



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Arbeidsmiljøkartlegginger

Symbolisk aktivitet eller verktøy?

Åse Charlotte Sommerseth

Masteroppgave i MPA, STV-3909, Høst 2023 - Vår 2024

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan ledere bruker resultatene fra en regelmessig arbeidsmiljøkartlegging. Arbeidsmiljøkartlegginger er en lovpålagt aktivitet i henhold til arbeidsmiljøloven og formålet med å gjennomføre undersøkelser er å «reparere» eller videreutvikle arbeidsmiljøet.

Min studie er et eksplorativ case som er gjennomført ca. ett år etter en forebyggende og standardisert arbeidsmiljøkartlegging av psykososiale og organisatoriske faktorer. Data er innsamlet gjennom semistrukturerte kvalitative intervjuer av utvalgte ledere (n=6), samt informantsamtaler (n=2) av andre personer med god kjennskap til prosessen. Datamaterialet er analysert gjennom dokumentering, utforskning, systematisering/kategorisering og sammenfatting av tekst.

Analyse og drøfting er bygd opp etter tre hovedtemaer:

- 1) **Påvirkninger fra resultatene:** Hvordan resultatene benyttes videre avhenger av hvorvidt de er positive eller negative.
- 2) **Påfølgende prosesser:** Det gjennomføres møter med gruppearbeid og/eller turer tilknyttet oppfølgingsarbeidet. Det er behov for mer konkret informasjon og samspill mellom partene enn det som fremkommer fra selve rapporten. Prosessen har tendenser til å bli lederstyrt og det varierer i hvilken grad ansatte og vernetjeneste «aktiveres».
- 3) **Effekter: symbolsk aktivitet eller verktøy?** Tiltakene påvirker i liten grad det faktiske arbeidet som utføres. En sentral antagelse er at generelle forebyggende arbeidsmiljøkartlegginger blir en symbolsk aktivitet.

Nøkkelord: arbeidsmiljø, arbeidsmiljøkartlegging, arbeidsmiljøundersøkelse, arbeidsmiljøloven, effekter, ledelse, myteperspektivet, organisasjonsutvikling, prosess, verneombud.

Forord

Høsten 2020 ønsket jeg faglig påfyll og begynte på delemnet «Utviklings- og endringsstrategier i offentlige organisasjoner». Jeg syns studiet ga stort faglig utbytte og valgte å fullføre hele masterforløpet som nå har resultert i en masteroppgave. Gjennom forløpet har jeg gått fra å være HMS-rådgiver til selv å bli leder i den interne bedriftshelsetjenesten i Troms Fylkeskommune. Organisasjonen har gjennomgått store endringer i denne perioden med både sammenslåing og oppdeling av Troms og Finnmark fylkeskommune.

Takk til Norges Arktiske Universitetet som har lagt opp til et studieforløp som har latt seg kombinere med jobb og familieliv. Og takk til arbeidsgiver som har tilrettelagt for at studiene har kunnet få prioritet i en hektisk arbeidshverdag. Uten disse praktiske bidragene hadde det vært vanskelig for meg å kunne gjennomføre dette masterforløpet.

Takk til veileder Thor Øivind Jensen fra Universitetet i Bergen for gode faglige innspill, grundige tilbakemeldinger og motivasjon til å fullføre prosessen med masteroppgaveskriving.

På hjemmebane må jeg gi en ekstra takk til min ektemann og barn som har vært tålmodige med meg i de periodene studiene har gått fremfor familielivet. Og takk til øvrige familie som i kulissene også har bistått med støtte og hjelp.

Åse Charlotte Sommerseth

Tromsø, mai 2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og valg av tema	1
1.2	Forskningsfeltet	2
1.3	Problemstilling.....	3
2	Empirisk kontekst.....	5
2.1	Arbeidsmiljøkartlegginger – nåværende krav og historie	5
2.2	Arbeidsmiljøundersøkelsen i TFFK 2023	6
2.3	Forberedelse, gjennomføring og etterarbeid.....	8
2.4	Vurderinger tilknyttet gjennomføring og tidligere undersøkelser	9
3	Teori	11
3.1	Organisasjonsteori	11
3.2	Ledelsesteori.....	12
3.3	Læring i organisasjoner	13
3.4	Prosessforløp i organisasjonsutvikling	15
4	Metode og datainnsamling	17
4.1	Vitenskapsteoretisk posisjonering	17
4.2	Forskningsstrategi og design	18
4.3	Min forutforståelse	18
4.4	Rekruttering av informanter og respondenter.....	19
4.5	Datainnsamlingsmetode – gjennomføring av intervjuer	20
4.6	Bearbeidelse, analyseprosess og meningsfortetning av datamaterialet.....	22
4.7	Validitet og reliabilitet.....	23
4.8	Etisk refleksjon	23
5	Analyse og drøfting av funn.....	25
5.1	Påvirkninger fra resultatene.....	25

5.1.1	Positive resultater	25
5.1.2	Negative resultater.....	28
5.2	Påfølgende prosesser	31
5.2.1	Påvirkninger fra vernetjeneste.....	31
5.2.2	Påvirkninger fra ansatte.....	32
5.2.3	Påvirkninger fra ledere	33
5.2.4	Handlingsplan.....	33
5.2.5	Tiltak og innhold	34
5.2.6	Timing for gjennomføring.....	36
5.2.7	Arena for gjennomføring.....	36
5.3	Effekt: symbolsk aktivitet eller verktøy?.....	38
6	Oppsummering og avslutning	43
	Referanseliste	45
	Vedlegg 1 – Godkjenning fra Sikt.....	47
	Vedlegg 2 - Samtykkeskjema.....	49
	Vedlegg 3 – Semistrukturert intervjuguide	52

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Gjennom min masteroppgave har jeg ønsket å dykke inn i temaet arbeidsmiljøkartlegginger og hvordan påfølgende prosesser påvirker utvikling og forbedring av ledelse og arbeidsmiljø. På mange arbeidsplasser brukes det store ressurser på å undersøke ansattes opplevelser av gjennomføring av arbeidsoppgaver, og psykososiale og organisatoriske forhold. Og disse funnene ses i sammenheng med de ansattes motivasjon, trivsel, helse og produktivitet. Salg av arbeidsmiljøundersøkelser er blitt et populært produkt mange konsulentfirmaer selger til bedrifter og virksomheter. Det er delte meninger om disse undersøkelsene bidrar til å fange opp relevante problemstillinger, og om de stimulerer til å finne de *riktige* tiltakene som et ledd i å forbedre faktorer som trivsel, motivasjon og produktivitet. Nordrik (2012) stiller seg kritisk til bruk av psykososiale arbeidsmiljøkartlegginger i sin bok «Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?» og mener de kan misbrukes til å blusse opp interne maktkamper og kvitte seg med eksempelvis uønskede ledere. Likevel peker mye litteratur mot at arbeidsmiljøkartlegginger er et viktig moment i å styrke medvirkning fra ansatte, og en lett tilgjengelig metode for å synliggjøre positive og svakere arbeidsmiljøfaktorer (Hoff og Lone, 2014). Disse meningsbrytende argumentene for i det hele tatt gjennomføre arbeidsmiljøkartlegginger vekker interesse hos meg for å studere fenomenet videre.

Så hva er arbeidsmiljø og ledelse i denne sammenhengen, og kan det kartlegges? Den enkelte medarbeider kan tolke at arbeidsmiljø det er det sosiale miljøet på arbeidsplassen, som godt kollegialt fellesskap, julebord og vinlotteri etc. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) forsker på arbeidsmiljø og definerer arbeidsmiljø som det arbeidet som *faktisk* som utføres, og hvordan arbeidet er organisert og planlegges. Arbeidsmiljøer fremstår som ulike og varierer alt etter hvilken bransje en tilhører, personlige og ressursmessige faktorer i arbeidsstokken, kompetansenivå og hvordan ledelsen opptrer etc. Ledelse er en sentral brikke i det å organisere og planlegge arbeidet i en virksomhet, og ledelsen har myndighet til å kontrollere og styre hvordan arbeid skal utføres (Lønnebotn, 2020). Ut ifra STAMI's definisjon fremstår arbeidsmiljø som noe praktisk og definerbart ut fra noen få setninger. Med ulike oppfatninger som legges til grunn kan arbeidsmiljø fremstå som sammensatt av mange forskjellige faktorer og ha komplekse dynamikker som gjør dette fenomenet interessant å undersøke.

En av grunnene til hvorfor vi ønsker å kartlegge arbeidsmiljøfaktorer er at arbeidsgiver har plikt til å undersøke og overvåke arbeidsmiljøet i henhold til krav i arbeidsmiljøloven §2-1 og §3-1 og internkontrollforskriften (Einarsen og Skogstad, 2021). Arbeidet skal foregå systematisk, det skal dokumenteres og det skal utarbeides planer og tiltak for å redusere aktuelle risikoforhold (Internkontrollforskriften, 2017). Det finnes derfor juridiske argumenter for hvorfor arbeidsmiljøkartlegginger skal gjennomføres. Ut fra et slikt ståsted kan man anta at arbeidsmiljøundersøkelser er noe samtlige ledere er i befatning med. Videre skal arbeidsgiver utarbeide planer og tiltak for å redusere risikoforholdene, eksempelvis tilknyttet organisatoriske eller psykososiale faktorer. Formålet er at arbeidsgivere kan bruke resultatene til å videreutvikle og bevare et godt arbeidsmiljø. Det kan derfor være strategiske årsaker til at en ønsker å utvikle disse prosessene i form av å utarbeide planer og iverksette tiltak. Nye verktøy utvikles stadig og STAMI har sammen med Arbeidstilsynet, NAV og havindustritilsynet laget arbeidsmiljøportalen.no (URL), som er utformet etter bransjespesifikke risikofaktorer med tilhørende analyseverktøy og rammer for utarbeidelse av handlingsplan.

Jeg undrer meg over om arbeidsmiljøkartlegginger først og fremst motiveres av juridiske krav, eller har lederne også strategiske tanker om hvordan bevare og utvikle arbeidsmiljøet? Og i hvilken grad setter tiltakene spor og gis en verdi i det faktiske arbeidet som utføres? Påvirker resultatene fra en arbeidsmiljøkartlegging ledere i utførelse av sitt lederskap?

1.2 Forskningsfeltet

I forskningslitteraturen omtales fenomenet arbeidsmiljøkartlegginger med ulike begreper som medarbeiderundersøkelser, organisasjonskultur-, og klimaundersøkelser og HR-måling. Eklöf og Hagberg (2006) beskriver at enkle «feedback interventions» der en diskuterer ergonomiske og psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet har positive effekter. Det øker sosial støtte fra leder/overordnet som igjen fører til bedre arbeidshelse hos arbeidstakere. En treårig retrospektiv studie (Björklund et al., 2007) sammenlignet arbeidsplasser med og uten handlingsplan etter en endt arbeidsmiljøundersøkelse. Resultatene viste at arbeidsplassene med handlingsplan hadde større forbedringer når det gjaldt ledelsesfaktorer og engasjement i organisasjonen. Disse studiene fra 2000-tallet dokumenterte at arbeidsmiljøkartlegginger kan ha positive effekter. Lunde (2019) utførte en kvalitativ studie på mellomleders motivasjon som pådriver for å implementere tiltak etter arbeidsmiljøundersøkelser. Han viste til tre

hovedtemaer innen motivasjon; 1) forpliktelser knyttet til å følge opp planlagte prosesser, 2) nytteverdi tilknyttet utvikling og 3) mestring i pådriverrollen. Lunde konkluderte bl.a. med at arbeidshelserelaterte intervensjoner i stor grad omfattet interne faktorer som medvirkning og at fokuset primært var på ansattes trivsel og helse. Videre hevdet han at et behov for å videreutvikle evalueringsmetodikk som i større grad fanger opp kontekstuelle faktorer tilknyttet gjennomføring av arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner.

1.3 Problemstilling

Jeg har valgt en utforskende og åpen tilnærming til problemstillingen min, som ifølge Jacobsen (2022) vil kunne synliggjøre detaljer og nyanser innenfor det fenomenet en ønsker å undersøke. For å spisse problemstillingen har jeg valgt ett hovedspørsmål:

Hvordan bruker ledere resultatene fra en arbeidsmiljøkartlegging?

Problemstillingen retter fokus mot hvordan ledere handler og hva som skjer i fasen etter en gjennomført arbeidsmiljøkartlegging. Formålet med studien er å kunne beskrive hvordan resultatrapporter påvirker lederes adferd og hvordan påfølgende prosesser og effekter utarter. Hvordan kartlegginger brukes kan variere stort, eksempelvis fra bare å bli lagt bort i en skuff til å være et verktøy for aktiv forbedring, helsefremming og utvikling av organisasjonen. Fra arbeidsmiljøkartleggingen jeg bruker som utgangspunkt deles ledelse inn i tre faktorer: støttende ledelse, målorientert ledelse og utviklingsorientert ledelse. Disse begrepene beskrives nærmere i kapittel 2.2. Aktuell teori jeg vil bruke for å drøfte problemstillingen er organisasjonsteori der myteperspektivet blir sentralt, ledelsesteori for å forstå lederes adferd, og teori for å forstå effekter av prosesser. Disse utdypes i kapittel 3 teori.

2 Empirisk kontekst

I min masteroppgave skal jeg ta for meg en påfølgende prosess etter en arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført i Troms og Finnmark Fylkeskommune (TFFK) i februar 2023. I empirisk kontekst vil jeg generelt beskrive hva arbeidsmiljøkartlegginger er, hvordan arbeidsmiljøundersøkelsen er gjennomført i TFFK og vurderinger tilknyttet den aktuelle prosessen. Fordi kartleggingen jeg har som utgangspunkt er kalt «arbeidsmiljøundersøkelsen» i organisasjonen og det er formelle krav til å «kartlegge arbeidsmiljø», kommer jeg både til å bruke begreper som arbeidsmiljøundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegginger.

2.1 Arbeidsmiljøkartlegginger – nåværende krav og historie

Einarsen og Skogstad (2021) skriver i sin bok «Det gode arbeidsmiljø» at arbeidsmiljøloven både stiller krav til 1) generelle kartlegginger av arbeidsmiljø i et forebyggende perspektiv, og 2) spesifikke faktaundersøkelser fra et gjenopprettende perspektiv hvis det ligger konkrete hendelser/varsel til grunn. De to ulike perspektivene krever derfor ulike fremgangsmåter tilknyttet undersøkelsesmetodikk. Det gjenopprettende perspektivet skal ivareta problemer med behov for løsninger. Arbeidsmiljøundersøkelsen jeg har som utgangspunkt vil ut fra min kontekst falle inn under det forebyggende perspektivet, da det er en regelmessig aktivitet uavhengig av spesifikke problemstillinger. Hvis en aktivitet skjer regelmessig uten at konkrete problemstillinger ligger til grunn, fremstår aktiviteten da som rutine og et ledd i å opprettholde orden? Eller blir det en undersøkelse på jakt etter problemer til tross for at det i utgangspunktet ikke ligger konkret problematikk i grunn?

