kunne ødelegge tillit og føre til at intervjupersonene ikke oppfattes som ekte og autentisk for sine medarbeidere (Schein 2004 I: Caldwell 2009). Dette kan påvirke i hvilken grad ansatte har lært noe, ut fra at det kreves tillit og gode relasjoner for å øke grad av læring (Kolb & Kolb 2009).

Ut fra funn i empirien kan det se ut som at flere intervjupersoner håndterer medarbeiderundersøken med forsvarsskapende atferd. En mulig årsak til det kan være at medarbeiderundersøkelsen kan oppleves som en lederevaluering når ledelse er et eget tema i undersøkelsen, og leder sitt navn oppgis i kartleggingen over spørsmålene knyttet til ledelse. I følge Hoff & Lone (2014) så kan det være en utfordring for leder å håndtere og fortolke eventuelle kritiske påstander om egen lederstil og egne beslutninger. Flere intervjupersoner fortalte at de opplevde medarbeiderundersøkelsen og måten resultatene ble presentert på, som en evaluering av dem som ledere. Det ble ikke gjort noen avklaringer vedrørende dette i forkant av undersøkelsen. Direktør uttrykte i ettertid at hun trodde det skulle være en evaluering av lederne og at hun ikke var klar over at en slik medarbeiderundersøkelse ikke var ment å være en lederevaluering. Hoff & Lone (2014) argumenterer for at man må være tydelig på at medarbeiderundersøkelser ikke er en lederevaluering. Et felles formål for medarbeiderundersøkelser skal ikke være å måle lederens prestasjoner eller adferd som helhet, men å gi et bilde av lederens rolle i arbeidsmiljøet. I løpet av studien er det ikke gjort observasjoner som viser at ledelsen har vært oppmerksom på dette. Noe som direktør bekrefter. Den manglende bevisstheten rundt dette kan ha ført til at ledere har reagert med ulike forsvarsrutiner for å forsvare seg mot ubehagelig eksponering. Forsvarsskapende atferd som selvbedrag, unnvikelse og rasjonaliseringer kan derfor har fungert som bremseklosser for læring og utvikling i denne prosessen.

Om det ikke blir tatt hensyn til at kontekst og at situasjon for lederne er forskjellige som i denne casevirksomheten, kan det være en årsak til at ledere reagerer med forsvarsskapende adferd om de opplever å bli evaluert og sammenlignet i en slik kartlegging. I stedet for å bidra til å skape bedre samarbeid, kan en opplevelse av å bli urettferdig vurdert bidra til å skape en konkurranse mellom lederne. Når ansatte har for liten kunnskap om hvordan verktøyet kan brukes, og ser på resultatene av undersøkelsen som en sann diagnose, vil de kunne si at noen er bedre ledere enn andre ved å sammenligne resultatene i de ulike avdelingene. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen kan benyttes som en indikasjon på forbedringsområder som lederen kan jobbe med (Hoff & Lone 2014), men det kan bli feil å evaluere lederen ved å isolere en ledelsesstil, fordi forskning viser at det er vanskelig å isolere effektive ledelsesstiler. Årsaken er at ulike ledelsesstiler fungerer godt i

den rette konteksten og at det kommer an på den spesielle situasjon som lederen møter (Hansen et al. 2007). Benyttes medarbeiderundersøkelser som en form for lederevaluering kan man risikere å trekke konklusjoner på sviktende grunnlag (Hoff & Lone 2014). Det kan derfor antas å være naturlig at ledere reagerer med forsvarsmekanismer for å beskytte seg mot noe de opplever som vanskelig og urettferdig.

For å finne ut om organisasjonen preges av forsvarsrutiner, kan man blant annet se på om det er forskjell på hva som blir sagt på møter og hva som blir sagt i korridorene (Irgens 2007). Det at en ansatt i etterkant av et tilbakemeldingsmøte uttalte at ingen sa det som de egentlig skulle ha sagt, kan tyde på at det eksisterer individuelle forsvarsrutiner i casevirksomheten. Dette kan hindre at en leder evner å finne en løsning om ansatte ikke sier hva de egentlig mener. Om dette gjelder flere i organisasjonen, så kan det tenkes at arbeidsfellesskapet påvirkes av organisatoriske forsvarsrutiner som hindrer dobbelkretslæring og bidrar til innøvd inkompetanse.

I følge Schein (2004 I: Caldwell 2009) så oppstår selvbedrag på både individ- og organisasjonsnivå. Han observerte at samsvar mellom vår atferd og våre faktiske forutsetninger er kritisk for både individuell troverdighet og organisatorisk effektivitet. Selvbedrag anses som en av de største årsakene til ineffektiv ledelse. Bass, Avolio og Atwater (1996) påpeker at laissez-faire ledelse (la- det skure ledelse) som kjennetegnes av unngåelse eller fravær av ledelse, ser ut til å være den mest inaktive og ineffektive ledelsesstilen. Ut fra at 1) medarbeiderundersøkelsen gjennomføres på en teknisk-rasjonell måte uten noen form for kontekstuell følsomhet, 2) at enkelkretslæring brukes når det er behov for dobbelkretslæring, 3) og at resultater håndteres med forsvarsskapende atferd, kan man hevde at casevirksomheten preges av en form for passiv og unnvikende ledelse. I følge Bass & Avolio (1994) kan ledere som bedriver laissez-faire ledelse direkte eller utilsiktet begrense strømmen av informasjon i organisasjonen som vil påvirke hvordan lederne diagnostiserer problemer og fatter beslutninger. Ut fra dette kan det se ut som at denne medarbeiderundersøkelsen bidrar til å skape avstand i arbeidsmiljøet. Det kan i så fall bety at gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen virker mot sin hensikt om å sikre et godt arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling.

Oppsummering av drøfting

I dette kapitlet har identifiserte hovedtema blitt forsøkt belyst ved hjelp av relevant teori. Medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført var preget av teknisk- rasjonalitet. Med tanke på dynamiske endringer som skjer i en organisasjon og i dens kontekst, så kan en teknisk- rasjonell medarbeiderundersøkelse være dårlig egnet som et læringsverktøy.

