

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Medarbeiderundersøkelsen på Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN)

Et case-studie av hvordan medarbeiderundersøkelsen implementeres på UNN.

—

Jens Nordås-Johansen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – November 2014

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	ii
Forord.....	iv
Sammendrag.....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og tema	2
1.2 Oppgavens formål.....	3
1.3 Oppgavens videre struktur	4
2. Teoretisk innfallsvinkel	5
2.1 Det emosjonelle aspektet av organisasjonsendringer	5
2.1.1 85%-syndromet	6
2.2 Medarbeiderundersøkelser	6
2.2.1 Medarbeidersamtaler	8
2.2.2 Tre typer medarbeiderundersøkelser	9
2.3 Implementering.....	11
2.4 Påvirkning av resultater	13
3. Design og metode.....	13
3.1 Undersøkelsesdesign	14
3.2 Datainnsamling og utvalg	14
3.2.1 Utvalg	14
3.2.2 Samtaleintervju.....	16
3.4 Intervju	17
3.5 Validitet og reliabilitet.....	18
4. Datapresentasjon og analyse.....	20
4.1 Innføring av medarbeiderundersøkelsen på UNN	20
4.2 Formål med medarbeiderundersøkelsen	21
4.2.1 Kopling til strategi.....	24
4.3 Hvem er involvert i medarbeiderundersøkelsen på UNN.....	26
4.3.1 Før gjennomføring av selve undersøkelsen.....	26
4.3.2 Gjennomføringen av selve medarbeiderundersøkelsen.....	28
4.3.3 Etter kartleggingen	29
4.3.4 Oppfølging av resultatene etter en kartlegging	30
4.6 Det emosjonelle aspektet ved organisasjonsendringer	32

4.7 Medarbeiderundersøkelsen og medarbeidersamtalen	36
4.8 Implementering.....	36
4.9 Påvirkning av resultatene	38
4.9.1 Oppsummering og refleksjoner	40
Referanser	42
Vedlegg.....	46
Vedlegg 1: Spørsmålsguide HR-ansatt	46
Vedlegg 2: Spørsmålsguide ledere.....	47
Vedlegg 3: Spørsmålsguide ansatte.....	48

Forord

Denne masteroppgaven (STV-3906) skal sette punktum for mitt MBA-studie ved Universitetet i Tromsø. Jeg startet på dette masterprogrammet høsten 2012, og har underveis kjent på at det har vært en hektisk tid med skole, jobb og familie. Tiden har gått fort og læringskurven har vært tilsvarende bratt. Det har vært meget spennende å kunne studere strategisk ledelse og økonomi, og samtidig arbeide hos Nord-Norges største arbeidsgiver. På den måten har jeg parallelt med teorien kunnet observere hvordan en stor arbeidsgiver utøver sin ledelse. Gjennom masterprogrammet har jeg tilegnet meg et teoretisk fundament som vil være til stor hjelp i min videre yrkeskarriere.

I denne masteroppgaven har jeg fått fordype meg i psykologi, medarbeiderundersøkelser, organisasjonsteori og ikke minst min egen arbeidsplass. Det som har drevet meg er ønsket om mer kunnskap innenfor emnene ledelse og økonomi. Jeg håper også at oppgaven og min forskning kan bidra til noen tanker rundt medarbeiderundersøkelser og verdien av disse.

Jeg er glad for at UNN og ikke minst HR-avdelingen har vært åpne og imøtekommende. Alle involverte har vært meget behjelpelige og svart på de spørsmålene jeg har hatt, og jeg benytter dette forordet til å takke alle respondentene for deltakelsen i mitt studie. Jeg må også takke min veileder Frank Holen for god veiledning når det stormet som verst. Han har gitt meg uvurderlig hjelp, raske tilbakemeldinger og ikke minst troen på at oppgaven var gjennomførbar.

Til slutt vil jeg takke familie og svigerfamilie for å ha stilt opp med barnepass og oppmuntring på veien. Aller mest må jeg takke min samboer Silje som har lagt til rette for at jeg skulle få gjennomført dette masterprogrammet, uten deg hadde det ikke vært mulig, tusen takk!

Tromsø, November 2014

Sammendrag

I denne masteroppgaven har målet vært å se på hvordan medarbeiderundersøkelser benyttes i virksomheter. Medarbeiderundersøkelsen som verktøy er velkjent for mange medarbeidere og ledere, men på hvilken måte den innvirker på deres arbeidshverdag tror jeg de færreste reflekterer over. For å belyse hvordan medarbeiderundersøkelsen er implementert på Universitetssykehuset Nord Norge HF (UNN) har jeg benyttet Human Resources (HR)-avdelingen som case. Utgangspunktet var å studere hvordan UNN implementerer medarbeiderundersøkelsen og hvordan den påvirker organisasjonen.

Når man arbeider med mennesker og tiltaksarbeid er det flere aspekter man må være bevisst på. I teoriendelen var jeg derfor innom psykologiske aspektet ved organisasjonsendringer, og i dette tilfellet særlig med tanke på organisasjons- og forbedringsarbeid. Videre var teorier om temaene medarbeiderundersøkelser og implementering til god hjelp for å besvare problemstillingen som lyder som følger:

Hvordan implementeres medarbeiderundersøkelsen på UNN HF og hvordan påvirkes resultatene av dette?

Datainnsamlingen ble gjennomført via intervju av i alt syv respondenter, både ledere og ansatte. Alle er arbeider ved HR-senteret. Intervjuene og gjennomgangen av litteraturen viste at et bevisst forhold til tiltaksarbeidet er noe av det viktigste når det kommer til medarbeiderundersøkelser. Ofte kan det virke som om man fokuserer for mye på selve gjennomføringen av undersøkelsen. Litteraturen trekker også frem det essensielle i å komme raskt i gang med tiltaksarbeidet etter at kartleggingen er gjennomført (Storch et al. 2010).

Oppsummert kan man si at det er viktig å ha en medarbeiderundersøkelse som er utviklet og tilpasset til den organisasjonen den skal inn i, men det er vel så viktig at man har et bevisst forhold til hvordan man skal implementere den. Gilbert (2007) sier det veldig treffende slik:

”Unfortunately, when employee surveys are poorly designed and implemented, and where there is no follow up action – as is the case for many surveys – they can have the opposite effect to that intended”. (Gilbert (2007) presentert i Storch et al. 2010, s.48)

1. Innledning

For de fleste organisasjoner er tilfredse medarbeidere som ønsker å bidra til utvikling av virksomheten ønskelig. Mange organisasjoner benytter seg av det man kaller medarbeiderundersøkelser som et ledd arbeidet med å utvikle organisasjonen. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan man jobber med slike undersøkelser og om måten man jobber på er utviklende for organisasjonen. Samtidig som man vet at mange virksomheter benytter undersøkelser som verktøy vet man forholdsvis lite om hvilken funksjon og innvirkning den har på organisasjonen. Dette blir understreket av Christer Mortensen, spesialrådgiver ved Helse Sør-Øst RHF, som i et intervju med HR Norge uttaler seg slik:

“Medarbeiderundersøkelser er ‘smør og brød’ for de fleste større virksomheter. Men det er gjort relativt lite forskning på i hvilken grad undersøkelsene virker utviklende for organisasjonen. De fleste gjør som oss - vi sprøyter ut undersøkelser til 55.000 ansatte hvert år, og avlegger rapport til 4.000 enheter. Dette kan vi. Men hvilken effekt det har kan vi mye mindre om.” (Leveraas, 2012).

I sitatet over påpeker Mortensen at det er gjort lite forskning som viser at medarbeiderundersøkelser er utviklende for organisasjoner som utfører de. Det man med sikkerhet kan si er at graden av tilfredshet vil ha en påvirkning på hvordan en ansatt utfører sitt arbeid. I artikkelen ”Hvordan motivere individer” snakker Mats Alvesson (2011) om motivasjonsteori og hva som motiverer ansatte i organisasjoner. En medarbeiderundersøkelse er et verktøy som skal gi lederen førstehåndsinformasjon om medarbeiderne meninger, og vil i så måte være et godt verktøy for lederen til å finne motivasjonsfaktorer.

Medarbeiderundersøkelser presenteres under mange forskjellige navn og varianter. Den kan kalles; trivselsundersøkelse, organisasjonsevaluering, tilfredshetsundersøkelse, medarbeiderundersøkelse, medarbeidermåling og så videre. Felles for de alle er at de har som mål å kartlegge medarbeidernes mening om egen arbeidsplass. Det grunnleggende formålet ved å gjennomføre en hvilken som helst undersøkelse eller måling i en organisasjon bør i ytterste konsekvens være å endre organisasjonen til det bedre. Storch et al. (2010) uttrykker valget om å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse slik:

”Når en virksomhet velger å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, er det avgjørende, at det eksisterer et klart fokus og en synlig retning for undersøkelsen, slik at undersøkelsen speiler de konkrete utfordringer og den unikhet som man ønsker å uttrykke og gjøre gjeldende.” (Storch et al. 2010, s.25, min oversettelse).

Man må altså ha en plan for hva man skal gjøre med informasjonen man får etter kartleggingen for at den skal kunne komme til uttrykk som endringer av organisasjonen, og da forhåpentligvis i form av forbedringer.

1.1 Bakgrunn og tema

Jeg arbeider ved Universitetssykehuset Nord Norge HF (kalt UNN og UNN HF heretter), som er Nord-Norges største arbeidsgiver med over 6000 ansatte. De utfører i likhet med de fleste større virksomheter regelmessige medarbeiderundersøkelser hvor man søker å måle trivsel, engasjement, lojalitet og lignende. Av overordnet strategi for Universitetssykehuset Nord Norge HF fremgår det mål som gjelder pasienter, samfunnet, medarbeidere og studenter. Et av målene som er beskrevet er at UNN HF skal ha kompetente medarbeidere som trives. Dette skal oppnås gjennom å måle medarbeidertilfredshet, og resultatene skal brukes til forbedring. Måling av medarbeidertilfredshet gjennomføres ved hjelp av medarbeiderundersøkelser. (UNN HF, 2011). Jeg har alltid svart på slike undersøkelser uten å egentlig reflektere over undersøkelsens hensikt. Når masteroppgaven skulle skrives og jeg begynte å tenke på medarbeiderundersøkelsen ble jeg veldig nysgjerrig på hvordan og hvorfor vi bruker så mye tid på en slik undersøkelse, og det er bakgrunnen for at jeg har valgt å fordype meg i akkurat dette temaet.

En arbeidstaker oppholder seg omtrent 1/3 av sitt voksne liv på arbeidsplassen. Her blir man kjent med nye mennesker, og man blir påvirket både emosjonelt og fysisk. Hvordan man har det på jobb vil også påvirke hvordan man har det i privatlivet. Shuck & Wollard (2008) uttrykker det slik:

”Work is fundamental to the human experience. In the United States, more than 140 million adults go to work every day (Bureau of Labor Statistics, 2007). Work impacts self esteem and influences the emotional (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002; Judge & Wantanabe, 1993), social, physical, and spiritual elements of life (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). Satisfaction

with one's work has been linked to overall life satisfaction, showing that the influence of work goes beyond the physical characteristics of the workplace (Judge & Watanabe, 1993)."
(Shuck & Wollard, 2008).

Sitatet viser at arbeidsplassen er svært viktig for mennesker, og det er forståelig at organisasjoner bruker mye ressurser på kartlegging, og på å forsøke å gjøre medarbeiderne sine tilfredse. Å finne ut på hvilket nivå, og på hvilken måte man lykkes er noe av hensikten med denne masteroppgaven. En undersøkelse gjennomført av HR Norge i 2011 viste at ca 90 % av virksomhetene gjennomfører medarbeiderundersøkelser årlig eller annethvert år. Den samme undersøkelsen viste imidlertid også at virksomhetene i mindre grad har etablert prosesser og tiltak for oppfølging (Glahn, 2013). Som ovennevnte undersøkelse viser er det veldig mange som svarer på slike medarbeiderundersøkelser. Hvordan de brukes og hvilken nyttefunksjon de har som forbedringsverktøy er spørsmål jeg finner interessante. Det er bredt fokus på ressursbruk og effektivisering, og særlig i helsesektoren har man innsett at eldrebølgen skyller over landet. Helsepersonell er til en viss grad allerede en mangelvare (Østvold, 2013). Det vil derfor være viktig for organisasjoner å forsøke å beholde de medarbeiderne man allerede har, i tillegg til å rekruttere nye. Kostnadene ved å rekruttere nye er også normalt høyere enn det å beholde eksisterende arbeidstakere (Amelie, 2013).

1.2 Oppgavens formål

Grunnen til at jeg ønsket å forske på medarbeiderundersøkelser er fordi jeg tror et slikt forbedringsverktøy kan fungere om det brukes riktig. Rambøll Management Consulting (RMC) har gjennom mer enn 300.000 medarbeidere og ledeses tilbakemeldinger fra målinger, et stort datagrunnlag for å si noe om hva som gir forbedringer og hva som ikke gjør det ved bruk av medarbeiderundersøkelser (Storch et al. 2010). Men på tross av dette sier Storch et al. (2010):

"Vi kaller det resultatorientert og ikke resultatskapende, da det hverken i Danmark eller internasjonalt finnes entydige studier, som kan sannsynliggjøre, hvordan vi skal forstå sammenhengen mellom trivsel, engasjement og så resultater. Men det betyr ikke at det ikke er en sammenheng, som er indikativ for, hva som skal til, og hva som gjør en forskjell, men vi forholder oss til den kjensgjerning at når vi snakker om mennesker som levende og

kommuniserende vesener, finnes det ikke en form for lineær kausalitet som vi finner i mekaniske systemer.” (Storch et. al. 2010, s.14, min oversettelse).

Utsagnet over viser at det kan være vanskelig å finne direkte årsakssammenhenger mellom medarbeiderundersøkelser og resultater. Det jeg selv har erfart er at det ofte stopper opp etter at kartleggingen er gjort. Nysgjerrigheten går altså på hvordan man utarbeider medarbeiderundersøkelsen, hvordan den brukes, og hvordan UNN bruker de resultatene de får etter en kartlegging av medarbeiderne. Det jeg ønsker å belyse i denne oppgaven er i hvilken grad UNN benytter medarbeiderundersøkelser som et strategisk verktøy for å forbedre en organisasjon. Til slutt i oppgaven vil jeg komme med noen refleksjoner om hvordan man kan arbeide med medarbeiderundersøkelser. Ut fra det jeg ønsker å finne ut har jeg utledet følgende overordnede problemstilling:

Hvordan implementeres medarbeiderundersøkelsen på UNN HF og hvordan påvirkes resultatene av dette?

De underordnede spørsmålene som skal hjelpe meg å finne svaret på problemstillingen er:

- Hvem er involvert i de forskjellige fasene av medarbeiderundersøkelsen?
- Hva er formålet med medarbeiderundersøkelsen, og hvordan ønsker HR-avdelingen at medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres (implementeres)?
- Hvordan opplever medarbeiderne medarbeiderundersøkelsen?

For å kartlegge hvordan en organisasjon som UNN implementerer medarbeiderundersøkelsen må jeg undersøke hvem som er involvert i de forskjellige fasene, og i hvilken utstrekning. Når jeg i problemstillingens siste del spør hvordan resultatene påvirkes søker jeg å finne ut hvor i prosessen det er man bruker ressursene, og om medarbeiderundersøkelsen fungerer som et strategisk forbedringsverktøy, slik det er tiltenkt.