Einarsen og Skogstad (2021) beskriver at det forebyggende perspektivet innebærer 1) faglig og personlig utvikling, 2) selvbestemmelse, 3) variasjon i arbeidet, 4) sosial kontakt, 5) ha sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, og 6) å se at jobben er forenlig med ønsker for fremtiden. I hvilken grad arbeidsmiljøkartlegginger er undersøkende eller handlingsorienterte ut fra de overnevnte punktene kan variere. Store virksomheter gjennomfører ofte standardiserte kartlegginger med en bred og generell tilnærming tilknyttet de overnevnte faktorene, uten at særpreg tilknyttet arbeidets art vektlegges.

Faglig og personlig utvikling er sentralt i det forebyggende perspektivet, og lederens utviklingsevner måles i undersøkelsen jeg har som utgangspunkt. Jacobsen og Thorsvik (2020) skriver i sin bok «Hvordan organisasjoner fungerer» at organisasjonsutvikling (OU)

vært en sentral metode for endring og kan spores så langt tilbake som på 1930-tallet. I Skandinavia spesielt har det vært fokus på partssamarbeid der arbeidsgivere og arbeidstakere inngår et formelt samarbeid når endringer skal gjennomføres, den såkalte «skandinaviske modellen». OU har tradisjoner i norsk arbeidsliv med fokus på å sikre involvering av ansatte og demokratiske prinsipper i organisasjoner. I Norge ble arbeidsmiljøloven opprettet allerede på 1970-tallet, men den versjonen vi forholder oss til i dag ble gjeldende fra 1. januar 2006. Arbeidsmiljølovens formål er å skape helsefremmende og meningsfulle arbeidsforhold, og fra 1. januar 2020 ble det også presisert i formålsbeskrivelsen §1-1. c) at virksomhetene skal legge til rette for et godt ytringsklima (Arbeidsmiljøloven, 2024).

Det kan det være mange aktører i spill for at partssamarbeidet tilknyttet HMS-arbeid og arbeidsmiljølovens bestemmelser skal fungere. Aktørene kan være 1) arbeidsgiverrepresentanter som ledere, personalansvarlige, HMS-ansvarlige, 2) arbeidstakere, 3) vernetjeneste, 4) arbeidsmiljøutvalg, 5) tillitsvalgte og 6) bedriftshelsetjeneste. Hva de ulike aktørene skal gjøre er konkretisert i lovverket, men hvordan aktørene skal fungere sammen er derimot ikke så godt regulert i lovverket (Einarsen og Skogstad, 2021). I vestlige land har bruk av organisasjonskonsulenter økt betraktelig og kan være både internt ansatte eller kommersielle aktører. Flere konsulentfirmaer selger standardiserte pakkeforløp som ivaretar kartlegging og organisasjonsutvikling. Nordrik (2012) mener disse aktørene har hatt stor påvirkning og skapt forestillinger om objektiv måling av det psykososiale arbeidsmiljøet spesielt.

2.2 Arbeidsmiljøundersøkelsen i TFFK 2023

Det jeg skriver i kapittel 2 er basert på informantsamtaler jeg har hatt med personalsjef og tillitsvalgt, i tillegg til informasjon utgitt av leverandør for undersøkelsen. Jeg har også kjennskap til prosessen som respondent og har deltatt på alle informasjonsarenaer som øvrige ansatte og ledere. Arbeidsmiljøundersøkelsen ble gjennomført av et eksternt konsulentfirma, Rambøll, i form av et digitalt spørreskjema med en individuell og anonymisert besvarelse. Rambøll har bygd opp undersøkelsen ut fra fire grunnlag; 1) evidensbaserte faktorer en vet påvirker arbeidsmiljø, 2) lov-krav som stilles til kartlegging, 3) strategisk relevans som en vet er viktig for utvikling, og 4) lokal relevans – det en som ansatt opplever er viktig å få besvart tilknyttet egen arbeidssituasjon. På spørsmål om ledelse og organisatoriske forhold skulle de ansatte svare på sin nærmeste leder, med mindre noe annet var etterspurt i spørsmålsstillingen. Undersøkelsen var standardisert og i stor grad ble de samme spørsmålene

stilt til ansatte i alt fra videregående skoler til tannklinikker og administrasjon. For ansatte som krysset av for at de regelmessig hadde hjemmekontor ble det i tillegg stilt spørsmål om hvordan fravær fra fast arbeidssted påvirket arbeidsmiljøet, og i videregående skoler ble det lagt til noen spørsmål rettet mot rektor. Resultatrapporten kom ca. fire uker etter kartleggingen var gjennomført og ble presentert som tallbaserte resultater pluss en kommentarrapport hvis ansatte ønsket å beskrive forhold utover de standardiserte spørsmålene. For at leder skulle få ut en egen rapport måtte det være over fem respondenter tilknyttet den aktuelle leder. Hovedargumentet for det var å ivareta anonymitet til respondentene. Totalt sett var det 1752 respondenter som utgjorde 81,5% av de ansatte med tilhørighet til Troms.

De tre «standardiserte hovedområdene» som Rambøll stilte spørsmål ved i undersøkelsen var:

- 1) *miljø* som omhandler eksempelvis jobb-fritid-balanse, rammevilkår, autonomi, samhandling, brukerorientering og rolleklarhet.
- 2) *effekt av jobben* som utføres gjennom å måle engasjement og gjennomføringsevne.
- 3) *ledelse* som videre deles inn i tre faktorer; *støttende ledelse*, *målorientert ledelse* og *utviklingsorientert ledelse*.

Rambøll utdyper i rapporten at støttende ledelse handler om de relasjonelle faktorene som medarbeiderorientering, anerkjennelse, tilgjengelighet og tilbakemeldinger. Målorientering handler om forventningsavklaringer og sette klare mål for det arbeidet som skal gjøres, samt leders evne til å ta nødvendige beslutninger. Utviklingsorientering handler om forbedringsarbeid, leders evner til å håndtere nye ideer og forslag, samt inspirasjon til nytenkning.

2.3 Forberedelse, gjennomføring og etterarbeid

For å koordinere dialog mot leverandør og organisering av både tekniske og innholdsmessige faktorer ble det etablert en prosjektgruppe internt i personal- og organisasjonsutviklingsavdelingen i TFFK. I den forberedende fasen ble det arrangert et webinar på Teams for ansatte i sentraladministrasjonen for å avklare hensikt og formål med undersøkelsen. Prosjektgruppa deltok også på enkelte avdelingsmøter i de avdelingene som har ønsket det for å gi informasjon og svare på spørsmål fra ansatte. Leverandøren Rambøll gjennomførte også et webinar rettet mot alle ledere for tolkning og oppfølging av resultater. De understreket viktigheten med oppfølgingsarbeidet, og at neglisjering av undersøkelsen kan forverre arbeidsmiljøet i seg selv.

I gjennomføringsfasen fikk alle ansatte en e-post i med en lenke til spørreskjemaet, med oppfordring om å besvare arbeidsmiljøundersøkelsen. Fristen for å svare var tre uker. I arbeidsmiljøundersøkelsen ble det presentert en rekke påstander som skulle besvares på en skala fra en til fem med ordforklaring: 1) Helt uenig, 2) Uenig, 3) Verken eller, 4) Enig, 5) Helt enig. I tillegg kunne en svare «vet ikke» og det var mulighet til å skrive kommentarer til slutt i besvarelsen. Her er noen eksempler på påstander tilknyttet ledelsesfaktorene:

- Jeg har tillit til toppledergruppens måte å lede virksomheten på.
- Min leder støtter meg når det er nødvendig.
- Min leder gjør det klart hvilke forventninger som stilles til meg i mitt arbeid.
- Min leder er opptatt av å forbedre våre arbeidsprosesser.
- Min leder er åpen og konstruktiv til nye ideer og forslag

Konsulentfirmaet Rambøll har definert en «terskelverdi» på 3,5 og kommunisert at alle scorer under terskelverdi bør undersøkes nærmere og spesielt vurdere tiltak mot. De anmodet om å se helheten i resultatene og også synliggjøre positive funn. Rapporten angir også om det stor spredning i svarene og viser en gjennomsnittsscore som en avdelingsvis kan sammenligne seg med. Til oppfølgingsarbeidet fikk alle ledere en digital portal tilgjengelig med informasjon, ulike sorteringsverktøy og forslag til utforming av handlingsplaner. Rambøll anbefalte å velge ut 2-3 fokusområder innen forbedring og bevaring, og ha fokus på nærliggende tiltak som lett lar seg gjennomføre.

2.4 Vurderinger tilknyttet gjennomføring og tidligere undersøkelser

I 2006 fikk «gamle» Troms Fylkeskommune pålegg fra Arbeidstilsynet om å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet. Formålet var å undersøke og kvalitetssikre et systematisk arbeidsmiljøarbeid i organisasjonen. I påfølgende år har undersøkelsen både vært av «hjemmesnekra» kvalitet innkjøpe undersøkelser fra eksterne leverandører. Personalsjefen nevner tidligere leverandører som Humetrica og 10-faktor. I 2021 måtte arbeidsmiljøkartleggingen ut på anbud og Rambøll vant konkurransen. Jeg velger å nevne dette som historiske fakta til tross for at jeg ikke har etterspurt innsyn i rapporter tilknyttet tidligere undersøkelser.

Organiseringen av arbeidsmiljøkartleggingen har blitt gjennomført i hele organisasjonen på samme tidspunkt, hvert annet år. Det har vært et bevisst valgt å legge kartleggingen til midt i skoleåret for de videregående skolene, slik at oppfølgingsarbeidet ikke påvirker hektiske arbeidsperioder som terminslutt eller eksamener. Siden oppfølgingsprosessene kan være omfattende og tidkrevende, påpeker den tillitsvalgte at det blir for omfattende å ha undersøkelse hvert år. Likevel forventer den tillitsvalgte mer i oppfølgingsarbeidet enn det som realiseres per i dag, spesielt knyttet til deler av organisasjonen der en har fått konkretiserte svar i rapportene på utfordringer i arbeidsmiljøet og «håpløs» ledelse. Både tillitsvalgt og personalsjefen understreker viktigheten av å få til gode prosesser i oppfølgingsarbeidet, da de mener at arbeidsmiljøet i stor grad påvirker tjenesteproduksjonen i organisasjonen. Den tillitsvalgte sier at nytteverdien kan være stor hvis en klarer å ta ut potensialet, men at vedkommende ikke ser gode nok effekter der det rapporteres på dårlig arbeidsmiljø i dag. Det påpekes at det må være en trygghet mellom partene for å få til gode prosesser, og der det er manglende trygghet mellom partene bidrar ikke en rapport med røde tall til konstruktive tiltak videre. Det kan bli personavhengig hva som skjer videre, og mulig ender rapporten i en skuff. Tillitsvalgt påpeker også at rammebetingelsene for oppfølging i stor grad varierer innad i organisasjonen. Noen ledere har opptil 40 personer i sine nærmeste arbeidsfellesskap, mens andre har små seksjoner på mellom 4-10 ansatte som skal følges opp. Derfor preges oppfølgingsarbeidet både av strukturelle og økonomiske ulikheter i organisasjonen. Disse faktorene er ikke nyansert i veiledningen tilknyttet oppfølgingsarbeidet, da veiledning er presentert unisont i organisasjonen med utgangspunkt i generelle anbefalinger.

I informantsamtalen med den tillitsvalgte fortalte vedkommende at tillitsvalgte har vært med i en arbeidsgruppe og undersøkelsen er tematisert i arenaer for partssamarbeid som medbestemmelse og arbeidsmiljøutvalg. Siden undersøkelsen er standardisert har de tillitsvalgte hatt begrenset mulighet til å påvirke innholdet og spørsmålene i undersøkelsen. Det ble gjennomslag for å stille spørsmål tilknyttet øverste leder/rektor på de videregående skolene og bruk av hjemmekontor. Den tillitsvalgte er usikker på om undersøkelsen gir et godt nok bilde av arbeidets art, da det er ulikheter mellom bl.a. tannhelse, skole og kontorarbeidsplasser. Det trekkes frem at arbeidsmiljøundersøkelsene orienteres om på et overordnet nivå i hovedarbeidsmiljøutvalget (HAMU) og at HAMU etterspør alle handlingsplaner mot slutten av året. Når de tillitsvalgte orienteres om de samlede resultatene, kan de se bra ut på sammenlagt og overordnet nivå. Denne overordnede orienteringen synliggjør ikke nødvendigvis de enkelte enhetene med negative resultater. HAMU har heller ikke kontrollkapasitet til å gjennomgå alle handlingsplaner i dybden eller etterspørre evaluering av hvilke effekter arbeidet har ført med seg. Det har heller ikke vært gjennomført en overordnet evaluering av hvilke effekter arbeidsmiljøundersøkelsen har ført med seg i arenaer for partssamarbeid.

3 Teori

I teorikapittelet vil jeg presentere ulike teoretiske perspektiver som er relevante for å forstå hvorfor og hvordan ledere kan anvende resultater fra en arbeidsmiljøkartlegging.

3.1 Organisasjonsteori

For å forstå lederes bruk av arbeidsmiljøkartlegginger fra en organisatorisk kontekst er det relevant å anvende organisasjonsteori. Det to mest «typiske» organisasjonsteoriene er det instrumentelle perspektivet og kulturperspektivet. Christensen et al. (2020) beskriver at det instrumentelle perspektivet forstår organisasjoner som «instrumenter» gjennom tydelig styring, rasjonalitet og hierarkiske strukturer. Å forstå arbeidsmiljøkartlegginger som noe standardisert, konkret og målbart gir kanskje mening ut fra et instrumentelt perspektiv. Det motsatte til det instrumentelle er det kulturelle perspektivet som også omtales som institusjonelle-, eller kulturperspektivet. Kulturperspektivet beskriver at organisasjoner kan være kulturelt drevet, at de formelle strukturene ikke har like stor betydning. Det er de uformelle normene og verdiene som styrer utførelse av arbeid, og kontekstualisering, etikk og tillit styrer i større grad det som skjer i organisasjonen. Vil en standardisert arbeidsmiljøkartlegging fange opp mekanismer tilknyttet uformelle normer og verdier? Da kan en begynne å undre seg over om arbeidsmiljøkartlegginger treffer og blir et reelt grunnlag for utvikling.

Et tredje perspektiv som også er relevant i denne sammenhengen er myteperspektivet, også kalt det nyinstitusjonelle perspektivet (Christensen, et al., 2020). Myteperspektivet tar høyde for at organisasjoner blir konfrontert med normer utenfra om hvordan de bør være. Christensen et al. (2020, s. 76) skriver at:

Myter spres ofte raskt, gjennom imitasjon, og de kan tas inn i offentlige organisasjoner uten at de nedfelles i organisatorisk praksis og gir instrumentelle effekter. I slike tilfeller fungerer adopterte myter mer som et utstillingsvindu.