Verktøyet kan fungere mer som en tvangstrøye enn som et kreativt instrument som er kontekstsensitivt. En teknisk-rasjonell tilnærming kan føre til at man utøver enkelkretslæring selv om det er behov for dobbelkretslæring. Enkelkretslæring kan i noen tilfeller være tilstrekkelig, men når det gjelder arbeidsmiljø og sosiale relasjoner så krever slike utfordringer ofte at man går grundigere til verks i form av dobbelkretslæring. Medarbeiderundersøkelsen kan egne seg som et læringsverktøy om teknisk-rasjonalitet og improvisasjon kombineres ved å utøve reflektert praksis.

Vurderingen av om det i det hele tatt er behov for læring vil kunne variere ut fra ulikt kunnskapssyn og ulike tilnærminger til kunnskapsledelse. I denne medarbeiderundersøkelsen ble det forsøkt tilrettelagt for læring ved å benytte et standardisert spørreskjema og tilbakemeldingsmøter. Bruk av spørreskjemaet kan hevdes å representere et objektivistisk kunnskapssyn og en kodifisert kunnskapsstrategi. Utfordringer med spørreskjemaet er at det ble spurt etter psykologiske og sosiale forhold, og at spørsmålene kan tolkes på ulike måter. Dette kan føre til at tiltak iverksettes på feil grunnlag, noe som kan tenkes å bidra til en form for feillæring. Kanskje kan det medføre at arbeidsmiljøet opplever tiltakene som uhensiktsmessige belastninger, og at ansatte mister motivasjon til å svare på senere undersøkelser. Det kan også bidra til å redusere tillit til at ledelsen bryr seg om hvordan de ansatte har det. Spesielt anonymiseringen kan trekkes frem som en utfordring knyttet til læringsutbytte av gjennomførte spørreskjema, og resultater som kartlegger hendelser av mobbing er et godt eksempel på det.

I forhold til læringsprosessen i de gjennomførte tilbakemeldingsmøtene, så indikerer studien at det er en fordel om ledere og ansatte har mulighet til å diskutere resultatene fra medarbeiderundersøkelsen for å oppklare eventuelle misforståelser. Tilbakemeldingsmøter kan egne seg godt for å tilrettelegge for dobbelkretslæring. Læringen vil da i større grad være situert. Den pedagogiske situasjonen er viktig og påvirker i hvilken grad læring skjer i møtene. I denne medarbeiderundersøkelsen var det en ekstern konsulent som ledet tilbakemeldingsmøtene. Det kan være en fordel å bruke eksterne konsulenter, men studien indikerer at det forutsetter at konsulenten evner å tilrettelegge for refleksjoner og drøftinger. Konteksten for tilbakemeldingsmøtene kan sammenlignes med tradisjonell undervisning hvor deltakerne mottok resultatene ukritisk og mekanisk. Ut fra situert læringsteori så vil det kontekstuelle regime påvirke hva som er akseptabel kunnskap og læring, noe som indikerer at det ikke bare er konsulenten sitt ansvar for at det skapes læring. Kanskje kan ledernes tilstedeværelse ha påvirket at noen ikke sa det som egentlig skulle ha blitt sagt. Ofte må man starte med seg selv om man skal bidra til å utvikle et lærende arbeidsmiljø. Funn i studien indikerer at håndtering av resultatene preges av forsvarsskapende og unnvikende atferd.

Den innstillingen som lederne har til læring vil være viktig for at medarbeiderundersøkelsen skal kunne brukes som et læringsverktøy. Denne studien indikerer at resultater ble oppfattet som bekreftelser, noe som kan være et resultat av selvbedrag og gi grunnlag for passiv og unnvikende ledelse. Om lederne benytter rasjonaliseringer for å unnvike tilbakemeldinger fra ansatte kan det begrense muligheter for læring ved senere anledninger om tilliten mellom lederne og de ansatte ødelegges. Det at medarbeiderundersøkelsen oppleves som en lederevaluering, og at det ikke tas hensyn til kontekst, kan forklare hvorfor medarbeiderundersøkelsen håndteres med forsvarsskapende atferd. Selvbedrag kan oppstå på både individ- og organisasjonsnivå og kan påvirke individuell troverdighet og organisatorisk effektivitet. La – det – skure- ledelse er en inaktiv og ineffektiv ledelsesstil, og man kan se tendenser til at casevirksomheten preges av unnvikende ledelse som kan bidra til å skape avstand i arbeidsmiljøet.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Med denne masteravhandlingen har det blitt forsket ut fra et ønske om å skape en bedre forståelse for hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy i organisasjoner. Det ble utformet tre forskningsspørsmål for å utforske studiens problemstilling.

Det første forskningsspørsmålet handlet om hva som karakteriserer medarbeiderundersøkelsen med tanke på standardisering. Denne masteravhandlingen antyder at medarbeiderundersøkelsen, bestående av et standardisert spørreskjema og gjennomførte tilbakemeldingsmøter, preges av teknisk- rasjonalitet. Studien indikerer at teknisk- rasjonalitet kan fungere som en bremsekloss for læring dersom det ikke tas hensyn til kontekst. Det andre forskningsspørsmålet var hvordan ledere bruker medarbeiderundersøkelsen som læringsverktøy. Flere funn i denne studien tyder på at medarbeiderundersøkelsen ikke ble brukt som et nyttig læringsverktøy. Dette kan sees i sammenheng med det tredje forskningsspørsmålet om hvilken betydning forsvarsskapende atferd har i prosessen. Denne studien indikerer at læringsprosessen påvirkes av faktorer som bevissthet rundt læring og forsvarsskapende atferd på både individ- og organisatorisk nivå. En konsekvens av hvordan medarbeiderundersøkelsen gjennomføres og resultatene håndteres, er at en slik undersøkelse kan skape avstand i arbeidsmiljøet i stedet for å legge et godt grunnlag til forbedring av arbeidsmiljøet.

