

Å TA HØYDE FOR REALITETENE

- MEDARBEIDERUNDERSØKELSER I

HYBRIDE STRUKTURER

Rapport utarbeidet av Idun Backer, Ragnhild Evenshaug
og Mari Brynildsrud Viggen, på oppdrag fra NRK. Prosjektforum,
Våren 2017 (Universitetet i Oslo).



SAMMENDRAG

Denne forskningsrapporten er skrevet på oppdrag fra NRK. Formålet med prosjektet er å høyne nytteverdien og relevansen av NRKs medarbeiderundersøkelse. Gjennom prosjektet undersøkes det hvordan den kan gjennomføres og følges opp på en måte som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Resultatene kan være relevante for andre organisasjoner med hybride strukturer. I tillegg er problemstillingen i liten grad forsket på tidligere, og prosjektet kan derfor utgjøre et bidrag til forskningsfeltet.

Det tas utgangspunkt i relevante teorier innen organisasjonsendring, medarbeiderundersøkelser og organisasjonsstruktur. Videre ble det gjennomført kvalitative intervjuer med ledere, tillitsvalgt og verneombud i NRK, samt HR-ansvarlige i to eksterne virksomheter. Informantenes refleksjoner rundt NRKs utfordringer og forslag til løsninger utgjør vår empiri. Data analyseres og diskuteres opp mot teorien. Gjennom analysen presenteres det råd som kan utgjøre et grunnlag for NRKs videre arbeid med medarbeiderundersøkelsen.

Det konkluderes med at NRKs medarbeiderundersøkelse ikke er tilpasset den faktiske arbeidshverdagen for mange av de ansatte. Det er også utfordrende at arbeidsledere ikke får tilbakemelding på sitt lederskap. I tillegg avdekker rapporten utfordringer relatert til endring, struktur og ulike oppfatninger blant informantene. Dette fører til at flere av de ansatte ikke opplever undersøkelsen og oppfølgingen av den som nyttig og relevant for egen arbeidssituasjon. I rapporten foreslås flere mulige løsninger, som for eksempel å innføre rullgardinspørsmål og åpne svarfelt i dagens undersøkelse. Et annet alternativ er å supplere den årlige medarbeiderundersøkelsen med hyppigere prosjektevalueringer eller pulsmålinger i prosjekter og arbeidsgrupper. Gjennom arbeidet med dette prosjektet er det hovedsakelig to spørsmål vi mener det er viktig at NRK bør ta stilling til fremover. Det første omhandler hvorvidt medarbeiderundersøkelsen er rett arena for å måle arbeid på tvers av linjer. Det andre gjelder i hvilken grad det er hensiktsmessig for NRK å beholde et organisasjonskart som skiller seg fra flere av de ansattes reelle arbeidshverdag.

Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Oslo, 2017

FORORD

Dette prosjektet er utarbeidet på oppdrag fra NRK. Prosjektet er en del av Prosjektforum – lederskap og organisering; et obligatorisk emne ved masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo.

Formålet med dette prosjektet har vært å komme med råd og refleksjoner til hvordan NRKs medarbeiderundersøkelse i større grad kan ta høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Flere organisasjoner står i dag ovenfor liknende utfordring. Til tross for dette er det et tema som er forsket relativt lite på. Dette har bidratt til at rapporten har vært spennende og tidvis krevende å jobbe med. Vi ønsker å takke NRK for denne muligheten!

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår kontaktperson i NRK, Hildegunn Berntsen Skaar, som gjennom hele prosessen har vist engasjement, bidratt med praktisk informasjon og tilrettelegging. Tusen takk for godt samarbeid! Vi vil også takke de øvrige informantene som tok seg tid til å bli intervjuet, og som gjorde det mulig for oss å gjennomføre prosjektet.

En stor takk rettes også til Christin Thea Wathne, vår veileder ved Arbeidsforskningsinstituttet, som gjennom arbeidet med dette prosjektet har gitt oss oppmuntring, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Dette arbeidet har vært en spennende og lærerik prosess som har gitt oss innsikt i arbeidslivet og erfaring med rapportskrivning og tverrfaglig samarbeid. Dette er god, praktisk kunnskap vi ønsker å ta med oss inn i en fremtidig jobbsituasjon.

Rapporten er utarbeidet av Idun Backer, Ragnhild Evenshaug og Mari Brynildsrud Viggen.

Oslo, mai 2017

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
1.0 INNLEDNING	6
1.1 Aktualisering av tema.....	6
1.2 Formålet med prosjektet.....	6
1.3 Problemstilling	7
1.4 Avgrensning	7
1.5 Rapportens oppbygging.....	8
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Organisasjonsendring	8
2.1.1 Organisasjonsendring i NRK	8
2.1.2 Episodisk og kontinuerlig endring.....	9
2.1.3 Endringskompetanse og motstand mot endringer	10
2.2 Medarbeiderundersøkelser	11
2.2.1 Hvorfor gjennomføre medarbeiderundersøkelser?	12
2.2.2 Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelser	12
2.2.3 Medarbeiderundersøkelsens nytteverdi	14
2.2.4 Medarbeiderundersøkelsen i NRK.....	15
2.3 Organisasjonsstruktur.....	16
2.3.1 Strukturenes påvirkningskraft.....	16
2.3.2 Noen sentrale strukturer	16
2.3.3 Organisasjonsstruktur i NRK	17
2.3.4 Formalitet og realitet.....	20
2.4 En illustrasjon av problemstillingen.....	21
3.0 METODE	22
3.1 Undersøkelsesopplegg.....	22
3.2 Valg av metodisk tilnærming	23
3.3 Datainnsamling.....	23
3.3.1 Tilgang til feltet	24
3.3.2 Utvalg av informanter	24

3.3.3	<i>Utforming av intervjuguide</i>	25
3.3.4	<i>Intervjusituasjonen</i>	26
3.4	Validitet og reliabilitet	27
3.5	Forskningsetiske hensyn	28
4.0	ANALYSE	29
4.1	Noen innledende bemerkninger	29
	Utfordringer	30
4.2	Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen	30
4.2.1	<i>Medarbeiderundersøkelsen tar ikke høyde for reell arbeidshverdag</i>	30
4.2.2	<i>Utfordringene får implikasjoner for oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen</i>	32
4.2.3	<i>Tiltak blir ikke fulgt opp</i>	32
4.2.4	<i>Økende endringstakt - for få undersøkelser</i>	33
4.3	Struktur	34
4.4	Ulike oppfatninger	35
4.4.1	<i>Ulikt fokus på psykososialt arbeidsmiljø</i>	36
4.5	Utfordringene oppsummert	37
	Løsninger - Råd og refleksjoner	38
4.6	Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen	38
4.6.1	<i>Inkludere "rullgardinspørsmål" i medarbeiderundersøkelsen</i>	38
4.6.2	<i>Åpne svarfelt i medarbeiderundersøkelsen</i>	39
4.6.3	<i>Prosjekt- og gruppeevaluering</i>	41
4.6.4	<i>Pulsmålinger</i>	43
4.6.5	<i>Sikre at tiltak blir fulgt opp</i>	47
4.7	Struktur	49
4.8	Ulike oppfatninger - en kilde til læring	51
	Implikasjoner	51
4.9	Hva har dette å si for NRKs videre arbeid?	51
4.10	Hva har dette å si for forskningsfeltet?	52
5.0	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	53
6.0	LITTERATURLISTE	56
VEDLEGG		59

Vedlegg (1) - Mandat fra NRK	59
Vedlegg (2) - Informasjonsskriv	60
<i>Til ledere i NRK</i>	60
<i>Til tillitsvalgt og verneombud i NRK</i>	62
<i>Til eksterne</i>	64
Vedlegg (3) - Intervjuguider	66
<i>Ledere i NRK</i>	66
<i>Tillitsvalgt og verneombud i NRK</i>	71
<i>Eksterne</i>	75

1.0 INNLEDNING

1.1 Aktualisering av tema

“Medarbeiderundersøkelsen tar ikke høyde for realitetene, og da stemmer ikke spørsmålsstillingen med hvordan forholdene egentlig er.” (N5)

Medarbeiderundersøkelser er viktig for å sikre et godt arbeidsmiljø, og det er derfor avgjørende at de tar høyde for, altså reflekterer, de ansattes reelle arbeidshverdag. Sitatet viser en ansatt som ikke opplever at dette er tilfellet.