Hvordan påvirker myter virkeligheten organisasjoner oppfatter her og nå? Har arbeidsmiljøkartlegginger tendenser til å «bare å bli» en myte og være et utstillingsvindu uten at prosessene fører til konkret handling? Det er viktig for organisasjoner å bevise at en overholder modernitetsnormer gjennom å fokusere på kontinuerlige framskritt og fornyelse.

Meyer og Rowan (1977) hevder at organisasjoner som adopterer institusjonaliserte myter har større muligheter til å fremstå som vellykket og overleve som organisasjon. Å adoptere og implementere «myter» inn i utførelse av arbeid kan være vanskelig å få til i praksis siden det krever handling og må synliggjøres i organisasjonens strukturer eller systemer. Meyer og Rowan (1977) og Christensen (et al., 2020) beskriver en måte å håndtere utfordringer på som er å opprettholde organisasjonsstrukturen *frikoblet*. Det vil si at en holder fast på innarbeidede og gode løsninger for å ivareta effektivitet, og prøver å ivareta mytene «på toppen» for at organisasjonen skal ha tillit og god tro på at moderniseringsnormene ivaretas. En tendens er at myter håndteres på et abstrakt nivå som en symbolsk aktivitet uten at det kan konkretiseres i handling, mulighet til å evaluere eller sikre internkontroll.

3.2 Ledelsesteori

For å forstå ledes rolle og handlinger tilknyttet bruk av kartlegginger må jeg også gjøre rede for ledelsesteori. Historisk sett har de personlige egenskapene til leder vært en årsaksforklaring til om lederskapet er godt eller ikke (Kirkhaug, 2019). Eksempler kan være at leder er enten ung og uerfaren eller gammel og utdatert. Det kan være underliggende forventninger tilknyttet kjønn der kvinnelige ledere skal være omsorgsfulle, mens en tillater at menn fremstår mer autoritær. I nyere forståelse av ledelse vektlegges kontekstuelle faktorer i større grad som forklaringsmekanismer for ledes adferd, da ledere kan ha mange ulike vilkår som påvirker deres adferd. Eksempelvis er politikken en dynamisk faktor som kan skifte retning ved valg. Politiske ledere kan være beslutningstakere for hvordan ledere skal prioritere og drifte sine virksomheter. Organisatoriske faktorer som ressurstilgang, omstilling og turnover påvirker i stor grad handlingsrommet til leder, samt strukturelle trekk som delegering av fullmakter og myndighet til å ta beslutninger. Arbeidstakeres forventninger til hva leder tilsynelatende tar, eller ikke tar tak i, og hvordan ytringsklimaet på arbeidsplassen oppleves er subjektive oppfattelser fra de enkelte (Baldersheim et al. 2021).

Arbeidsmiljøkartleggingen jeg har som utgangspunkt vurderer tre variabler innen ledelse; støttende, målorientert og utviklingsorientert ledelse. Det kan være mange måter å forstå ledes rolle på og denne delen om ledelsesteori skal jeg gjøre rede for noen. En overordnet definisjon på ledelse er at «ledelse dreier seg om å motivere medarbeidere til å yte en innsats for et felles mål» (Baldersheim et al. 2021, s. 21). Slik jeg ser det påvirker motivasjonsfaktoren alle de vurderte variablene; kjenner leder sine ansatte og støtter dem i å gjøre en god jobb? Løfter leder blikket og får de ansatte med på å jobbe mot de målene som er

satt? Får en vekket lyst til å drive felles utviklingsarbeid i miljøet? Fokus på personlig og faglig utvikling er en viktig motivasjonsfaktor for mange ansatte og kan direkte knyttes opp mot det forebyggende perspektivet som jeg beskriver i kapittel 2.

Boken «Den kommunale mellomlederen – en selvstendig lagspiller» (Baldersheim et al., 2021) deler lederskap inn i fire ulike roller; 1) administrator, 2) integrator, 3) produsent og 4) entreprenør. Internt i arbeidsmiljøet kan «administratoren» sikre orden gjennom å ha tydelige planer og prosedyrer med mål om å opprettholde stabilitet og kontroll på arbeidsplassen. Sett i lys av min problemstilling kan administratoren eksempelvis legge til rette for at ansatte skal ha nødvendig informasjon, gi dem tid til å kunne svare og prioritere å delta på oppfølgingsprosessene etter en endt arbeidsmiljøkartlegging. «Integratoren» sikrer de relasjonelle faktorene som samhold og medvirkning, og entusiasme og motivasjon tilknyttet at prosessen gjennomføres. Disse to rollene kommer hovedsakelig til synet internt i arbeidsmiljøet. «Produsenten» og «entreprenøren» er de rollene som lettere synliggjøres utenfor det interne arbeidsmiljøet. Som «produsent» må en levere på det som forventes av eksempelvis politikere og tjenestemottagere, samt sikre positive driftsresultater. «Entreprenøren» er en utviklingsagent som evner å adoptere nye trender og ny kunnskap, skape nettverk eksternt, og sikret læring og utvikling av arbeidsmiljøet. Leders rolle som motivator må derfor komme til uttrykk gjennom alle de de komplekse oppgavene en leder skal stimulere, og fremstår som mer kompleks enn «bare» å være en motivator som skal få arbeidsstokken til å jobbe mot et felles mål.

Hva er drivkraften og motivasjonen til lederne for å følge opp arbeidsmiljøkartlegginger? Forpliktelser, nytteverdi tilknyttet utvikling, anerkjennelse og mestring, eller trender og myter? Jacobsen (2018) beskriver flere drivkrefter i sin bok «Organisasjonsendring og endringsledelse». Drivkrefter kan være planlagte endringer, interessekonflikter, konkurranse, sykluser og vekst i organisasjoner, eller tilfeldigheter. Fremstår arbeidsmiljøkartlegginger som tilfeldige når de kommer på toppen av pågående arbeidsprosesser? Det som fremkommer av arbeidsmiljøkartleggingen, er kanskje bare et øyeblikksbilde av det som skjer her og nå? Og er arbeidsmiljøkartleggingen et bidrag til tilpasninger og utvikling på individ-, og gruppenivå?

3.3 Læring i organisasjoner

I arbeidsmiljøkartlegginger skal en fra et forebyggende perspektiv identifisere forbedringsområder i organisasjoner, samt lære av dem. Slik jeg allerede har vært inne på i

kapittel 2 kan arbeidsmiljøkartlegginger handle om faglig og personlig utvikling, gi sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, samt se at jobben er forenlig med ønsker for fremtiden. I arbeidslivets dagligtale brukes mange ulike begreper som beskriver et ønske om læring og kvalitetssikring, eksempelvis «kontinuerlig forbedring» eller sikre «best praksis». Jeg under meg over om arbeidsmiljøkartlegginger anses som en brikke i denne sammenhengen?

Per definisjon kan ikke organisasjoner lære, da det er individene i organisasjonen som skal anvende og utvikle kunnskapen. Hvis en organisasjon skal fremstå som lærende og utviklende, må den bestå av individer som er villige til å lære og evner å gjøre noe med denne kunnskapen i fellesskap (Jacobsen, 2018). Mange arbeidsplasser har tilgjengelig ulike IT-systemer som skal sikre at «organisatorisk kunnskap» og «organisatorisk hukommelse» ivaretas. I fremtiden vil automatisering, kunstig intelligens og chatboter være faktorer som vil påvirke arbeidslivet i takt med samfunnets utvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2020). Det er mulig Jacobsens definering av at organisasjoner ikke kan lære snart blir utdatert? Læring kan derfor bevisstgjøres både på individ- og gruppe-, og sikkert benyttes i enda større grad på systemnivå i fremtiden. Ut fra det som kommer frem av informantsamtalen med den tillitsvalgte ivaretas ikke læring fra arbeidsmiljøkartleggingen i god nok grad på systemnivå som beskrives i kapittel 2.4.

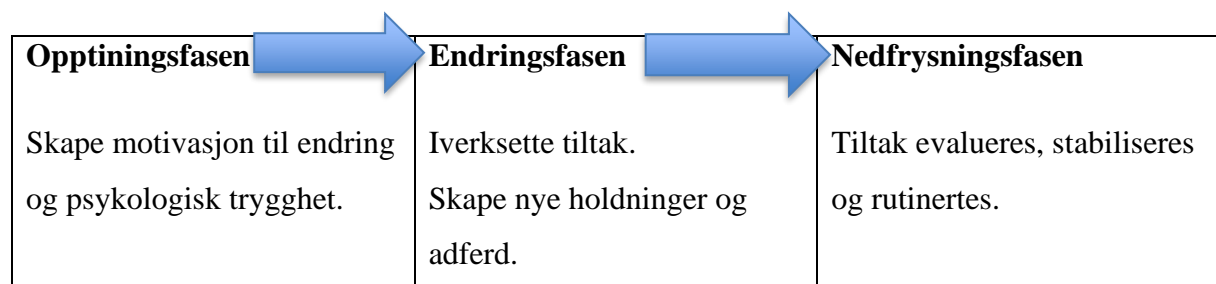
For å få til effektiv læring på individ- og gruppenivå er det noen forutsetninger som må ligge til grunn. Jacobsen (2018) refererer i sin bok «Organisasjonsendringer og endringsledelse» til Argyris og Schön som har forsket på bruksteorier mennesker ofte bruker til å styre og regulere egen adferd. Eksempler de trekker frem er å 1) definere mål og prøve å oppnå dem, 2) prøve å vinne og unngå å tape, 3) unngå negative følelser, og 4) å fremstå rasjonell. Argyris og Schön hevder at disse bruksteoriene ofte blir dysfunksjonelle i læringssammenheng da det kan bli viktigere å forsvare sine handlinger fremfor å lære av feilene en gjør. For å skape en lærende organisasjon må en rive ned eventuelle forsvarsmekanismer og lage et system som sørger for at ikke bare enkeltindivider, men også grupper ivaretar læring og utvikler kunnskap i det faktiske arbeidet som gjøres. Hvilke effekter har bruk av arbeidsmiljøkartlegginger på læring og utvikling, og vil det bidra til å snakke om vanskelige temaer en egentlig bare vil unngå å snakke om?

Jacobsen og Thorsvik (2020) refererer til Argyris læringsteori om enkeltkretslæring og dobbelkretslæring for å forstå hvordan læring ivaretas i organisasjoner. Enkelkretslæring går

ut på å prøve og endre praksis og adferd knyttet til *hvordan* en utfører arbeid. Ofte vil ikke enkeltkretslæring føre til større endringer på organisatorisk nivå fordi endringene i størst grad stimulerer handlingsnivå hos enkeltpersoner. For å få til endringer på organisatorisk nivå må en i tillegg stimulere til dobbelkretslæring som handler om at en stiller spørsmål til *hvorfor* en skal gjøre ting bedre, med hensikt å endre mål eller verdier.

3.4 Prosessforløp i organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling, som jeg allerede har skrevet litt om i kapittel 2.1, bygger på et utgangspunkt om at alle mennesker ønsker å lære og utvikle seg. Tilnærmingen legger til rette for bred deltagelse i dialog og diskusjoner for så å komme frem til løsninger i fellesskap. I informantsamtalene med både tillitsvalgt og personalsjef mente begge at det er viktig med gode prosesser. Det er helt klart forventninger til at det skal skje forbedringsarbeid, spesielt ved tilfeller av «håpløs ledelse». For å få til vellykkede prosesser har grunnleggeren for OU-tradisjonen Kurt Lewin skissert tre faser en må gjennomgå (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 390) visualisert i Figur 1:



Figur 1: De tre fasene i organisasjonsutvikling

Forutsetningene for å få til vellykkede organisasjonsutviklinger er at alle frivillig ønsker å bidra til fellesskapets beste med utgangspunkt i et positivt menneskesyn. Det må være en mening med og forståelse for at endringer må til. En metode ledelsen kan bruke er å koble arbeidet på en overordnet strategi, mål eller visjoner som et svar på konkrete behov i organisasjonen. Disse overnevnte faktorene må lederne ha et bevisst forhold til i opptiningsfasen, som også kan ses i sammenheng med dobbelkretslæring som skal forklare *hvorfor* vi skal gjennomføre dette arbeidet. Psykologisk trygghet nevnes som begrep i Figur 1, og det handler om at en legger til rette for at ansatte skal tørre å ytre seg gjennom å stille spørsmål og ta opp vanskelige temaer. Med stor deltagelse vil en få frem ulike synspunkter og

at partene tar et «eierforhold» til de valgene som skal tas (Jacobsen og Thorsvik, 2020). Nordrik (2012) problematiserer «fri vilje» i denne sammenhengen, da vi i realiteten ikke har noe valg. Som arbeidstaker har en inngått en arbeidskontrakt der en er forpliktet til lojalitet og medvirkning på arbeidsplassen. Nordrik (2012) understreker også at en i stor grad styres av den informasjonen man får på arbeidsstedet.

I empirisk kontekst beskriver jeg at det skal lages en handlingsplan etter kartleggingen som kan anses som et forsøk på endringsfasen. Kirkhaug (2019, s. 103) definerer planer som et uttrykk av «hvordan en organisasjon konkret skal gå frem for å nå sine mål og realisere sine visjoner innenfor de rammene som er gitt». En plan kan bidra til at arbeidsplassen får forutsigbarhet og opprettholdelse av orden, noe som kan fremme tillit på arbeidsstedet. Som jeg har gjort rede for i innledningen fant Björklund et al. (2007) i sin studie gode effekter på arbeidsplasser som hadde handlingsplan. Lewins prosessbeskrivelse understreker likevel viktigheten ved at planer blir evaluert og at endringer «stabiliseres», som en del av nedfrysingsfasen (Jacobsen og Thorsvik, 2020). Det må også være kapasitet i organisasjonen til å gjennomføre endringer i form av ledige ressurser, samt forankring og pågangsmot hos ledelsen. Hvis det er underliggende konflikter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere kan konfliktene være forstyrrende faktorer som gjør at en mislykkes med organisasjonsutvikling som overordnet metode. Da vil det være gode grunner til å møte arbeidsstedets problematikk med konkrete undersøkelser og tiltak som ivaretar det «gjenopprettende perspektivet» som jeg beskriver i kapittel 2.1. Organisasjonsutvikling som prosess kan være tidkrevende og føre til treghet i organisasjoner da kulturbygging tar tid (Jacobsen og Thorsvik, 2020).

For å oppsummere teori som jeg kommer tilbake til i kapittel 5 er ledelsesteori og utviklings- og læringsteori aktuelt for å forstå lederes adferd og deres bruk av arbeidsmiljøkartlegginger. Jeg har gjort rede for leders komplekse rolle som både administrator, integrator, entreprenør og produsent og graden av hvordan disse ulike rollene kommer til syne påvirker svaret på min problemstilling. For å sette lederes adferd inn i en kontekst bruker jeg utviklings- og læringsteori som er aktuelt for å drøfte eksempelvis forebyggende faktorer, involvering og planarbeid. Jeg vil anvende organisasjonsteori for å drøfte og fortolke hvorfor empirien min fremstår slik den gjør, og myteperspektivet er sentralt i min forståelse og fortolkning.