Studien indikerer også at medarbeiderundersøkelser kan brukes som læringsverktøy dersom det jobbes med selvinnsikt hos de ansatte, og om organisasjonskulturen preges av gode relasjoner, åpenhet og tillit. Dette kan legge til rette for nyttige diskusjoner som kan føre til dobbelkretslæring. Det er viktig at man tør å gå i dybden og drøfte statistiske tall som tendenser i stedet for resultater som en gitt diagnose. For at ansatte skal kunne evne å drøfte statistiske resultater, kan det være viktig å informere ansatte om styrker og svakheter med måleinstrumentet. Om ledere og konsulenter blir mer bevisst bruken av standardiserte instrumenter og prosesser, kan det hindre enøydhet og gjøre dem i stand til å se resultatene fra flere perspektiv. Da kan de lettere vurdere når standardisering egner seg, og få evne til å improvisere når kontekstuelle forhold tilsier at det er nødvendig for å skape gode læringsprosesser.

Igjen vil vi argumentere for hvor viktig det er å tenke: "Ikke enten eller men både og". Med dette menes at man i mange situasjoner ikke kan tenke at; enten benytter vi en standardisert kartlegging eller så gjennomfører vi en kvalitativ undersøkelse med intervju av alle ansatte. En kombinasjon av ulike metoder kan ofte være en god løsning, når konteksten tilsier det.

Denne studien indikerer at utfordringen ikke nødvendigvis er at medarbeiderundersøkelser representerer teknisk-rasjonalitet, men at teknisk-rasjonalitet virker hemmende dersom verktøyet brukes og gjennomføres på en ufølsom og blind måte, uten kontekstuell følsomhet. Teknisk-rasjonalitet kan i enkelte tilfeller fungere godt, men en form for blind teknisk-rasjonalitet kan begrense i hvilken grad ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy.

Forskningsdesignet som ble benyttet for å utforske disse spørsmålene består av en caseanalyse med kvalitative metoder, i form av semistrukturerte intervjuer og observasjoner. En kombinasjon av disse metodene ble vurdert som formålstjenlig for problemstillingen og i samsvar med et vitenskapsteoretisk ståsted som hermeneutiske fenomenologer. Hovedtemaene som ble identifisert i studien bygger på tolkninger av observasjoner i tilbakemeldingsmøter og hverdagspraksis, og uttalelser om medarbeiderundersøkelsen fra ledere i intervjuer.

Det finnes potensielle begrensninger ved å kun se på én case. Det kunne muligens ha styrket studien om flere caser og medarbeiderundersøkelser hadde blitt sammenlignet, men dette var ikke mulig innenfor gitte tidsrammer. Samtidig er det en styrke med caseanalyse at man går i dybden for å se på det som er unikt, noe som er i tråd med vårt vitenskapelige ståsted. Vi opplever til en viss grad at vi har fått en dybdeforståelse, men er ydmyke for at vårt kunnskapsgrunnlag er begrenset i forhold til kompleksiteten i organisasjonsutvikling, læring og forsvarsskapende atferd. De tre hovedtemaene som har blitt identifisert i denne casen vurderes som nyttige for andre ledere som skal gjennomføre medarbeiderundersøkelser, om det benyttes reflektert praksis for å tilpasse informasjonen til ulike kontekster.

Ved å ha belyst relevant teori i kapittel 2, gjort rede for metodologien i kapittel 3, analysert data i kapittel 4 samt drøftet funn i kapittel 5, så vil vi hevde at vi har oppnådd vårt ønske om å få en bedre forståelse for hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy. Ut fra arbeidet med denne masteravhandlingen har vi utviklet et konseptuelt rammeverk. Dette som beskrives nærmere nedenfor.

6.1 Konseptuelt rammeverk for bruk av medarbeiderundersøkelser

Med utgangspunkt i teori og funn i denne studien, presenteres et konseptuelt rammeverk til hvordan ledere kan bruke medarbeiderundersøkelser som læringsverktøy. Konseptet kan brukes som en grov skisse eller som et bilde på en prosess som leder kan tilpasse den relevante konteksten. Ut fra hva denne studien indikerer, så hevder vi at viktige faktorer for å

lykkes med å tilrettelegge for økt læringsutbytte ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelser er at ledere;

1. Fokuserer på organisasjonskultur i tillegg til organisasjonsklima.
2. Jobber aktivt for økt selvbevissthet og selvinnsett hos seg selv og sine medarbeidere.
3. Informerer ansatte om fordeler og begrensninger ved instrumentet og prosessen i forkant.
4. Gir rom for improvisasjon og refleksjoner i tilbakemeldingsmøter.
5. Følger opp tiltaksplaner både i avdelingsmøter og individuelt i medarbeidersamtaler.
6. Unngår en avgrenset oppfølgingsprosess.

For det første anbefaler vi at medarbeiderundersøkelser fokuserer på både organisasjonskultur og organisasjonsklima. Vi er ikke enige med Hoff & Lone (2014) om å begrense medarbeiderundersøkelser til å fokusere på organisasjonsklima i stedet for organisasjonskultur. Om man kun fokuserer på det som er enkelt å observere kan det resultere i enkeltkretslæring, i form av bare små justeringer av rutiner og prosedyrer. Det kan i enkelte tilfeller være nok, men er ikke optimalt når det eksisterer et behov for å gå dypere i arbeidsmiljøet å jobbe med underliggende årsaker til utfordringer og problemer i organisasjonskulturen. For å fremme dobbeltkretslæring bør organisasjoner jobbe for å legge til rette for et godt læringsrom som tillater refleksjoner, uformelle samtaler og bruk av kreativitet og improvisasjon i læringssituasjonen.

Vi anbefaler også at organisasjoner jobber aktivt for å øke selvbevissthet både for seg selv og ansatte. Selvbevissthet anses som nøkkelen for å bekjempe selvbedrag (Pienaar 2009, Caldwell 2009). Om man i forkant av presentasjonen av de statistiske tallene fra en kvantitativ medarbeiderundersøkelse har fått jobbet med selvbevissthet vil det kunne legge til rette for å gjøre de ansatte bedre i stand til å reflektere bedre over egne reaksjoner på resultater og å unngå blindsoner. Ledere kan bidra til dette i form av delta på kurs eller veiledning både individuelt og i gruppe.