1.3 Oppgavens videre struktur

Jeg har i kapittel 1 redegjort for bakgrunn for valg av tema, oppgavens formål og problemstilling. I kapittel 2 har jeg presentert min teoretiske plattform hvor jeg presenterer faglitteratur og teorier om det psykologiske aspektet ved organisasjonsarbeid, medarbeiderundersøkelser og implementering. I kapittel 3 beskriver jeg undersøkelsesdesign og metodevalg. Her presenteres også mulige feilkilder ved valg av min fremgangsmetode. I

kapittel 4 presenterer jeg mine datafunn og analyse. Til slutt vil jeg oppsummere de sentrale funnene som jeg har gjort og komme med noen forslag til eventuelle andre metoder å arbeide med medarbeiderundersøkelsen som kan gi gode resultater.

2. Teoretisk innfallsvinkel

Medarbeiderundersøkelser er noe mange har hatt befatning med om man jobber i en litt større bedrift. For å belyse dette vil jeg i første del av teorikapittelet redegjøre for viktige forhold man må være seg bevisst ved organisasjonsendringer, særlig med tanke på at man har med mennesker og deres følelser og gjøre. I del to kommer jeg til å presentere medarbeiderundersøkelser som verktøy. Jeg kommer også til å trekke inn sammenligninger med medarbeidersamtaler som også er et ledelsesverktøy som har til formål å avdekke den ansattes, holdninger, motivasjon og ferdigheter. Begge forbedringsverktøyene har som formål å øke motivasjon, arbeidsglede, og ikke minst produktivitet. Del tre tar for seg begrepet implementering. Det empiriske forskningsfeltet har ingen entydige svar på hvordan prosessen foregår når virksomheter og organisasjoner forsøker og implementere organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998), men litteraturen har selvfølgelig mange teorier om hvordan man kan gå frem for å implementere de ulike oppskriftene/ideene. Jeg kommer til å se nærmere på implementering i lys av Kjell Arne Røviks bok, *”Trender og translasjoner”* (Røvik 2009). For at oppgaven skal få et helhetlig bilde vil det være naturlig å nevne tilstøtende områder innenfor temaene som blir beskrevet.

2.1 Det emosjonelle aspektet av organisasjonsendringer

Når man arbeider med mennesker er det flere aspekter som bør vurderes. Mennesker baserer sine handlinger på følelser og det er derfor viktig at ledere og ikke minst ledelsen som ønsker å gjøre endringer i organisasjonen er bevisst på dette. Når endringer skal innføres står man overfor både drivkrefter og motkrefter i alle sosiale sammenhenger (Jacobsen, 2012). Det psykologiske aspektet er derfor et meget viktig område å være bevisst på som leder. Organisasjoner får stadig press på seg til å bli mer effektiv og få mer ut av hver brukte krone på grunn av økt konkurranse og globale markeder. Det er viktig at ledere er bevisste på at det er minst like viktig å kartlegge «emosjonelle data» i organisasjonen som det å ha kontroll på operasjonelle og numeriske variabler. Utfordringen er at man vet at ledere har liten kunnskap om ansattes følelser i sammenheng med endring i organisasjoner (Matheny & Smollan, 2005). Det hevdes blant annet at mange endringsprosjekter har endt med å mislykkes nettopp på

grunn av ”menneskelige faktorer” eller de ansattes følelser (Davey et al. 1988). Særlig er man bekymret for de negative følelser som ansatte kan ha, fordi man tror de negative følelsene er mer fremtredende hos de ansatte under en endringsprosess (Kiefer, 2005). Når man snakker om negative følelser i forbindelse med organisasjonsendring er det lett komme inn på begrepet ”motstand mot endring” som er mye omtalt i litteraturen. Det er ikke uvanlig at ledelsen antar at de ansatte er ukomfortabel med det ukjente, og på bakgrunn av dette vil motsette seg endringer. Man antar med andre ord at de ansatte i utgangspunktet er biologisk disponert eller har en personlighet som gjør at de motsetter seg endring (Dent & Goldberg, 1999). Ut fra dette utgangspunktet om at ledere og ledelsen frykter at de ansatte ofte vil være negativt innstilt til endringer, er det naturlig at arbeidsgiver legger opp til å kartlegge organisasjonens ansatte gjennom for eksempel medarbeiderundersøkelser slik også UNN gjør. På denne måten får man et øyeblikksbilde av organisasjonen, og har muligheten til å benytte resultatene til å minske negativiteten som kan oppstå.

2.1.1 85%-syndromet

”Organisasjonsengasjement og jobbtilfredshet kan være vanskelig å måle” (Maertz Jr & Boyar, 2012, s.73). Arbeidsrelaterte trivselsstudier kobles gjerne opp mot 85%-syndromet. I slike studier ser man ofte at resultatet i studiene ender med at 85% av respondentene svarer at de trives på jobb, selv om dette ikke er tilfellet. Det man ser er at dette er knyttet til både metodiske og psykologiske problemer. Metodisk ved at det i kvantitative undersøkelser er naturlige feilkilder. Når man snakker om det psykologiske aspektet kommer man inn på det at noen føler at de er mislykket og på bakgrunn av dette egentlig ikke trives på jobb. Den ansatte tilpasser seg realitetene og gir seg selv en forklaring om at ”gresset ikke er grønnere på den andre siden”. Vi vet at mennesket gjennom evolusjonsteorien tilpasser seg de omgivelser de blir satt i, og på den måten tilpasser de seg forventningene og de kravene arbeidsplassen har. Selv om en ansatt ikke er helt tilfreds på jobb, ser man at flesteparten altså svarer at man er tilfreds. For en leder og for de som bruker medarbeiderundersøkelser er det viktig å være bevisst trivselsindikatorerne og analyserer svarene man har fått på bakgrunn av nevnte 85%-syndrom.

2.2 Medarbeiderundersøkelser

Det er et krav i Arbeidsmiljøloven om systematisk oppfølging av arbeidsmiljø og HMS (Arbeidsmiljøloven), og dette er nok en av grunnene til at UNN benytter seg av

medarbeiderundersøkelsen som verktøy. Men det er ikke noe eksplisitt krav til at man skal bruke medarbeiderundersøkelser, dette er et eget valg som UNN har gjort. Statens arbeidsmiljøinstitutt sier at *”gode medarbeiderundersøkelser et viktig verktøy for forbedringsarbeidet i virksomheten”* (Stami, 2008). En medarbeiderundersøkelse bør altså ha som formål å forsøke og forbedre organisasjonen ved å kartlegge medarbeidernes subjektive oppfatning av deres arbeidshverdag. En god undersøkelse innhenter informasjon som gir oversikt over alle nivåer i organisasjonen. Særlig for store organisasjoner kan dette være av stor verdi da man uten en slik oversikt vil oppleve organisasjonen fragmentert. Med operativ informasjon mener jeg at informasjonen gir et godt grunnlag for diskusjoner på avdelingsnivå. Den operative informasjonen skal gi et felles språk, luke ut misforståelser og spekulasjoner, og danne et godt grunnlag for styrings- og forbedringsarbeid.

Storch et al. (2011, s.22) viser i et eksempel hvordan resultatene av kartleggingen i en bedrift blir brukt. I eksempelet poengterer ledelsen at det i deres bedrift er stort fokus på at resultatene blir brukt til noe. For å vise at ledelsen mener alvor presenteres det på intranettet en redegjørelse for konklusjonen av undersøkelsen. Ledelsen forteller her at de har grunn til å være stolte av resultatet. Videre sier de at det er fremgang på mange områder, og at medarbeiderne er meget positive når det gjelder selve jobben, kollegaene og nærmeste leder. Eksempelet forteller videre at det fortsatt er utfordringer med hensyn til; mulighetene for å utvikle seg som medarbeider, lederens evne til å inspirere, gi tilbakemeldinger og være rollemodell. Samarbeidet mellom organisatoriske enheter og forståelsen av å være og agere som en samlet organisasjon er også utfordrende. Ledelsen i eksempelbedriften forteller de ansatte at det er viktig at de nå tar fatt i utfordringene og får igangsatt konkrete tiltak i de enkelte avdelinger. Til slutt i eksempelet får hver avdeling en rapport med deres resultater, og man gjør et poeng av at det etter to måneder er veldig stille rundt medarbeiderundersøkelsen og man fortsetter slik man gjorde før undersøkelsen. Jeg har en opplevelse av at mange undersøkelser blir presentert på denne måten når ledelsen har fått kartleggingen på bordet. Dette understrekes av Gilbert (2007) presentert i Storch et al. (2010, s.48):

”Unfortunately, when employee surveys are poorly designed and implemented, and where there is no follow up action – as is the case for many surveys – they can have the opposite effect to that intended”.

Han påpeker altså at man ved å ikke følge opp en medarbeiderundersøkelse kan få motsatt effekt av det man i utgangspunktet ønsket. Det vil si at halvparten av alle spurte i følge Storch et al. (2010, s.48) ikke vil ha noe utbytte av medarbeiderundersøkelsen.

Jeg skiller mellom medarbeiderundersøkelser som jeg i mitt studie definerer som en anonym, standardisert spørreundersøkelse som en gruppe medarbeidere svarer på via et spørreskjema (elektronisk eller på papir), og medarbeidersamtaler som ofte er dyptgående en-til-en samtaler mellom leder og ansatt. Medarbeidersamtaler får individuelle resultater for hver og en ansatt, mens medarbeiderundersøkelser samler inn et datamateriale som ledelsen kan bruke til å ”ta tempen” på en hel arbeidsgruppe de leder. Medarbeiderundersøkelsen gir et øyeblikksbilde av hvordan hverdagen til medarbeiderne ser ut. Medarbeiderundersøkelser er ferskvare og kartleggingen må i så måte benyttes og evalueres kort tid etter at den er utført for å kunne brukes til noe fornuftig (Storch et al. 2010). Når det er sagt er det noen likhetstrekk og jeg vil i så måte prøve å dra litt veksler mellom medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler.

Satt på spissen kan man si at de fleste organisasjoner benytter seg av medarbeiderundersøkelser, men få har et fremadrettet mål ved å gjennomføre undersøkelsen. Storch et. al. (2010) påstår ganske bastant at verdien i undersøkelsen ikke ligger i kartleggingen, altså medarbeiderundersøkelsen, men i det organisatoriske etterlivet i form av samtaler og beslutninger som medarbeiderundersøkelsen setter i gang.

2.2.1 Medarbeidersamtaler

Hensikten med å utføre medarbeidersamtaler er å måle og vurdere adferd, innsats og ikke minst prestasjoner, samt utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Man ønsker å knytte organisasjonens overordnede mål og strategier sammen med hver enkelt medarbeiders arbeidsoppgaver, og utvikle målforpliktelse for medarbeideren (Kuvaas 2008). Mange forskere og ledere vil nok hevde at medarbeidersamtaler har noe for seg, noe man også skulle anta da man måler og kartlegger de ansatte og dermed bør ha et visst grunnlag for å kunne lede den ansatte mot organisasjonen overordnede mål. På tross av dette har studier indikert at det kan være så lite som 10% av de ansatte som mener medarbeidersamtaler hjelper de til å bli bedre i jobben (Kuvaas, 2008 - Pulakos, 2004). Det er også en statistisk oversiktsanalyse som viser at man gjennomsnittlig kan forvente moderate positive effekter av tilbakemeldinger gitt til medarbeidere gjennom ulike opplegg. Samme oversiktsanalyse sier at man i 33-38% av tilfellene faktisk kan forvente negative effekter (Kuvaas, 2008 - Kluger & DeNisi 1996).

Ovennevnte oversiktsanalyser viser et litt dystert bilde, men det er åpenbart at kommunikasjon mellom ansatt og leder i de aller fleste tilfeller er positivt, særlig med tanke på å kunne lede den ansatte på en god måte. Gjennom kommunikasjon vil man ha et bedre grunnlag for å finne ut hvilke tiltak man må gjøre for at de ansatte skal jobbe opp mot organisasjonens overordnede mål.

Når man sammenligner medarbeiderundersøkelser med medarbeidersamtaler ser man at begge har som formål å forbedre organisasjonen ved å spørre de ansatte om deres mening. Forskjellen er at medarbeidersamtaler for det første ikke er anonym. Her snakker ansatt og leder ansikt til ansikt. I masteroppgaven, ”Medarbeidersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?” (Pita, 2014) beskriver forfatteren medarbeidersamtalen som et verktøy som virksomheter ønsker skal øke prestasjonene til de ansatte. For en ansatt, skriver hun, kan medarbeidersamtalen være et verktøy for økt trivsel, læring og karriereutvikling. Det betyr ikke nødvendigvis ”klatring i hierarkiet”, men at den ansatte opplever faglig utvikling i den jobben han har. Videre sier hun at medarbeidersamtalen skal være et verktøy som sikrer at leder og ansatt får informasjon og kunnskap om hverandres ønsker. På dette punktet er de to metodene også forskjellige fordi i en medarbeiderundersøkelse er det kun leder som får informasjon om den ansatte, mens det i en medarbeidersamtale kan gå informasjon begge veier mellom ansatt og leder. Når det gjelder medarbeiderundersøkelser har Storch et al. (2010) valgt å kategorisere disse i tre typer som beskrives i neste kapittel.

2.2.2 Tre typer medarbeiderundersøkelser

Hva man skal spørre om i en medarbeiderundersøkelse avhenger av hva man vil med målingen. Storch et al. (2010, s.59) skiller i hovedsak mellom tre forskjellige typer medarbeiderundersøkelser:

1. Den klassiske trivselsundersøkelsen: Et godt spørsmål her er et spørsmål som er viktig for den enkelte medarbeiders trivsel.
2. Organisasjonsevaluering: Et godt spørsmål i en slik undersøkelse er et spørsmål som fanger opp om organisasjonen når sine strategiske mål.
3. Kontrollmålinger: APV (arbeidsplassvurdering) og andre målinger hvor man har fokus på å kontrollere om organisasjonen lever opp til noen grunnleggende minimumskrav, regler, prosedyrer og lignende (Storch, 2010:59). Jeg kommer

ikke til å gå nærmere inn på denne formen da den ligger litt utenfor det jeg skal se på.

Den klassiske trivselsundersøkelsen er en enkel undersøkelse der formålet er å få svar på om de ansatte trives på jobb. I slike undersøkelser har man fokus på den enkelte arbeidstakers trivsel. Ofte vil en slik undersøkelse være et smart valg når man ønsker å endre på parametere som engasjement, stress, sykefravær, turnover eller rett og slett ønsker bedre stemning på jobb. Det er viktig å være klar over at for eksempel høyt sykefravær ikke er bra for en organisasjon som ønsker å utvikle seg. Ved å ha et målrettet fokus på trivsel kan man endre flere av parameterne over til det bedre (Storch et al. 2010).

Organisasjonsevaluering fanger opp spørsmål som kan gi organisasjonen svar som går i retning av de strategiske målene man har satt seg. For UNN vil det eksempelvis dreie seg om en sammenkopling mellom undersøkelsen og overordnede mål og verdigrunnlag. I slike undersøkelser er målet å finne ut mer om organisasjonens ytelse enn den enkelte medarbeiders trivsel. Det som skiller en slik undersøkelse fra en trivselsundersøkelse er at den stiller større krav til de som svarer på spørsmålene. En slik undersøkelse setter krav til at respondentene mer objektivt vurderer organisasjonen fremfor å svare ut fra egne følelser (Storch et al. 2010).

Hva man kan spørre medarbeiderne om er det ingen grenser for, men hva de svarer på er det temmelig faste grenser for (Storch et al. 2010). Som både Maslow og Herzberg påpekte må de basale forhold være tilfredsstillende for at en medarbeider ikke skal være utilfreds. De basale forhold vil ikke øke tilfredsheten, men om de ikke er oppfylt vil de kunne påvirke tilfredsheten negativt. Konklusjonen er altså at først når de basale behovene er på et akseptabelt nivå så kan man forsøke og øke tilfredsheten (Storch et al. 2010).