4 Metode og datainnsamling

I metodekapitlet vil jeg beskrive hvordan denne masteroppgaven har blitt til. Jeg vil redegjøre for min vitenskapsteoretiske posisjonering, hvordan designet er utformet, datamaterialet innsamlet, analysert og fortolket for å besvare problemstillingen «hvordan bruker ledere resultatene fra en arbeidsmiljøkartlegging?».

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering

Den vitenskapsteoretiske posisjoneringen danner utgangspunktet for hvordan å forstå og tolke empiri/datamaterialet. Sett i lys av empirisk kontekst er ledelse er en sosial og dynamisk konstruksjon, som er et bindeledd mellom en organisasjon og arbeidstakere. En leder styrer samspillet mellom enkeltindivider og grupper knyttet opp mot organisasjonens strukturer, rammer og systemer. Med dynamiske konstruksjoner som utgangspunkt er det interessant å få dypere innsikt i lederes fortolkninger og handlingsmønster tilknyttet hvordan arbeidsmiljøkartlegginger brukes, og hvilke effekter kartlegginger kan påvirke i lederes arbeidsmiljøer. Virkelighetsoppfattelse blir kontinuerlig konstruert av mennesker i samspill, og dermed er det i min studie aktuelt å undersøke hvordan ledere beskriver at de bruker arbeidsmiljøkartlegginger. Empirien jeg viser til fremstår som subjektivt fra et ontologisk perspektiv, som beskriver *hva* virkelighet er (Jacobsen, 2022). Å forske på subjektive og deskriptive utsagn i omfang av denne masteroppgaven gjør at jeg ikke kan generalisere funnene. Likevel håper jeg innholdet kan ha overføringsverdi til lignede situasjoner der arbeidsmiljøundersøkelser er utbredt.

For å forstå og fortolke datamaterialet fra et epistemologisk ståsted har jeg tatt utgangspunkt i hermeneutisk tilnærming. Jacobsen (2022) beskriver at utvikling kunnskap fra en hermeneutisk tilnærming er en stadig fortolkningsprosess der forskeren må sette empirien inn i en større forståelsesramme eller kontekst, med mål om å forstå og se sammenhenger som påvirker respondentenes situasjon. Derfor vil jeg i fortolkningen av datamaterialet mitt ikke bare se etter entydige og kategoriske svar, men også lete etter det særegne for å synliggjøre aktuelle nyanser som kan bidra til kontekstuell og helhetlig forståelse, kalt holisme i faglitteraturen (Jacobsen, 2022). Jeg vil ikke teste intersubjektivitet rent metodisk, men jeg vil vise til noen likhetstrekk der respondentene har en felles virkelighetsoppfatning.

4.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsstrategien min er eksplorativ og utforskende gjennom en åpen problemstilling, og det er funnene i datamaterialet som videre utgjør teorigrunnlaget som fremstilles i masteroppgaven. Likevel har jeg på forhånd lest generell teori og forskning om ledelse og arbeidsmiljøkartlegginger som er presentert i innledningen. Arbeidsmiljøkartleggingen jeg har som utgangspunkt i benytter allerede etablerte variabler som jeg har beskrevet i kapittel 2. Disse forberedelsene har lagt grunnlaget for datainnsamlingen og påvirket spørsmålsstillingene mine. Respondentene har allerede kjennskap til begreper benyttet i arbeidsmiljøundersøkelsen som har påvirket den kunnskapen de har gitt meg i intervjuene. Samtidig har jeg vært åpen for at empirien kan tilføre andre teoretiske perspektiver enn de jeg startet ut med, og min bruk av teori har videreutviklet seg i samspill med å bearbeide datamaterialet. Jacobsen (2022) beskriver abduktiv forskningsstrategi, som han også kaller en pragmatisk tilnærming i forskningsforløp der en beveger seg fra teori til empiri, og så til teori igjen. Jacobsen påstår at ingen forskning fremstå som rent induktiv eller deduktiv, noe jeg synes er beskrivende for hvordan min prosess har vært. Med disse elementene til grunn har jeg valgt en abduktiv strategi i bearbeiding av datamaterialet og skriving av masteroppgaven.

Andersen (2021) skriver at casestudier er en gunstig fremgangsmåte for å identifisere og belyse særegenheter ved gitte situasjoner, prosesser eller hendelser. Casestudier har et intensivt design som vil si at en tar utgangspunkt i få enheter og spørsmålsstillinger der en går i dybden med mål om å uthente detaljert informasjon. Forskeren ønsker å analysere kompleksitet og finne sammenhenger som gir en holistisk kunnskap. I en større kontekst kan funn i casestudier være vanskelig å generalisere. Likevel kan den teoretiske analysen beskrive funn som kan ha overføringsverdi til lignende case. Når jeg i mitt tilfelle skal undersøke hvordan arbeidsmiljøundersøkelser og lederes adferd henger sammen, passer det å ta utgangspunkt i en casestudie som design. Siden datamaterialet mitt stammer fra en tidsavgrenset prosess i en organisasjon er studien min en enkeltcase.

4.3 Min forutforståelse

Siden jeg gjennomfører casestudien i egen organisasjon, kan min opparbeidede kunnskap om organisasjonen komme til å påvirke mine fortolkninger av datamaterialet. Eksempelvis er det positivt at jeg i forskerrollen allerede har en god forståelsesramme og kjennskap til organisasjonen, noe som kan være tillitsskapende i møte med respondentene og positivt påvirke deres lyst til å gi detaljerte beskrivelser. Gjennom min rolle som ansatt i

organisasjonen har jeg kjennskap til de fleste ledere gjennom bedriftshelsetjenestens bistand i det systematiske HMS-arbeid. En negativ effekt med å gjennomføre undersøkelsen i egen organisasjon er at jeg kan ha et satt tankemønster og eventuelle underliggende fordommer som kan påvirke min fortolkning av datamaterialet. Jeg har selv besvart denne arbeidsmiljøundersøkelsen fra Rambøll og har egenerfaring både som respondent og til den påfølgende oppfølgingsprosessen tilknyttet egen avdeling. Gjennom rådgivning til arbeidsmiljøutvalg har jeg også fått innblikk i ulike holdninger til gjennomføring og oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen i perioder før arbeidet mitt med denne oppgaven startet.

4.4 Rekruttering av informanter og respondenter

Som beskrevet i kapittel 2 empirisk kontekst har jeg hatt en samtale med personalsjef som hadde prosjektlederansvaret for undersøkelsen og en samtale med en tillitsvalgt.

Personalsjefen ga på vegne av organisasjonen tillatelse til at jeg kunne gjennomføre masterprosjektet og ga meg innsyn i alle rapportene etter arbeidsmiljøundersøkelsen.

Formålet med informantsamtalene var å få utfyllende opplysninger om begrunnelsen for å gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelsen. Jacobsen (2022) beskriver at informanter er personer som har god innsikt om fenomenet som skal undersøkes, men som selv ikke representerer gruppen som skal undersøkes. Den tillitsvalgte kom også med flere vinklinger og perspektiver som gir god kontekstuell forståelse. Det ble tatt notater underveis i samtalene.

I utvalget av respondenter tar jeg utgangspunkt i ledere med personalansvar som har fått resultatrapport etter arbeidsmiljøundersøkelsen med rapportering på deres lederskap. Jeg har vurdert å også intervju ansatte, for å sammenligne ansatt- og ledelsesperspektiver. I frykt for at det ble for omfattende valgte jeg å avgrense valget av respondenter til ledere, da populasjonen av ledere i organisasjonen er ca 240 personer. Etter å ha fått godkjenning til å gjennomføre datainnsamling fra Sikt (vedlegg 1) begynte jeg å rekruttere respondenter tilknyttet eget nettverk i egen organisasjon. Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene med fysisk tilstedeværelse som ikke innebar reising for min del, og med tidsbegrensning tatt i betraktning gjorde jeg en utvelgelse av 20 ledere som har kontorsted i Tromsø. Forespørsel med invitasjon til deltagelse og informert samtykke ble sendt på e-post til disse lederne (vedlegg 2). Seks personer meldte seg villige relativt raskt med ønske om å delta og jeg valgte å gjennomføre intervjuer med samtlige. Da jeg var i gang med datainnsamlingen meldte en leder til interesse for å delta som respondent. Etter å ha gjennomført de seks intervjuene og

fått overblikk over datainnsamlingens omfang, valgte jeg ikke å gjennomføre et syvende intervju.

Av lederne som meldte seg var det to toppledere, to «hybridledere» og to mellomledere. Topplederne er enten tilknyttet toppledergrupper i organisasjonen eller har lederansvar for «bare ledere». De to lederne som jeg har valgt å kalle «hybridledere» har både virksomhetsansvar og er ledere for både andre ledere og ansatte. To ledere er mellomledere som har personalansvar for «bare» ansatte. Utvalget mitt fremstår derfor kombinert av ulike fremgangsmetoder (Jacobsen, 2022) der det både er innhentet informasjon fra informanter og respondenter, og det er gjort vurderinger underveis om datamaterialet gir nok og fornuftig informasjon.

4.5 Datainnsamlingsmetode – gjennomføring av intervjuer

I datainnsamlingsfasen har jeg brukt kvalitative semistrukturerte intervjuer med mål om å få detaljerte beskrivelser og forklarende begrunnelser fra respondentene. Intervjuguiden er bygd opp på fire overordnede temaer med spørsmål som inviterer til at respondenten skal fortelle (vedlegg 3). Utformingen av intervjuguiden har blitt til etter å ha lest teori som er gjort rede for innledningsvis og konkretisert av temaer ut fra disse. I tillegg til intervjuguiden har jeg valgt å aktivt bruke tilhørende resultatrapport i intervjuene som et ledd i å konkretisere begrunnelser. Bruk av resultatrapportene ville også gi en indikasjon på om det var en sammenheng mellom «negative funn» og det lederne hadde fulgt opp i den påfølgende prosessen med de ansatte. Som egne forberedelser har jeg gjennomført to pilotintervjuer, der det ene også ble tatt opp på diktafon for å øve på det tekniske tilknyttet bruk av nettskjema.

Før gjennomføringen av intervjuene informerte jeg respondentene om de overordnede temaene jeg ville gjennomgå i selve intervjuene som var 1) informasjon og førkunnskaper, 2) leders oppfølgingsprosess, 3) tanker og tiltak tilknyttet egen lederrolle, og 4) sosial støtte på arbeidsplassen. Jeg sendte også ut en forberedende e-post der jeg ba deltagerne om å se over rapporten og eventuell handlingsplan de hadde utarbeidet før de kom til selve intervjuet.

Datainnsamlingen ble gjennomført med individuell tilnærming og fysisk tilstedeværelse i januar 2024, fordelt over fire dager den 8. januar, 10. januar (to intervjuer), 18. januar (to intervjuer) og 26. januar.

Tabell 1 gir oversikt over respondentene med fiktive navn og omfang av datamaterialet:

Respondenter	Fiktive navn	Kjønn og alder	Varighet intervju	Transkripsjon
Toppleder	Knut	Mann i 50-årene	56 minutter	11 sider
Mellomleder	Thea	Kvinne i 40-årene	56 minutter	15 sider
Hybridleder	Tone	Kvinne i 50-årene	47 minutter	11 sider
Mellomleder	Eva	Kvinne i 40-årene	61 minutter	15 sider
Toppleder	Sofie	Kvinne i 60-årene	39 minutter	15 sider
Hybridleder	Tuva	Kvinne i 50-årene	65 minutter	16 sider
Totalt:	Seks respondenter	En mann og fem kvinner	324 minutter	83 sider

Tabell 1: Oversikt over respondentene

Selve gjennomføringen av intervjuene gikk som planlagt og jeg fikk gjennomgått hele intervjuguiden med samtlige respondenter. Det første temaet om leders informasjon og førkunnskaper anså jeg som et «oppvarmingstema» da det for meg fremstår mer faktabasert og omhandler forhold utenfor lederne i seg selv. Den semistrukturerte tilnærmingen tillot meg å stille utdypende oppfølgingsspørsmål tilknyttet det jeg ønsket at respondentene skulle utdype og intervjuene hadde en interaksjonistisk tilnærming. Jeg opplevde stort sett at lederne delte aktivt og engasjert uten at jeg måtte stille for mange oppfølgingsspørsmål. Tre av seks ledere hadde også med handlingsplanen de utarbeidet etter undersøkelsen. En av respondentene fortalte at den ikke hadde forberedt seg til intervjuet, og på dette intervjuet måtte jeg være mer aktiv med oppfølgingsspørsmålene og svarene ble noe kortere enn hos de andre respondentene. Intervjuene ble tatt opp på diktafon tilknyttet Nettskjema i henhold til universitetets retningslinjer. Bruk av diktafon var et godt verktøy for å være til stede og lytte underveis, kontra å ta egne notater.

4.6 Bearbeidelse, analyseprosess og meningsfortetning av datamaterialet

For analyse av datamaterialet har jeg brukt Jacobsens (2022) innholdsanalyse gjennom følgende fremgangsmåte;

1. Dokumentere materialet - transkribere intervjuer
2. Utforske materialet: gjennomlesning og merke meningsinnhold fra intervjuene
3. Systematisere og kategorisere: lage antagelser og søke konkret innhold i datamaterialet
4. Sammenbinde: finne og fortolke sammenhenger

For å dokumentere arbeidet har jeg transkribert alle intervjuene som er gjennomført. I transkripsjonene har jeg bearbeidet tekst med å anonymisere navn og enhetsnavn, samt fjernet gjentakende ord og ufullstendige setninger som ikke var meningsbærende. Alle respondentene fikk tilsendt transkripsjonen fra sitt intervju for gjennomlesning, samt at jeg sjekket ut tekst eller dialektord jeg ikke forsto med de respektive respondentene. Jeg har også innhentet informasjon fra informanter, så på mange måter har jeg hatt en abduktiv tilnærming til innhenting av datamaterialet.

For å utforske materialet har jeg lest gjennom transkripsjonene og markert vesentlige poenger jeg synes var interessante. Jeg har skrevet tankekart og diskutert innholdet med veileder. For å systematisere og kategorisere har jeg tatt utgangspunkt i noen antagelser som har bidratt til hovedtemaene jeg presenterer i kapittel 5. Disse antagelsene og ideene har modnet i skriveprosessen, og av den grunn gjør jeg ikke en skriftlig fremstilling av det utover det som kommer frem i analysedelen. For «koding» har jeg brukt søkefunksjonen i Word, noe som har vært veldig effektivt. Eksempler på ord jeg har brukt er handlingsplan, evaluering, ledergruppe, verneombud, OU, forbedring, utvikling.

I skriveprosessen av analysekapittelet har sammenbindingen av mening blitt til. Jeg har prøvd å synliggjøre samtlige respondenters stemme, samtidig som noe meningsinnhold fremstilles samlet som en et slags intersubjektivt funn. Jeg velger ikke å diskutere intersubjektivitet mellom respondentene da det er meningsbærende innhold tilknyttet casen jeg er interessert i å synliggjøre.