En annen kritisk faktor kan være at ledere informerer ansatte om fordeler og utfordringer med bruk av instrumentet og om prosessen i forkant av medarbeiderundersøkelsen. Det kan gi de ansatte mulighet til å tilegne seg et visst kunnskapsnivå om måleinstrumentet og kan føre til at ansatte i større grad evner å være kritiske til resultatene i statistikken. Kanskje vil da de statistiske resultatene ikke brukes som diagnoser på arbeidsmiljøet, men heller som tendenser man kan diskutere og jobbe med. Både vi som forskere, konsulenten og direktøren la merke til at tilbakemeldingsmøtet der ansatte hadde en del forkunnskap om måleinstrumentet, og der flere hadde samme fagbakgrunn som konsulenten, var mer preget

av konstruktive drøftinger blant de ansatte. En av årsakene til det kan være at deltakerne hadde et godt kunnskapsnivå om måleinstrumentet, men også at maktbalansen i dette møtet var mer utjevnet og åpnet mer for fri refleksjon i møtekonteksten. Konsulenten styrte ikke i like stor grad refleksjonene til deltakerne i dette tilbakemeldingsmøtet.

En foreløpig plan for tilbakemeldingsmøtene kunne med fordel ha blitt sendt ut til alle ansatte på forhånd, og den praktiske gjennomføringen kunne hatt en mer fleksibel og improvisatorisk tilnærming for å gi mer rom for refleksjon og innspill fra deltakerne. I tillegg kunne tilbakemeldingsmøtene i større grad hatt fokus på refleksjon over hva ansatte hadde behov for å vite og diskutere det i den gjeldende konteksten. Om ansatte hadde blitt spurt om hva og hvordan de ønsket å prioritere å arbeide med sitt arbeidsmiljø, ville de kanskje ha valgt andre fokusområder enn de som konsulenten la vekt på. De ville hatt mulighet til å velge å gå i dybden på noen områder i stedet for en statistisk gjennomgang av alle resultatene. Konsulenten, i samarbeid med direktør, kunne ha lagt til rette for en mer spontan og kreativ prosess ved å tilrettelegge for en mer fleksibel struktur på møtet, som da kunne blitt formet av hva de ansatte ønsket å jobbe med. Det kunne ha økt ansattes motivasjon for videre arbeid med valgte fokusområder, noe som kunne ha påvirket organisasjonsutvikling positivt.

Formålet og tanken med å gjennomføre tilbakemeldingsmøter er viktig, men nytteverdien kan komme an på hvordan møtene gjennomføres. Vi anbefaler å gjennomføre tilbakemeldingsmøter som gir rom for refleksjoner rundt resultater og som tilpasses situasjoner som dukker opp underveis. Tilbakemeldingsmøtene bør ikke avbrytes hvis en konstruktiv diskusjon kommer i gang. Det kan noen ganger sitte langt inne å si noe, og det er derfor viktig å bruke tid på det når den kommer. Å åpne for å fortsette diskusjonen kan legge til rette for å gå mer i dybden på aktuelle problemstillinger, slik at det læres noe i den gjeldende konteksten. Det ville være mer i tråd med dobbeltkretslæring, som innebærer at man undersøker forutsetningene og at man gjør noe med dem for å forhindre at problemene skal dukke opp på nytt.

Vi anbefaler at ledere følger opp tiltakene i avdelingsmøter, men også individuelt i medarbeidersamtaler. En intervjuperson har erfart at det kan være en stor fordel å gjennomføre medarbeidersamtaler med sine ansatte kort tid etter medarbeiderundersøkelsen. Da var undersøkelsen og resultatene fra den ferske, og medarbeidersamtalen utgjorde en god anledning til å sette ulike tema fra medarbeiderundersøkelsen på dagsorden. Det å få en samtale under fire øyne der blant annet resultatene fra rapporten var tema, ga leder en mulighet til å få innblikk i den enkeltes tanker rundt arbeidsmiljøet. Ansatte fikk mulighet til å si noe om hvordan de ulike

spørsmålene i undersøkelsen ble oppfattet og eventuelle misforståelser kunne oppklares. Slik kan en leder unngå å miste viktige tilbakemeldinger fra ansatte på grunn av sosiale maktstrukturer i avdelingen som kan begrense hva som blir sagt i plenum.

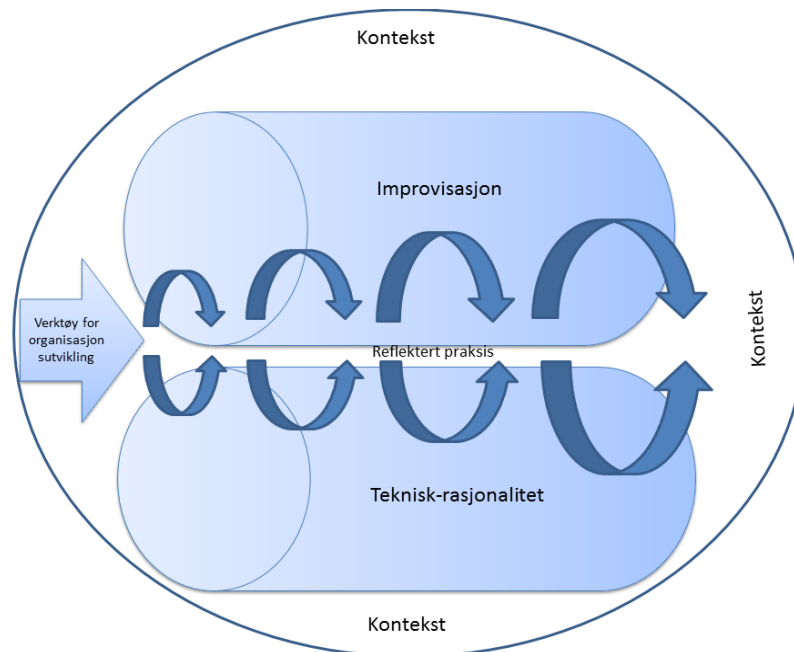
En annen anbefaling er at man forsøker å unngå en avgrenset oppfølgingsprosess etter medarbeiderundersøkelsen. Å jobbe med arbeidsmiljøet bør være en kontinuerlig prosess i stedet for raskt tiltak. Erfaringslæringsspiralen til Kolb & Kolb (2009) illustrerer hvordan man stadig lærer ved å bevege seg ut over nye nivå. Vi ser at vår anbefaling til denne sykliske prosessen har mange fellestrekk med vår "Ikke enten eller, men både og"-modell som vi innledningsvis til denne masteravhandlingen utviklet. Vi har derfor valgt å videreutvikle modellen ytterligere, basert på vår faglige læringsprosess. Vi kommer til å beskrive og begrunne endringene i modellen avslutningsvis da vi mener at den oppsummerer funn og konklusjoner i denne masteravhandlingen på en god måte. Modellen kan representere en konseptuell generalisering, ved at den kan være relevant i lignende kontekster i andre virksomheter.