Medarbeiderundersøkelsen er i seg selv et verktøy for å prøve å øke tilfredsheten.

Hvordan man bygger opp en undersøkelse og hvilke spørsmål man stiller er selvfølgelig av betydning for hvilke svar man får. Ikke minst er validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen noe som vil bli bedre om man benytter seg av velutprøvde spørsmål. På den andre siden ønsker man også organisasjonsspesifikke spørsmål slik at de oppfordrer til handling og ikke minst gir mening for respondentene.

Typiske faktorer og velutprøvde spørsmålskategorier som gir høy validitet og reliabilitet er:

- Arbeidsinnhold
- Stress
- Utviklingsmuligheter
- Lønn
- Nærmeste leder
- Kollegaer og samarbeid
- Organisatorisk effektivitet
- Organisasjonen som helhet

(*Rambøll Management Consultings årlige refransemåling*, Storch et al. (2010, s.66).

Disse kategoriene er konstante på tvers av organisasjoner, og man trenger kun et knippe spørsmål per kategori for å få en god undersøkelse (Storch et al. 2010). Når man har satt sammen en undersøkelse som man mener har en god sammensetning av spørsmål, som respondentene kjenner seg igjen i, og som man tror de vil svare på, så er man over på hvordan man skal implementere selve undersøkelsen.

2.3 Implementering

Implementeringen er sannhetens øyeblikk for ideene (her; medarbeiderundersøkelsen), det er en test på om det er noe som kan virke i praksis (Røvik, 2009). Det er både et spørsmål om hva man får implementert og hvordan det som blir implementert innfrir forventninger til resultater. Det er oftest slik at ideer ikke blir etablert i praksis som planlagt (Røvik, 2009). Organisasjonsideer som implementeres og tas i bruk vil oppføre seg ulikt avhengig av flere variabler, som blant annet; motivasjon til de involverte parter, organisering, ledelsens involvering og så videre. En medarbeiderundersøkelse er en form for standardisert ledelsesverktøy. I dagens samfunn velger organisasjoner oftere å standardisere metoder og verktøy for å utvikle bedriften. Grunnen til dette er nok at endringstakten til omgivelsene og konkurrerende bedrifter synes å øke. For en stor organisasjon som UNN er, virker det også naturlig å standardisere på grunn av størrelse og kompleksitet.

Når man skal implementere ideene og de formelle strukturene man har kommet fram til gjennom kontekstualisering og dekontekstualisering (Røvik, 2009) vil resultatet følgelig

formes av organisasjonen den skal inn i, og ikke minst av motivasjonen til de berørte partene. Røvik forklarer kontekstualisering slik:

”Med kontekstualisering menes her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst.” (Røvik, 2009, s.293). Røviks definisjonen på dekontekstualisering; *” Vi anvender det som felles betegnelse på tilfeller der en praksis og/eller en allerede språksatt idé identifiseres i bestemte organisasjoner og/eller i felt, og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og omformet, ofte (men slett ikke alltid!) med det formål å bli overført til andre organisasjoner.”* (Røvik, 2009, s.260).

Vi ser at kontekstualisering handler om å ta en idé fra eksempelvis en virksomhet og forsøke å innføre den i en annen virksomhet. Med dekontekstualisering er formålet å finne en konkret idé i en virksomhet, for så å prøve å hente den ut og endre den for å passe inn i en annen virksomhet. Sentralt i kontekstualisering, dekontekstualisering og implementering av organisasjonsideer står translatøren (Røvik, 2009). Translatøren er både den som dekontekstualiserer og den som kontekstualiserer. Dette trenger ikke være, og er ofte ikke samme person. Det er som i språkoversettelser også i organisasjonssideoversettelser, gode og dårlige oversettelser. Dersom man tar utgangspunkt i at en organisasjon kan bli bedre til å overføre organisasjonsideer fra en kontekst til en annen, vil det igjen si at translatørkompetanse er en viktig ressurs for å lykkes med kunnskap- og idéoverføringer (Røvik, 2009). I den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter vektlegger Røvik (2009) en person som har inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt så vel konteksten det skal oversettes fra som til. Oversetter må ha kunnskap om oversettelsesprosesser og hvordan man introduseres og materialiserer ideen i en annen kontekst. For å være en god oversetter kreves det at man kan kombinere kunnskap om både avgivende som mottakende kontekst, på samme måte som det er en selvfølge at en som oversetter tekster må kunne begge språk. Dårlig oversettelsesarbeid kan ha mange årsaker. I tilfeller der oversetteren ikke fanger opp og får med seg vesentlige forutsetninger for at en praksis har virket godt i den konteksten man henter den fra, kan føre til et dårlig resultat. Det er også viktig at implementeringen gjøres helhjertet, slik at ideen blir konkretisert. Det finnes mange eksempler fra studier som viser at ledelsen synes at det å vedta at en ny idé skal innføres er synonymt, ja nesten ensbetydende med at ideen blir implementert og tatt i bruk (Røvik, 2009). Det er som om ledelsen ofte ikke er bevisst på at ideer må konkretiseres og

tilpasses lokalt for å kunne bli tatt i bruk.

2.4 Påvirkning av resultater

I problemstillingen spør jeg hvordan resultatene påvirkes av implementeringen. Formålet med spørsmålet er egentlig å finne ut om det ved en annen adferd i forhold til medarbeiderundersøkelsen vil kunne gi andre resultater enn de man får i dag. Vil for eksempel grad av involvering fra de forskjellige involverte partene gi andre resultater? Hvilken involveringsgrad er nødvendig i de forskjellige nivåene i organisasjonen for at medarbeiderundersøkelsen skal gi varige og reelle endringer? I arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2011 ved St. Olavs Hospital (Arbeidsmiljøundersøkelsen, St. Olavs Hospital HF, 2011) får ledergruppen inkludert direktøren relativt lav score på evnen til å holde medarbeiderne informert. Opplevelsen av troverdighet får også under middels score. Her vil det helt klart være interessant å se om toppledelsen involvering i medarbeiderundersøkelsen vil ha noen påvirkning på tiltaksarbeidet. Klev og Levin (2009) hevder at det er tre fremtredende forutsetninger som må være til stede for at organisasjonsutvikling skal lykkes. For det første mener de at organisasjonsutvikling må bygge på et faglig fundament. Dette må baseres på omgivelsenes krav nå, og i fremtiden. Videre sier de at utviklingen må forankres i organisasjonens verdier og visjoner. Den tredje forutsetningen de legger vekt på er at det må være reell medvirkning i prosessen (Klev og Levin, 2009). Hvor UNN er i forhold til disse tre forutsetningene skal jeg forsøke å belyse i analysekapittelet.

3. Design og metode

Jeg vil i dette kapittelet beskrive mine metodevalg og begrunne disse. For at en forsker skal kunne belyse en problemstilling på en vitenskapelig måte er det viktig, men også nødvendig å bruke metode som hjelpemiddel. Når det er sagt, mener jeg det er viktig å presisere at man innen samfunnsvitenskapen ikke finner universelle lover eller strenge konklusjoner som alltid vil gjøre seg gjeldende. Her vil man ha et konkret skille mellom samfunnsvitenskapen og fysikkens verden. I samfunnsvitenskapen søker forskeren sannsynligheter og forsøker å dra slutninger som kan sannsynliggjøre sammenhenger. Underveis må forskeren prøve å integrere argumenter, funn og kritikk på en måte som styrker innholdet av studiet og resultatet man kommer fram til (Blaikie 2010).

3.1 Undersøkellesdesign

Mitt undersøkelsesdesign skal beskrive hvordan jeg har organisert og gjennomført min undersøkelse med tanke på innsamling og analysearbeidet i etterkant av innsamlingen. Utformingen av intervjuguiden og analysen i etterkant vil være forankret i problemstillingen.

Når jeg skal velge undersøkelsesdesign står valget mitt mellom induktivt- og deduktivt design (Jacobsen, 2012). Førstnevnte handler om det å gå i dybden på noe. Man ønsker i et slikt design å få nyanser og detaljer i det man skal undersøke. I et induktivt design har man som regel få enheter man undersøker. Fordelen med få enheter er at man kan få flere variabler og dybde i det man undersøker. Et induktivt opplegg gir også muligheten for nærhet til den/det man skal undersøke.

Når man snakker om et deduktivt design handler det om det å gå i bredden, og man får færre detaljer og nyanser. Et slikt design kan for eksempel brukes om man skal teste hypoteser. I slike undersøkelser spør man mange enheter om få detaljer. Ofte vil man oppleve at det er avstand til den/det man skal undersøke.

Jeg har valgt et case-studie (HR-senteret på UNN). For å få nærheten til intervjuobjektene for på den måten få dybden og nyansen som jeg ønsker så har jeg valgt et induktivt design. Det at jeg selv jobber på HR-senteret gjør også at det vil være enkelt for meg å få gjennomført intervjuer med de jeg ønsker.

Om jeg hadde valgt et deduktivt design ville jeg fått et helt annet datamateriale. Jeg mener at et kvantitativt tallmateriale ikke ville vært hensiktsmessig i dette studiet da det jeg var ute etter var dybden og meningene til respondentene. Ved å gå ut bredt ville jeg heller ikke fått muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser som kan oppstå.

3.2 Datainnsamling og utvalg

3.2.1 Utvalg

Universitetssykehuset Nord-Norge er et desentralisert helseforetak med somatiske sykehus i Tromsø, Harstad, Narvik og Longyearbyen. Helseforetaket har også psykiatriske klinikker i Tromsø med integrert rusbehandling og flere distriktpsikiatriske sentre i Ofoten, Sør-Troms, Midt-Troms samt Tromsø og omegn (UNN HF, 2014). Organisasjonen har ca 6000-7000

ansatte avhengig av hvordan man teller. Sykehuset i Tromsø er fordelt på 14 klinikker og 5 senter med administrerende direktør Tor Ingebrigtsen på toppen.

Jeg har valgt HR-senteret som undersøkelsesenheter. Bakgrunn for velge akkurat HR-senteret var at det ble utført medarbeiderundersøkelse ved HR-senteret januar 2014. Resultatene ble fremlagt for de ansatte ved senteret 19.mars 2014. Det at jeg jobber der selv så jeg på som en fordel når jeg skulle innhente empirien. utfordringene med å arbeide så nært respondentene kommer jeg tilbake til litt senere i oppgaven.

Jeg har intervjuet en av de ved HR-avdelingen som er med i implementeringen av undersøkelsen på UNN, tre ledere ved tre forskjellige avdelinger, og tre ansatte ved de samme tre avdelingene. Utvalget er det man kan kalle et bekvemmelighetsutvalg som innebærer at jeg har trukket ut de som er enklest å få tak i. Sjansen for at noen ikke stiller til intervju er også liten da jeg har mulighet til å være veldig fleksibel på intervjutidspunkter siden vi jobber på samme sted. Alle respondentene stilte seg positive til å besvare mine spørsmål. Noen av respondentene har arbeidet ved UNN i mange år, og noen har arbeidet i noen få år. På den måten mener jeg at utvalget ble godt. Man får svar fra noen som kjente UNN før medarbeiderundersøkelsen ble innført og fra noen som kun kjenner UNN etter innføringen av medarbeiderundersøkelsen. I analysen identifiseres respondentene med betegnelsene: Respondent 1 (personen som er med i implementeringsprosessen), respondent L1-L3 (lederne) og respondent A1-A3 (medarbeiderne).

I forhold til reliabilitet er det alltid en vurdering om en har fått tak i rett enhet og om utvalget er representativt. Jeg mener jeg har fått et godt utvalg da jeg har fått representanter fra flere forskjellige avdelinger på HR-senteret. Jeg har også fått representanter fra både ansatte og ledere ved de samme avdelingene. På denne måten fikk jeg et sammenligningsgrunnlag mellom ansatt og leder. Det at jeg jobber så nært de jeg skal intervjuer kan by på utfordringer. Jacobsen (2012) skriver følgende i sin bok:

”Tett knyttet til den positivistiske skoleretningen er også idealet om å minimere - eller helst eliminere - forskerens effekt på det de studerte. Det har kommet kritikk mot dette idealet som går ut på at forskning aldri kan fri seg fra de såkalte forskningseffekter, dvs at forskeren selv påvirker resultatene. Alle former for undersøkelser vil innebære en eller annen form for kontakt mellom forsker og respondent.”(Jacobsen, 2012, s.30). Andre kritikere av den

positivistiske retningen mener at fokuset på mest mulig avstand mellom forsker og respondent har gjort forskningen dårligere. Om dette skriver Jacobsen i sin bok:

”Avstanden har ført til at forskeren ikke får mulighet til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning.” (Jacobsen, 2012, s.30).

I dette studiet er jeg ikke ute etter å finne en sydebukk eller lignende, men heller prøve å belyse hvordan situasjonen er. Jeg tror derfor at det ikke vil være noen ulempe at det blir nærhet til respondentene. Tvert i mot tror jeg det kan være positivt at de vet hvem jeg er. Det kunne tenkes at respondenten ville vært mer skeptisk og tilbakeholden med informasjonen om det kom en utenforstående. For å minimere undersøkelseeffekten har jeg informert på forhånd om hva som er formålet med intervjuet og hvordan informasjonen kommer til å bli brukt.

3.2.2 Samtaleintervju

Det mest hensiktsmessige i denne undersøkelsen er å bruke samtaleintervju. Dette fordi jeg ønsker å få mer dyptgående svar. Spørsmålsguiden tar utgangspunkt i teorikapittelet. Gjennom spørsmålene skal jeg forsøke å få svar som kan brukes og analyseres opp mot teorien jeg har valgt. I samtaleintervjuer kan man velge i hvilken grad man ønsker å standardisere spørsmålene. Lavere grad av standardisering øker fleksibiliteten, men øker kompleksiteten ved sammenligning av flere intervjuer. Jeg har valgt en viss grad av standardisering, slik at det skal være enkelt å sammenligne intervjuene med hverandre. Primærdata som disse intervjuene gir, innsamles av meg som forsker, og på den måten oppnår jeg størst grad av nærhet ved at jeg besøker respondenten (Ringdal, 2001). Fordelen med å bruke samtaleintervjuer er at hver respondent får mulighet til å svare mer inngående på egen handlemåte. Det vil også være enklere for respondenten å gi svar uten å bli påvirket av andres meninger. Ringdal (2001) sier at det er viktig å skape en trygg ramme rundt intervjuet slik at respondenten lettere åpner seg og gir ærlige svar. På den andre siden er hele intervjusituasjonen avhengig av meg da det er jeg som stiller spørsmålene. Om jeg ikke klarer å skape en atmosfære som gjør at respondenten føler seg trygg, vil jeg kunne få svar som er unnvikende og/eller svar som respondenten tror jeg som intervjuer vil at han skal svare. Jeg kommer i forkant av selve intervjuet til å informere respondenten om at svarene behandles anonymt, i tillegg vil jeg opplyse om at det ikke finnes noen riktig eller gale svar. Det jeg ønsker er å få en oversikt over på hvilken måte UNN arbeider med medarbeiderundersøkelsen.