4.7 Validitet og reliabilitet

Gjennom metodekapittelet har jeg beskrevet hvordan jeg systematisk har gått frem for å finne de svarene jeg skal analysere i denne masteroppgaven. Når en skal vurdere validitet stiller en seg spørsmål om en måler det en skal måle og om svarene kan anses som gyldige opp mot de antagelsene en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2022). I gjennomføringen av intervjuene fikk respondentene rom for å reflektere høyt, og de fremsto som ærlige og troverdige i det de fortalte. Jeg fokuserte på å stille spørsmål som ga muligheter til å utdype beskriver, samt bruke begreper respondentene kjente igjen fra resultatrapporten. I noen intervjuer oppsummerte jeg underveis for å sjekke ut om jeg hadde forstått respondenten riktig, eller brukte oppsummeringen til å skape engasjement slik at respondenten skulle fortelle mer enn det som allerede var sagt. Jeg var også bevisst på å la respondentene snakke uavbrutt og prøvde å unngå å stille førende spørsmål underveis i intervjuet. Jeg anser datamaterialet mitt som valid og er av den oppfatning at jeg har fått ærlige og pålitelige svar fra mine respondenter.

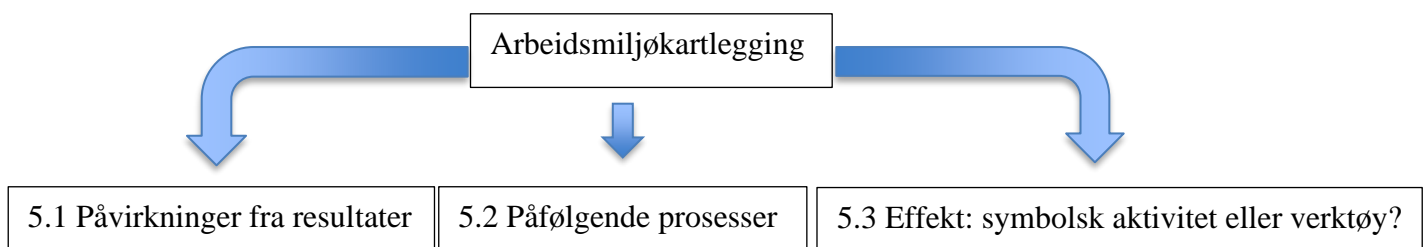
Når en vurderer reliabilitet, vurderer en hvor pålitelige data er og om metoden treffer etter hensikt. Hensikten med min undersøkelse har vært å samle subjektive oppfatninger fra ledere, og fremstillingen av disse vil ikke kunne fremstilles som objektive fakta, generaliseres og direkte overføres til andres forhold. Alle respondentene har tidligere kjennskap til meg gjennom min rolle i organisasjonen, og jeg kan ikke se bort fra at etablerte relasjoner kan ha påvirket dataene mine gjennom en såkalt intervjuereffekt (Jacobsen, 2022). Tolking og drøfting av funn vil i stor grad være påvirket av mine grunnleggende forståelser og påvirker kunnskapen som kommer frem i denne studien. Likevel mener jeg at funnene jeg har gjort kan ha en overføringsverdi til andre arbeidsplasser som gjennomfører tilsvarende arbeidsmiljøkartlegginger.

4.8 Etisk refleksjon

Jeg har vært bevisst på å opptre med åpenhet og respekt for den kunnskapen respondentene har gitt meg i intervjuene. Datainnsamlingen har fått godkjenning fra Sikt (vedlegg 1) for behandling av personopplysninger, det er innhentet informert samtykke (vedlegg 2) og jeg har fulgt gjeldende retningslinjer for å sikre personvern. Lydopptak, e-post og all annen informasjon som kan identifisere respondentene slettes/makuleres når det ikke lenger er behov for lagring. For å sikre konfidensialitet er navn og tilhørende avdeling anonymisert, og respondentene har fått innsyn i transkripsjoner fra eget intervju.

5 Analyse og drøfting av funn

I dette kapitlet presenteres kategoriserte funn fra datamaterialet, egne refleksjoner og drøfting opp mot teori. Mine tolkninger påvirker fremstillingen av datamaterialet gjennom hvordan jeg har valgt å kategorisere, og av den grunn fremstilles både funn og drøfting under hvert tema. En overordnet oppsummering kan leses i avslutningen. For å besvare min problemstilling på hvordan ledere bruker resultatene fra arbeidsmiljøkartlegginger presenterer jeg datamaterialet tilknyttet tre hovedtema som visualisert i Figur 2:



Figur 2: Hovedtemaer fra empiri

Overordnet beskriver datamaterialet i stor grad det arbeidet lederne har gjort tilknyttet oppfølgingsprosessen på handlingsnivå. Alle respondentene beskriver at de har fulgt opp rapporten fra arbeidsmiljøkartleggingen, dog med variasjoner i fremgangsmåter. Noen eksempler er hvordan involvering av de ansatte foregår, hvor arbeidet blir gjort og hvor mye tid lederne setter av, og hvem som beslutter hvilke fokusområder og tiltak en skal jobbe videre med.

5.1 Påvirkninger fra resultatene

I det første hovedtemaet vil jeg presentere og drøfte hvordan resultatene i seg selv kan påvirke hvordan leder bruker resultatene. Overordnet sett har lederne lyst til å få tilbakemeldinger fra de ansatte og alle respondentene angir at det helt eller delvis er nyttig å få en rapport som en statussjekk for arbeidsmiljøet. Dog er noen ambivalent til om arbeidsmiljøundersøkelsen er den rette fremgangsmåten for de «negative tilbakemeldingene».

5.1.1 Positive resultater

De lederne som hovedsakelig angir positive resultater, mener arbeidsmiljøundersøkelsen kan forsterke positive faktorer som allerede er i arbeidsmiljøet. Hybridleder Tone beskriver sine positive tilbakemeldinger slik:

Det er nyttig når det er gode resultater for det er jo på en måte fint og hyggelig, som gir grobunn for å ha det enda finere og hyggeligere. Og er det utfordringer så er det klart at det her er et veldig viktig signal, ikke sant? Et verktøy eller en rapport hvor du kan liksom: OK, her er det noe å ta tak i. Så det er jo noe jeg prøver å faktisk ha litt fokus på før undersøkelsen.

Samtidig oppgir flere at de har løpende dialog med sine ansatte og at det er et behov for å stimulere til ærlige tilbakemeldinger. Toppleder Knut som anser egen rapport som «positive resultater» forklarer at det må bygges kultur over tid for å skape psykologisk trygghet og peker på åpenhet og ærlighet som et grunnlag for å tematisere arbeidsmiljø i gruppa:

Nå er det mer åpent for at man kan legge fram det som er utfordringen der man ikke får ting til, og man er ikke så hissig på å vise glansbilder. Vi har kommet bort ifra den her glansbildeperioden for å si det sann. Det har noe å gjøre med arbeidsmiljø og arbeid med arbeidsmiljø over tid.

Hybridleder Tone tematiserer også åpenhet og ærlighet tilknyttet svarene hun forventer å få fra undersøkelsen:

Jeg oppfordrer til at de skal svare ærlig, altså bruk undersøkelsen, ikke sant? Men kom gjerne til oss ellers, vi kan ikke gjette hvis det er noe som trykker. Snakk med verneombudet. Snakk med lederen din. Snakk med meg. Og hvis det ikke det så gi beskjed i arbeidsmiljøundersøkelsen. Vi ønsker å ta tak i det, og det er et genuint ønske. Vi vil ha ærlige tilbakemeldinger, vi får ikke gjort noe hvis vi ikke vet.

Jeg fortolker at disse to lederne legger til grunn at de ansatte ikke har noe å tape på å si ifra om arbeidssituasjonen sin. I tillegg er det rom for å vise negative følelser. Disse faktorene er sentrale i «opptiningsfasen» som Lewin beskriver (Jacobsen og Thorsvik, 2020), og et viktig moment i å skape psykologisk trygghet for å kunne tørre å si ifra. Holdningene lederne har bryter også med de typiske bruksteoriene som Argyris og Schön anser som dysfunksjonelle i læringssammenheng (Jacobsen, 2018). Grunnlaget for å åpne opp og kunne diskutere ting er til stede, noe som samsvarer med arbeidsmiljølovens (2024) presisering om godt ytringsklima. Det neste spørsmålet er hvilken nytte det har og hva som skjer så videre med innholdet.

For å sette «de positive resultatene» inn i en teoretisk forståelse av det som skjer tilknyttet 1) de juridiske kravene som gjelder å kartlegge arbeidsmiljøet, 2) hvordan læring og utvikling ivaretas og 3) kobler på organisasjonsteoretisk forståelse for hvordan lederne adopterer det tilknyttet arbeidsprosesser, velger jeg å tolke innholdet som vist i Tabell 2:

Juridiske krav - arbeidsmiljøloven	Innhold: Organisatorisk utvikling og læring	Organisasjonsteori - myteperspektivet
Resultatene gir pekepinn på at arbeidsmiljøet fremstår som godt og helsefremmende. Lederne får bekreftelse på at alt står bra til og kan i stor grad jobbe med å «bevare» de positive faktorene.	Med godt ytringsklima og psykologisk trygghet, er det åpent for å snakke om hvordan vi har det når det ikke ligger større konflikter til grunn.	Å få bekreftelse på at «alt er bra» er en god grunn til å fortsette som en gjør. Resultatrapporten kan fremstå som et utstillingsvindu, uten at det legges ned noe større arbeid i det.
Likevel stiller lovverket samme betingelser til dokumentering, uansett resultater (Internkontrollforskriften, 2017).	Det gjøres kanskje små justeringer tilknyttet utførelse av arbeid, da gode løsninger bevares som løsninger.	Mulig en unngår å stille kritiske spørsmål til de «positive resultatene», og forsetter som før?

Tabell 2: Bruk av positive resultater.

De to respondentene jeg har sitert i denne delen angir også at oppfølgingsarbeidet har samsvart med de positive resultatene deres, der en av de innrømmer å ikke ha dokumentert handlingsplanen og den andre at den ikke husker innholdet handlingsplanen uten å sjekke den. Disse funnene kan tyde på at arbeidet tilknyttet arbeidsmiljøkartleggingen ikke har hatt store ringvirkninger på det faktiske arbeidet som utføres hos disse respondentene, og forblir et *utstillingsvindu* fortolket ut fra myteperspektivet (Christensen, et al., 2020). I del 5.2. påfølgende prosesser beskriver jeg mer detaljerte eksempler på hvordan det konkrete arbeidet foregår. Fra et fortolkende perspektiv undrer jeg meg over om de lederne med

gjennomsnittlige positive resultater har skapt en ærlig og åpen arena for å kunne gi kritiske tilbakemeldinger, siden de ikke viser til konkret innhold som de har fulgt opp videre. Akkurat det kan være vanskelig å svare på.

5.1.2 Negative resultater

For ledere som er opptatt av anerkjennelse for den jobben de gjør er kanskje negative resultater et mareritt. Flere respondenter problematiserer det å få dårlige tilbakemeldinger gjennom en arbeidsmiljørapport. Hybridleder Tuva sier:

Det viktigste er jo at de tør og komme for å si ifra «Vet du hva, det der synes jeg du løste på en forferdelig dårlig måte.» Det er jo mye viktigere enn at de gir meg en toer der, sant?

Lederne starter en fortolkningsprosess tilknyttet hva disse resultatene konkret kan bety. Alle respondentene angir at det er behov for en utvidet dialog med ansatte, da de ikke får et godt nok bilde av situasjonen ut fra resultatene alene.

Undersøkelsen er anonym og da er det vanskelig å følge opp selve kommentarene og innhente ny eller mer informasjon, med mindre de ansatte skriver kommentarer som er tilstrekkelig utfyllende. Et par respondenter forteller dog at de mistenker hvem av sine ansatte som har svart hva. Mellomleder Eva sier det eksplisitt «Jeg prøvde å spørre i avdelingen min om bakgrunnen for svarene. Avdelingen min er liten, så jeg ser jo hvem som har svart hva og skjønner det». Spesielt de yngre lederne angir en viss spenning tilknyttet de tilbakemeldingene de får på eget lederskap. Begge mellomlederne angir eksplisitt at dårlige tilbakemeldinger fra resultatrapporten kan bli tolket personlig. Mellomleder Thea sier at «Så jeg skulle gjerne sett scorene høyere, ja fordi det kjennes jo personlig. [...] Det er en tilbakemelding og man har jo lyst til å være en tydelig leder». De negative resultatene fører til selvrefleksjon hos lederne tilknyttet egen adferd, men få respondenter beskriver at slike funn fra rapporten løftes videre i organisasjonen med mål om å bedre kontekstuelle faktorer som jeg beskriver i kapittel 3.2. De overnevnte utsagnene antyder at lederne anser negative tilbakemeldinger som et tap, det tolkes raskt som personlig kritikk og kan vekke negative følelser hos den enkelte de ikke ønsker å tematisere videre. Argyris og Schön peker på at disse mekanismene er dysfunksjonelle i læringssammenheng (Jacobsen, 2018). Jeg tenker at negative resultater kan være positivt å få hvis lederne har evner og handlingsrom til å gjøre

noe med dem, og det har negative effekter hvis arbeidet stopper opp uten konkrete tiltak som fører til en positiv utvikling.

Toppleder Sofie deler en tidligere erfaring som omhandler at arbeidet stoppet opp etter negative resultater:

Altså da når det var så mye kritikk forrige gang, så hjalp jo ikke det. Noen «voica» og tok en stor omkostning, men det skjedde jo ingenting etterpå. Det var jo helt fryktelig. Så du kan si at forventningene var jo på et lavmål. Så den er nå bare en sånn termometermåler på hvordan føler du deg akkurat i dag når du trykker på de svarene. Så jeg tror sånn sett at forventningene til at den kan gi oss noen ting er ikke stor, og da blir det helt greit.

Hva innholdet i kritikken var gikk ikke toppleder Sofie nærmere inn på, men jeg fikk inntrykk av at det som ble tatt opp ble presentert i feil fora uten at en fikk nyttige diskusjoner og løsninger på problemet. En annen respondent, mellomleder Eva, tar opp grenseoppgangene til avvik og varsling:

Vi må fortelle hvor en skal henvende seg for saker som ikke faller inn under arbeidsmiljøkartleggingen. Og hvor er det man melder ting som man mener er feil og dumt og urettferdig og hva skjer med det en melder inn?

Einarsen og Skogstad (2021) er tydelige på at det forebyggende perspektivet og det gjenopprettende perspektivet krever ulike fremgangsmåter å kartlegge arbeidsmiljøet. Hvis det dukker opp kritikkverdige forhold som grenser opp mot avvik og varsling er det vanskelig å håndtere innholdet i form av arbeidsmiljøkartlegging slik som toppleder Sofie har fortalt. Dette er eksempler på at «ekle problemer på jakt etter løsninger» gir lederne dårlige forutsetninger for å følge opp innholdet satt inn i en kontekst tilknyttet «forebyggende arbeidsmiljøkartlegging». I rapporten er det mulighet til å skrive kommentarer anonymt, og hvis det er kritikkverdige forhold her som må følges opp, har ikke leder grunnlag til å be om utfyllende informasjon i samtale. Å anonymisere kan være et forsøk på å ta ned terskelen for å si ifra, men med en gang innholdet krever mer informasjon blir det en motvekt til å bygge psykologisk trygghet og snakke om vanskelige temaer. At undersøkelsen er anonym, gjør det vanskeligere å kunne følge opp innholdet og da er det kanskje lett å la det være? Mestring

tilknyttet pådriverrollen som Lunde (2019) beskriver stopper kanskje opp, og påvirker til at det blir vanskelig å implementere tiltak.