6.2 Videreutvikling av "Ikke enten eller, men både" - modellen

Det konseptuelle rammeverket er illustrert i form av en modell som viser en sirkulær prosess der et samspill mellom teknisk- rasjonalitet og improvisasjon kan bidra til læring. Vi presiserer at "Ikke enten eller, men både og"-modellen, som alle modeller, er en forenkling av virkeligheten. Den fremhever noen elementer mens den skjuler andre. Med modellen forsøker vi å illustrere viktige faktorer som ledere kan tilrettelegge for i læringsprosessen. Det handler ikke om at både improvisasjon og teknisk-rasjonalitet alltid skal inkluderes i enhver situasjon. Det sentrale er at det kan være en fordel om ledere er i stand til å vurdere situasjoner og ta valg ut fra ulike perspektiver som for eksempel teknisk- rasjonalitet og reflektert improvisasjon, og velge bruk av modellen ut fra egen kontekst. Det handler med andre ord om å utøve en form for reflektert praksis. En viktig presisering er at en leder ved å reflektere i handling, kan bli i stand til å vurdere, ut fra behov i konteksten, om situasjoner egner seg for enkle justeringer eller om det er behov for å se på underliggende årsaker.

I denne masteravhandlingen er en medarbeiderundersøkelse utgangspunktet for en læringsprosess som startes når et verktøy skal brukes for å skape organisasjonsutvikling. "Ikke enten eller men både og"-modellen Figur 6.1, illustrerer hvordan våre anbefalinger innebærer en balanse mellom teknisk- rasjonalitet og improvisasjon. Læringsspiralen utvides etter hvert som personer utøver reflektert praksis i gjennomføring av medarbeiderundersøkelser. Dette er inspirert av Kolb & Kolb (2009) sin læringsspiral som

viser at det å bevege seg mellom de fire læringsmodusene erfaring, refleksjon, tenke og handle gir læring ut over stadig nye nivå.



Figur 6.1 “Ikke enten eller- men både og”- modellen. Versjon 3.

6.3 Mulige tema for videre forskning

Et mulig tema for videre forskning er vår anbefaling til en syklisk læringsprosess, og hvordan dette konseptet fungerer i praksis. I hvilken grad vil medarbeiderundersøkelser oppleves som nyttig verktøy for organisasjonsutvikling når våre anbefalinger følges? Vil for eksempel en mer dynamisk prosess som i større grad fokuserer på selvbevissthet rundt egen læringsprosess og forsvarsskapende atferd, føre til større grad av organisasjonsutvikling? Og i så fall; for hvem vil en slik prosess oppleves som berikende eller unødvendig? Vil det være en merkbar forskjell i forhold til hvordan resultater håndteres? I følge Pienaar (2009) så kan det å måle effekten av selvbevissthet på effektiv ledelse være et verdifullt forskningsområde for fremtiden. Et område for videre forskning kan være å utvikle et instrument eller metode for å måle om selvbedrag oppstår eller ikke. Etter det vi ser finnes det i dag ikke noen instrumenter eller metoder som måler dette. Man bør vurdere om et slikt instrument eller metode også bør identifisere årsakene til hvorfor ledere bedrar seg selv om de innser at det kan være skadelig for deres fremtidige suksess.

Som Nyeng (2004) påpeker, så er det ikke bare det vi får kunnskap om som er interessant, men også det som skjer med oss selv når vi utvider vår forståelse. Avslutningsvis ønsker vi derfor å dele noen refleksjoner knyttet til egen læringsprosess og på hvilke måter denne masteravhandlingen har utviklet oss til å bli reflekterte praktikere

7.0 Avsluttende refleksjoner

Vi ønsker å dele noen refleksjoner knyttet til vår mastervei. Vi har en opplevelse av at økt selvbevissthet rundt egen læringsprosess og atferd har gjort oss mer oppmerksom på hvor viktig det er å kunne reflektere i handling, og på hva som må til for å kunne mestre det.

Det å ha en medforsker i denne prosessen har vært berikende i form av å kunne diskutere observasjoner ut fra ulike perspektiver. Vi opplever at dette i enkelte tilfeller har ført til at vi begge har måttet jobbe med egne blindsoner. Å møte oss selv i døra ved å måtte forklare egne antakelser til vår medforsker har ført til en større grad av bevissthet rundt valg og avgrensninger. Samtidig så kan det ha fungert motsatt når vi har vært enige. Kanskje har en felles forståelse av ulike situasjoner ført til at vi i mindre grad har evnet å se situasjonen fra et annet perspektiv. En bedre forståelse av betydningen av å kunne reflektere i handling har derimot vokst seg moden i løpet av arbeidet med denne masteroppgaven. Vi har utviklet en større evne til å reflektere over vår egen kunnskap og perspektiver, noe som kan bety at vi beveger oss mot å utøve reflektert praksis.

Vi kan kjenne oss igjen i utsagnet om å ha et hermeneutisk grunnsyn, men et positivistisk gangsyn. Ofte kan det være det positivistiske gangsynet som synes best i og med at det tradisjonelle perspektivet på kunnskap og ledelse har formet språket vårt. Begrepene som vi vanligvis benytter i vår dagligtale hører nok til innenfor en positivistisk tradisjon, men vi gjør nok valg ut fra ulike perspektiv og tradisjoner avhengig av hvilken kontekst vi befinner oss i. I etterkant av studien kan vi reflektere over om vårt ståsted fortsatt er hermeneutisk fenomenologisk, eller om vi i spesielle kontekster også kan være positivistiske? I så fall er vi pragmatiske, noe som for oss tyder på at vi er i stand til å se situasjoner fra ulike perspektiver. I så måte har det valget av å bruke en metodologi for denne studien, i form av en kreativ tilnærming for å forstå, vært et representativt valg for oss.