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra NRK (Norsk Rikskringkasting AS). NRK er Norges største mediebedrift med ca 3500 ansatte. De siste tiårene har organisasjonen gjennomgått omfattende organisasjonsendringer. Frem til 1981 hadde NRK monopol på radio- og tv-sendinger i Norge. Fra 1980-årene ble mediemarkedet i større grad liberalisert, hovedsakelig som følge av teknologiske endringer. Fra å starte med radio, til å inkludere fjernsyn og internett, har de i dag utviklet et bredt spekter av interaktive, teknologiske funksjoner (NRK, 2017).

NRKs medarbeiderundersøkelse er hovedsakelig forankret i organisasjonens formelle struktur. Det innebærer at den i liten grad tar høyde for arbeid som skjer på tvers av de strukturelle linjene. Flere av de ansatte benytter store deler av sin arbeidstid i prosjekter eller arbeidsgrupper utenfor sin enhet. Til tross for dette spørres det om forhold tilknyttet nærmeste enhet og enhetsleder. Dette gjør at undersøkelsen ikke oppleves som like relevant for alle deler av organisasjonen.

1.2 Formålet med prosjektet

Formålet med dette prosjektet er å komme med råd og refleksjoner til hvordan NRKs medarbeiderundersøkelse i større grad kan ta høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Dette er basert på mandatet vi ble tildelt fra NRK (vedlegg 1). Rådene består av mulige løsninger på utfordringene NRK står overfor, og refleksjoner rundt disse. På den måten kan prosjektet bidra til forbedring av arbeidsmiljø og utvikling innad i organisasjonen. Stadig flere organisasjoner jobber på tvers av linjer, og vi antar derfor at våre funn kan være relevante

for andre organisasjoner enn NRK. I tillegg er problemstillingen lite vitenskapelig utforsket. Prosjektet kan derfor anses som et bidrag til forskningsfeltet.

1.3 Problemstilling

På grunnlag av situasjonsbeskrivelsen over har vi i samarbeid med NRK utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer?

Dette spørsmålet vil vi besvare ved hjelp av to forskningsspørsmål: 1) Hva er utfordringene ved NRKs nåværende medarbeiderundersøkelse? 2) Hva er mulige løsninger på disse utfordringene? Vi tar utgangspunkt i teori om organisasjonsendring, medarbeiderundersøkelser og organisasjonsstruktur. Grunnen til at vi inkluderer teori om endring og struktur er at utfordringene ved dagens medarbeiderundersøkelse er nært forbundet med disse temaene. Teori om endring er relevant fordi NRK ønsker å utvikle måten medarbeiderundersøkelsen gjennomføres og følges opp på. Dette ønsket henger nært sammen med deres organisasjonsstruktur, da det jobbes mye på tvers av enheter, og de har som mål å jobbe mer på tvers i fremtiden. Temaene anses derfor som viktige å belyse for å besvare problemstillingen. Videre har vi innhentet egen empiri gjennom dybdeintervjuer med ulike personer i NRK, samt HR-ansvarlige fra eksterne virksomheter som står overfor lignende problemstilling.

1.4 Avgrensning

I prosjektet intervjuer vi ledere, tillitsvalgt og verneombud i NRK, i tillegg til informantene fra eksterne virksomheter. Vi oppfatter at utvalget har stor kunnskap om, og et nært forhold til tematikken. Vi har ikke intervjuet øvrige ansatte grunnet begrensninger i tid og ressurser. De ansattes perspektiv er imidlertid forsøkt belyst gjennom tillitsvalgt og verneombud. Prosjektet kunne generert andre svar eller perspektiver dersom andre grupper ansatte hadde blitt intervjuet. Medarbeiderundersøkelsens spørsmål er utarbeidet og ivaretatt av ekstern leverandør. Vår oppgave er å studere forhold som påvirker medarbeiderundersøkelsens gjennomførings- og

oppfølgingsprosess. Vi forholder oss derfor til de spørsmålene i undersøkelsen som har relevans for vår problemstilling.

1.5 Rapportens oppbygging

Rapporten er inndelt i fem kapitler. I kapittel 2 presenterer vi relevant teori og litteratur innenfor områdene organisasjonsendring, medarbeiderundersøkelser og struktur. I kapittel 3 redegjør vi for metodiske valg og drøfter kort datainnsamlingsprosessen. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi datamaterialet og drøfter relevante funn. Her diskuterer vi utfordringer med dagens medarbeiderundersøkelse, og drøfter deretter mulige løsninger på disse. I tillegg påpeker vi mulige implikasjoner for NRK og forskningsfeltet. Avslutningsvis kommer vi med en oppsummering og konklusjon i kapittel 5.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

For å oppnå en større forståelse for problemstillingen vil vi i dette kapitlet knytte den opp mot teori om endring, medarbeiderundersøkelser og organisasjonsstruktur. Vår oppfatning er at disse temaene har betydning for NRKs nåværende organisering, samt for måten medarbeiderundersøkelsen gjennomføres og følges opp på. Teorien vil benyttes som rammeverk for analysen, og som drøftingsgrunnlag for empirien.

2.1 Organisasjonsendring

”Måtte du leve i interessante tider” er et gammelt kinesisk ordtak som gir uttrykk for at en organisasjonsendring både kan betraktes som en forbannelse og en velsignelse (Jacobsen, 2012, s. 15). En velsignelse fordi en kan føle at noe skjer, at verden beveger seg og at en tar del i noen viktige, historiske hendelser. Motsatt kan det betraktes som en forbannelse da man må tilpasse seg stadig skiftende omgivelser og leve i tider preget av usikkerhet og turbulens. Tsoukas og Chia (2002) påpeker imidlertid at en endring ikke nødvendigvis bør oppfattes som noe godt eller dårlig. Endring er i dag noe som finner sted i alle organisasjoner og kan derfor betraktes som en normaltilstand og noe alle ansatte i organisasjoner må forholde seg til.

2.1.1 Organisasjonsendring i NRK

Det følger av Jacobsen (2012) at en organisasjonsendring kan forekomme både i organisasjonens

formelle og uformelle elementer. Endring i de formelle elementene kan innebære endring av organisasjonens struktur, mål eller strategi. Endring i de uformelle elementene kan relateres til endring av kultur (oppfatninger, normer og verdier) eller interne maktforhold. Når vi i denne oppgaven snakker om endring, vil vi hovedsakelig ta utgangspunkt i de formelle elementene: Ønsket NRK har om å jobbe mer på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen. Medarbeiderundersøkelsen er forankret i NRKs formelle organisasjonskart, og i analysen stiller vi spørsmål ved hvorvidt dette reduserer undersøkelsens nytteverdi.

2.1.2 Episodisk og kontinuerlig endring

Ifølge Weick og Quinn (1999) kan man skille mellom to ulike perspektiver på organisasjonsendringer: Episodisk og kontinuerlig. Ved episodisk endring betraktes organisasjoner som trege enheter. Endringer er noe som forekommer sjelden og kun gjennom planlagte initiativ - som regel over en kort, tidsavgrenset periode. Organisasjonen blir ofte "tvunget" til å foreta slike endringer som følge av hendelser i omgivelsene. Dette medfører at den blir nødt til å bryte med det etablerte og utarbeide nye måter å jobbe på. En viktig antagelse innenfor dette perspektivet er at organisasjoner er preget av stabilitet. De har derfor manglende evne til å foreta raske tilpasninger til endringer i omgivelsene. Stabilitet er derfor det dominerende elementet innenfor dette perspektivet, og endring vil av den grunn triggeres av tilfeldige skifter i eksterne eller interne omgivelser.

Dersom man ser på endring som kontinuerlig antar man at organisasjoner hele tiden er i gradvis utvikling. Med utgangspunkt i et episodisk perspektiv på endring, derimot, antar man at endringen er tidsavgrenset med et naturlig start- og slutt punkt. Pettigrew, Woodman og Cameron (2001) anser kontinuerlige endringer som små tilpasninger som skapes innad i organisasjoner. Dette tilsier at prosessen med å oppnå overensstemmelse mellom organisasjon og marked er en evigvarende prosess. Dette krever at organisasjonen hele tiden foretar justeringer og kontinuerlige tilpasninger. Endring er derfor det dominerende elementet innenfor dette perspektivet.

Beskrivelsen ovenfor tilsier at en endring kan forstås i lys av ett av de to perspektivene. Dette er ikke alltid riktig. Årsaken er at organisasjoner er komplekse sosiale systemer, som ikke nødvendigvis kan forstås ved hjelp av bare én type endringslogikk (Jacobsen, 2012). På den ene siden kan NRK betraktes som en institusjon preget av tung historikk med institusjonaliserte

normer og verdier. Slike institusjoner blir ofte ansett som trege og lite tilpasningsdyktige overfor raske endringer i omgivelsene. Dette tilsier at endringer i NRKs formelle struktur kan betraktes som episodiske. På den annen side har ikke de strukturelle endringene en klar tidsavgrensning. Ofte vil det være vanskelig å definere grenser for når en organisasjon har endret seg. For å imøtekomme utfordringene i omgivelsene foretar NRK kontinuerlige justeringer og tilpasninger av organisasjonsstrukturen. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at de i dag jobber mer prosjektbasert og på tvers av linjer. Etersom strukturen hele tiden er i gradvis utvikling kan slike endringer betraktes som kontinuerlige prosesser. Dette tilsier at NRK på den ene siden skal kunne beherske store omveltninger og radikale transformasjoner, og på den annen side kunne håndtere kontinuerlige og ofte mange parallelle endringer.