3.4 Intervju

Intervjuguiden ble utformet med ønske om å gi svar på min problemstilling. Det finnes tre hovedtyper av kvalitative forskningsintervjuer; strukturert, semistrukturert og ustrukturert/åpent (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2010). Jeg har valgt å bruke en strukturert intervjuguide. På den måten kan jeg ha en liste med ferdigformulerte spørsmål, men uten faste svaralternativ. Fordelen med en strukturert intervjuguide er at det vil være enklere å sammenligne svarene til respondentene i samme kategori. Jeg har laget tre forskjellige intervjuguider, en for de i HR som implementerer medarbeiderundersøkelsen, en til ledere og en til ansatte. Jeg har i hovedsak brukt åpne spørsmål for på den måten få respondenten til å reflektere over svaret. En fordel med åpne spørsmål er at de gir mulighet til å avdekke uvitenhet og misforståelser. Åpne spørsmål er også viktig når vi ønsker at respondenten skal huske noe (Halvorsen 1993, s.90).

Jeg har brukt Kvale (2006) sine sju stadier for å strukturere intervjuundersøkelser. Disse er:

1. Tematisering: Før intervjuene starter informeres respondentene om formålet med undersøkelsen og hvordan jeg som forsker oppfatter temaet.
2. Planlegging: Forskeren planlegger studiet med henblikk på ønsket kunnskap og studiens moralske implikasjoner.
3. Intervjuing: Intervjuene gjennomføres på bakgrunn av intervjuguidene. På dette stadiet må forskeren ha reflektert over kunnskapen som søkes og den mellommenneskelige relasjonen i intervjusituasjonen. Respondentene ble opplyst om at det får være anonyme, og at dybdeintervjuet kom til å bli tatt opp på bånd for senere å transkriberes. Respondentene ble også fortalt at det under forskningsprosjektet var kun jeg som ville ha tilgang til datamaterialet og at dette ville bli slettet når oppgaven var levert.
4. Transkribering: Opptakene fra intervjuene gjøres om til tekst. Datagrunnlaget gjøres klart for analyse. Transkribering av de syv intervjuene ble gjort fortløpende etter at intervjuene var avsluttet. I transkriberingsprosessen har jeg

vektlagt å ivareta respondentenes utsagn, noe som ifølge Kvale (2006) er viktig for forskningsprosjektets pålitelighet.

5. Analysering: Forskeren velger analysemetode som han mener er best egnet for undersøkelsenes formål og emneområde.

6. Verifisering: Det undersøkes om funnene kan generaliseres. Undersøkelsens reliabilitet og validitet sjekkes også på dette stadiet. Generaliserbarheten til kvalitativ intervjubasert forskning er at det er for få respondenter til at resultatet kan ha overføringsverdi til andre (Kvale, 2006).

7. Rapportering: Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige teorier. Rapporten skal være lesbar, og det må tas hensyn til undersøkelsens etiske sider. I min oppgave har disse kravene blitt ivare tatt ved at respondentene har blitt anonymisert, og ved at eventuell identifiserbart datamateriale har blitt forkastet samt at taushetsplikt har blitt overholdt.

Grunnen til at jeg har valgt å bruke Kvale (2006) sine 7 stadier er at jeg som forsker er uerfaren i rollen som intervjuer. Ved å følge disse syv stegene har jeg følt meg tryggere i rollen som intervjuer. Dette på bakgrunn av at jeg til en hver tid visste hva jeg skulle gjøre i forhold til intervjuene.

3.5 Validitet og reliabilitet

Når man skal vurdere troverdigheten til forskningen ser man ofte på reliabilitet (pålitelighet) og validitet (troverdighet og overførbarhet) (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Dataene bør være av en slik art at de kan benyttes ved en eventuell videre forskning ved et senere tidspunkt. Jeg har forsøkt å samle inn relevante data fra pålitelige kilder, noe jeg mener jeg har klart da alle respondentene har god kjennskap til medarbeiderundersøkelsen som verktøy. Jeg har heller ikke noen grunn til å tro at de ikke skal svare ærlig eller skjule informasjon. Jeg har liten erfaring med gjennomføring av intervjuer fra tidligere, og jeg forsøkte i størst mulig grad å gjennomføre intervjuene på samme måte. Det at jeg som alene og ikke minst uerfaren forsker skal avgjøre hva som er relevant og ikke relevant kan by på

problemer. Kvalitativ forskningsmetode som jeg har benyttet innebærer møter mellom mennesker med ulike livserfaringer, normer og verdier. Mine holdninger, væremåte, toneleie og lignende vil prege intervju situasjonen og de svarene jeg får. Jeg var ved alle intervjuene vennlig og forsøkte å vise at jeg var veldig interessert i det de ønsket å fortelle. Jeg prøvde også å være påpasselig med å ikke påvirke respondentene med mine egne meninger eller synspunkter, noe som av og til var vanskelig. I transkriberingen av intervjuene har jeg etterstrebet å ivareta respondentenes uttalelser for på den måten å øke reliabiliteten. Utfordringen med intervjuer er at respondentenes personlighet og arbeidsmåte kan påvirke hvordan respondenten svarer. De kan gi spesifikke svar på spørsmål for å gjøre et godt inntrykk, eller for å ikke virke uvitende (Halvorsen, 2008). Jeg sitter ikke igjen med et inntrykk av at respondentene forsøkte å svare på en slik måte som Halvorsen (2008) beskriver.

Når man går igjennom timevis med intervju materiale kan det være at noe blir uteglemt. Det å skrive om egen arbeidsplass kan på mange måter farge meg som intervjuer, både på måten jeg stiller spørsmålene, men også respondentene kan svare ut fra det at de vet hvem jeg er. Jeg som intervjuer har også forventninger om hvilke svar jeg vil få ut fra min egen erfaring, arbeidsrelasjon og teori jeg har tilegnet meg i prosessen fram mot intervjuet.

Nærhet til de man studerer er et aspekt ved kvalitativ metode, og det gir både fordeler og ulemper. Fordelen er at man er en del av forskningsprosessen, man får nærhet til respondentene og man har muligheten til å få et tillitsforhold. Ulempen er faren for at nærheten blir for stor. Det kan være vanskeligere å gjøre veloverveide refleksjoner når noe blir nært. Ved en viss form for distanse vil det være enklere å holde seg kritisk og objektiv. For meg som intervjuer var det viktig å være bevisst på mine roller når jeg snakket med respondentene. Ved å forholde meg til den informasjonen de ga, samt verifisere den opp mot andre kilder, organisasjonens hjemmesider, intranettsider og informasjonsmateriell var det enklere å kunne forholde meg objektiv og nyansert i analysen.

På grunn av få respondenter i denne studien kan man ikke generalisere på bakgrunn av det som kommer fram. Jeg mener likevel det vil være gjenkjennbart for andre deltakere av medarbeiderundersøkelser, samt at de som er ansvarlige for gjennomføringer av slike undersøkelser vil kunne dra nytte av denne studien. Flere av funnene er også gjenkjennbare i andre tidligere studier.

4. Datapresentasjon og analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere datamaterialet og presentere min analyse av de funnene jeg ha gjort. Empirien analyseres mot hovedproblemstillingen og de variablene jeg har presentert i teorikapittelet; det emosjonelle aspektet ved organisasjonsendringer, medarbeiderundersøkelsen, implementering og påvirkning av resultater. Kapittelet bygges opp ved at jeg presenterer funnene jeg har gjort gjennom intervjuene og drøfter funn og utsagn.

4.1 Innføring av medarbeiderundersøkelsen på UNN

Innføringen av medarbeiderundersøkelsen på UNN ble initiert av en psykolog som tidligere arbeidet ved HR-avdelingen. I 2009 ble medarbeiderundersøkelsen for første gang brukt som verktøy på UNN. I begynnelsen startet man med klinikkvise gjennomføringer av medarbeiderundersøkelsen. Det var ingen klinikker som utførte undersøkelsen samtidig. Alle klinikker fikk muligheten til selv å bestemme når medarbeiderundersøkelsen skulle gjennomføres. Bakgrunnen for at man lot klinikkene selv få råderett over når den skulle gjennomføres var at man ikke ønsket å ”presse noe på” klinikkene (Respondent 1). Det var i begynnelsen ikke bestemt hvor ofte undersøkelsen skulle gjennomføres. Det ble etter hvert bestemt av ledelsen på UNN at alle klinikker skulle gjennomføre medarbeiderundersøkelsen annethvert år. Det har vist seg at dette har vært vanskelig å få gjennomført ved alle klinikker da motivasjonen hos klinikklederne har variert mye (respondent 1). Noen klinikker har siden 2009 og frem til i dag kun gjennomført en undersøkelse. Nå i 2014 er det kommet et vedtak fra toppledelsen om at alle klinikker skal gjennomføre medarbeiderundersøkelsen samtidig. Første gang alle klinikker skal gjennomføre undersøkelsen samtidig er i november 2014 (respondent 1). Røvik (2009) sier at organisasjonsideer som implementeres vil oppføre seg ulikt utfra flere variabler som blant annet; motivasjon til de involverte parter, organisering og ledelsens involvering. Som en av respondentene har påpekt (Respondent 1) så er involveringsgraden til noen av klinikkene lav. Det må kunne antas at de resultatene som UNN i utgangspunktet forventet når de implementerte medarbeiderundersøkelsen ikke møtes med en slik tilnærming fra de nevnte klinikker. Faren ved at noen har lavere involveringsgrad enn andre er at dette kan bre om seg, og utvanne den opprinnelige ideen. Nettopp dette poengteres av Røvik (2009) når han sier at det finnes mange eksempler fra studier som viser at ledelsen synes at det å vedta at en ny idé skal innføres er synonymt og kanskje til og med ensbetydende med at ideen blir implementert og tatt i bruk. Det er ingen tvil om at ideen er

innført, men som jeg er inne på i denne oppgaven er at man kanskje ikke har lyktes i den grad man har ønsket.

Malen for medarbeiderundersøkelsen er i sin helhet hentet fra Helse Sør-Øst RHF. Dette er en undersøkelse som Helse Sør-Øst RHF har brukt i flere år. Ledelsen på UNN bestemte tidlig at man skal bruke en blåkopi av spørsmålene som Helse Sør-Øst RHF bruker. Den har fram til i dag ikke vært brukt i sin helhet, men fra november 2014 vil man innføre undersøkelsen slik den blir brukt i Helse Sør-Øst RHF (Respondent 1). Denne undersøkelsen brukes også av Helse Midt-Norge RHF. På bakgrunn av at flere helseforetak benytter samme undersøkelse er det opprettet et samarbeidsfora på tvers av helseregionene (Respondent 1).

I forbindelse med innføringen av medarbeiderundersøkelsen har UNN fått hjelp av en ekstern ressurs fra Helse Sør-Øst RHF. Denne personen har hjulpet til med opplæringen av lederne ute på klinikkene, og avdelingen på HR som gjennomfører undersøkelsen på UNN. Man har også fått hjelp av en del andre eksterne personer som er benyttet som fagrådgivere. Man har altså hentet en idé hos Helse Sør-Øst RHF (praksis fra bestemt kontekst) og denne forsøkes introdusert på UNN (ny organisatorisk kontekst) som er det Røvik (2009) kaller for kontekstualisering.

4.2 Formål med medarbeiderundersøkelsen

I litteraturen vektlegges det at medarbeiderundersøkelser skal være et bidrag til en systematisk oppfølging av arbeidsmiljø og HMS (arbeidsmiljøloven). Videre sier Stami (2008) at medarbeiderundersøkelsen kan være et viktig verktøy i forbedringsarbeidet i en virksomhet. En av respondentene uttrykker formålet med undersøkelsen på denne måten:

”Et av hovedpoengene med undersøkelsen er jo nettopp å starte diskusjoner om forskjellige ting knyttet til arbeidsmiljø. De ulike temaene, de ulike spørsmålene. Og hvis det gjør at man får løftet ting, så er det jo et, for så vidt et resultat, et bidrag til at det skjer ei endring. Men vi har ikke en føling med hvor mye eller hvor lite, for vi er ofte ikke med i de prosessene der. Så vi vet ikke helt, men vi snakker jo om det og vi oppfordrer jo til at de skal lage seg handlingsplan og sette tiltak inn.” (Respondent 1).

Som det kommer til uttrykk i utsagnet har man et ønske om at medarbeiderundersøkelsen skal brukes i utviklingsøyemed, men det kan virke som om intensjonene med undersøkelsen ikke helt innfris. Undersøkelsen og dens form fremstår som hva jeg tidligere (kapittel 2.2.2) har omtalt som en ”klassisk trivselsundersøkelse” hvor formålet var å få svar på om de ansatte trives på jobb. Man går i en slik undersøkelse ikke i dybden slik man kan få inntrykk av at man ønsker på UNN. Det at spørsmålene i selve undersøkelsen er generelle (Respondent 1 og respondent A2) peker også i den retningen. I presentasjonen av medarbeiderundersøkelsen for Helse Nord (omfatter UNN og andre helseforetak i Nord-Norge) sier man at formålet med medarbeiderundersøkelsen er: ”Forbedring av arbeidsmiljøet gjennom systematisk kartleggings- og tiltaksarbeid. Primært er det et lokalt utviklingsverktøy, sekundært skal det frembringe styringsinformasjon og data for strategisk organisasjonsutvikling på overordnet nivå” (Helse Nord, 2014). Utfra dette formålet beveger man seg over mot det Storch et. al. (2010) definerer som organisasjonsevaluering. Etter min vurdering er det et gap mellom formålet man har nedfelt, og det man faktisk oppnår slik undersøkelsen brukes i dag. Et arbeidsnotat fra Universitetet i Oslo (Hoff, 2011) peker også på at medarbeiderundersøkelser i utgangspunktet ikke er så godt egnet til organisasjonsutvikling. Man må gå ut fra at det man her sikter til er trivselsundersøkelser som beskrevet over. Jeg er nok enig i at det er vanskeligere å omsette resultatene etter en trivselsundersøkelse i målrettede tiltak på grunn av spørsmålenes generelle art.

I artikkelen ”*Erfaringer fra et HR-perspektiv*” (Andreassen, 2014) sier forfatteren at medarbeiderundersøkelser forteller noe om symptomer, men ikke selve årsaken. Det er riktig om man ikke går i dybden for å finne ut hva som er årsaken. Definisjonen av hvor medarbeiderundersøkelsen stopper er avgjørende for en slik uttalelse. For man kan si noe om årsaken om man går i dybden og prøver å finne den. Jeg er enig i at fram til etter kartleggingen får man symptomer og ikke årsaker, men slik UNN presenterer formålet med undersøkelsen så stopper den ikke arbeidet med medarbeiderundersøkelsen etter kartleggingen.

I det innledende sitatet til dette kapittelet sier respondent 1 at de ikke har så god kjennskap til hva som skjer i arbeidet etter kartleggingen. Det viser at de tilsynelatende ikke har systemer eller ansvar for å omsette resultatene i konkrete planer og tiltak.

UNN har fra og med neste medarbeiderundersøkelsen (November 2014) besluttet å benytte en lik undersøkelse for alle arbeidstakere på sykehuset. En av respondentene hadde følgende å si om fordeler og ulemper med en slik tilnærming:

”Ja åpenbart. Begge deler. Det positive med det er at du kan gjøre sammenligninger rundt fordi du har de samme spørsmålene. Det er også positivt i forhold til håndteringen av det. Hvis vi skulle ha for eksempel ti forskjellige spørreskjema tilpasset og litt sånn, så ble det et bra stykke arbeid å holde de fra hverandre, og ja, vedlikeholde de ikke minst. Så det er en av begrunnelsene for at man gjør det slik, at det blir enklere å klare å håndtere for oss som skal administrere det.” (Respondent 1).

Respondenten påpeker at det er av ressursmessige årsaker man har valgt å ha en lik undersøkelse for alle. Den klare ulempen jeg ser ved å benytte en lik undersøkelse for alle ansatte vil være at spørsmålsstillingen blir veldig generell, noe også respondenten er inne på når han sier:

”Også er det ulempene med det, i anførselstegn, at noen opplever at en del spørsmål ikke treffer de” (Respondent 1).