8.0 Liste over figurer og tabeller

Figur 1.1	“Ikke enten eller, men både og”- modellen. Versjon 1.	Side 12
Figur 1.2	“Ikke enten eller, men både og”- modellen. Versjon 2.	Side 13
Figur 2.1	Arbeidsmiljøhjulet - fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema	Side 20
Figur 2.2.	The Experiential Learning Cycle	Side 35
Figur 2.3.	Utviklingen av et antilærende arbeidsmiljø og organisatoriske forsvarsrutiner	Side 44
Figur 7.1	“Ikke enten eller, men både og”- modellen. Versjon 3.	Side 119

Tabell 3.5	Handlingsplan for forskningsprosessen	Side 66
Tabell 5.1	Oversikt over hovedtema	Side 88

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1	Informasjonsbrev	Side 127
Vedlegg 2	Samtykkeerklæring	Side 128
Vedlegg 3	Intervjuguide	Side 130
Vedlegg 4	Mal for observasjon av tilbakemeldingsmøtene	Side 132
Vedlegg 5	Meldeskjema NSD	Side 134
Vedlegg 6	Kvittering NSD	Side 140

10.0 Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_7#KAPITTEL_7 [Lastet ned 01.06.2015]

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler set. CA: Mind Garden Inc

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publication.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and 61 leaderships of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.

Caldwell, C. (2009). Identity, self-awareness, and self- deception: Ethical implications for leaders and organizations. *Journal of Business Ethics*, 90, 393-406.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed. ed.). London: Sage.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed. ed.). Mason, Ohio: South-Western.

Dehlin, E. (2008). *The Flesh and Blood of Improvisation: A Study of Everyday Organizing*. PhD-avhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.

Dehlin, E. (2011). Klokskapens pragmatikk: om kunnskapslederrollen. I Irgens, E.J & Wennes, G. (red). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, (s.62-73). Bergen, Fagbokforlaget.

Elkjær, B. (2004). Organizational learning- the” third way”. *Management learning*, 35 (4): 419- 434.

Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Featherstone, J., Levin, M., Morgan, A., Richer, L. & Carey, C. (2015). *The River. Episode 3. Sesong 1*. [TV- serie]. Distribusjonssted: Netflix.

Gotvassli, K.-Å. (2011). *Den gode prestasjon: rasjonalitet eller intuisjon, teft eller følelser?* I Irgens, E.J & Wennes, G.(red.) *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, (s. 42-59). Bergen, Fagbokforlaget.

Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction* (3rd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Hoff, Tomas. (2008). Mapping the organizational climate for innovation- introducing SWOT as a process based tool. I: W Østreng (red.), *Confluence, Interdisciplinary Communications 2007/2008*. Oslo: Centre for Advanced study at the Norwegian academy of science and letters.

Hoff, T., Lone & J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: en praktisk håndbok*. Oslo:

Gyldendal akademisk.

Hviid Jacobsen, M. og Kristiansen, S. (2004). Den moralske dimensjon i deltakende observasjon: sosiologisk feltarbeide og forskning i, om og mellom mennesker. *Sociologi i dag*, 34(1): 5-30

Irgens, E.J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? I: Stensholt, & Sommerro (red) 2006. *IMPROVISASJON. Kunsten å sette seg selv på spill*. Oslo Damm

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon: å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforl.

Irgens, E. J. (2011a). *De beste blant oss*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.

Irgens, E. J. (2011b). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.

Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.

Irgens, E.J. (2011). *De beste blant oss*. I: Irgens, E.J & Wennes, G. (red). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, (s. 24-39). Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, Stig. (2001). Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Nr: 1-2002. Hentet fra: <http://www.magma.no/aa-skape-orden-i-kaos-ledelse-og-utvikling-i-en-kompleks-verden>. [Lastet ned 15.09.2015]

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). The Learning Way: Meta-Cognitive Aspects of Experiential Learning. *Simulation & Gaming*, 40(3), 297-327.

- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo, NKS forl.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser evidensbasert HRM* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3). Article 3.
- Lynch, K. (2012). On the “tension” inherent in self-deception. *Philosophical Psychology*, 25 (3), 433-450.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. 4. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, J.C.R. & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. I: Wennes, G. & Nyeng, F. (red.) *Tall, tolkning og tvil*, s. 245-279. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Nordrik, B. (2010). *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging: en trojansk hest?* Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Pienaar, C. (2009). The Role of Self-Deception in Leadership Ineffectiveness — a Theoretical Overview. *South African Journal of Psychology*, 39(1), 133-141.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforl.
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterte praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus, Forlaget Klim.

Similä, J.O., og MvCourt, W. (2011). *Ledelse av profesjoner. Ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi*. I: Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. Los Angeles: SAGE.

Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? In R. Rønning, W. B. Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Eds.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0* (pp. 223-252). Bergen: Fagbokforlaget

Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling* (bearbeidet av Johannessen, S.O., oversatt av Oksvoll, E). Oslo: Gyldendal akademisk. (Originalutgaven utgitt i 2001)

Tjora, Aksel (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal Akademisk

Torvatn, H., Saksvik, P.Ø. & Hammer, T.H. (2005) Measurement of psychosocial working conditions in Norway: A review of current practice. Trondheim.Sintef.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. (Author abstract). *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298.

Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurranseevne*. Bergen, Fagbokforl.

Åsvoll, Håvard (2007). *Et kritisk blikk på mesterlæreteorier ut fra et postmoderne perspektiv*, Karlsdottir, Ragnheidur (red.). *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner*. Tapir Akademisk Forlag.

Vedlegg 1: Informasjonsbrev

Informasjon om forskningsprosjektet

” Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?”

Bakgrunn og formål

Studien gjennomføres i forbindelse med at Tone Lise Dahl og Ranveig Nielsen tar et masterstudium i kunnskapsledelse (MKL) ved HINT/HIST/CBS.