På bakgrunn av dette vil vi i det følgende ta utgangspunkt i at endring er et komplekst samspill mellom det stabile og dynamiske - det episodiske og det kontinuerlige.

2.1.3 Endringskompetanse og motstand mot endringer

For å tilpasse seg endrede rammevilkår, hevde seg i konkurranse med andre og holde tritt med samfunnsutviklingen trengs det innsikt i og kompetanse om endring. Klemsdal (2006, s. 28-29) definerer endringskompetanse som "[E]vnen til å tilpasse seg og håndtere nye og uventede situasjoner og omstendigheter". Et sentralt poeng ved denne definisjonen er at kompetanse ikke bare er noe individuelt, men også organisatorisk. Dersom endringskompetanse blir gjort til en egenskap ved selve organisasjonen, og ikke bare ved hvert enkelt individ, kan det gjøre at organisasjonen blir både stabil og fleksibel på de fleste områder. Av den grunn settes det stadig større krav til det som kalles endringsledelse som innebærer kompetanse til å lede og gjennomføre endringsprosesser (Levin og Klev, 2002).

Jacobsen (2012) fremhever viktigheten av å ha ledere som kan skape et klima for endring. Det innebærer at man som leder har evne til å fortolke fortiden, skape visjoner for fremtiden, samt kommunisere dette godt gjennom språk og handling. På den måten skal medarbeiderne få en oppfatning om at endringen er viktig, riktig og god. Som et resultat av dette, vil de trolig støtte opp om endringen, enten delvis eller helhjertet.

Ifølge Jacobsen (2014) vil de fleste endringer møtes med en eller annen form for motstand. For det første kan det tenkes at medarbeiderne er faglig uenige i selve endringen. Kanskje mener de at det ikke er behov for en slik endring – eller at endringen som gjennomføres

ikke er den riktige løsningen på problemet. En annen mulighet er at medarbeiderne motsetter seg endring fordi de er redde for det som er nytt og ukjent. Fivelstad (2004) hevder medarbeiderne kan føle seg usikre på sin egen kompetanse – om de kan leve opp til de nye kravene. Endringer innebærer ofte at medarbeiderne må håndtere nye måter å arbeide på sammen med andre. Dersom de ikke føler de mestrer dette, kan de oppleve en frykt for ikke å strekke til og/eller usikkerhet tilknyttet sin fremtidige jobbsituasjon. Avslutningsvis kan det nevnes at medarbeiderne også kan oppleve de strukturelle endringene som en trussel mot egen identitet. I dag må stadig flere i NRK arbeide på tvers av linjer og forholde seg til nye kolleger, arbeidsoppgaver og flere ledere på samme tid. Både arbeidsoppgaver og den enheten man jobber i er trolig noe man identifiserer seg med. Å beherske sine arbeidsoppgaver godt kan være en bekreftelse overfor seg selv og andre på at man er verdifull for organisasjonen. Ifølge Kets de Vries og Balazs (1997) føler også mange en sterk tilknytning til den enheten de jobber i, og arbeidstakere kan betrakte de nærmeste kollegene som en slags symbolsk familie.

I det følgende vil vi presentere relevant teori og litteratur om medarbeiderundersøkelser. Først redegjør vi for ulike grunner til at slike undersøkelser bør gjennomføres. Deretter foretar vi et skille mellom gjennomføring og oppfølging, og forklarer hva dette innebærer. Videre rettes det et kritisk blikk mot undersøkelsens nytteverdi, før vi avslutter med en presentasjon av NRKs nåværende medarbeiderundersøkelse.

2.2 Medarbeiderundersøkelser

I norske virksomheter er det vanlig å gjennomføre regelmessige kartlegginger av arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø kan defineres som «de oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle faktorene i arbeid som påvirker de ansattes motivasjon, helse og prestasjoner» (Hoff og Lone, 2014, s. 26). Undersøkelsene er ofte utformet som spørreskjema, og er verktøy som benyttes for å kartlegge og/eller måle ulike aspekter ved arbeidsmiljøet. På bakgrunn av resultatene utarbeides tiltak for forbedringer. Ettersom slike verktøy kan ha ulike formål, går de under forskjellige betegnelser som medarbeiderundersøkelser, arbeidsmiljøundersøkelser, kultur- og klimaundersøkelser, HR-målinger eller tilfredshetsundersøkelser (Hoff og Lone, 2014). I dette forskningsprosjektet er det NRKs medarbeiderundersøkelse som er tema, og NRK benytter selv begrepet medarbeiderundersøkelse. Som vi skal se har NRKs undersøkelse hovedsakelig et

strategisk formål, og ifølge Byrkjeflot (2002) er medarbeiderundersøkelse den mest treffende betegnelsen. Derfor vil også vi bruke dette begrepet videre i rapporten.

2.2.1 Hvorfor gjennomføre medarbeiderundersøkelser?

Ifølge Hoff og Lone (2014) finnes det både juridiske, moralske og strategiske grunner for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven, 2005) gjelder for de fleste arbeidsforhold i private og offentlige virksomheter, og skal blant annet «(...) sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon» (Regjeringen, 2016). Arbeidsmiljøloven setter krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Medarbeiderundersøkelser fungerer som én av flere måter å ivareta arbeidsmiljølovens krav på, ved at de inviterer til medvirkning og bidrar til forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Molstad & Sæter, 2016).

Moralske grunner for kartlegging av arbeidsmiljøet finner støtte i forskning som viser at et godt arbeidsmiljø øker trivselen blant de ansatte. Ifølge Arnold et al. (2010) og Greve (1990) reduserer det også risikoen for sykefravær og turnover, noe som både er kostbart for virksomheten og uheldig for den enkelte medarbeider. Den omfattende bruken av medarbeiderundersøkelser bygger også på antakelsen om at de ansattes opplevelser av arbeidsmiljøet har betydning for organisatoriske forhold. Dette utgjør en strategisk komponent. Forskning viser at arbeidsmiljø henger tett sammen med prestasjoner (Melián-González, Bulchand-Gidumal & González López-Valcárcel, 2015). Informasjon fra medarbeiderundersøkelser kan dermed brukes for å iverksette tiltak med den hensikt å forbedre prestasjoner. Dette samsvarer med NRKs formål med sin undersøkelse.

2.2.2 Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelser

Ettersom vår problemstilling går ut på å vurdere både gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelser, vil vi også i den teoretiske delen gjøre et skille mellom de to prosessene. *Gjennomføring* inkluderer både forberedelser som utforming av undersøkelsen, informasjon og kommunikasjon i forkant, samt selve gjennomføringen. Ordet *oppfølging* refererer til alt som foregår etter at undersøkelsen er besvart. Dette innebærer tolkning av resultater, diskusjon om mulige tiltak, utarbeidelse og iverksettelse av tiltak og evaluering av tiltakene i ettertid.

Før man setter i gang med en undersøkelse er det viktig å avklare hva hovedmålet med undersøkelsen skal være, hva den konkret skal undersøke og hvordan resultatene skal følges opp i ettertid (Molstad & Sæter, 2016). Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO, 2015) anbefaler å kartlegge faktorer som påvirker motivasjon, stress og utbrenthet (f. eks. støtte fra leder og kolleger, autonomi og jobbkrav), samt faktorer som har høy strategisk relevans (f. eks. innovasjonsevne, samarbeid på tvers og kvalitetsfokus). Spørsmålsutformingen bør være basert på forskning og sentrere rundt de faktorene som anses som viktigst i den gitte virksomheten.

Molstad og Sæter (2016) hevder at ved å la fellesskapet ta en aktiv del i planleggingen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen, sikres betydningsfullt eierskap til resultatene. I tillegg bør undersøkelsen være forankret hos toppledelsen, da det er viktig at de har et målrettet syn på hvordan resultatene skal brukes i den strategiske utviklingen (NHO, 2015). Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI, 2008) fremhever betydningen av at de ansatte informeres godt om undersøkelsen og hvordan den vil bli fulgt opp. Dette antas å kunne øke de ansattes motivasjon til å svare på undersøkelsen, og bidra til at de engasjerer seg i resultatene.