Resultatet av det er selvfølgelig at man sitter igjen med et datagrunnlag som er lite konkret, som igjen gjør arbeidet til lederne i etterkant vanskeligere da de må bruke tid på å finne årsaken til de svarene man har fått i undersøkelsen. Det er for eksempel noen spørsmål som går på pasientkontakt, og her utelukker man de yrkesgruppene som ikke har pasientkontakt. Generelle spørsmål vil på denne måten gi lite operative svar med tanke på utarbeiding av planer og tiltak. Generelle spørsmål viser igjen at man holder seg innenfor det som defineres som trivselsundersøkelser (Storch et al. 2010).

Det er åpenbart at man på grunn av de økonomiske aspektene ikke kan ha ulike undersøkelser for alle yrkesgrupper på UNN, det ville blitt altfor omfattende. Om man ønsker noen spørsmål knyttet til pasientkontakt kunne man hatt ett spørreskjema for personell som har pasientkontakt, og ett for merkantilt personell som ikke har pasientkontakt. Da kunne man vært mer konkret i en del av spørsmålene. En slik tilnærming kan gjøre at undersøkelsen føles mer tilrettelagt for respondentene med det resultat at undersøkelsen føles mer personlig. Noe av kritikken fra de ansatte som er spurt i denne masteroppgaven gikk på nettopp det at spørsmålene var veldig generelle. På den andre siden kan man argumentere for at en lik

undersøkelse for alle ansatte gjør sammenligninger på tvers av klinikker enklere. I tillegg unngår man problematikk/kritikk fra respondentene/ledere om at noen fikk andre spørsmål, og derfor fikk et annet resultat.

Det er klart at det er svært ressurskrevende å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse. Den totale tidsbruken er fordelt på planlegging, informasjonsarbeid i forkant av undersøkelsen, gjennomføring, analyse av resultater og tiltaksarbeid i etterkant. Det er også viktig å huske at kostnadene ved stans i ”produksjonen” i forbindelse med implementeringen kan bli store for en organisasjon som UNN. La oss si at en ansatt bruker 2 timer i gjennomsnitt på alle delene av undersøkelsen (informasjonsmøter, gjennomføring av undersøkelsen, tiltaksarbeid også videre). 6000 ansatte med en total arbeidskraftkostnad på 332,- per time (totale arbeidskraftkostnader, SSB 2012) gir en kostnad på nesten 4 millioner kroner. Det jeg ønsker å vise med dette regnestykket er at man som organisasjon bør være bevisst på hva som er formålet med det man foretar seg, for det er som man kan se veldig ressurskrevende og dyrt å involvere så mange medarbeidere.

4.2.1 Kopling til strategi

Et viktig aspekt ved teoriene omkring medarbeiderundersøkelser er at dersom man har en intensjon om utvikling bør man kople undersøkelsen til et overordnet strategisk nivå. Et viktig bidrag til overordnet strategisk tenking er strategisk HR. Om man kopler medarbeidertilfredshetsundersøkelsen sammen med kvalitets-, produktivitets- eller kundeundersøkelser, får du en kopling til den forretningsmessige delen av organisasjonen (Glahn, 2013). Ved en sammenligning av resultater fra ulike undersøkelser kan man kanskje sannsynliggjøre at det er en sammenheng mellom; medarbeidertilfredshet, god ledelse og kundertilfredshet (Glahn, 2013). Ved å kople medarbeiderundersøkelsen opp mot strategiske mål vil man kunne få en sammenkopling mellom medarbeiderundersøkelsen og UNN sine forretningsmål. En slik sammenkopling vil sette medarbeiderundersøkelsen i et overordnet strategisk lys. Noe som igjen kan trekke toppledelsens oppmerksomhet mot arbeidet med undersøkelsen. Det er velkjent at alt som kan måles i kroner og ører letter fanger toppledelsens oppmerksomhet. Nettopp det at medarbeiderundersøkelser vanskelig lar seg kople dirkete til bunnlinjen, kan være en av årsakene til at medarbeiderundersøkelsen ikke alltid oppleves så viktig ute i organisasjonen.

En av respondentene sier dette om koplingen mellom medarbeiderundersøkelsen og overordnet strategi på UNN:

”Det står noe i UNN-strategien om at man skal bruke medarbeiderundersøkelsen til å måle medarbeidertilfredshet” (Respondent 1). ”Hvordan medarbeiderundersøkelsen systematisk og metodisk skal brukes, annet enn at det er sagt at klinikksjefene skal monitorere medarbeidertilfredshet, og at man skal bruke medarbeiderundersøkelsen til å arbeide med arbeidsmiljø, utover det er det ikke meg bekjent at det står mye om det i strategiene, som jeg vet.” (Respondent 1).

I overordnet strategi for UNN har man fordelt organisasjonen i fire kategorier; pasienter, samfunnet, medarbeidere og studenter. Allerede her viser man at medarbeiderne er viktig i og med at de står som et eget strategimål. Videre står det at overordnet mål for medarbeiderne er: *”UNN skal ha kompetente medarbeidere som trives.”* Under delmål er det tre kulepunkter hvor det ene sier: *”måle medarbeidertilfredshet og bruke resultatene til forbedring.”* (UNN HF, 2011). I en kunnskapsbedrift som UNN er det medarbeiderne som er den viktigste ressursen man har. Når man har valgt å bruke medarbeiderundersøkelsen som et strategisk verktøy bør man også synliggjøre viktigheten ovenfor medarbeiderne. Man har som mål at medarbeiderne skal trives, man skal måle det, og man skal bruke resultatene til forbedring. Ved å benytte medarbeiderundersøkelsen som kartleggingsverktøy får man en viss pekepinn på hvor tilfredse medarbeiderne er, men man har ingen verktøy for å måle om man virkelig får noen forbedringer av å benytte seg av medarbeiderundersøkelsen (Respondent 1). Det er i beste fall uheldig. Tilfredshet, hvis målt korrekt, kan ha en viss effekt i organisasjonen. Studier viser at turnover korrelerer signifikant med tilfredshet, mens det er en svak, men positiv korrelasjon med produksjon (Hoff, 2011). Turnover, eller gjennomtrekk, refererer til organisasjonens evne til å beholde medarbeidere (Grimsø, 1988). Hoff (2011) hevder også at det er lav faktisk validitet i trivselsundersøkelser, og at de er lite egnet til organisasjonsutvikling. En slik påstand er nok ikke skrevet i stein, da man for eksempel kan hevde at en påvirkning av turnover på bakgrunn av tilfredshet kan være organisasjonsutviklende.

I Helse Sør-Øst RHF hvor undersøkelsen UNN bruker er utviklet har man satt et strategisk mål om å involvere alle medarbeiderne i oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen (Helse Sør-Øst RHF, 2013). Det uttalte målet er å involvere de ansatte i dette arbeidet for å

”understøtte forbedringsarbeidet etter kartleggingen, og sikre at medvirkning blir praktisert.” (Helse Sør-Øst RHF, 2013). De har også utviklet en elektronisk handlingsplan slik at man enklere kan dokumentere oppfølgingsarbeidet på de forskjellige avdelingene. Om man ser på de uttalte målene til UNN angående medarbeiderundersøkelsen, så er man utfra de tilbakemeldinger i denne undersøkelsen et godt stykke unna måloppnåelse. Det å ha klare mål, oppgaver og ansvarsfordeling i forhold til tiltaksarbeidet ser jeg på som viktige oppgaver i arbeidet med undersøkelsen. Løwendahl et al. (2003) gjør et poeng av at en godt forankret strategi ikke bare er nedfelte dokumenter. Løwendahl et al. (2003) forfekter at dokumentene alene ikke representerer noen strategi. Kvaliteten på strategien avgjøres til slutt av hva organisasjonen står for, gjør og får til. Noen av de funnene jeg har gjort peker i retning av at man ikke har helt klare organisatoriske ansvarsområder i tiltaksarbeidet. Dette baserer jeg på at noen klinikker ikke ønsker å utføre undersøkelsen og noen utfører undersøkelsen men gjør ingenting med resultatene.

4.3 Hvem er involvert i medarbeiderundersøkelsen på UNN

4.3.1 Før gjennomføring av selve undersøkelsen

Ut i fra det man kan lese i overordnet strategi forstår jeg det slik at alle som arbeider ved UNN skal være involvert i medarbeiderundersøkelsen. Man er som ansatt i norske bedrifter underlagt arbeidsmiljøloven, og i den forbindelse har man en selvstendig medvirkningsplikt og plikt til å si i fra om arbeidsmiljøproblemer etter arbeidsmiljøloven § 2-3 (lovdata.no, 2014). Videre kan en slik medvirkningsplikt utledes av arbeidstakernes lojalitetsplikt som er en ulovfestet rettsregel formet gjennom Høyesteretts uttalelser (Regjeringen.no, 2014). For arbeidstakere på UNN er medarbeiderundersøkelsen er fin anledning til å anonymt få komme med tilbakemeldinger til nærmeste leder og ikke minst til toppledelsen. Under intervjuene kom det som nevnt tidligere frem at noen klinikker ikke hadde gjennomført medarbeiderundersøkelsen etter de intervallene som var ønsket av organisasjonen. Slik loven er beskrevet over gir man arbeidsgiver rett til å pålegge arbeidstakerne å svare på spørsmål knyttet til arbeidsmiljøet. Om det er hensiktsmessig å kreve deltakelse i medarbeiderundersøkelsen på bakgrunn av disse pliktene må man vurdere i hvert enkelt tilfelle. For de klinikker som fra 2009 til i dag kun har gjennomført en medarbeiderundersøkelse ville det vært hensiktsmessig å pålagt de en eller annen form for tilbakemelding på arbeidsmiljørelaterte spørsmål. Det man skal ha i bakhodet er at en slik påkrevd deltakelse kan påvirke undersøkelsens resultater da ansatte vil kunne svare

annerledes under ”tvang” enn hva de ville gjort om undersøkelsen var frivillig.

Problemstillingen over bør man også vektlegge når det fra og med november 2014 vil være obligatorisk for alle medarbeiderne på UNN å delta i undersøkelsen.

Når det gjelder toppledelsen involvering i implementeringen av medarbeiderundersøkelsen (spørsmålsguide 1) svarer en av respondentene slik:

”Fagansvaret er lagt til HR” (Respondent 1). HR er de som har hele ansvaret for medarbeiderundersøkelsen. Toppledelsen har vedtatt at undersøkelsen skulle innføres og toppledelsen har også vedtatt at undersøkelsen skal gjennomføres annethvert år. Avgjørelsen på hvor ofte man skulle gjennomføre undersøkelsen ble vedtatt på bakgrunn av forslaget til AMU (arbeids- og miljøutvalget). ”Så er det HR-sjefen som er den faglige ansvarlige for gjennomføringen, så er det vi som i praksis gjør det da.” (Respondent 1).

Det er viktig å presisere at toppledelsen ikke deltar i medarbeiderundersøkelsen.

Undersøkelsen er ment for medarbeiderne, også er det direktøren som er ansvarlig for resultatene av den. Utfra intervjuene og uttalelsen over har jeg forståelsen av at toppledelsen er lite involvert i medarbeiderundersøkelsen. For HR som representerer arbeidsgiver når det gjelder medarbeiderundersøkelsen, vil jeg tro at det kan være frustrerende å ikke kunne støtte seg på ledelsen vedrørende utfordringer i forbindelse med denne. Et godt eksempel kan være i problemstillingen rundt det at noen klinikker ikke har gjennomført undersøkelsen mer enn en gang siden oppstarten. Hvorfor toppledelsen ikke har gått inn og gjort noe med saken er uvisst, men hvilket budskap som formidles har betydning for troverdighet og gjennomføringskraft (O’Keefe, 2002). Om HR har videreformidlet til toppledelsen at noen klinikker ikke deltar i medarbeiderundersøkelsen og dette likevel ikke får konsekvenser, vil en slik situasjon helt klart påvirke HR sitt arbeid. Det kan tenkes at HR opplever dette som et signalement på at medarbeiderundersøkelsen ikke er viktig nok til at toppledelsen skal bruke tiden sin på den. På den måten kan man svekke troverdigheten til undersøkelsen nedover i organisasjonen. Det at ikke alle klinikker bidrar i like stor grad i medarbeiderundersøkelsen på UNN er et eksempel på at gjennomføringskraften er svekket fra oppstarten i 2009. Slike eksempler kan være med på å svekke troverdigheten.

4.3.2 Gjennomføringen av selve medarbeiderundersøkelsen

Når man skal gjennomføre en medarbeiderundersøkelse på UNN starter man ifølge en av respondentene arbeidet måneder i forveien av selve gjennomføringen (Respondent 1). Under intervjuet ble den samme respondenten bedt om å skissere en normal gjennomføring slik HR synes er en fornuftig måte å gjøre det på (Spørsmålsguide 1):

”Da går det jo på at man starter med informasjonsarbeidet. Slik vi har gjort det til nå har det vært bruk av e-post, vært bruk av møter, personalmøter, at vi tar det som en sak der. Også har vi intranettsider og plakater, og små merchandise som jeg gir dem. Slik at de skal være forberedt på at nå kommer det snart en medarbeiderundersøkelse.” (Respondent 1).

Når informasjonsarbeidet er gjennomført gjøres undersøkelsen tilgjengelig i timeregistreringssystemet til UNN. Dette systemet skal alle ansatte ved UNN ha tilgang til. De ansatte har 14-21 dager på seg til å besvare undersøkelsen. Underveis følger HR med på svarprosenten. De har ikke tilgang til å se hvem som har svart, kun antall. Om det er lav svarprosent kontaktes verneombudet ute på klinikkene som de i forkant av undersøkelsen har avtalt at de skal kontakte. Verneombudet sin oppgave er å motivere de ansatte til å svare på undersøkelsen. Verneombudets instruks er at de skal oppfordre de ansatte til å svare og forklare viktigheten av at alle deltar. Respondenten (Respondent 1) mener det er noen ting som fungerer bedre enn andre, noe han legger vekt på i dette utsagnet:

”Ofte er det sånn at det som påvirker svarprosenten mest slik jeg opplever det, er holdningen til lederne ute. Hvordan de snakker om medarbeiderundersøkelsen og hvor mye informasjon de klarer å gi i forkant av undersøkelsen har stor betydning for svarprosenten.” (Respondent 1).

Når det kommer til purringer og påminnelser gir dette lav effekt på svarprosenten, men det respondenten mener fungerer minst uttrykker han slik:

”Det å forlenge en svarfrist og sånt gir nesten ingen effekt på svarprosenten” (Respondent 1).

Det vi kan se av utsagnene over er at det på UNN er indikasjoner på at ledernes holdninger til undersøkelsen gir utslag i svarprosenten.

For at selve gjennomføringen skal bli så vellykket som mulig mener jeg det er viktig at toppledelsen viser at de er involvert i medarbeiderundersøkelsen. Grunnen til dette er at en ledelse som ikke involverer seg betegnes av Skogstad et al. (2007) som en form for destruktiv ledelse. En "la det skure-ledelse" som kjennetegnes ved å være "usynlig". En slik type ledelse er ikke det samme som "ingen ledelse", men er en form for destruktiv ledelse (Skogstad et al. 2007). Det er nok litt søkt å kalle toppledelsen på UNN for destruktiv i sin ledelsesfilosofi i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen, men det er viktig å være klar over at "ikke-involvering" er en form for dårlig ledelse som påvirker organisasjonen i negativ retning. Jeg mener det er viktig at toppledelsen viser at man er opptatt av medarbeiderundersøkelsen. Før selve gjennomføringen bør man også oppfordre alle klinikkledere og mellomledere til å sette opp en tidsplan for evaluerings- og tiltaksarbeidet slik at de ansatte har en klar formening om når dette er. Forlaget mitt er i tråd med undersøkelsen som HR Norge gjorde i 2011 som viste at virksomhetene i undersøkelsen i mindre grad hadde etablerte prosesser for tiltak og oppfølging (Glahn, 2013). På den måten har man en forutsigbarhet, og de ansatte vet at de svarene man gir vil følges opp i etterkant. En konsekvens av lav involveringsgrad fra toppledelsen er selvfølgelig at de nevnte klinikker som ikke har gjennomført undersøkelsen kan fortsette med det da det ikke er noen konsekvenser av å ikke delta. Dette sender signaler til de andre klinikkene som kan være uheldig.