Foreløpig problemstilling for studien er: “Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?”

Formålet med oppgaven er å studere hvordan ledelsesprosessene i etterkant av medarbeiderundersøkelser fungerer. Forskning viser at det er særlig i oppfølgingen av slike undersøkelser det svikter (Hoff og Lone 2014).

Vi vil gjøre en kvalitativ studie med intervju og observasjon.

Vi setter fokus på ledelsesprosessene, og har fått samtykke til intervju av lederne og til å delta som observatør på tilbakemeldingsmøtene der rapporten og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen er tema for møtet. Utvalget av deltakere til studien er alle mellomlederne, direktør [REDACTED] og administrerende [REDACTED].

Alle data vil anonymiseres og bli behandlet konfidensielt. Studien skal avsluttes innen 01.10. 2016. Alt materiale vil da bli slettet.

Med vennlig hilsen

Tone Lise Dahl
Ranveig Nielsen

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?”

Bakgrunn og formål

Studien gjennomføres i forbindelse med at Tone Lise Dahl og Ranveig Nielsen tar et masterstudium i kunnskapsledelse (MKL) ved HINT/HIST/CBS.

Foreløpig problemstilling for studien er: “Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?”

Formålet med oppgaven er å studere hvordan ledelsesprosessene i etterkant av medarbeiderundersøkelser fungerer.

Forskning viser at det er særlig i oppfølgingen av slike undersøkelser det svikter (Hoff og Lone 2014).

Vi vil gjøre en kvalitativ studie med intervju og observasjon.

Da vi setter fokus på ledelsesprosessene, ønsker vi å få anledning til å intervjuere leder og mellomledere og få tillatelse til at Tone Lise og Ranveig kan delta som observatør på de møtene der rapportene legges fram for lederne og ansatte og i ledermøter der oppfølging av medarbeiderundersøkelsen er tema for møtet. Utvalget av deltakere til studien er alle mellomlederne, direktør [redacted] og administrerende direktør [redacted].

Hva innebærer deltakelse i studien?

Dette er en kvalitativ studie, og lederne vil bli intervjuet av Tone Lise og Ranveig.

Hvert intervju vil ta ca. en time. Spørsmålene vil dreie seg om det som skjer i etterkant av undersøkelsen. Det vil ikke bli mange spørsmål, da vi ønsker at samtalen skal være åpen, slik at deltaker kan snakke fritt. Vi vil ta notater under intervjuet og samtalen vil bli tatt opp på lydfil for transkribering.

Vi vil lage en intervjuguide som vil bli brukt i intervjuene.

Hva skjer med informasjonen som du gir?

Alle personopplysninger og data vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være i samtykkeskjemaet at det vil fremkomme navn på den som blir intervjuet. Disse skjemaene vil bli nedlåst og det vil kun være Tone Lise Dahl, Ranveig Nielsen og veileder ved HIST/ HINT som har tilgang til disse. Navn på deltakere vil bli kodet, og kodingsnøkkel oppbevares innelåst og adskilt fra andre data, til studien er avsluttet. I det skriftlige materialet vil det ikke fremkomme personopplysninger. Lydfiler oppbevares med passord på opptaker.

Studien skal avsluttes innen 01.10. 2016. Alt materiale vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og deltaker/respondent kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom deltakeren/respondenten trekker seg, vil alle opplysninger som vedkommende har oppgitt bli slettet.

Kontaktinformasjon:



Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker i å delta.

(Signert av leder/deltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledning:

Velkommen! Takk for at du stiller deg villig til å hjelpe oss med data til oppgaven vår. Som du vet jobber vi med en masteroppgave i kunnskapsledelse der vi ønsker å se på ledelsesprosessene i etterkant av gjennomført medarbeiderundersøkelse.

Ved å være med på intervjuet gir du oss verdifulle data til oppgaven vår, samtidig som du får muligheten til å bidra til større forståelse rundt temaet.

Vi har en lydopptaker som vi tar opp hele intervjuet på. Vi kommer til å transkribere hele samtalen og slette lydfilen etter bruk. Skriftlig dokumentasjon oppbevares passordbeskyttet.

Alle data anonymiseres. Vi tenkte å holde på ca en time- til 1,5 timer, men du kan når som helst underveis velge å avbryte samtalen.

Om det er greit for deg så går jeg nå over til spørsmålene.

Spørsmål:

- Hvorfor ble det gjennomført en standardisert medarbeiderundersøkelse i år?
- Kan du fortelle om din opplevelse av medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i oktober?
- Hva føler du om organisasjonen sine resultater?
- Hva føler du om din avdeling sine resultater på?

- Var det noen resultater som overrasket deg?
- Hvordan var din opplevelse av tilbakemeldingsmøtene der resultatene ble presentert av konsulenten?

- Hva har du lært om arbeidsmiljøet i organisasjonen som følge av medarbeiderundersøkelsen?
- Hva har du lært om deg selv som leder i denne prosessen?
- Hva har du lært om lederteamet i organisasjonen som følge av denne prosessen?
- Hvordan vil du bruke resultatene i det daglige arbeidet?
- Hvilke tiltak vil du iverksette på bakgrunn av resultatene?
- Hva tenker du om medarbeiderundersøkelser som verktøy for deg som leder i det daglige arbeidet?

Da skal vi straks avslutte, men vi vil gjerne spørre deg om det er noe du lurer på, har spørsmål til eller andre kommentarer til?

Er det greit at vi tar kontakt med deg om vi trenger flere eller utdypende informasjon?

Tusen takk for at ditt bidrag.

Vedlegg 4: Mal for observasjon av tilbakemeldingsmøtene

Oppfølgingsmøte

Dato: . 11.2015| Avdeling:| Sted: | Antall deltakere: + konsulent.