For å oppsummere «de negative resultatene» inn i en teoretisk forståelse av det som skjer tilknyttet 1) de juridiske kravene som gjelder å kartlegge arbeidsmiljøet, 2) hvordan læring og utvikling ivaretas, og 3) organisasjonsteoretisk forståelse velger jeg å tolke innholdet på følgende måte i Tabell 3:

Juridiske krav - arbeidsmiljøloven	Organisatorisk utvikling og læring	Organisasjonsteori - myteperspektivet
<p>Resultatene gir en indikasjon på at noe må gjøres for å videreutvikle og bevare et godt arbeidsmiljø.</p> <p>Hvis kommentarer kan anses som kritikkverdige må det gjennomføres videre undersøkelser i henhold til et gjenopprettende perspektiv.</p>	<p>Dårlige tilbakemeldinger kan bli tolket personlig og anses i mindre grad opp mot organisatoriske og kontekstuelle faktorer (Kirkhaug, 2019).</p> <p>Det konkrete innholdet kan være vanskelig å utforske grunnet anonymitet og fremstilling gjennom tallscorer. I verste fall kan selvbilde og mestringstro svekkes, noe som kan påvirke oppfølgingsarbeidet.</p> <p>På gruppenivå kan situasjonen fremstå som uforandret eller forverre seg hvis det pekes på negative tendenser som ikke tas tak i.</p>	<p>Lederne kan bli «handlingslammet» eller få mistillit til svarene hvis de er for generalisert eller diffuse. Dette kan føre til at resultatene ikke utvikler seg til handlingsorienterte tiltak som er konkrete.</p> <p>Resultatene kan bli lagt vekk og fremstår som en myte som i liten grad påvirker utførelse av arbeid.</p>

Tabell 3: Bruk av negative resultater.

Under det første hovedtemaet i kapittel 5.1 har jeg gjort rede for hvordan resultatene i seg selv gir ledere grunnlag for å bruke arbeidsmiljøkartleggingen med eksempler fra ytterpunktene. Myteperspektivet står sentralt i mine tolkninger i denne første hoveddelen der jeg antyder at arbeidsmiljøkartleggingen er en sjekk, der både positive og negative resultater i liten grad

videreutvikler arbeidsmiljøfaktorer. De aller fleste resultatene er kanskje middels, og de fleste lederne har brukt masse tid og jobb tilknyttet denne arbeidsmiljøkartleggingen. Derfor må jeg gå litt mer inn i prosessen og få frem beskrivelser av hvordan selve arbeidet foregår i tema 5.2.

5.2 Påfølgende prosesser

I dette andre hovedtemaet vil jeg gå nærmere inn på den påfølgende prosessen som springer ut fra selve resultatene. Et viktig ledd i det å kartlegge arbeidsmiljøet er å dokumentere det en har gjort for å tilfredsstille internkontrollforskriftens krav. I kapittel 2.3 skriver jeg at konsulentfirmaet oppfordrer til å ta tak i de «negative resultatene» med score lavere enn terskelverdi på 3,5 og utforme tiltak rettet mot dem. Alle respondentene forteller at de har lagt opp til presentasjon av rapporten for ansatte, gjennomført gruppearbeid og hatt en gjennomgang i plenum om hva som er aktuelt å sette søkelys på i videre arbeid. To ledere forteller at oppfølgingsarbeidet er gjennomført med «beslektede» avdelinger de samarbeider tett med, selv om de ikke har rapporter som er tilknyttet samme leder. Jeg spurte også om arbeidet var løftet til andre nivåer i hierarkiet eller andre deler av organisasjonen, og prøvde få innsikt i om lederne hadde gjort tiltak «mot eget lederskap». For de avdelingene som har gjort oppfølgingsarbeidet sammen med andre beslektede avdelinger har ledernivået over koblet seg på. De øvrige respondentene angir at oppfølgingsarbeidet primært har foregått i egen avdeling. I denne delen vil jeg beskrive og drøfte hvordan oppfølgingen foregår etter at resultatene foreligger. Kategorier som tilknytter seg prosessen omhandler å skape involvering, lage en handlingsplan, iverksette tiltak og evaluere/korrigere tiltak.

5.2.1 Påvirkninger fra vernetjeneste

Tre ledere forteller at de bevisst har dratt verneombud inn som en «aktiv rolle» i oppfølgingsarbeidet, gjennom å invitere verneombudet inn i ledermøter eller gjennom arbeid tilknyttet en etablert HMS-gruppe i avdelingen. De andre respondentene angir at verneombudet har vært deltagende på lik linje som andre ansatte, eller ikke vært invitert inn. Hybridleder Tuva bruker verneombudet aktivt:

Jeg ser jo at det å ha egne verneombud er jo kjempeflott fordi at de er jo et talsrør begge veier og på en måte. Ja, så vi bruker dem for det det er verdt.

Det overnevnte utsagnet tolker jeg som en praktisk funksjon, at partsamarbeid kan være et ledd i å formidle informasjon og stimulere til involvering. Hybridleder Tone beskriver at deres verneombud også har hatt en omsorgsrolle og vært en støttespiller i arbeidsmiljøet:

Vi har hatt et verneombud som vi har hatt godt samarbeid med og hen hadde utstrakt omsorg for ansattgruppa hen også. Og det var absolutt en viktig faktor hos oss.

Å synliggjøre verneombudet i oppfølgingsarbeidet både som en praktisk og emosjonell støttespiller tenker jeg har klare fordeler med seg. Det bidrar forhåpentligvis til å styrke psykologisk trygghet, engasjement og involvering. I tillegg har verneombudet en påserolle i oppfølgingsarbeidet, og hvis de formelt sett ikke er involvert er det også vanskelig påse at arbeidet følges opp. Einarsen og Skogstad (2021) sier at lovverket ikke beskriver hvordan de ulike aktørene skal jobbe sammen, så det kan være en av årsakene til at respondentene oppgir ulike fremgangsmåter. Et annet poeng er kanskje at når verneombudet får en mer synlig påserolle kan det bidra til økt engasjement i endrings- og nedfrysningsfasen (Jacobsen og Thorsvik, 2020).

5.2.2 Påvirkninger fra ansatte

Selv om de ansatte er involvert og bidrar i diskusjoner, er det litt variert hvordan denne faktoren påvirker utforming av handlingsplaner og beslutninger. Hybridleder Tuva beskriver at ansattgruppa ikke tematiserte det de hadde dårligst score på i gruppearbeid, og av den grunn ble ikke det rettet konkrete tiltak mot i oppfølgingsarbeidet:

Akkurat det her med krysspress ble ikke løftet av dem når de skulle jobbe i grupper i plenum, så var ikke det et tema da. Så det de har rapportert mest om, det ønsket dem ikke å jobbe videre med her. Det var jo litt overraskende, kanskje.

Eksempelet viser at involveringen av de ansatte også kan styre utforming av tiltak. Fra et fortolkende perspektiv kan en undre seg over om de ikke har nok psykologisk trygghet til å tematisere det de opplever som verst? Eller handler det om at problemet ikke har noen nærliggende løsninger og derfor må de bare forholde seg til det krysspresset de beskriver? Eller bør leder likevel anerkjenne dårlig score og aktivt rette fokus mot funnet når scoren er under terskelverdi på 3,5? Involveringen av de ansatte er en viktig forutsetning for å få gjennomført ønskede endringer, slik som Lewin beskrivelser endringsfasen (Jacobsen og

Thorsvik, 2020). Så det er kanskje et riktig valg å bare registrere funnet av leder, men ikke gå inn i det med konkrete tiltak hvis det ikke er så viktig for de ansatte? Eller skal leder «motivere» i dialogen og synliggjøre at dette kan vi ta tak i og forbedre? Hva som skjer videre kommer nok an på situasjonen, leders erfaringer og egenmotivasjon til å ta tak i det. I dette tilfellet ble krysspess beskrevet som en forventet del av jobben, og derfor er det kanskje et funn fra arbeidsmiljøkartleggingen som ikke lett lar seg løse. Hva skjer hvis en ikke få til medvirkning og frivilling involvering fra de ansatte?

5.2.3 Påvirkninger fra ledere

Flere respondenter forklarer at de som ledere må holde en klar styring i oppfølgingsprosessen. Hybridleder Tone beskriver sin påvirkning slik:

Nei, altså det påvirker vel oppfølgingsprosessen i så måte at den blir veldig ledelsesstyrt. Ja og den er veldig avhengig av at jeg holder trykket oppe. For folk er mest opptatt av hverdagens stumt, rett og slett.

Jeg tenker at Tones utsagn her også handler om de positive resultatene hun har vist til. Mulig de ansatte ikke involverer seg aktivt hvis de allerede er fornøyd. Hvorfor skal en finne på nye løsninger på ting som en allerede synes fungerer? Toppleder Knut beskriver også at han må «holde trykket opp», og sier eksplisitt at han tar beslutningene:

Og så ble det egentlig opp til meg å foreslå konkretisering av tiltakene, og de gjorde jeg og presenterte for dem. Jeg fastsatte at dette skal vi jobbe med.

Dette er et eksempel på funn tilknyttet involvering og utførelse av ledelse som kan gi store variasjoner i *hvordan* samspillet mellom aktuelle aktører skal fungerer sammen som jeg forklarer i kapittel 2.1. Ut fra Baldersheims et al. (2021) funksjonsbeskrivelse av ledelse er det helt klart at lederne har og utøver en tydelig administratorrolle for at denne prosessen blir gjennomført. Mulig at «produksjonen» av tiltak og handlingsplan også i stor grad utformes av lederne selv.

5.2.4 Handlingsplan

Det er et krav i internkontrollforskriften (2017) at det skal utarbeides en handlingsplan for å sikre at arbeidet er systematisk, samt sikre dokumentering. Et overordnet mål og hensikt med

arbeidet er å redusere aktuelle risikoforhold. Ingen av respondentene nevner ordet risiko eksplisitt i intervjuene. Likevel snakker flere ledere om uheldige effekter, toppleder Sofie sier:

Dersom rådgivere får store oppgaver i fanget på to dagers frist, det så har det negative effekter. Vi prøver jo å tilrettelegge og lage tydelige bestillinger og veilede som best vi kan. Det er jo mulig at den her arbeidsmiljøkartleggingen har bidratt til å systematisere saker og ting.

Fem av seks respondenter angir at arbeidet tilknyttet handlingsplan er skriftliggjort, mens en leder innrømmer at arbeidet ikke er gjort grunnet høyt tidspress og høyere prioritert av andre arbeidsoppgaver i samme periode. Jeg har inntrykk av at handlingsplanen er mer en formalitet enn at det gis en strategisk verdi for å ta ned risikofaktorer. Mellomleder Eva har en mer deskriptiv tilnærming til handlingsplanen fremfor at den er et ledd i å rette fokus på fremtidig arbeid og sier;

Vi er ikke så gode på selve tiltaksplanen, men jeg har prøvd i hvert fall å dokumentere det vi har gjort da. Og hvorfor vi gjorde det og hvordan og hva man skulle gjøre etterpå. Så det har jo vært litt deilig.

Flere ledere sier også rett ut at de ikke husker innholdet tilknyttet handlingsplanen eller detaljer tilknyttet prosessen. «Skal vi se, da trenger jeg datamaskinen min, for det husker jeg ikke lenger», sier en av topplederne eksplisitt. Utsagnet tyder på at ledernes rolle i å redusere risikofaktorer er mer tilknyttet deres administratorrolle i å sikre en dokumentert handlingsplan. Björklund et al. (2007) studie understreker at det å ha den dokumenterte handlingsplanen øker sannsynligheten for å lykkes. Likevel er innholdet i handlingsplanen viktig for hvordan den brukes videre. Bruken av handlingsplanen som et mulig verktøy til å utvikle tjenesteproduksjon er mindre til stede i min empiri. Jeg antar derfor at leders rolle som entreprenør ikke setter stort preg på handlingsplan og oppfølgingsprosessen (Baldersheim et al., 2021). Jeg vil komme tilbake til dette funnet i neste del 5.3 og diskusjon av effekter.

5.2.5 Tiltak og innhold

Begrepene som blir brukt i rapportene fra arbeidsmiljøundersøkelsen ble mye brukt av respondentene i intervjuene. Som beskrevet i kapittel 2.3 ble lederne i forberedende fase oppfordret til å peke seg ut noen fokusområder tilknyttet kategoriene med dårligst score som

ble omtalt som forbedringspunkter, men også å ha fokus på styrker og bevisstgjøre bevaringspunkter. Denne veiledningen har påvirket flere respondenter i hvordan de har gått frem for å utforme tiltak. Kategoriene fra undersøkelsen beskrives i kapittel 2.1, men eksempler som kom frem i intervjuene var problemstillinger tilknyttet jobb-fritidsbalanse, stress, samarbeidsklima, krysspress, helhetsorientering, autonomi, etc. Da jeg i intervjusituasjonen prøvde å få innblikk i konkrete tiltak som direkte var tilknyttet utførelse av arbeid og hvilke effekter disse tiltakene hadde, var det litt vanskelig å få tak på. Er det et funn som kan ses i sammenheng med at «endringsfasen» som Lewin beskriver (Jacobsen og Thorsvik, 2020) ikke har ført til nye holdninger og adferd? Tre respondenter beskriver at de har etablert eller «tørket støv av» tverrfaglige grupper, men at disse tverrfaglige gruppene fungerer i varierende grad. Mellomleder Eva forteller:

Og på den samlingen så etablerte vi også helt konkrete tiltak, blant annet tverrfaglige team. Også så vi på noen andre mindre tiltak. Men de teamene var hovedgreia som skulle løse det her med organisering og planlegging og jobbe på tvers av informasjon og sånn. [...] Ja, vi gjorde et forsøk. De teamene har fungerte i varierende grad, men det skal vi evaluere nå, ja.

Flere respondenter tar opp bruk av hjemmekontor/arbeid hjemmefra med de ansatte da det var spørsmål om det i undersøkelsen. Og lederne har ulike vurderinger om det er lurt å endre dagens praksis. En leder tar opp omstillingstrøtthet og mener at timing for å pirke i etablert praksis akkurat nå er rene selvmordet for en leder. Andre er mer bestemt på at på grunn av omstilling og pågående utviklingsarbeid bør samtlige være mest mulig på kontoret og har valgt å tematisere det i gruppediskusjonene. Mellomleder Thea sier:

Det var en del diskusjoner, kanskje ikke så mye i vår avdeling fordi vår praksis av det å jobbe hjemmefra har vært oppfattet litt løsere. Litt mer sånn «det tar vi bare underveis», men nå blir det litt mer restriktiv med sånne ting. Ja, det var kanskje litt overraskende for meg at vi var så ulike i praksisen på det.