4.3.3 Etter kartleggingen

Når de tre ukene er gått og man har fått inn alle svar genererer systemet automatisk rapporter til de enkelte klinikkene. Praksisen har vært at HR har sendt ut rapportene til lederne, mens tillitsvalgte og verneombud har ikke fått disse tilsendt. På spørsmålet om hva klinikkjefene gjør med resultatene svarer en av respondentene:

"Ja, du har jo enkelte klinikker som har jobbet veldig bra og har systematiske tilbakemeldinger til alle lederne, tillitsvalgte og verneombud. Også har du andre klinikker hvor resultatene har kommet til klinikklederen, også har det ikke skjedd noe mer. Og det er ikke noe vi har kontrollert de på. Det har ikke ligget i vårt mandat. Vi har ikke etterspurt det heller" (Respondent 1).

Som vi ser ligger det ikke i HR sitt mandat å følge opp tiltaksarbeidet. Det er viktig å nevne at HR stiller seg til disposisjon i etterkant av undersøkelsen ved å opprette kontaktpersoner for klinikkene. Som HR sier er dette imidlertid en hjelp som må etterspørres av klinikkene

(Respondent 1). De må altså aktivt ta kontakt om de ønsker hjelp til for eksempel å tolke rapporter og finne tiltak til forbedring eller andre ting basert på de resultatene de har fått. Toppledelsen er ikke direkte involvert i utarbeidelsen av resultatene i forbindelse med kartleggingen (Respondent 1). Det er HR som sender ut- og hjelper klinikkene til å få sine rapporter. Respondenten (Respondent 1) opplyser at man ikke legger frem resultatene for toppledelsen, men at dette skjer på klinikkledernivå.

4.3.4 Oppfølging av resultatene etter en kartlegging

I teorikapittelet beskrev jeg hvordan Storch et al. (2010) ganske bastant påstår at verdien i undersøkelsen ikke ligger i kartleggingen, altså medarbeiderundersøkelsen, men i det organisatoriske etterlivet i form av samtaler og beslutninger som medarbeiderundersøkelsen setter i gang (Storch et. al. 2010). Når det gjelder tiltaksarbeidet på UNN svarer en av respondentene slik:

”Det ligger ikke i mandatet til HR å følge opp hvordan klinikkene arbeider med resultatene etter medarbeiderundersøkelsen” (Respondent 1).

Videre sier den samme respondenten (Respondent 1) at det stopper fra HR sin side når de har hjulpet til med gjennomgang av kartleggingen. Hvis det kommer spesielle ting fram i undersøkelsen som for eksempel arbeidsmiljøproblem som er knyttet til leder, eller andre ting som normalt ville utløst hjelp fra HR-senteret, så genererer dette de tjenestene som normalt. På spørsmål om det gis noen særskilt opplæring i å tolke resultater og analysere de (Spørsmålsguide 1) svarer en av respondentene:

”Ja i noen grad. I 2010 ble det kjørt opplæring for alle lederne på hele sykehuset. Da var det et sånt dagsopplegg, som blant annet gikk på det, om hvordan man skulle lese. Hva betyr lite eller mye på det og det spørsmålet. Og i etterkant av det har vi hatt stort sett klinikkvis gjennomgang med alle lederne i klinikken. Så har vi tatt klinikkrapporten samlet også har vi gått gjennom spørsmål for spørsmål hva hvordan man kan tolke det. Det blir jo veldig generelt, men det blir i alle fall noen holdepunkter for hvordan de skal vurdere sine egne resultat.” (Respondent 1).

HR opplyser at det har vært opplæring på klinikkene i år (2014) hvor alle ledere og mellomledere hadde mulighet til å komme. Ca 50% av alle lederne på UNN kom på denne

opplæringen, noe som må sies å være lavt om man har ambisjoner om at medarbeiderundersøkelsen skal være et helhetlig utviklingsverktøy for UNN.

Ut i fra det som kommer fram i dette kapittelet mener jeg at det er uhensiktsmessig at HR sitt mandat i forhold til medarbeiderundersøkelsen på en måte stopper opp når den viktigste jobben gjenstår. Et av delmålene er som nevnt tidligere å; *”måle medarbeidertilfredshet og bruke resultatene til forbedring.”* (UNN HF, 2014). Å bruke resultatene til forbedring krever at man må gjøre noe med de resultatene man får etter kartleggingen. Om resultatene av undersøkelsen stopper opp hos klinikkjefen vil all den tid som er brukt i forkant og under gjennomføringen av undersøkelsen bli uproduktiv tid i forhold til det ordinære arbeidet man kunne ha gjort. Man har altså forbrukt medarbeidernes arbeidstimer uten å få noe igjen for det, noe som i et rent økonomisk henseende er penger rett ut av vinduet. Dette er selvfølgelig satt litt på spissen, for man vil som tidligere nevnt der og da ha fått de ansatte til å tenke over egen arbeidssituasjon, og man har fått en kartlegging som kan brukes til noe om man benytter seg av muligheten.

Som vi har sett over er det noen av lederne som bruker mye tid og noen som bruker mindre tid på medarbeiderundersøkelsen. Når jeg spurte lederne om hvor mye tid som var avsatt til det å forberede seg, planlegg og gjennomføre undersøkelsen (Spørsmålsguide 2) var de alle ganske klare på at det ikke var opptil ledelsen på sykehuset å sette av tid til dette. En av lederne svarte slik:

”Som leder så har man ikke noe program avsatt med forskjellige punkter. Så det blir jo hele tiden en prioritering i forhold til andre ting. Det er nok sånn for mange ledere på UNN, og HR-senteret, at tiden ikke strekker til for å gjøre en god nok jobb på alle områder. Og da må man prioritere” (Respondent L3).

Dette er nok en kjent problemstilling for mange ledere i alle typer organisasjoner. Man må prioritere hvilke oppgaver man skal bruke tiden sin på. Samtlige ledere sa at det var satt av tid til presentasjon av undersøkelsen i forkant. Dette var en gjennomgang for alle ansatte hvor HR presenterte undersøkelsen. I tillegg var det satt av tid i etterkant til gjennomgang av kartleggingen. Gjennomgangen fant sted på HR-dagene som senteret som helhet avholdt et par måneder etter at undersøkelsen var gjennomført. Utover dette var det fra HR-senteret eller ledelsen på sykehuset ikke avsatt noen konkret tid til å arbeide med undersøkelsen. Storch et

al. (2010) anbefaler å starte tiltaksarbeidet så raskt som mulig etter at medarbeiderundersøkelsen er avsluttet. Det at man på HR-senteret startet dette arbeidet over to måneder etter at resultatene var klare, må karakteriseres som sent. Når man jobber med mennesker og organisasjonsendringer er det viktig å være bevisst på det emosjonelle aspektet. Det å vente med tiltaksarbeidet kan også ha sine utslag i det emosjonelle hos de ansatte.

4.6 Det emosjonelle aspektet ved organisasjonsendringer

80 – 90 prosent svarer i medarbeiderundersøkelser at de er tilfreds med jobben sin (Fritzsche & Parrish, 2004; Warr & Clapperton, 2010). Mange hevder at en tilfreds medarbeider er relatert til økt produktivitet, og ikke minst bedre helse og generell livskvalitet. Kartleggingen av generell jobbtilfredshet måles ved å spørre arbeidstakeren om de er generelt fornøyd med jobben sin. Selv om arbeidstakeren generelt er fornøyd med jobben sin kan det være områder som han er misfornøyd med, og må man som leder må være påpasselig med å finne årsaken til resultatene man har fått. Her gjør 85 prosent-syndromet seg gjeldende som sier at selv om man hevder at man er tilfreds, så trenger det ikke være tilfellet. Davey et. al. (1988) hevder at ”menneskelige faktorer” eller ansattes følelser har fått endringsprosesser til å mislykkes. Som en av respondentene peker på har man på UNN utfordringer i forhold til at noen klinikker ikke har gjennomført medarbeiderundersøkelsen slik det var tenkt (Respondent 1). Hvorfor de ikke har gjort det er vanskelig å vite uten å undersøke, men man kan hevde at det faktum at noen ikke deltar vil ha en innvirkning både på de som gjennomfører undersøkelsen, og andre deltakere av undersøkelsen. HR og direktøren har et ønske om et så helhetlig bilde som mulig, mens andre deltakere kan bli usikre på om det er verdt å bruke tiden sin på undersøkelsen når andre ikke gjør det. Kiefer (2005) hevder at ledere ofte er mest bekymret for de ansattes negative følelser ved organisasjonsendringer. Lederne antar at de negative følelsene er mer fremtredende hos de ansatte under en endringsprosess (Kiefer, 2005). Til dette sier Giæver (2007):

”Hvordan ledere imøtegår de ansatte, hvordan de kommuniserer og implementerer endring, kan spille en mye større rolle enn hva man kanskje tror.”

Ut ifra denne uttalelsen er jeg av den oppfatning at toppledelsens holdning til undersøkelsen kan ha innvirkning på i hvilken grad man får alle til å delta, tro på undersøkelsen og ikke minst kunne bruke resultatene til noe konstruktivt i tiltaksarbeidet. For HR som har

fagansvaret for undersøkelsen kan det oppleves som ansvarsfraskrivelse og undergraving fra ledelsen side når noen kan ”velge” å ikke delta. Vel så viktig som å vite hvordan lederne stiller seg til undersøkelsen er det å vite hva medarbeiderne mener. Et av spørsmålene jeg stilte de var hvilken nytte de så i medarbeiderundersøkelsen (Spørsmålsguide 3). En av respondentene svarte følgende:

”For å være helt ærlig så vet jeg ikke om jeg ser noen nytte i den. Det er jo fordi vi svarer på undersøkelsen, vi går igjennom resultatet, også stopper det der” (Respondent A3).

Svaret som denne ansatte gir samsvarer med det som HR og lederne har påpekt i intervjuene, om at det er for lite fokus på tiltaksarbeidet i etterkant av undersøkelsen. Det er ikke avsatt tid, og lederne må selv flette tiltaksarbeidet inn i sine allerede overfylte kalendere (Respondent L3). Alle de tre ansatte som er intervjuet sier at medarbeiderundersøkelsen ikke påvirker deres motivasjon eller arbeidsinnsats. På bakgrunn av de svarene jeg har fått under intervjuene oppfatter jeg at de ansatte ikke føler at medarbeiderundersøkelsen er med på å forbedre deres arbeidshverdag i særlig grad. Det at undersøkelsen gjennomføres gir de ansatte mulighet til å tenke over egen arbeidshverdag, men svarene som de gir kommer sjelden til uttrykk gjennom tiltak til forbedring. Lederne på sin side mente at det måtte settes av tid til tiltaksarbeidet. På spørsmålet om det var avsatt tid fra ledelsens side til å arbeide med medarbeiderundersøkelsen svarte samtlige ledere at det var opp til hver enkelt avdelingsleder å finne tid til dette (Respondent L1, L2, og L3), noe de også påpekte at var riktig ettersom det var en leders ansvar å prioritere arbeidsoppgavene sine. Konsekvensen av en slik ”valgfrihet” har gitt utslag i at noen klinikkledere har prioritert bort undersøkelsen i sin helhet.

Medarbeiderundersøkelser er ferskvare og kartleggingen må i så måte benyttes og evalueres kort tid etter at den er utført for å kunne brukes til noe fornuftig (Storch et. al. 2010). Både lederne og de ansatte var enig i at det var viktig at man begynte tiltaksarbeidet så raskt som mulig etter at kartleggingen var gjort. Den første gjennomgangen som ble organisert for å diskutere tiltak ble holdt i mars på HR-dagene, to måneder etter at resultatene etter kartleggingen var klare. Min anbefaling er nok at det burde vært gjort en gjennomgang på et tidligere tidspunkt ved hver enkelt avdeling, så kunne man ha hatt en plenumsgjennomgang på HR-dagene. På den måten ville man fått en kontinuitet i prosessen. De ansatte ville hatt svarene sine fra undersøkelsen friskt i minne, og man hadde fått et bedre flyt i arbeidet etter kartleggingen. Ved å velge framgangsmåten slik det ble gjort vil mange av de ansatte ha

glemt hva de svarte og hvorfor. Som jeg har vært inne på tidligere er medarbeiderundersøkelsen et øyeblikksbilde av organisasjonen på det tidspunktet som undersøkelsen blir gjennomført. Noen av de ansatte vil derfor kunne oppleve at de resultatene som man jobber med to måneder etter undersøkelsen ikke er relevante lengre.

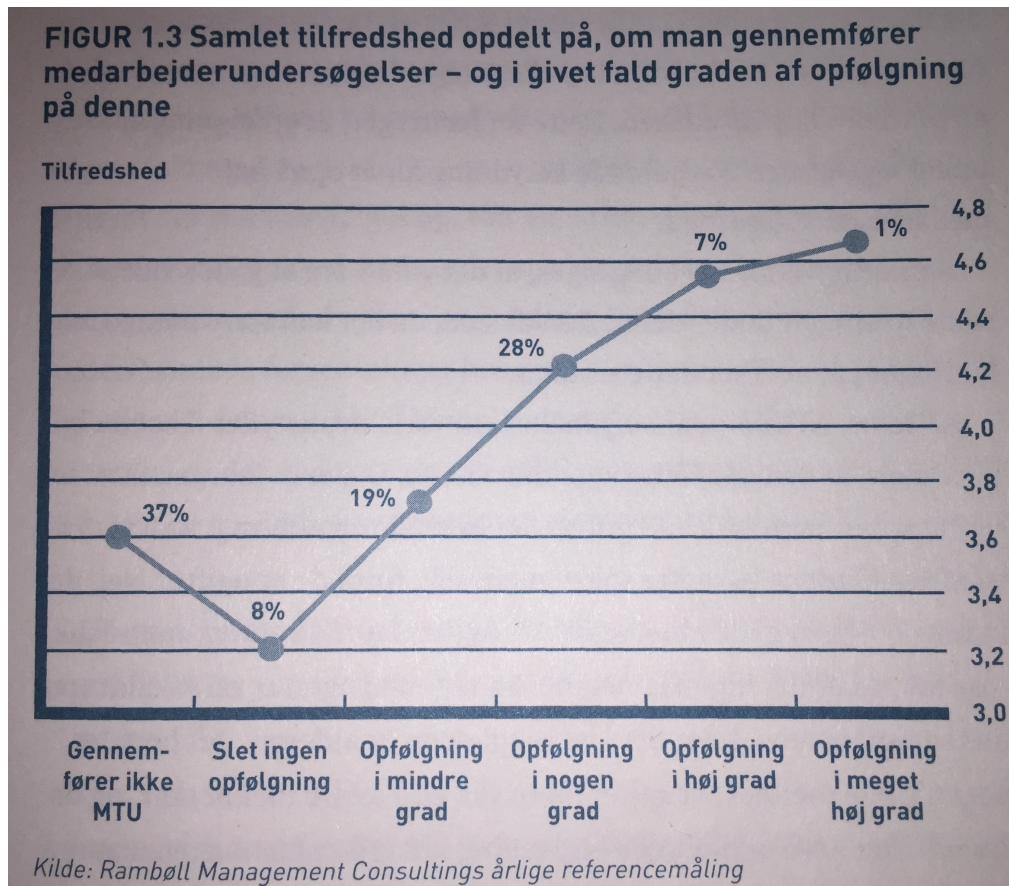
Det som går igjen i slike medarbeiderundersøkelser er trivselsindikatorerne. I gjennomsnitt scorer de fleste organisasjoner rundt 80% på trivsel. En av respondentene sier at også på UNN så scorer de ansatte 80% på arbeids glede og motivasjon (Respondent 1).