Når de ansatte har svart på undersøkelsen, står oppfølgingsprosessen for tur. Ifølge Molstad og Sæter (2016) kan det å gjennomføre medarbeiderundersøkelser uten å følge dem opp være verre enn å ikke gjennomføre slike undersøkelser i det hele tatt, ettersom undersøkelsen skaper forventninger. Molstad og Sæter introduserer en *dialogmodell*, som innebærer et oppfølgingsmøte der dialog benyttes som et verktøy for at leder og medarbeidere skal bearbeide resultatene sammen. Formålet med modellen er at dialogen skal resultere i konkrete tiltak og handlingsplaner. Det å snakke sammen om hvordan man har det på jobb får altså en verdi i seg selv. Dette er i tråd med lovens krav om HMS-arbeid (Internkontrollforskriften, 1997, § 4-5). Dialogmodellen øker sannsynligheten for at medarbeiderne får eierskap til resultatene og prosessen, noe som kan bidra til medvirkning og ansvar.

Når det gjelder evaluering av medarbeiderundersøkelsen, anbefaler NHO å holde et møte hvor ansatte kan komme med tilbakemeldinger på utformingen av undersøkelsen, informasjonen i forkant, og oppfølgingen i ettertid. Til sist kan det nevnes at Molstad og Sæter (2016) anbefaler å integrere oppfølgingsarbeidet med øvrige styrings- og HR-aktiviteter. For eksempel kan man benytte medarbeidersamtaler som en måte å inkludere de ansatte i arbeidet med iverksetting og oppfølging av tiltak.

2.2.3 Medarbeiderundersøkelsens nytteverdi

Forskningslitteratur om medarbeiderundersøkelser viser at det er delte meninger om deres nytteverdi. Kuvaas (2008) stiller seg kritisk til den utbredte trenden for bruk av medarbeiderundersøkelser, og viser spesielt til «hjemmesnekrede» undersøkelser, eller undersøkelser utviklet av internasjonale konsultentselskaper. Han hevder at informasjon fra slike undersøkelser ofte er uklar eller har dårlig kvalitet, og at dette gir et dårlig grunnlag for å iverksette nyttige tiltak. Medarbeiderundersøkelser skaper som nevnt forventninger, og dersom de ikke blir innfridd, kan det redusere de ansattes tillit og skape misnøye. Ebeltoft (1995) er skeptisk til at spørreskjemaer favoriseres når det gjelder måten å kartlegge forhold ved arbeidsmiljøet på, og argumenterer for mer bruk av kvalitative metoder. Dette begrunnes med at spørreskjemametoden ikke tar hensyn til at ulike arbeidstakere har forskjellige forestillinger om arbeidsmiljøet, men heller legger til grunn at enhver faktor betyr det samme for alle. Dette underbygges av Nordrik (2010), som hevder at arbeidsmiljøproblemer er kontekstuelle og konkrete heller enn allmenne og abstrakte. Sosiale forhold bør derfor analyseres og vurderes i lys av den konteksten de oppstår i. Dette kan være en utfordring, men kan ifølge Nordrik løses ved å benytte undersøkelser tilpasset den enkelte virksomhet. Hun påpeker at undersøkelsene kan avdekke observasjoner, vurderinger og holdninger, men ikke objektive realiteter. Dette kan ha implikasjoner for hvordan man kan iverksette tiltak på bakgrunn av resultatene.

Ifølge Hoff og Lone (2014) kan medarbeiderundersøkelser misbrukes, og i verste fall ha ødeleggende konsekvenser for virksomheter og ansatte. De hevder imidlertid at det ikke trenger å være slik: Tiltak rettet mot arbeidsmiljøet kan også ha en positiv effekt på opplevelsen av arbeidsmiljøet, fravær og turnover, samt organisatoriske resultater og prestasjoner. Dette finner de støtte i hos Nordrik (2010), som poengterer at dersom de anvendes på fornuftige måter, kan medarbeiderundersøkelser være et godt redskap for arbeidstakere, ledelse, tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjeneste. Ifølge Greenberg (2011) kan effekten av medarbeiderundersøkelser være svært positive når resultatene benyttes for å endre forhold ved arbeidsmiljøet. Forskning tyder altså på at medarbeiderundersøkelser har stor nytteverdi dersom de er faglig forankret og resultatene implementeres på en skikkelig måte.

2.2.4 Medarbeiderundersøkelsen i NRK

Av NRKs årsberetning fra 2015 fremgår det at “Medarbeiderundersøkelsens viktigste formål er å gi en indikasjon på om NRK har et arbeidsmiljø som fremmer innovasjon, utvikling og gode prestasjoner” (NRK, 2016a, s.197). Denne målformuleringen vitner om at medarbeiderundersøkelsen er en del av NRKs strategi for å oppnå organisasjonens overordnede mål om å «være en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse» (NRK, 2016b, s. 198). Ønsket om å kartlegge arbeidsmiljøet kan dermed sies å være strategisk forankret. Dette indikerer at NRKs undersøkelse hovedsakelig er forankret i det vi kan kalle en HR-tradisjon. Her er formålet med medarbeiderundersøkelsen at ansatte skal organiseres og motiveres med den hensikt å oppnå best mulige produkter og tjenester (Byrkjeflot, 2002). Som nevnt indikerer forskning at arbeidsmiljø og prestasjoner henger tett sammen. NRK kan derfor være avhengig av et godt arbeidsmiljø som fremmer samarbeid, for å oppnå sine strategiske mål. NRKs medarbeiderundersøkelse har mindre forankring i det vi kan kalle en HMS-tradisjon, som legger vekt på at arbeidsgiver og arbeidstaker sammen skal jobbe for å oppnå et mest mulig forsvarlig og meningsfylt arbeid for alle (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1).

Felles for de fleste medarbeiderundersøkelser er at de inneholder spørsmål som tar sikte på å kartlegge faktorer som er av betydning for motivasjon, helse og prestasjoner (Hoff og Lone, 2014). Som beskrevet over, vil det være hensiktsmessig å tilpasse undersøkelsen til virksomheten det er snakk om. Molstad og Sæter (2014) argumenterer for tilpasning ved å peke på at undersøkelsen kan oppleves mer kjent og relevant for medarbeiderne. NRK er et eksempel på en virksomhet som har gjort dette. Utover å inkludere temaer som inngår i de fleste undersøkelser, har NRK tatt med spørsmål om samarbeid på tvers av enheter, samt endringsvilje og åpenhet for nye ideer. Dette er faktorer som berører problemstillingen. Dagens arbeidsmarked er preget av endring, og krever at virksomheter evner å tilpasse seg i takt med skiftende omgivelser. Mulighet for endring kan derfor forstås som et naturlig fokusområde for NRK. Som Molstad og Sæter poengterer, bør internt tilpassede undersøkelser utarbeides med faglig bistand, slik at spørsmålene blir metodisk gode. Spørsmålene i NRKs medarbeiderundersøkelse er utarbeidet i samarbeid med professor Bård Kuvaas, noe som sikrer faglig forankring.

Medarbeiderundersøkelser tar blant annet sikte på å fange opp de ansattes oppfatning av sin enhetsleder og arbeidsmiljøet innad i hver enkelt enhet. Etter at undersøkelsen er besvart, anbefaler Molstad og Sæter (2016) at resultatene legges frem og diskuteres i hver enkelt enhet,

og at medarbeidere og deres avdelingsleder i fellesskap kommer frem til tiltak. Virksomheter med en hierarkisk organisasjonsstruktur har klare rapporteringslinjer og et tydelig skille mellom enhetene. En slik struktur gjør det naturlig at undersøkelsen kartlegger forhold til nærmeste enhet og enhetsleder, og at resultatene kan følges opp på den anbefalte måten. I organisasjoner strukturert på andre måter, kan dette være en større utfordring. Vi vil derfor nå rette fokus mot organisasjonsstrukturer for å kunne si noe om NRKs organisering, før vi illustrerer utfordringen problemstillingen er basert på.

2.3 Organisasjonsstruktur

2.3.1 Strukturenes påvirkningskraft

For å få klarhet i hvilken organisasjonsstruktur NRK har i dag og hvordan den fungerer, må man først forstå de ulike strukturene organisasjonen er preget av. Organisasjonsstruktur og -design omtales av både Fivelsdal et al. (2004) og Kaufmann og Kaufmann (2009) som vesentlig for å kunne forstå grunnlaget for menneskers atferd og organiseringer i ulike virksomheter. Dette innebærer at strukturelle komponenter som avdelinger, stillinger og beslutningsregler påvirker aktørenes handlingsrom og kommunikasjonslinjer (Fivelsdal et al., 2004).