Møteleder: Ekstern konsulent, | Observatør:

Beskrivelse av observasjon	Tolkning av observasjon
----------------------------	-------------------------

Aktivitet	Tid	Hva ser jeg?	Hvorfor tror jeg det skjer?
Presentasjon av møteleder og målsetting for møtet.	ant: 5 min		
Gjennomgang av kjøreregler for møtet.	ant 5 min	•	
Beskrivelse av instrumentet	ant 10 min		
“Oppvarmingsøvelse”: Hvordan oppfattes arbeidsmiljøet overordnet sett?	15-20 min		
Pause	15 min		

Gjennomgang av de viktigste resultatene på enhetsnivå	anb 15 min	•	
Tolking og diskusjon omkring 2-3 fokusområder	anb 15 min		
Diskusjoner av fokusområder i plenum	anb 20 min		
Avslutning: oppsummering og evaluering	anb 10 min		
Totalt	ca 1,5 t		
Annet			

Vedlegg 5: Meldeskjema NSD

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

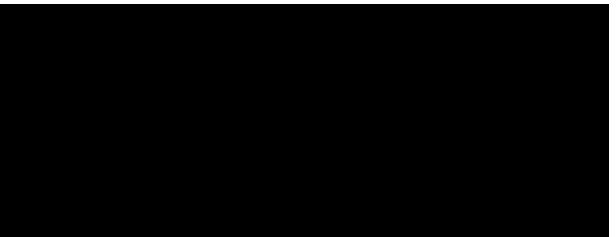


1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ● Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc. NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Hvis ja, hvilke	Arbeidsplass, yrke	
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	"Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?"	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.

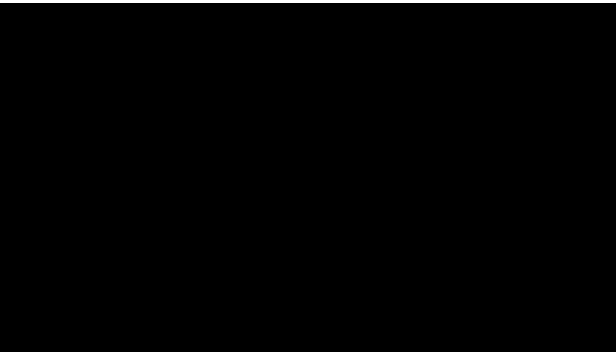
3. Behandlingsansvarlig institusjon

Institusjon	Høgskolen i Sør-Trøndelag	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Handelshøyskolen i Trondheim	
Institutt		

4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)

Fornavn	Erlend	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Dehlin	
Stilling		Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Telefon		
Mobil		
E-post		
Alternativ e-post		
Arbeidssted		
Adresse (arb.)	Klæbuveien 72, postboks 2320	
Postnr./sted (arb.sted)	7004 Trondheim	
Sted (arb.sted)	Trondheim	

5. Student (master, bachelor)

Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.	
Fornavn	Ranveig		
Etternavn	Nielsen		
Telefon			
Mobil			
E-post			
Alternativ e-post			
Privatadresse			
Postnr./sted (privatadr.)			
Sted (arb.sted)			
Type oppgave			<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet

6. Formålet med prosjektet

Formål	<p>Vi ønsker å se på hvordan kartlegging ved hjelp av medarbeiderundersøkelser brukes som verktøy i praksis, av ledere. Fokus vil være på hvordan ledelsesprosessene i etterkant av kartleggingene fungerer.</p> <p>Tema: HRM, kunnskapsledelse.</p> <p>Medarbeiderundersøkelser, selvbedrageri.</p> <p>Forsvarsmekanismer. kompleksitetsteorier.</p> <p>Metode: Kvalitativ metode. Strategisk utvalg av respondenter.</p> <p>Case studie med semistrukturerte intervju og observasjon av ledere i møter vedrørende oppfølging av medarbeiderundersøkelsen (feedbackmøter, rapportmøter, ledermøter).</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
--------	--	--

7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?

Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
---------------------	---	--

Beskriv utvalg/deltakere	Vi skal intervju 4-5 ledere i en utvalgt organisasjon.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Deltakerne rekrutteres gjennom den bedriften en av forskerne/studentene jobber i. Alle lederne i organisasjonen får tilbud om å delta. Vi utformer informasjonsskriv og samtykkeskjema.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Vi har vært i møte med direktør for å presentere problemstillingen, som støtter studien. Informasjonsskriv og samtykkeskjema utformes og presenteres for potensielle deltakere. Frivillighet presiseres.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	5	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .

Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja o Nei ●	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja o Nei ●	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input checked="" type="checkbox"/> Observasjon <input checked="" type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger	Observasjon og deltakende observasjon vil foregå i tilbakemeldingsmøtene i de enkelte avdelingene hvor svarrapporten fra medarbeiderundersøkelsen presenteres. Og i et eller to ledermøter som er relevant for tema i studien.	
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer her.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>

Samtykker utvalget til deltakelse?	<ul style="list-style-type: none"> ● Ja ○ Nei ○ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle 	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Personlige opplysninger vil kun være navn og stilling i organisasjonen. Disse opplysningene kodifiseres med tall 1-5 for å sikre anonymitet, og skrives på et ark som oppbevares i et låsbart skap i forskningsperioden. Ingen direkte personidentifiserende opplysninger skal publiseres.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Alle skriftlige notater oppbevares i låsbart skap. Datamaskinene er beskyttet med brukernavn og passord. Digitale dokumenter er passordbeskyttet.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja ○ Nei ●	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktsreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ○ Nei ●	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja ○ Nei ●	

Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.

11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser

Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		

12. Periode for behandling av personopplysninger

Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt	15.10.2015 01.10.2016	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter. Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering .

13. Finansiering

Hvordan finansieres prosjektet?		
---------------------------------	--	--

14. Tilleggsopplysninger

Tilleggsopplysninger		
----------------------	--	--

Vedlegg 6: Kvittering NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Erlend Dehlin

Handelshøyskolen i Trondheim Høgskolen i Sør-Trøndelag

Postboks 2320

7004 TRONDHEIM

Vår dato: 26.10.2015

Vår ref: 45174 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>45174</i>	<i>Hvordan brukes kartlegginger som verktøy i hverdagsledelse?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sør-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Erlend Dehlin</i>
<i>Student</i>	<i>Ranveig Nielsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.10.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ranveig Nielsen [REDACTED]

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45174

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sør-Trøndelag sine interne rutiner for datasikkerhet.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.10.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)