Som jeg var inne på i teorikapittelet så er det viktig å huske på at *”organisasjonsengasjement og jobbtilfredshet kan være vanskelig å måle.”* (Maertz Jr & Boyar, 2012, p. 73). Selv om 80% svarer at man er fornøyd og trives på jobb, trenger det ikke være slik i realiteten.

Trivselsundersøkelser kobles ofte opp mot 85%-syndromet. Det innebærer at man ofte kan få 85% tilfredshet i undersøkelser selv om dette ikke stemmer, og det går på både psykologiske og metodiske problemer. Det psykologiske aspektet handler om følelser hos den ansatte og den metodiske om feilkilder i kvantitative undersøkelser. En leder bør derfor være ekstra oppmerksom på trivselsindikatorerne når resultatene skal analyseres. En av respondentene forteller at når man går ned i nivåene og på tvers av klinikker så finner man som regel større forskjeller. Da er det ikke alltid man får 80% tilfredshet (Respondent 1).

Under punkt 4.2 i denne oppgaven skrev jeg at Helse –Sør-Øst RHF har som mål å involvere alle ansatte i oppfølgingsarbeidet etter medarbeiderundersøkelsen (Helse Sør-Øst RHF, 2014). En slik tilnærming gir medarbeiderne en viss forventning. Om man involverer de ansatte i dette arbeidet, men ikke tar hensyn til deres tilbakemeldinger i det virkelige tiltaksarbeidet (det som i praksis skjer i kjølvannet av tiltaksforslagene) vil man kunne oppleve at man bygger opp en frustrasjon hos de ansatte. I denne sammenhengen sier Storch et al. (2010):

”Lidt firkantet kan vi si, at 27 procent (”Slet ingen oppfølging” + ”oppfølging i mindre grad”) af alle medarbeiderundersøgelser ser du til ikke bare at være spild av penge og tid... men decideret at være med til at forringe trivsel, engasjement, loyalitet og så videre.” (Storch et al. 2010, s.48). Utdraget over viser at man ikke bare bygger opp frustrasjon, men man kan faktisk oppleve å gjøre ting verre ved å gjennomføre undersøkelsen og ikke følge den opp, enn å ikke gjennomføre den i det hele tatt. Figuren under visualisere denne sammenhengen.



Figur 1 (Storch et al, 2010, s.47)

Som figuren over ganske oppsiktsvekkende viser er tilfredsheten til en medarbeider i en organisasjon som ikke gjennomfører en medarbeiderundersøkelsen høyere (3,6) enn for en ansatt hvor man gjennomfører medarbeiderundersøkelsen, men ikke følger den opp (3,2). Ikke overraskende vil man suksessivt avhengig av graden av oppfølging oppleve at tilfredsheten til de ansatte øker.

Når en ansatt bruker av sin tid for å besvare en medarbeiderundersøkelse, er det viktig at den ansatte ser at de resultatene som han og hans kollegaer har vært en del av blir brukt til noe fornuftig. Irgens (2011) mener at medvirkning er en absolutt forutsetning for å oppnå resultater, og konkluderer i flere undersøkelser at det er en klar sammenheng mellom medvirkning og; jobbtildfredshet, fravær, gjennomtrekk, og grad av suksess i endringsprosesser (Irgens, 2011). Når de ansatte i dette studiet svarer at de ikke ser noen nytte i medarbeiderundersøkelsen fordi de mener at resultatene ikke gir utslag i noen forbedringer (Respondent A1,A2 og A3), så har man for disse ikke oppfylt formålet man har satt om at medarbeiderundersøkelsen skal brukes til; ”forbedring av arbeidsmiljøet gjennom systematisk

kartleggings- og tiltaksarbeid” (Helse Nord, 2014). For disse ansatte er det klart det at det oppleves frustrerende at det ikke skjer noe etter kartleggingen, noe som også er i samsvar med figur 1.

4.7 Medarbeiderundersøkelsen og medarbeidersamtalen

I teorikapittelet var jeg innom medarbeidersamtaler og noen forskningsresultater derfra. I studier var det så lite som 10% av de ansatte som mente at medarbeidersamtaler hjalp de til å bli bedre i jobben sin (Kuvaas 2008, Pulakos 2004). Alle de ansatte spurt i denne undersøkelsen var ganske klare på at medarbeiderundersøkelsen ikke opplevdes som et forbedringsverktøy for deres avdeling per idag. Lederne på sin side var også inne på at undersøkelsen ikke ble prioritert nok, og på bakgrunn av dette ikke hadde den ønskede effekten. Medarbeiderundersøkelsen og medarbeidersamtalen er to forskjellige metoder for å få samlet de ansattes tilbakemeldinger på. Den åpenbare forskjellen er at den ene er anonym og den andre er ansikt til ansikt mellom ansatt og leder. Som leder har man mulighet til å sammenligne og kryssanalysere de resultatene man får fra de to metodene. På den måten er man som leder bedre rustet til å kunne påvirke den ansattes adferd, holdninger og tilfredshet. Andreassen (2014) kommer også med en påstand om at ved deres foretak;

”er opplevd oppfølging av, og kvalitet på medarbeidersamtaler viktig. Vi ser eksempelvis at grupper som opplever liten grad av realisering og oppfølging av avtaler og tiltak fra medarbeidersamtaler og medarbeidermåling også ligger under snittet på alle andre spørsmål” (Andreassen, 2014).

Her ser vi også et eksempel som bekrefter at medvirkning som Irgens (2011) snakker om er viktig for at man skal kunne oppnå resultater av de kartleggingene man gjør av de ansatte (Irgens, 2011).

4.8 Implementering

Som Røvik (2009) påpeker er det oftest slik at ideer ikke blir etablert i praksis som planlagt (Røvik, 2009). Denne analysen viser også et gap mellom hva det nedskrevne formålet er med undersøkelsen og hva man faktisk gjør, og får ut av medarbeiderundersøkelsen. Et av delmålene til UNN i overordnet strategi er å ”måle medarbeidertilfredshet og bruke resultatene til forbedring” (UNN HF, 2014). Det at man ikke måler om man har oppnådd

forbedring fra en medarbeiderundersøkelse til den neste gjør det vanskelig å vise både ansatte og ledere at man bruker resultatene til noe. Riktignok sammenligner man resultatene fra kartleggingene hvert år med hverandre, men man oppnår ingen forbedring eller vedlikehold av helse, trivsel, engasjement og yteevne på bakgrunn av sammenligningen. Det man gjør er en kartlegging av hvordan ting er. Implementeringen av organisasjonsideer er avhengig av flere variabler, Røvik (2009) trekker for eksempel; motivasjonen til de involverte, organisering og ledelsens involvering. Gjennom intervjuene har jeg en formening om at HR er godt motivert i det arbeidet de gjør med medarbeiderundersøkelsen. De bruker mye tid på informasjonsarbeidet, tilrettelegging av undersøkelsen slik at flest mulig skal ha tilgang til å svare, og ikke minst er det på tilbudssiden for å hjelpe lederne ute til å få tak i resultatene for sine klinikker og avdelinger. Når det gjelder organiseringen er det mange likheter mellom Helse Sør-Øst RHF og UNN HF, noe man skulle tro vil gjøre implementeringen enklere for de involverte. Når det kommer til ledelsens involvering er jeg usikker på om denne er ivare tatt tilstrekkelig. Det baserer jeg på at en av respondentene sier at man ikke legger frem resultatene for toppledelsen, man har ingen fora hvor toppledelsen kommer med innspill til undersøkelsen, i tillegg til at det ikke er kommet noen direkte uttalelser fra direktøren om resultatene.

På UNN HF har man fått ideen, og undersøkelsen fra Helse Sør-Øst RHF. Undersøkelsen er tatt inn på UNN HF som er en ny organisatorisk kontekst for ideen. Begge organisasjonen er helseforetak og sykehus, og man valgte i første omgang å ta inn deler av undersøkelsen som Helse Sør-Øst RHF brukte. På hvilken måte denne implementeringsmetoden er hensiktsmessig har man ikke analysert, og man vet i så måte ikke hvordan resultatene påvirkes av at man forsøker å implementere deler av undersøkelsen. Det man har gjort er å identifisere en konkret idé i en bestemt organisasjon, som man forsøker å omforme og overføre til UNN HF. Det er dette Røvik (2009) kaller for dekontekstualisering. Translatøren (Røvik, 2009) var en person som hjalp til med opplæring og implementeringen av undersøkelsen på UNN HF. I hvilken grad translatøren hadde inngående kjennskap til medarbeiderundersøkelsen, samt både UNN HF og Helse Sør-Øst RHF vites ikke. Som tidligere omtalt i kapittel 2.2.2 har jeg konkludert med at man på UNN gjennomfører det Storch et al. (2010) omtaler som en ”klassisk trivselsundersøkelse”. På hvilken måte translatøren og UNN har vært bevisst på forskjellen mellom trivselsundersøkelser og organisasjonsevaluering (Storch et al. 2010) har jeg ikke fått svar på i min undersøkelse. At man bør være bevisst på at det er en forskjell er i hvert fall helt sikkert. Grunnen til at jeg er

usikker på om man har vært bevisst på forskjellen mellom disse to i implementeringen er at man på den ene siden har en undersøkelse med det man kaller generelle spørsmål (Respondent 1), mens man på den andre siden i sine oppdragsdokumenter og overordnede mål har som formål å bruke resultatene til systematisk tiltaksarbeid og forbedring (Helse Nord, 2014 & UNN HF, 2014). Dette lar seg vanskelig gjøre på bakgrunn av generelle og anonyme spørsmål og svar. Etter undersøkelsen skal lederne ute gå inn i bakgrunns materialet sammen med de ansatte for å finne årsaken til at man har fått de resultatene man har fått (Respondent 1). I dette arbeidet er ikke HR involvert, og det er heller ingen rapporteringskrav til lederne. Uten en slik tilbakemelding/rapportering ser jeg for meg at forbedringsarbeidet fra overordnet nivå kan bli vanskelig. Denne problemstillingen kan knyttes opp mot det lederne påpekte under sine intervjuer om at det var opp til hver enkelt avdelingsleder å finne tid og rom til medarbeiderundersøkelsen. Når det ikke er noen krav til lederne om å levere noe så er det ikke så rart at noen velger å ikke gjøre noe. Som nevnt i kapittel 1.2 viste en undersøkelse gjennomført av HR Norge i 2011 at ca 90 % av virksomhetene gjennomfører medarbeiderundersøkelser årlig eller annethvert år. Samme undersøkelse viste også at virksomhetene i mindre grad har etablert prosesser og tiltak for oppfølging. (Glahn, 2013). Dette stemmer godt overens med de funnene jeg har gjort. Det at man ikke har lyktes med å ivareta tiltaksarbeidet, som er veldig viktig, (Storch et. al. 2010) mener jeg er et uttrykk for at medarbeiderundersøkelsen ikke fungerer slik den var tenkt. Røvik (2009) poengterer at det finnes mange eksempler fra studier på at ledelsen synes det å vedta at en ny idé skal innføres er ensbetydende med at ideen er implementert og tatt i bruk. Det at man ikke møter sitt eget formål om at undersøkelsen skal være et strategisk forbedringsverktøy (Helse Nord, 2014) vitner om at man ikke helt har lyktes med det som var intensjonen med implementeringen.

4.9 Påvirkning av resultatene

Det er mange variabler som påvirker resultatene i en medarbeiderundersøkelse. Og flere av de går på det organisatoriske rammeverket. Det må være klare retningslinjer i alle ledd når man skal gjennomføre et hvilket som helst prosjekt. Noe av det man bør avklare tidlig er hvilken gjennomføringstakt man skal ha. Om gjennomføringstakten på UNN sa en av respondentene dette:

”Vi hadde jo håpet at det skulle bli bestemt at det skulle gjøres hvert år, og det var det rådet vi ga til AMU (arbeids- og miljøutvalget). Det er på bakgrunn av anbefalingen fra AMU

vedtatt at medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres annethvert år. Så vidt jeg vet var det kapasitet og tidsbruk som gjorde at hvert år ble for mye” (Respondent 1).

En slik avgjørelse virker naturlig når man i utgangspunktet ikke kan dokumentere noen effekt av å gjennomføre undersøkelsen. Det er naturlig at toppledelsen ikke ønsker å øke gjennomføringstakten når man ikke ser noen konkrete forbedringer som tilføres organisasjonen. Når det er sagt er det viktig å være bevisst på det Storch et al. (2010) påpeker om at selv om det ikke finnes entydige undersøkelser som kan sannsynliggjøre hvordan vi skal forstå sammenhengen mellom trivsel og resultater, så betyr det ikke at det ikke er en sammenheng (Storch et al. 2010).

Oppstarten av en felles undersøkelse for hele UNN HF er første steg på veien for å danne et materiale som man kan benytte i årene som kommer. Det at man får et tallmateriale som favner alle klinikker på samme tid vil gi et enklere sammenligningsgrunnlag, og ikke minst et riktigere bilde av hva som foregår i organisasjonen. Slik undersøkelsen har blitt gjennomført fram til nå har man nok opplevd sprikende svar da de ansatte svarer til ulike tidspunkt. Et spørsmål angående nivåer over egen klinikk kan gi ulikt utgangspunkt for den ansatte. Det kan være utskiftninger i ledelsen, omorganiseringer, nye lover eller lignende som inntreffer, dermed vil en klinikk ha et annet utgangspunkt enn den andre.

Medarbeiderundersøkelsen på UNN har vært gjennomført siden 2009 (Respondent 1). På spørsmål om i hvilken utstrekning man opplever at målsetningen er oppnådd ved å bruke den (Spørsmålsguide 1) svarer en av respondentene slik:

”Med det at man har kjørt det klinikkvis, og det at lederforankringen ute i klinikkene, eller forankringen totalt i klinikkene varierer en god del, så mange plasser mener jeg det er bra. Man har nådd hensikten man tenkte når man startet den. Mens andre plasser så er man forholdsvis langt unna. Der brukes den ikke, for å si det veldig enkelt. Vi har ikke målt sånn i den forstand at vi telle noe. Så det går mye på hva man tror og føler og tenker. Det må man bare være ærlig på” (Respondent 1).

Respondenten er inne på det essensielle i hele analysen av medarbeiderundersøkelsen og det er på hvilken måte man vet, eller ikke vet om man oppnår noen effekter av det å gjennomføre den. Et mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

For å vite om man oppnår noe, må man slik som Jacobsen & Thorsvik (2007) påpeker lage seg en målbar fremtidig tilstand. På hvilken måte dette fremtidige målet skal kvantifiseres må knyttes opp mot andre strategiske mål som man anser som viktig. Ut ifra økonomiske hensyn vil en kopling opp mot turnover, sykefravær, kostnader ved innleie og lignende kunne være gode indikatorer. Når det er sagt kan man ikke uten videre gå ut fra at slik undersøkelsen brukes i dag er et bevisst valg. Christensen et al. (2009) er inne på det at man i offentlige organisasjoner bevisst kan ha uklare mål. Det kan være fordi de reflekterer uenighet og kompleksitet, noe som er vanlig i offentlige organisasjoner (Christensen et al., 2009). Man må derfor ikke se bort fra at det er et bevisst valg at medarbeiderundersøkelsen brukes slik den gjør. Man kan se for seg at målet med medarbeiderundersøkelsen er å oppfylle de kravene som stilles i Arbeidsmiljøloven om kravet til systematisk oppfølging av arbeidsmiljø og HMS (Arbeidsmiljøloven). Systematisk oppfølging kan defineres i det uendelige. Dersom UNN HF definerer at systematisk oppfølging er det å kartlegge og se på resultatet uten å gjøre noen tiltak, så har man oppfylt kravet som stilles i loven.