Fivelsdal et al. (2004) skiller mellom formell og uformell struktur. Den formelle strukturen innebærer organisasjonens hovedregler og rutiner for arbeidsdeling og styring. Elementene kan blant annet være nedfelt i styringsdokumenter, lovverk og organisasjonskart. Uformelle strukturer oppstår når de ansatte samhandler med hverandre. Dette omhandler hvordan ulike grupperinger, normer og verdier fungerer utenfor rammene av den formelle strukturen. Vi vil nå rette fokus mot ulike former for formelle strukturer.

2.3.2 Noen sentrale strukturer

Byråkratiet er en organisasjonsform kjennetegnet av prinsipper om rasjonalisering og effektivisering. Formen har en hierarkisk oppbygget beslutningsmyndighet, samt tydelig oppgavefordeling (Fivelstad et al, 2004; Hatch, 2004; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Mintzberg skiller mellom fem hovedformer eller idealtyper av byråkratiet: Enkel struktur, maskinbyråkratiet, profesjonelt byråkrati, divisjonalisert form og adhocratiet (Fivelstad et al, 2004). Maskinbyråkratiet preges av en spiss hierarkisk struktur, mens divisjonalisert form representerer en flatere variant. Her deles organisasjonen inn i spesialiserte divisjoner ut i fra

spesifikke produkt, kundegrupper eller tjenester. Denne strukturen omtaler Fivelstad et al. som funksjonsorganisasjonen. Adhokratiet representerer en enda flatere struktur, hvor organiseringen baseres på selvstyrte grupper som kan settes sammen, restruktureres og løses opp igjen. Hierarkiet viskes ut, noe som øker muligheten for fleksible roller og arbeidsprosesser.

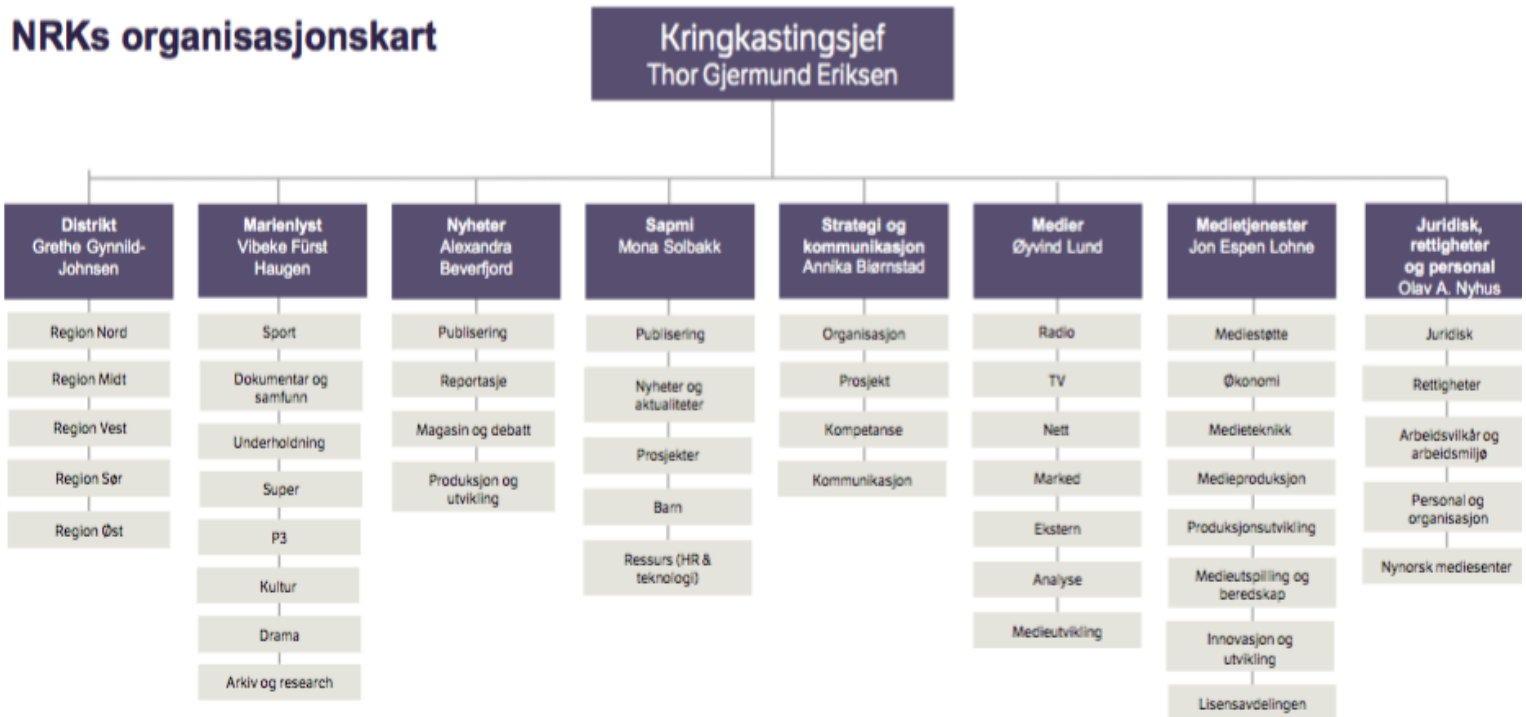
Elementer fra disse formene kan gjenfinnes i matrisestrukturen. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver hvordan de ansatte organiseres på samme vis som i adhokratiet, men basert på doble autoritetslinjer. Her sammenkobles den funksjonsbaserte strukturen med en markedsbasert funksjon. Poenget er å sette sammen arbeidsteam, både på grunnlag av spesialisering og tverrfaglighet. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) velges gjerne matrisestrukturen når det kreves både høy omstillingsevne og teknisk kompetanse. For å kunne håndtere krevende oppgaver, opprettes prosjektgrupper på tvers av den formelle organisasjonsstrukturen (Fivelsdal et al., 2004). Når det gjelder arbeidet på tvers dreier det seg ikke kun om enkeltoppgaver eller kortvarige prosesser, men om å bygge en organisasjon som «innstilles på å leve med kryssende linjer» (Fivelsdal et al., 2004, s. 82). Dynamiske arbeidsgrupper utgjør altså grunnlaget for strukturen. Fordelen med matrisestrukturen er fleksible arbeids- og beslutningsprosesser og evnen til å se organisasjonen i et større helhetsperspektiv. På den annen side kan strukturen skape utfordringer dersom fordelingen av arbeids- og beslutningsroller blir utydelige. På den måten kan helhetsperspektivet oppleves forvirrende fremfor oppklarende.

2.3.3 Organisasjonsstruktur i NRK

I dette prosjektet benytter vi gjennomgående termen “å jobbe på tvers” framfor “nettverksbasert”, et begrep flere av informantene bruker. Årsaken er at nettverksbasert arbeid innenfor organisasjonsteorien hovedsakelig refererer til samarbeid og interaksjon mellom ulike organisasjoner (Fivelsdal et al. 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vårt formål er derimot å belyse organisasjonens *interne* samarbeidsformer og deres betydning for medarbeiderundersøkelsesprosessen. Hvilke strukturer kan man så plassere NRK innenfor?

Ved første øyekast kan NRKs organisasjonskart synes å oppfylle mange av kriteriene for divisjonalisert form eller funksjonsorganisasjonen. Øverst står en tydelig toppledelse, med underavdelinger inndelt i divisjoner ut i fra funksjon. Dette vises i illustrasjonen nedenfor:

NRKs organisasjonskart

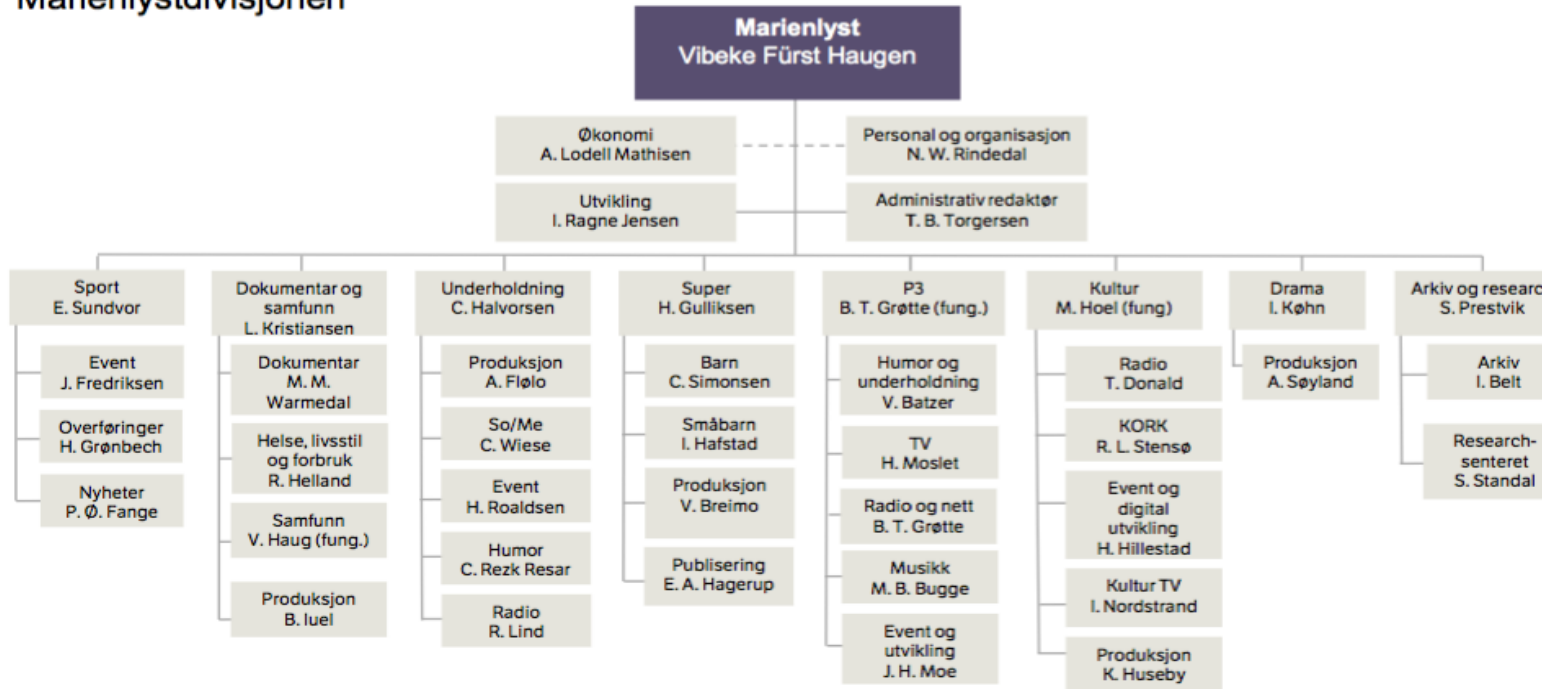


NRK

Figur 1: NRKs overordnede organisasjonskart (NRK, 2017)

Ser man nærmere på hver divisjon viser det seg at de er bygd opp på grunnlag av ulike roller og funksjoner, med linjeledere og ulike faggrupper. Som eksempel vises her til Marienlystdivisjonen:

Marienlystdivisjonen



Figur 2: NRKs organisasjonskart over Marienlystdivisjonen (NRK, 2017)

Det overordnede organisasjonskartet fremstiller en nokså flat struktur. Figur 2 viser imidlertid at NRK har en spiss hierarkisk oppbygging med mange ledernivåer, både horisontalt og vertikalt. Årsaken til dette kan være organisasjonens størrelse og kompleksitet. NRK kan derfor synes å ligne mer på det Hatch (2004) omtaler som en multidivisjonsstruktur fremfor en funksjonsstruktur. Dette skyldes at hver divisjon inkluderer flere roller og funksjoner, og derfor blir mer selvgående. På den ene siden kan dette medføre dobbeltarbeid og svekke effektiviteten. På den annen side kan det øke fleksibiliteten i organisasjonen. Elementer fra begge strukturene kan altså gjenfinnes i NRK, men blir likevel ikke optimale avspeilinger. Årsaken er at de får et lukket preg ved at det i liten grad gis rom for samarbeid på tvers av divisjonene.

Både Fivelsdal et al. (2004) og Hatch (2004) beskriver hvordan organisasjoner som søker å kombinere effektiviteten fra funksjonsorganisasjonen og fleksibiliteten fra multidivisjonsstrukturen, nærmer seg matrisestrukturen. En fordel ved matrisestrukturen er at

“(…) spesialistenes talenter kan samkjøres og anvendes i en lang rekke prosjekter, som kanskje innbyrdes er helt ubeslektet, og som i en divisjonalisert organisasjonsform trolig ville være uten strukturell forbindelse med hverandre” (Hatch, 2004, s. 213). Utsagnet gjenspeiler den arbeidsformen og strukturen NRK ønsker mer av. Likevel vil vi understreke et viktig poeng: NRK ønsker ikke å endre på den formelle strukturen de har i dag, men ønsker å jobbe mer på tvers av de formelle linjene. Ledelsen preges heller ikke av den doble autoritetslinjen som kjennetegner matrisestrukturen, og på bakgrunn av dette kan heller ikke NRK sies å fungere som en matrisestruktur i ren form. Organisasjonsstrukturen kan i stedet forstås som en *hybrid* variant, med elementer fra flere av de ulike strukturene vi her har beskrevet. Det kan likevel tenkes at de ansatte vil oppleve utfordringer ved matrisestrukturen dersom NRK dreier i retning av å jobbe mer på tvers av linjer. Det kan blant annet bety at ansatte må forholde seg til flere ledere (Hatch, 2004) dersom de jobber i ulike prosjekter eller samarbeidsgrupper. Utfordringen er allerede en realitet i NRK, og utgjør essensen av vår problemstilling. Fordi medarbeiderundersøkelsen tar utgangspunkt i organisasjonens formelle struktur, fanger den ikke nødvendigvis opp de ansattes reelle arbeidshverdag.

2.3.4 Formalitet og realitet

Vi har til nå diskutert NRKs organisasjonsstruktur på grunnlag av bedriftens formelle organisasjonskart. Hjulstad (1983) fremholder at den formelle strukturen utfylles av og samhandler med uformelle strukturer. Man må derfor vite hvordan de begge opererer for å få et faktisk helhetsbilde av organisasjonen. Å rette oppmerksomhet mot helhetsbildet kan knyttes til det å ha oversikt. Dette kan gjelde hvem som besitter hvilken kompetanse, hvor i organisasjonen de er ansatt, og hvilke uformelle relasjoner og informasjonskanaler som supplerer de formelle. I store og komplekse organisasjoner kan dette være utfordrende (Greve, 1995). Likevel er det hensiktsmessig å studere organisasjonens uformelle strukturer (Hjulstad, 1983), fordi slik kunnskap kan ha betydning for NRKs ønske om - og strategiske utviklingsarbeid med - å jobbe mer på tvers. Årsaken er at man kan få belyst i hvilken grad arbeid på tvers allerede forekommer i praksis, hvordan det gjøres, hvilke utfordringer som finnes tilknyttet slike arbeidsformer, og ikke minst hvordan de løses.

I følgende kapittel viser vi hvordan organisasjonsstrukturen utgjør en utfordring for medarbeiderundersøkelsesprosessen. Dette gjør vi ved å gi et eksempel som illustrerer problemstillingen, basert på det teoretiske rammeverket vi nå har presentert.

2.4 En illustrasjon av problemstillingen

På bakgrunn av drøftingen over kan NRKs organisasjonsstruktur betraktes som hybrid: Den er fundamentert på en hierarkisk oppbygging, med elementer fra divisjonalisert form og multidivisjonsstruktur. I tillegg fremtrer elementer fra adhokratiet eller matrisestrukturen, da NRK jobber, og i større grad fremover ønsker å jobbe, på tvers av den formelle strukturen. Denne måten å organisere arbeidet byr på noen utfordringer for gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen. Som nevnt tidligere, er det vanlig å undersøke forhold knyttet til den ansattes enhet og nærmeste leder. Disse temaene er viktige å kartlegge da man antar at forhold til nærmeste leder og arbeidsmiljøet i enheten man jobber i har betydning for trivsel, motivasjon og prestasjoner (se f. eks. Skogstad, 2011). Utfordringen for NRK er at denne måten å kartlegge arbeidsmiljøet belager seg på at organisasjonen er linjeorganisert. Dette kan oppleves som lite relevant fordi flere av de ansatte jobber på tvers av enheter.