Disse overnevnte eksemplene viser at lederne har diskutert organisering i arbeidsmiljøene sine med håp om å påvirke adferd. Likevel er inntrykket jeg sitter igjen med at det i størst grad er identifisert ulik og uønsket praksis uten at lederne kan si mer konkret om tiltak tilknyttet overordnede verdier og mål. Derfor blir tiltakene bygd på at

arbeidsmiljøkartleggingen i størst grad er «undersøkende» og i mindre grad «handlingsorientert», slik som Einarsen og Skogstad (2021) beskriver kan variere i stor grad.

5.2.6 Timing for gjennomføring

Flere respondenter tematisere oppsplittingen av Troms og Finnmark som en årsak til arbeidsmiljøproblemene som kom frem fra rapporten. Omstillingen startet med en funksjonsdeling av administrasjon i 2023 og politisk ledelse fra 2024. Mellomleder Thea syns oppfølgingsamtalene ga ekstra nytteverdi fordi arbeidsmiljøet var i omstilling:

Det påvirker prioriteringer, og kanskje også spesielt i faser med omstilling eller overganger, så er det kanskje ekstra viktig også å si noe om hva man ikke skal gjøre eller avgrensede litt for folk. At det ikke blir overveldende eller for mye.

Thea gir uttrykk for at arbeidsmiljøundersøkelsen ble gjennomført på riktig tidspunkt fordi det fikk ledelsen til å se forebyggingsperspektiver som at jobben skal være forenlig med fremtiden (Einarsen og Skogstad, 2021). Dette eksempelet synliggjør at leder kobler på kontekstuelle faktorer som Lunde (2019) etterlyser i oppfølgingsarbeidet. Min fortolkning er at funnet hos Thea er et resultat av at oppfølgingsarbeidet settes til i en periode med stort omstillingstrykk der det foregår strukturelle endringer i organisasjonen.

Likevel har mellomlederne ulike oppfatninger om valg av tidspunkt for å undersøke arbeidsmiljøet var godt på grunn av pågående omstillingsarbeid. Mellomleder Eva beskriver at hun og hennes ansatte manglet sammenheng mellom arbeidet og organisasjonen, og sier: «Så var det dårlig timing i undersøkelsen for den kom rett etter at vi var funksjonsdelt (fra Finnmark).» Dette funnet viser at valg av timing er i ubalanse tilknyttet kontekstuelle faktorer og at det er kunstig å skulle svare på eksempelvis «Jeg har tillit til toppledergruppens måte å lede virksomheten på» når det er store strukturelle endringer i organisasjonen. Eva fikk derfor lite drivkraft fra valg av timing (Jacobsen, 2018) til å konstruktivt å kunne diskutere kontekstuelle faktorer med sine ansatte. Disse meningsbrytende funnene understreker viktigheten av at ledere gir kontekstuelle faktorer «merverdi» i oppfølgingsarbeidet gjennom å avklarer forventninger og formidle hvorfor arbeidet skal gjennomføres på gitt tidspunkt.

5.2.7 Arena for gjennomføring

På hvilken arena oppfølgingsarbeidet foregår og hvilke aktører en velger å gjennomføre arbeidet med kan også påvirke faktorer som yringsklima, motivasjon og fellesskapsfølelse.

Over halvparten av respondentene nevner at de drar på en samling eller OU-tur der oppfølgingsarbeidet blir tematisert. Mellomleder Thea sier:

Vi hadde en sånn OU-tur der den her handlingsplanen ble landet, og da var det mange gode tilbakemeldinger. Folk var veldig fornøyd med hvordan vi hadde jobbet i lag for å komme frem til den her.

Thea sier de ansatte var fornøyde med hvordan de hadde jobbet med for å utforme sine tiltak. Et annet sentralt moment som jeg har forstått som har sammenheng med utsagnet over er at prosessen ble gjennomført med andre beslektede avdelinger for å løfte fellesskapet. Det å dra på en tur og skifte omgivelser kan være en motivasjonsfaktor for mange, og bidrar til økt sosial kontakt jmf. forebyggingsperspektivet Einarsen og Skogstad (2021) beskriver. At leder er bevisst på å være *integrator* som Baldersheim et al. (2021) beskriver gjennom å inkludere ansatte, påvirke sosialt samspill, og anerkjenne den jobben som gjøres påvirker i stor grad hvordan ansatte ser hverandre i det sosiale fellesskapet. Det er også et sentralt grunnlag for å bygge psykologisk trygghet og bygge godt ytringsklima. Toppleder Sofie mener det viktig å skifte omgivelser og dra på en OU-tur i denne settingen:

Jeg tror det er artig for folk. Ja, det løser opp og folk sitter ikke med telefoner og pc'er rundt. Da er du jo litt mer dedikert til det som faktisk skal gjøres. Og da kan man jo legge opp et løp sånn at du gjør litt sosiale ting som å gå på tur.

Min oppfatning av respondentene er at alle gjør en dedikert jobb med å se de ansatte og legge til rette for arenaer som stimulerer til dialog. Jeg har tro på at det å skifte omgivelser påvirker samhandling og gjør at en kanskje blir kjent med hverandre på en ny måte. Spørsmålet er om det å skifte omgivelser påvirker de vante mønstrene til ansatte når de er tilbake på sin «vanlige arbeidsplass»? Hvis dialogen ikke ivaretar «hvorfor» vi gjør dette arbeidet som Argyris kaller dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2020) og at handlingsplanen ikke er forankret i mål og visjoner som Kirkhaug (2019) beskriver, kan det hende at jobbturer og sosial støtte fra leder kommer til kort hvis det er behov for større utviklings- og moderniseringsbehov i organisasjonen.

5.3 Effekt: symbolsk aktivitet eller verktøy?

Et aktuelt spørsmål å stille seg er om den overnevnte praksisen kun ivaretar de juridiske kravene slik at alt virker å være på stell? Eller ivaretas også hensikten tilknyttet de forebyggende faktorene som Einarsen og Skogstad (2021) beskriver? Er kartleggingen i det hele tatt en kilde til ny informasjon eller er det repetisjon fra sist?

En fast rytme kan være en god drivkraft til fremdrift og sikrer forutsigbarhet tilknyttet at arbeidsmiljøkartleggingene kommer med jevne mellomrom. Likevel kan det fremstå som en rutine, som initierer OU-tur som en symbolsk aktivitet og gir et inntrykk av at organisasjonen er utviklingsorientert. Jeg hadde i grunnen forestilt meg at utviklingsperspektivet til lederne hadde vært mer synlig i måten arbeidsmiljøundersøkelsen blir brukt. Muligens har disse forventningene vokst frem fordi respondentene har vist til OU-begrepet og at utvikling står sterkt i det forebyggende perspektivet for å skape meningsfulle arbeidsmiljø. Av den grunn kan jeg ikke unngå å drøfte de «avvikende funnene». Toppleder Sofie reflekterer over om det er en sammenheng mellom arbeidsmiljøkartlegging, læring og organisasjonsutvikling i praksis;

Hvordan lærer vi av den her? Har vi lært noen ting? Det er kanskje en uttalt læring i det at vi altså alle sammen har erfaringer med den her [undersøkelsen], men vi har ikke oppsummert det i den store læreboka for hvordan å drive et artig utviklingsarbeid?

Det overnevnte utsagnet er et eksempel på at leder ikke har et bevisst forhold til å bruke arbeidsmiljøkartleggingen som verktøy for læring og utviklingsarbeid. For å bruke Baldersheim et al. (2021) sitt begrep, fremkommer ikke lederne som sterke og tydelige *entreprenører* og har ikke et bevisst fokus i det å bruke arbeidsmiljøundersøkelsen som verktøy for utviklingsarbeid. Hvis det er innholdet i kartleggingen som legger føringer for hva som tematiseres i oppfølgingsarbeidet slik som Nordrik (2012) problematiserer i sin bok, vil da evidensbaserte arbeidsmiljøkartlegginger treffe institusjonaliserte miljøer? Et av grunnlagene som leverandøren bygger arbeidsmiljøundersøkelsen på i min case er «strategisk relevans som har betydning for utviklingsarbeid» slik jeg beskriver i kapittel 2.2. Funnene i empirien samsvarer derfor ikke med forventningene mine til å bruke arbeidsmiljøkartleggingen som et strategisk verktøy for utviklingsarbeid. Det er mulig den

lokale relevansen og arbeidets art er for lite synlig, som også samsvarer med informantsamtalen jeg beskriver i kapittel 2.4.

Likevel er det eksempler på at noen respondenter har prøvd å knytte oppfølgingsarbeidet opp mot parallelle arbeidsprosesser. Mellomleder Thea trekker frem at handlingsplanen ses i sammenheng med strategiarbeid for virksomheten og sier «Vi har to strategier for vårs virksomhet, og laget liksom handlingsplanen og ut fra dem.» Thea forteller at arbeidet foregår fortsatt og det er planlagt flere fellesmøter tilknyttet strategiene i tiden fremover. Hun er likevel usikker på hvilke fotavtrykk strategiene vil sette blant de ansattes jobbadferd. Thea beskriver at: «Noen synes det er både interessant og viktig. [...] Mens andre igjen: men jeg gjør oppgavene mine uansett, så den strategien må vi gjerne ha – den har mange fine ord». En ting er å gjennomføre prosesser og sikre involvering, men effektene av arbeidet er jo om tiltakene har latt seg implementere i det daglige arbeidet. Jeg tenker dette kan henge sammen med leders rolle som *produsent* (Baldersheim, et al., 2021) eller målorientert ledelse som brukes som begrep i arbeidsmiljøkartleggingen. Arbeidsmiljø handler om arbeidet (Lønnebotn, 2020). Det er et positivt funn at arbeidsmiljøfaktorene og tidligere kartlegginger gis relevans i parallelle prosesser og strategisk arbeid, men hvis det blir for abstrakt og i liten grad påvirker de ansatte – kan det da anses å ha effekt?

Flere respondenter sier at de ikke er i mål med de utfordringene som har blitt diskutert i oppfølgingsarbeidet. Dog er det litt vanskelig for lederne å si noe konkret om effekter da ingen har evaluert tiltakene eller handlingsplanen til tross for at det er et år siden undersøkelsen ble gjennomført. Flere respondenter forteller at de planlegger å evaluere prosessen i løpet av våren. Å ikke evaluere og justere tiltak er et avvik fra Lewins prosessbeskrivelse av nedfrysingsfasen (Jacobsen og Thorsvik, 2020) tilkoblet det å få til vellykkede utviklingsprosesser. Konsekvensene av å ikke gjennomføre nedfrysingsfasen er at en ikke kan vite om tiltakene stabiliserer seg slik en ønsker og at rutiner samsvarer med utførelse av arbeid. Dette kan være en årsak til at denne arbeidsmiljøundersøkelsen fremstår som kun undersøkende og ikke handlingsorientert, noe Einarsen og Skogstad (2021) beskriver kan variere. Arbeidsmiljøundersøkelsen kan antas å være *frikoblet* fra det konkrete arbeidet som utføres slik jeg beskriver myteperspektivet i teorikapittelet (Christensen et al., 2020). Kan en derfor anta at arbeidsmiljøundersøkelsen kun er en symbolsk aktivitet tolket ut fra en organisasjonsteoretisk forståelse?

Til tross for mine antagelser om at arbeidsmiljøundersøkelsen fremstår som en symbolsk aktivitet med et uforløst utviklingspotensial for organisasjonen oppgir flere respondenter at arbeidsmiljøundersøkelsen har en nytteverdi for dem. Mellomleder Eva sier at «Nei, det er nyttig å sette av tida og tvinge deg til å se på hva du har gjort og prøve å planlegge noe framover. Så selvfølgelig er det nyttig. Ellers så hadde vi ikke gjort det.» Arbeidsmiljørapporten er tilbakemeldinger satt i system, slik toppleder Knut forteller at «Det er utrolig viktig for meg å få de her tilbakemeldingene, fordi at det er jo det er jo de eneste akkumulerte tilbakemeldingene jeg får. [...] og det bidrar til å skjønne de behovene de har.» Arbeidsmiljølovens krav som jeg beskriver i kapittel 2.1 gir derfor en god push til at lederne må ta innholdet fra arbeidsmiljøundersøkelsen på alvor. Det blir det «ytre kravet» som utad symboliserer at regelverket følges. Lederne gjennomfører prosessen der kartlegging utføres, dokumenteres og tiltak iverksettes. Sett utenfra er utstillingsvinduet til organisasjonen ryddig og organisert, til tross for at det ikke er «nye momenter» på utstilling. Selv om prosessen ikke fører til større og konkrete utviklingsmomenter, er oppfølgingsarbeidet viktig for organisasjonens overlevelse hvis vi legger Meyer og Rowans (1977) forskning til grunn. Derfor syns jeg myteperspektivet treffer forbilledlig godt på det deskriptive i empirien i min studie.

Så hva er effektene som likevel sikrer «organisasjonens overlevelse»? Når jeg tolker det deskriptive i datamaterialet, beskriver respondentene en hel del aktivitet i sine miljøer. Lederne er opptatt av å *integre* arbeidsstokken sin (jmf. Baldersheim, et al., 2021) og bruker resultatene til å snakke om det de ansatte ønsker å tematisere. Selv om jeg ikke finner tydelige tegn til dobbeltkretser der en velger å endre verdier og nedfelte rutiner, samt økt fokus på implementert og vellykket organisasjonsutvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2020), så kan jeg ikke konkludere med at det ikke forekommer læring. Lederne samler arbeidsstokken til gruppesamtaler, noen synliggjør partssamarbeid gjennom involvering av vernetjeneste, ledere tar beslutninger og setter retning for videre arbeid etc. Respondentene trekker frem at de orienterer seg i feltet og justeringer forekommer som et resultat av denne arbeidsmiljøundersøkelsen. Enkeltkretslæring er å finne i respondentens beskrivelser, men kan kanskje anses mer som «kontinuerlig forbedring» fremfor «organisasjonsutvikling»? Tydeligere integratorrolle samsvarer også med Eklöf og Hagbergs studie fra 2006 som viser til at arbeidsmiljøkartlegginger øker sosial støtte fra ledelse. Unntaket er selvsagt de «negative resultatene» som ikke følges opp på tilstrekkelig måte. Med disse nyansene lagt til grunn i

min drøfting kan jeg anta at de symbolske aktivitetene også øker sannsynligheten for læring i organisasjoner, men ikke i den grad at det fremstår som et verktøy og bidrag til fullskala organisasjonsutvikling.