4.9.1 Oppsummering og refleksjoner

Gjennom dette forskningsforløpet har jeg gjort meg noen tanker om hva som kan påvirke tiltaksarbeidet på UNN på en måte som kan gjøre at verdien av medarbeiderundersøkelsen øker. I denne oppsummeringen har jeg forsøkt å trekke sammen de funn jeg har gjort i forhold til problemstillingen. Det første jeg vil trekke fram er at det er positivt og et steg i riktig retning at man fra og med neste medarbeiderundersøkelsen har valgt å benytte seg av hele medarbeiderundersøkelsen slik Helse Sør-Øst RHF bruker den. På den måten har man et bedre utgangspunkt for å dra nytte av samarbeidet på tvers av foretakene. Frem til nå har man brukt en forkortet versjon som kan gi utfordringer når man skal sammenligne på tvers av foretakene. Utfordringene knytter seg også til translatøren (Røvik, 2009) som får en vanskeligere jobb når man kun velger ut deler av ideen. Det at man også skal gjennomføre undersøkelsen samtidig for alle klinikker vil gjøre sammenligning på tvers i organisasjonen mye enklere. Videre mener jeg at HR som i praksis forvalter medarbeiderundersøkelsen bør være mer involvert i oppfølgingen av tiltaksarbeidet. På den måten vil man kunne gjøre målinger på i hvilken grad klinikkene faktisk bruker resultatene etter kartleggingen. Det bør være et krav om at klinikklederne leverer en form for rapportering på hvordan de har brukt resultatene. Dette har man, som sagt tidligere, i Helse Sør-Øst RHF. På den måten har man bedre kontroll på i hvilken grad resultatene går nedover i organisasjonen. Det at man i dag ikke har en obligatorisk tilbakemeldingskanal kan ha uheldige bivirkninger. Det kan tenkes at

noen ledere som trenger hjelp til analyse ikke tør/vil ta kontakt i frykt for å virke ”dum” eller uerfaren. I en stor organisasjon som UNN HF vil det være en viss turnover av ledere hvert år. Behovet for hjelp i evalueringen av resultatene er derfor også tilstede hvert år. Kanskje bør man etablere en kanal for nye ledere som man i utgangspunktet vil tro har større behov enn andre for både opplæring og oppfølging. Videre er det essensielt at lederne kommer i gang med tiltaksarbeidet kort tid etter at undersøkelsen er avsluttet (Storch et al. 2010). Respondent 1 fortalte at det fra undersøkelsens start var 2-3 uker svarfrist. En ansatt som svarer på dag 1 vil allerede ved undersøkelsens slutt ha ventet i 3 uker. Slik det var ved HR-senteret i år ventet man til i mars, slik at fra dag 1 av undersøkelsen til man tok en gjennomgang av resultatene gikk det nesten 3 måneder. Etter 8 måneder (Respondent A3) hadde man enda ikke begynt å arbeide med tiltakene. Konklusjonen er at tid er en essensiell faktor i tiltaksarbeidet (Storch et al. 2010). Gjennom denne oppgaven kan det virke som om jeg overlater det hele og fulle ansvaret for medarbeiderundersøkelsen til toppledelsen og mellomlederne, og at forbedringsarbeidet står og faller på disse, men det er absolutt ikke slik jeg mener det. For at man skal kunne få noen forbedringer gjennom en medarbeiderundersøkelse er det essensielt at tiltaksarbeidet foregår som et samarbeid mellom ledere og ansatte. Det som er utgangspunktet for den vinklingen jeg har tatt i oppgaven er at alt starter med lederen og toppledelsen. Om resultatene stopper hos klinikklederen, eller klinikklederen velger å ikke gjennomføre medarbeiderundersøkelsen på sin klinikk, er det lite en ansatt kan gjøre. Et kontinuerlig arbeid med tiltak- og forbedringsarbeid mellom to undersøkelser er slik jeg ser det, et viktig bidrag til varige og reelle endringer.

Referanser

Bøker

- Blaikie, N. (2010), *Designing social research*. 2.utgave, Cambridge polity press
- Fritzsche, B. A. og Parrish, T. J. (2004). *Theories and research on job satisfaction*. I S. D. Brown (red.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Grimsø, R. E. (1988). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: strategier-metoder-teknikker*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Irgens, Eirik J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D.I. (2012), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget AS, Kristiansand
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforlaget, Bergen
- Johannessen, A., Tufte P. & Kristoffersen, K.. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Klev, R. og Levin, M. (2009) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kluger, A.N. & A. DeNisi, (1996). *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary Feedback intervention theory*. Psychological Bulletin 119 (2): 254-284.
- Kuvaas, B. (2008), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo
- O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion. Theory & Research*. 2.utgave, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc, California
- Pulakos, E.D. (2004), *A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems*. Alexandria, VA: SHRM foundation
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Bergen
- Røvik, K.A. (2009), *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget, Oslo

- Storch, J. & Sørensen C. & Solsø K. & Petersen L. K. (2010), *Resultatorienterede medarbejderundersøgelser – Fra gennemsnitlighet til unikhed og processerne der gjør en forskel*, L&R Business, København

Artikler/Studier

- Alvesson, M. (2011). *Hvordan motivere individer*. MAGMA; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, utg. 3/2011, s.33-40. Publisert Mars 2011, Link: <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer> Lastet ned 28.10.2014
- Amelie, M. (2013). *Så mye koster det å rekruttere ny kollega*. Publisert på www.tu.no 03.september, 2013. Link: <http://www.tu.no/karriere/lonn/2013/09/03/sa-mye-koster-det-a-rekruttere-en-ny-kollega> Lastet ned 27.oktober, 2014.
- Andreassen, A. K. B. (2014) *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, Medarbejderundersøkelser : erfaringer fra et HR-perspektiv* Volume 6, issue 1, June 2014
- Helse Nord (2014). *Presentasjon av Medarbejderundersøkelsen*, powerpoint-presentasjon som ble presentert for de ansatte ved HR-senteret i forkant av medarbejderundersøkelsen som ble avviklet i januar 2014.
- Helse Sør-Øst RHF (2012). *De fleste sykehusansatte trives på jobb*. Link: http://www.helse-sorost.no/aktuelt/_nyheter/_Sider/de-fleste-sykehusansatte-trives-pa-jobb.aspx Publisert 21.desember, 2012, endret 21.mars, 2014. Lastet ned 27.oktober, 2014.
- Pita, E. (2014) *Masteroppgave: Medarbejdersamtalen, et nyttig ledelsesverktøy?* Avdeling for økonomi og ledelsesfag, Høgskolen i Hedmark, Drammen, 14.05.2014
- Shuck, M. B. & Wollard, K. K. (2008) *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, Volume 22, Number 1, Winter 2008
- Giæver, F. (2007) *Endring på arbeidsplassen - lederes redsel for de ansattes negative følelser*, MAGMA; Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, utg. 05/2007. Lastet ned 27.10.2014. fra: <http://www.magma.no/endring-paa-arbeidsplassen-lederes-redsel-for-de-ansattes-negative-foelelser>
- Glahn, C. H. (2013). *Medarbejderundersøkelser – en uutnyttet ”skatteboks”?* Publisert på www.hrnorge.no 29.april, 2013. Link: <http://www.hrnorge.no/blog/medarbejderundersokelser-en-uutnyttet-skatteboks/> Lastet ned 27.oktober, 2014.

- Hoff, T. (2011). *Måling av arbeidsmiljø i UH sektoren*. Publisert 11.mars, 2011. Link: http://www.uhr.no/documents/M_ling_av_arbeidsmilj_i_UH_sektoren_ved_Dr_Thomas_Hoff.pdf Lastet ned 27.oktober, 2014.
- Leveraas, P. (2012) *Medarbeiderundersøkelser: Alle gjør dem, få forstår dem*, publisert på www.hr.no 10.12.2012. Link: http://hr.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2012/Medarbeiderundersokelser%3A+Alle+gjor+dem,+fa+forstar+dem.b7C_wtDUY6.ips Lastet ned 27.oktober.2014.
- Arbeidsmiljøloven, (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. LOV-2005-06-17-62. Sist endret LOV-2014-06-20-26 fra 01.07.2014. § 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt. Endret ved lov 23. Februar 2007 nr. 10 (ikr. 1 mars 2007). Link: http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_2 Lastet ned 27.oktober, 2014.
- Regjeringen.no (2004) Arbeids- og sosialdepartementet, NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget, *Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*. 18.2.2 Arbeidstakers lojalitetsplikt. Link: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2004/nou-2004-5/19/2/2.html?id=385183> Lastet ned 27.oktober, 2014.
- St. Olavs Hospital HF. 2011. *Arbeidsmiljøundersøkelsen AMUS 2011*. Helse Midt-Norge/Ennova. Link: <http://www.stolav.no/StOlav/Vedlegg/AMUS%202011%20St.%20Olavs%20Hospital%20presentasjon%20120411.pdf> Lastet ned 01.11.2014
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Journal of Occupational Health Psychology, 12 (1): 80-92.
- SSB.no, (2012) Tabell: 07685: Gjennomsnittlige arbeidskraftkostnader per årsverk Link: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveelections.asp>, Lastet ned 27.oktober, 2014
- UNN HF (2011). *Overordnet strategi UNN HF*, Publisert 12.10.2011. Link: <http://www.unn.no/maal-og-strategier/category10083.html> 27.oktober, Lastet ned 27.oktober, 2014
- UNN HF (2014) UNN HF – Tromsø. Publisert 17.november, 2011. Endret 28.03.2014. Link: <http://www.unn.no/unn-tromsoe/category20629.html> Lastet ned 27.oktober, 2014.

- Østvold K. (2013). *Sykepleiere mangelvare i nord*. Publisert på www.nrk.no den 09.juli, 2013. Link: <http://www.nrk.no/nordnytt/1.11123178> Lastet ned 27.oktober, 2014.

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørsmålsguide HR-ansatt

- Kjønn?
- Alder?
- Stillingstittel?

Overordnede spørsmål

- Bakgrunn for oppstart, hvem tok initiativ til å innføre medarbeiderundersøkelsen på UNN?
- Hvor har dere hentet ”malen”? Hvem var involvert i prosessen med å ”hente” undersøkelsen til UNN?
- Hvorfor hentet dere malen akkurat der?
 - Fikk dere vite noe om resultatene de hadde fått? Var dette utslagsgivende for å hente hos de?
- Var/er det noen eksterne involvert i prosessen med innføring/utarbeidelse og gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen?
- Har du fått noen form for opplæring, eller har du utdanning innenfor medarbeiderundersøkelser?
 - Hvilken opplæring? Utdanning?
- Er medarbeiderundersøkelsen koplet til strategi på noen måte?
- Er toppledelsen involvert i utarbeidelse av resultatene etter kartleggingen?
- Veien videre, langsiktige planer med medarbeiderundersøkelsen? (samme undersøkelse for hele UNN, lik undersøkelse for de forskjellige profesjonene etc).

Utforming

- Hvilken rolle har toppledelsen i implementeringsprosessen? (hvilken involveringsgrad har de, er de med på møter, kommer med forslag, evalueringer).
- Hvem har ansvaret for å tilpasse medarbeiderundersøkelsen til UNN? Har denne personen fått særskilt opplæring, eller har han/hun spesiell kompetanse på området?

Gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen

- Kan du skissere en normal gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen? Hvordan en avdeling gjennomfører undersøkelsen, behandler resultatene og gjør tiltak på bakgrunn av resultatene?
- Har dere en standard undersøkelse for alle avdelinger? (Eller er den tilpasset til avd eller lignende).
- Ser dere noen fordeler/ulempes med å ha en lik undersøkelse for alle? (Merkantilt- vs klinisk personell, leger, konsulenter, uteseksjon og lignende).
- Hvor ofte gjennomføres medarbeiderundersøkelsen?
- Hvordan er frekvensen av gjennomføring av MU mottatt blant lederne i organisasjonen? (synes de det er for ofte, for sjelden).
- Hvordan er tilfredsheten i gjennomsnitt for undersøkelsesenheten? Noen områder som skiller seg spesielt positivt ut? Noen avdelinger/ansatte som skiller seg spesielt negativt ut?

Strategivalg

- Sykehuset har mange andre forbedringstiltak som kurs, opplæring, Lean-arbeid osv. Var det noen som ble avvirket i forbindelse med innføringen av medarbeiderundersøkelsen eller kom denne som et tillegg til de andre?

Målsettinger

- Hva ønsker dere å oppnå med medarbeiderundersøkelsen?
- I hvilken utstrekning opplever dere at målsettingen er oppnådd?
 - Hvordan er dette målt?
- På hvilken måte brukes resultatene fra år til år opp mot hverandre?
- Er det mulig for dere å identifisere noen konkrete effekter av undersøkelsen? Hvis ja, har du noen eksempler?

Vedlegg 2: Spørsmålsguide ledere

- Kjønn
- Alder
- Stillingstittel

- Hvilke resultater fikk du av medarbeiderundersøkelsen? (områder som stakk seg ut både negativt/positivt?)
- Sto forventningene til resultatet til det du trodde på forhånd?
- Hva ser du etter når resultatet er på plass? (hvilke områder fokuserer du på? (dårlig score/god score?)
- Har dere noen føringer på når medarbeiderundersøkelsen skal følges opp? Hvor lang tid etter undersøkelsen?
- Hvordan tror du de ansatte stiller seg til medarbeiderundersøkelsen? (gjennomføring og oppfølging av den).
- Hvor mye tid er det avsatt for deg som leder til å forberede, planlegge og gjennomføre medarbeiderundersøkelsen?
- Er det noe du ville du gjort annerledes om du fikk mer tid?
- Er det utarbeidet en handlingsplan for det videre arbeidet etter kartleggingen? (etter selve undersøkelsen). Får du hjelp eller opplæring i å analysere resultatene?
- Er du kjent med organisasjonens målsetting for medarbeiderundersøkelsen ?
- Hva ønsker du å oppnå med medarbeiderundersøkelsen ?
- Tror du medarbeiderundersøkelsen forbedrer avdelingen din?

Vedlegg 3: Spørsmålsguide ansatte

- Kjønn?
- Alder?
- Stillingstittel?
- Hva slags nytte ser du i medarbeiderundersøkelsen?
- Hva er hensikten med medarbeiderundersøkelsen slik du ser det?
- Hvordan påvirker medarbeiderundersøkelsen din motivasjon og arbeidsinnsats?
- Har du vært med på gjennomgang av resultatene? Hvordan opplevde du dette? Kom det klart frem hva som var forbedringsområder og områder avdelingen din scoret bra på?
- På hvilken måte tror du medarbeiderundersøkelsen kan bidra til forbedring av din avdeling?
 - Hvordan tror du man kan få til dette på best mulig måte? (planlegging i forkant, etterarbeid, tiltaksarbeid).

- Synes du medarbeiderundersøkelsen slik den brukes i dag er et forbedringsverktøy for din avdeling?