La oss komme med et eksempel: Per er ansatt i en avdeling i NRK, som består av personer fra flere ulike enheter. Per tilhører en av disse enhetene, og i medarbeiderundersøkelsen får han derfor spørsmål knyttet til arbeidet i enheten og forhold til enhetens leder. Pers daglige arbeid skjer imidlertid ikke i denne enheten, da han jobber i prosjekter som består av medarbeidere fra ulike enheter, og hvor prosjektleder er den daglige arbeidslederen. Per synes det er utfordrende å vite hva han skal svare når han får spørsmål om sin formelle enhet i medarbeiderundersøkelsen. Fellesskapet i enheten oppleves ikke så relevant, da det er i prosjektet han har sitt arbeidsmiljø. I det siste har han dessuten opplevd utfordringer knyttet til samarbeid og informasjonsflyt mellom kollegene i prosjektet. Per opplever også at prosjektlederen tar for mye kontroll og ikke viser ham nok tillit. Spørsmålene om arbeidsmiljø, samarbeid og ledelse fanger ikke opp Pers opplevelser i sitt daglige arbeid, fordi de ikke er rettet mot prosjektet han jobber i. Eksempelet viser at de som jobber på tvers av enheter kan oppleve at undersøkelsen ikke evner å fange opp det medarbeiderne anser som relevante og viktige faktorer i sin arbeidshverdag.

På samme måte kan det være utfordrende å følge opp undersøkelsen slik at den oppleves som relevant for de som jobber på tvers av linjer. For å benytte samme eksempel videre, blir Per invitert til oppfølgingsmøte etter undersøkelsen. Her samles kollegene i den formelle enheten sammen med lederen for å diskutere tiltak. Per synes noen temaer er interessante å diskutere, men mange av temaene ville vært mer hensiktsmessige å diskutere i prosjektet. Dette gjelder spesielt utfordringene Per er opptatt av når det gjelder samarbeid, informasjonsflyt og ledelse i prosjektet. Dette er temaer som ikke fanges opp av undersøkelsen, og dermed heller ikke blir fulgt opp i ettertid.

Disse utfordringene danner grunnlaget for vår problemstilling, og i analysen går vi nærmere inn på dem og diskuterer mulige løsninger. Før dette retter vi nå fokus mot metoden som er benyttet for å innhente empiri.

3.0 METODE

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for oppgavens undersøkelsesopplegg og begrunne valg av metodisk tilnærming. Deretter redegjør vi for datainnsamling, som inkluderer tilgang til feltet, utvalg av informanter, utforming av intervjuguide og til slutt selve intervjusituasjonen. Videre diskuterer vi validitet og reliabilitet og forteller hva slags grep vi har gjort i tilknytning til dette. Avslutningsvis redegjør vi for de forskningsetiske retningslinjene oppgaven tar utgangspunkt i.

3.1 Undersøkelsesopplegg

Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer? Ved å reise dette spørsmålet ønsker vi å få en større forståelse av hvordan dette kan gjøres. Formålet med studien er å komme med råd og refleksjoner som kan bidra til å høyne medarbeiderundersøkelsens nytteverdi, både for den enkelte ansatte og virksomheten som sådan. Videre håper vi at dette kan gi kunnskap om hvordan medarbeiderundersøkelser bør utformes i virksomheter preget av hybride strukturer.

Ifølge Jacobsen (2005) er metode en måte å gå frem på for å samle inn data om virkeligheten. Metoden er på den måten et hjelpemiddel som skal forsøke å sikre at informasjonen vi får fra empiriske undersøkelser er gyldig (valid) og pålitelig (reliabel). Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2005) beskriver kvantitativ og kvalitativ metode som de to hovedformene for metodisk tilnærming innenfor samfunnsvitenskapen. De skiller seg fra

hverandre gjennom hvordan data innhentes, registreres og analyseres. Kvantitativ metode innhenter data som omkodes til tall og kartlegger fenomenets utbredelse. Kvalitativ metode innhenter data i form av ord, og kan på den måten gå i dybden og få frem ulike synspunkter på et gitt fenomen. Derav kan den som intervjuer komme tettere inn på informantene. I tillegg vil kvalitativ metode være anvendelig når en skal undersøke fenomener det er forsket relativt lite på (Johannessen et al. 2005), fordi metoden har et mer utforskende preg.

3.2 Valg av metodisk tilnærming

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Det er flere årsaker til dette. For det første egner en kvalitativ tilnærming seg best for å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, hendelse eller fenomen (Jacobsen 2005). For det andre har studien til hensikt å oppnå en større klarhet og kunnskap om et fenomen og tema det er forsket relativt lite på. Dette fordrer et eksplorerende (utforskende) design og vil kreve en metode som får frem nyanserte data og går i dybden på relativt få enheter. For det tredje vil en kvalitativ tilnærming kunne få frem rikere og mer nyansert informasjon. Den gir oss derfor anledning til å gå i dybden på de fire kategoriene studien tar utgangspunkt i: Endring, struktur, gjennomføring og oppfølging. Spesielt interessant er det å få frem informantenes ulike refleksjoner rundt problemstillingen. Gjennom personlig kontakt får vi blant annet mulighet til å møte informantene, observere kroppsspråk og komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. Ved hjelp av kvalitative intervjuer belyses og tolkes informantenes beskrivelser og virkelighetsoppfatninger tilknyttet problemstillingen. En slik tilnærming kan derfor avdekke faktorer som påvirker opplevelsen av nåværende medarbeiderundersøkelse, samt bidra til å gi oss en større innsikt og forståelse for interessante sammenhenger.

3.3 Datainnsamling

Ifølge Tjora (2012) er intervjuet den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Vi har valgt å benytte dybdeintervjuer, med den hensikt å belyse ulike tema som er av betydning for problemstillingen. Et dybdeintervju er en relativt fri samtale som kretser rundt temaer som vi som forskere har bestemt på forhånd, og som lar informanten reflektere over egne erfaringer eller meninger knyttet til disse. Ifølge Tjora egner denne datainnsamlingsmetoden seg når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer, når man vet lite om fenomenet fra

før, og når man har tilgang til et lite antall informanter. Vi oppfatter det derfor som hensiktsmessig å få informasjon om sentrale personers erfaringer og meninger rundt problemstillingen ved bruk av dybdeintervju.

3.3.1 Tilgang til feltet

Fordi det er skrevet lite om temaet for vår problemstilling, måtte vi selv innhente empiri på dette området. Vi tok derfor kontakt med informanter som kunne komme med innspill til hvordan medarbeiderundersøkelser kan ta høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. I samarbeid med NRK kom vi frem til at det ville være hensiktsmessig å intervju både ansatte internt i NRK og HR-ledere i eksterne virksomheter som står eller har stått overfor lignende problemstilling. Ettersom vårt forskningsprosjekt utføres på oppdrag fra NRK, ble vår naturlige «portvakt» til feltet kontaktpersonen vår i NRK. Hammersley og Atkinson (2007) benytter begrepet portvakt om personen(e) som gir tilgang til feltet. Kontaktpersonen hadde god innsikt i problemstillingen, og kunne presentere informanter for oss som på ulike måter hadde kjennskap til problemet, og dermed forutsetning for å komme med nyttige innspill.

3.3.2 Utvalg av informanter

Tjora (2012) fremholder at en hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger ut informanter som vil kunne uttale seg reflektert om det aktuelle temaet. Dette innebærer at utvalget er strategisk, og ikke tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon. I dette prosjektet ble det til sammen valgt ut ti informanter. Det var hovedsakelig kontaktpersonen i NRK som sto for utvelgelsen av informantene. Det er viktig å understreke at dette kan ha betydning for hvilke perspektiver og meninger som kommer frem av empirien. Kontaktpersonens nettverk og eget perspektiv på problemstillingen kan ha innvirkning på utvelgelsen og svarene vi innhenter.

Vi ble satt i kontakt med seks ledere på ulike nivåer i NRK. Disse ble valgt ut fordi ledelsen har en sentral rolle i prosessen rundt utviklingen av medarbeiderundersøkelsen. I tillegg har de god kjennskap til problemstillingen, og dermed trolig mange nyttige refleksjoner. Etter råd fra veileder valgte vi å ytre et ønske om også å intervju verneombud og tillitsvalgt i NRK. Vi så for oss at de kunne beskrive problemstillingen gjennom andre perspektiv enn lederne. Dette sa både kontaktpersonen, verneombudet og tillitsvalgt ja til. Intervjuing av øvrige ansatte

kunne ha generert andre svar. Avgjørelsen om å intervju verneombud og tillitsvalgt håpet vi imidlertid kunne gi oss en innfallsvinkel som skilte seg fra lederne, og forhåpentligvis reflektere noen av oppfatningene som finnes blant de øvrige ansatte. Lederne vi intervjuet var også spredt på ulike funksjoner og divisjoner, noe som kunne bidra til at ulike perspektiver kom frem i analysen.

Videre satte vår kontaktperson i NRK oss i kontakt med HR-ansvarlige fra to eksterne virksomheter som gjennomfører medarbeiderundersøkelser, og som har lignende organisasjonsstruktur som NRK. Etter at kontaktpersonen i NRK hadde fortalt de aktuelle informantene om prosjektet, spurt om de ønsket å delta, og videreformidlet deres kontaktinformasjon til oss, tok vi selv kontakt per e-post. Vi ga ytterligere informasjon om oss selv og prosjektet, la ved et informasjonsskriv/samtykkeskjema (Vedlegg 2), og avtalte tidspunkt for intervju.