6 Oppsummering og avslutning

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å besvare problemstillingen «hvordan bruker ledere resultatene fra en arbeidsmiljøkartlegging?». Jeg har gjennom analyse og drøfting kommet frem til at resultatene i selv seg påvirker det videre arbeidet og lederne gjennomfører påfølgende prosesser i sine arbeidsmiljøer. Effektene er vanskelig å konkretisere tilknyttet det faktiske arbeidet som utføres og det tar lang tid før evaluering gjennomføres – hvis det gjennomføres. Ledernes bruk av arbeidsmiljøkartleggingen med påfølgende prosess fremstår ikke som et konkret verktøy for organisasjonsutvikling og har heller ikke stor påvirkning på lederes etablerte adferd. Empirien fra min casestudie fremstiller arbeidsmiljøkartleggingen som undersøkende i størst grad og lite handlingsorientert tilknyttet det faktiske arbeidet som utføres som Einarsen og Skogstad (2021) skriver kan variere. Likevel ivaretar lederne de administrative oppgavene og støttende ledelse i de videre prosessene som initieres, og leders rolle som integrator og administrator (Baldersheim, et al., 2021) gir positive effekter som kan samsvare med Eköf og Hagberg sin forskning fra 2006.

For å forstå arbeidsmiljøkartlegginger som fenomen og kunne forklare lederadferd sett i lys av organisasjonsteori, antyder jeg at myteperspektivet er sentralt i å forstå lederes adferd (Christensen, et al., 2020). De juridiske kravene blir et ytre press for at arbeidet initieres med jevne mellomrom. Likevel setter det ytre presset og den generelle tilnærmingen fra arbeidsmiljøundersøkelsen lite preg på at faktiske arbeidet som utføres. Etablerte løsninger og rutiner videreføres uten større påvirkninger. Arbeidsmiljøkartleggingen er i størst grad en symbolsk aktivitet sett i lys av myteperspektivet. I henhold til min redegjørelse for myteperspektivet i kapittel 3 teori og i kapittel 5 analyse og drøfting har likevel symbolske aktiviteter en funksjon for organisasjonens overlevelse og synliggjøring av moderniseringsbehov som kan påvirke organisasjonen over tid. Likevel er det et uforløst potensial tilknyttet organisasjonsutvikling og dobbeltkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2020), som i større grad kan påvirke handlingsnivået i organisasjonen hvis det konkretiseres ytterligere. Da må det i større grad legges vekt på å fullføre hele prosessforløpet og evaluere aktuelle tiltak. Hvis en ser at tiltak er implementert i praksis og at tiltakene har positive effekter, gir kanskje arbeidsmiljøundersøkelser mer mening, mestring og tydeligere nytteverdi som Lunde (2019) skriver om i sin studie?

For å oppsummere egne tanker om hvordan en kan bruke arbeidsmiljøundersøkelser mer målrettet fremover, tenker jeg at den enkelte leder, ledergrupper eller organisasjonen på

forhånd av prosessen bør gjøre seg opp noen tanker om hva formålet med arbeidet skal være. Til aktuelle ansatte bør en formidle hva som er forskjellen på kritikkverdige forhold sett i lys av gjenopprettende undersøkelser og hva som er «normale» tilstander med utviklingspotensial fra et forebyggende perspektiv som kartleggingen skal ivareta (Einarsen og Skogstad, 2021). Det er viktig å bygge felles forståelse hos partene og psykologisk trygghet til å kunne jobbe med innholdet som en «grunnmur». Det neste punktet blir innholdet som skal reise seg fra grunnmuren og at innholdet ivaretar kjente risikofaktorer. Jeg er overbevist om at både ledere og ansatte opplever innholdet som mer nyttig hvis det er spisset mot den jobben de gjør. Ledere må gjøre rede for begrepene og innholdet i kartlegginger slik at ansatte kan forstå det ut ifra sin gitte kontekst. Da vil oppfølgingsarbeidet som «produseres» få økt forutsetning for å utløse utviklingspotensialet og være et aktivt verktøy for å påvirke det faktiske arbeidet.

Arbeidstilsynet (2023) har foreslått konkrete endringsforslag med mål om å klargjøre arbeidsmiljøloven krav til det psykososiale arbeidsmiljøet sett i sammenheng med organisatoriske faktorer. Det vurderes om det er behov for en egen forskrift om psykososialt arbeidsmiljø og Arbeidstilsynet oppgir at de har dialog med Arbeids- og inkluderingsdepartementet om deres forslag. For fremtiden vil det være spennende å følge med på om eventuelle nye lovendringer og utvikling av arbeidsmiljøportalen.no (URL) fører til at kontekstuelle faktorer tematiseres i større grad i arbeidsmiljøkartlegginger med forebyggende tilnærming. Arbeidsmiljøportalen.no (URL) tematiserer også andre kjente risikofaktorer som ergonomi og fysiske forhold, i tillegg til organisatoriske og psykososiale faktorer som styrker helhetstenking av arbeidets art.

En annen ting jeg undrer meg over og som jeg ønsker kan få økt søkelys fremover er hensikten med anonymisering. Ivaretas medvirkningsplikten til de ansatte når en legger opp til anonyme undersøkelser? Har trangen til å telle blitt for stor når arbeidsmiljøkartlegginger presenteres av tall, og mangel på konkret informasjon kan gjøre negative resultater vondt verre? Øker en egentlig bare sannsynligheten for «digital trolling» og hets, og ender opp med handlingslammede ledere i stedet for konstruktive tilbakemeldinger? I takt med den digitale utviklingen må vi også passe på å ta vare på de nære ting og kunne snakke med hverandre som relasjonelle og kroppslige vesen. Forståelsen av hva arbeidsmiljø er kan være så mangt, men det omhandler også et «oss» og «vi» som vi må huske å ta vare på.

Referanseliste

- Andersen S.S. (2021) *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*.
2. utgave Bergen: Fagbokforlaget
- Arbeidsmiljøloven. (2024). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. (LOV-2023-06-16-37). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2023, 28.09.) *Arbeidstilsynet vil styrke reguleringen av det psykososiale arbeidsmiljøet*. <https://www.arbeidstilsynet.no/nyheter/arbeidstilsynet-vil-styrke-reguleringen-av-det-psykososiale-arbeidsmiljoet/>
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. & Bergström G. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European journal of work and organizational psychology* 16 (1), 76-93
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2020)
Organisasjonsteori for offentlig sektor Universitetsforlaget 3. utgave
- Einarsen, S. V. & Skogstad, A. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Eklöf, M. & Hagberg, M. (2006). Are simple feedback interventions involving workplace data associated with better working environment and health? A cluster randomized controlled study among Swedish VDU workers. *Applied Ergonomics Volum 37, Issue 2, 201-210*

- Hoff, T. & Lone, J. A. (2014) *Medarbeiderundersøkelser. En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Internkontrollforskriften. (2017). *Forskrift om systematisk helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid i virksomheter* (FOR-2017-06-09-719) Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127?q=internkontroll>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utgave Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon*. Universitetsforlaget.
- Lunde, E. (2019) *Mellomleders motivasjon som pådrivere ved implementering av arbeidsmiljøtiltak*. Masteroppgave NTNU
- Lønnebotn, L. (2020) *Arbeidsmiljø: det handler om arbeidet*. Hentet 10.04.2024 fra: <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-handler-om-arbeidet/>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*. Vol.83, No. 2, (Sep.,1977) pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press
- Nordrik, B. (2012) *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?* Gyldendal Arbeidsliv

Vedlegg 1 – Godkjenning fra Sikt

05.12.2023, 15:01

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan bruker ledere arbeidsmiljøundersøkelser?](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
939742

Vurderingstype
Automatisk ⓘ

Dato
05.12.2023

Tittel

Hvordan bruker ledere arbeidsmiljøundersøkelser?

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Hanne Gabrielsen

Student

Åse Charlotte Sommerseth

Prosjektperiode

11.12.2023 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#) ↗

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/655caf82-e7b3-49cc-a9ff-eb683b4f2d86/vurdering>

1/2

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan brukes arbeidsmiljøundersøkelser?»

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle kunnskap om hvordan ledere bruker resultater fra arbeidsmiljøundersøkelser. Gjennom mitt masterprosjekt ønsker jeg å få større innsikt i hvilken kompetanse ledere har for å forstå arbeidsmiljøundersøkelser, og bidrar selve undersøkelsen til utvikling av lederskap og sosial støtte på arbeidsplassen?

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi utvalget av respondenter er begrenset til ledere som gjennomførte arbeidsmiljøkartlegging i 2023 i Troms og Finnmark Fylkeskommune. Organisasjonen, ved personalsjefen i Troms, har gitt tillatelse for å gjennomføre prosjektet. Jeg som forsker har også fått innsyn i rapportmaterialet tilknyttet arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomført februar 2023.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Hva innebærer det for deg å delta?

1. Metoden belager seg på semistrukturerte individuelle intervjuer med noen forhåndsbestemte temaer.
2. Det settes av én time pr intervju og vil bli gjennomført i løpet av januar 2024.
3. Det vil bli benyttet lydopptak under selve intervjuet, og det er godt mulig det vil bli tatt noen notater underveis også. Intervjuene vil bli transkribert og materialet vil bli diskutert med veileder og prosjektansvarlig. Lydopptak og notater slettes etter sensur foreligger.
4. Personopplysninger som navn, underskrevet samtykkeskjema og kontaktopplysninger som e-post korrespondanse vil bli lagret midlertidig, men slettes etter sensur foreligger.
5. Dine bakgrunnsopplysninger, som eksempelvis utdanning, prosessbeskrivelser og meninger kan være sentralt i tolkning av deler av datamaterialet. Beskrivelser kan derfor indirekte identifisere deg til tross for personanonymisering. Du vil bli presentert med et fiktivt navn i fremstillingen av datamaterialet.

6. Du vil få presentert temaer/rammer før gjennomføringen av selve intervjuet.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern og lagring av opplysninger på neste side.

Med vennlig hilsen

Hanne Gabrielsen
Prosjektansvarlig

Åse Charlotte Sommereth
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «hvordan brukes arbeidsmiljøundersøkelser», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju og at intervjuet tas opp
- at jeg tildeles et fiktivt navn for personanonymisering
- at opplysninger som kjønn, alder, og type virksomhet kan publiseres slik at jeg kan gjenkjennes hvis det anses som relevant i drøfting av funn

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Dato:

Utdypende om personvern

Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

For oppbevaring av lydopptak og personopplysninger benyttes nettskjema.no som kun vil være tilgjengelig for studenten. Nettskjema er et trygt og sikkert datafangstverktøy for lagring av fortrolige data.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Sensur på masteroppgaven vil etter planen foreligge i løpet av juni 2024. Personopplysninger og lydopptak vil slettet etter sensur foreligger.

Spørsmål

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

- Prosjektansvarlig: hanne.gabrielsen@uit.no
- UiTs personvernombud: personverombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Vedlegg 3 – Semistrukturert intervjuguide

Problemstilling: *Hvordan bruker ledere resultatene fra en arbeidsmiljøkartlegging?*

*Oppfølgingsspørsmål tilpasses funn i rapporten fra arbeidsmiljøundersøkelsen**

Tema	Spørsmål
<p>Innledning: -Oppsummering av prosjektet og hva intervjuet skal brukes til -Om intervjuform og bruk av lydopptaker</p>	<p>Hvis du ikke forstår spørsmålene, utdyper jeg gjerne.</p>
<p>Bakgrunnsinformasjon</p>	<p>Kjønn..... Ca. alder..... Type virksomhet.....</p>
<p>Informasjon og førkunnskaper</p> <p><i>Visste du hva dette innebar før undersøkelsen ble satt i gang?</i></p>	<p>Har du erfaring med slike undersøkelser fra før? Hvis ja, fortell litt kort om det</p> <p>Hvilken informasjon/opplæring har du fått om denne undersøkelsen i forkant? Beskriv...</p> <p>Har du fått veiledning på hvordan å forstå og tolke resultatene? Ja/nei</p> <p>Opplevde du denne veiledningen som nyttig tilknyttet oppfølgingsprosessen etterpå? Beskriv...</p>
<p>Leders oppfølging tilknyttet oppfølgingsprosess</p>	<p>Hvordan har du fulgt opp rapporten på eget arbeidssted? Kan du beskrive <i>hva</i> du har gjort tilknyttet din oppfølgingsprosess etter rapport foreligger?</p> <p>Hvilke punkter har du fulgt opp i rapporten?*</p> <p>Hvilke tiltak valgte du/dere å innføre og hvorfor?</p> <p>Er alle tiltakene tilknyttet hele avdelingen/seksjonen, eller har dere tiltak som påvirker andre aktuelle grupper, <u>systemnivå</u> på ulike ledernivåer?</p> <p>Hvilke effekter opplevde du at tiltakene stimulerte i avdelingen? Hva er dine tanker, <u>og har du fått innspill fra de ansatte på dette?</u></p> <p>Har dere intrigert noen av funnene evaluert eller planlagt å evaluere tiltakene?</p>
<p>Leders oppfølging tilknyttet egen lederrolle</p>	<p><i>I undersøkelsen deles ledelsesfaktorer inn i målrettet, utviklingsorientert og støttende ledelse.</i></p> <p>Opplever du disse faktorene som relevante for undersøkelse av ditt lederskap?*</p>

	<p>Har du jobbet med noen utviklingspunkter/tiltak tilknyttet deg selv på individnivå som leder?</p> <p>Opplever du å ha handlingsrom til å følge opp evt. områder som omhandler organisatoriske forhold/samspill utenfor egen avdeling?</p> <p>Har det vært naturlig å ta opp disse faktorene videre i lederlinja og er det gjort noen tiltak forankret på et annet nivå?</p>
<p>Sosial støtte på arbeidsplassen</p> <p>Begrepsavklaring: <i>«Støttende ledelse kartlegger nærmeste leders orientering mot medarbeiderne, og deres behov for anerkjennelse og støtte. Tilgjengelighet og tilbakemeldinger inngår her. Støttende ledelse dreier seg i sum om hvordan leder er relasjonelt orientert»</i></p>	<p>Hvordan var det for deg som leder å snakke med de ansatte i oppfølgingsprosessen?</p> <p>Kan du beskrive hvordan denne prosessen har påvirket din avdeling/seksjon? Har det blitt noen <i>endringer</i> i oppførsel, måten dere snakker med hverandre på, formalisering som forventningsavklaringer og prosedyrer, tidsbruk og prioriteringer?</p> <p>Har du fått noen aha-opplevelser, eksempelvis ny informasjon du ikke hadde fra før? Enten i negativ eller <i>positiv</i> forstand? Hvordan var det å jobbe med denne innholdet i oppfølgingsprosessen?* Vil du vise hva du tenker?</p> <p>Tenker du at arbeidsmiljøundersøkelsen bidrar til å øke sosial støtte på arbeidsplassen?</p> <p>Har du hatt dialog med verneombud og synliggjort partsamarbeid som et lett i å styrke sosial støtte på arbeidsstedet?</p>
<p>Avslutning</p>	<p>Er det noe mer i rapporten her som du ønsker å utdype? Er det noe du ikke har fått sagt som du vil si før vi avslutter?</p> <p><i>Alt i alt: gir prosessen mening med nytteverdi eller oppleves det som en ren forpliktelse?</i></p>