3.3.3 Utforming av intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3) med utgangspunkt i oppgavens problemstilling for å sikre at vi kom inn på de temaene vi ønsket å belyse i intervjuet. Intervjuguiden tok utgangspunkt i teorikapittelets tre temaer: Endring, medarbeiderundersøkelser og organisasjonsstruktur. I og med at vi intervjuet tre ulike grupper informanter – ledere i NRK, verneombud/tillitsvalgt i NRK og HR-ansvarlige i eksterne virksomheter – så vi oss nødt til å tilpasse intervjuguiden noe til disse tre gruppene. Intervjuguiden for ledere i NRK og verneombud/tillitsvalgt i NRK inneholdt stort sett de samme spørsmålene, men med formuleringer tilpasset deres stillinger. I intervjuguiden for de eksterne informantene valgte vi å ha færre spørsmål, og å heller bruke mer tid på å undersøke hvordan de har løst lignende utfordringer som NRK har.

Dybdeintervjuer består av tre faser: Oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora, 2012). Dette danner grunnlaget for intervjuguidens struktur. Vi startet intervjuguiden med *oppvarmingsspørsmål*, som er enkle, konkrete spørsmål. I vårt tilfelle omhandlet disse stillingsforhold og -varighet. Spørsmålene fungerte som en myk start, uten å kreve mye refleksjon, og var ment å skape trygghet hos informantene. Deretter spurte vi hvilken rolle informantene hadde i tilknytning til medarbeiderundersøkelsen, og (i intervjuene med NRK) hvordan informantene stilte seg til at NRK ønsker å jobbe mer på tvers av linjer i fremtiden.

Refleksjonsspørsmålene dannet kjernen i intervjuene, og her ba vi informantene om å gå i dybden på de ulike temaene. Under hvert tema hadde vi mellom to og ni åpne spørsmål, med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Vi forsøkte så langt som mulig å følge den fastsatte rekkefølgen på spørsmålene, men var samtidig bevisste på at dybdeintervjuet er en intersubjektiv situasjon (Tjora, 2012). Med dette menes at vi som forskere lot informantene slippe til for å fortelle om ting som spørsmålene i intervjuguiden ikke tok opp, men som likevel ble oppfattet som relevante. På denne måten fikk vi dekket de forhåndsbestemte temaene som var viktige for problemstillingen, samtidig som vi fikk ytterligere relevant informasjon.

Vi avsluttet med *avrundingsspørsmål*. Ifølge Tjora (2012) kan slike spørsmål virke normaliserende og lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået tidligere i intervjuet. Her valgte vi å spørre informantene om de hadde noen konkrete forslag til hvordan medarbeiderundersøkelsen bedre kunne ta høyde for arbeid på tvers av linjer. Dette hadde vi allerede tatt opp tidligere i intervjuguiden, men vi valgte å stille spørsmålet på nytt med en ny formulering. Dette gjorde vi for å tydeliggjøre viktigheten spørsmålet hadde for problemstillingen, og for å få eventuelle oppsummerende eller korrigerende tanker fra informantene. Dette synes vi fungerte godt. Til slutt spurte vi om informantene hadde noe å tilføye som kunne være av betydning for forskningsprosjektet, noe de i flere tilfeller hadde. Dette ble en naturlig avslutning på intervjuet, før vi igjen takket for informantens innsats.

3.3.4 Intervjusituasjonen

Intervjuene ble holdt i et møterom på informantenes arbeidsplass. Å gjennomføre intervjuet på et sted der informanten føler seg trygg kan ifølge Tjora (2012) bidra til en avslappet stemning. Dette ble også vurdert som den mest praktiske løsningen for informantene. I tillegg sikret det oss nokså like forutsetninger i hvert intervju, knyttet til lyd og atmosfære.

To fra prosjektet var tilstede på hvert intervju. Slik kunne én konsentrere seg om å intervju, mens den andre kunne følge med på båndopptakeren, bidra med oppfølgingsspørsmål og notere. Å ta notater underveis hjelper ikke bare analysen i etterkant, men kan også virke positivt på informanten ved at vi viser interesse for det som blir sagt (Jacobsen, 2005). Vi valgte å notere med penn og papir for å opprettholde blikkontakt og bidra til en avslappet intervjusituasjon. Båndopptaker ble brukt for å sikre at intervjueren kunne konsentrere seg om å være tilstede i samtalen, samt for senere å kunne analysere intervjuet i sin helhet, noe blant andre

Willig (2013) poengterer viktigheten av. Willig påpeker imidlertid at bruk av båndopptaker kan påvirke hva som blir sagt. Vi informerte derfor informantene i forkant av intervjuet om hvordan opptaket ville bli brukt og slettet i etterkant, og spurte deretter om dette var i orden for informanten. Vi opplevde ikke at noen stilte seg negative til dette, eller at opptakeren hadde særlig innvirkning på intervjusituasjonen. I tillegg til å informere om bruk av båndopptaker innledet vi med å takke for at informanten tok seg tid til å delta. Vi presenterte oss selv, prosjektet og problemstillingen, og informerte om hensikten med intervjuet, personvern og frivillighet. Vi hadde med oss et samtykkeskjema med informasjon som var sendt ut på forhånd, som informantene skrev under på.

Alle intervjuene varte mellom 60-75 minutter. Dette opplevde vi som tilstrekkelig tid, ettersom informantene ga oss relevant informasjon og fikk mulighet til å utdype de temaene de var mest opptatt av. Alle informantene svarte utfyllende på spørsmålene, med unntak av noen spørsmål som de av ulike grunner ikke hadde forutsetninger for å svare på. Vi stilte oppfølgingsspørsmål for å få utdypende svar når vi så behov for det.

3.4 Validitet og reliabilitet

I undersøkelser studeres spesifikke fenomen, situasjoner eller problemstillinger. De kan gi et innblikk i, eller perspektiv på virkeligheten, men ikke generere absolutte sannheter. For å kunne møte denne utfordringen blir en undersøkelses reliabilitet og validitet avgjørende (Creswell, 2007; Moses og Knudsen, 2012). Reliabilitet innebærer at empirien som samles inn er pålitelig; at man kan forvente samme utfall dersom man tester samme fenomen eller stiller samme spørsmål flere ganger (Moses og Knudsen, 2012). Samtidig innebærer det at undersøkelsen gjennomføres på en troverdig måte (Jacobsen, 2005). Vi tar i dette prosjektet forbehold om at utvalget er bestemt av vår kontaktperson i NRK, og om at vi hovedsakelig har intervjuet ledere på høyere nivå. Dersom andre informanter hadde blitt valgt kunne det antagelig generert andre svar eller perspektiver.

Validitet handler om at man måler det man faktisk skal måle. For å sikre dette diskuterte vi gjennom hele prosjektet funnene opp mot problemstillingen. Det som måles må oppfattes som relevant, og validiteten høynes ut i fra om det som måles kan gjelde for flere enn utvalget i undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Fordi prosjektet både er tilknyttet en spesifikk kontekst og tid, samt at utvalget hovedsakelig består av ansatte på ledernivå, har vi ikke som formål å

generalisere våre funn. Hensikten er heller å oppnå en større forståelse for hvordan medarbeiderundersøkelser kan gjennomføres og følges opp samtidig som de tar høyde for ulike strukturelle organiseringer. Av dette ser vi at problemstillingen likevel kan være relevant for organisasjoner med lignende utfordringer.

Videre er reliabilitet og validitet viktig å drøfte fordi empirien baseres på informanters subjektive tilbakemeldinger og holdninger, i tillegg til at vi igjen fortolker svarene. For å øke validiteten i svarene valgte vi derfor å transkribere hvert intervju i sin helhet. På den måten kunne vi få med oss all relevant informasjon, samt benytte direkte sitater i analysen. Ifølge Jacobsen (2005) gir dette undersøkelsen en ekstra tyngde. I analysedelen benyttet vi også det Moses og Knudsen (2012) omtaler som peer-review for å øke validiteten. Dette innebar at vi sammen diskuterte informantenes svar og våre individuelle fortolkninger av disse, slik at vi kunne oppnå en kvalitetssikring gjennom en mer helhetlig og felles forståelse.

3.5 Forskningsetiske hensyn

Ifølge Jacobsen (2005) tar norsk forskningsetikk utgangspunkt i tre grunnleggende krav tilknyttet forholdet mellom forsker og de det forskes på: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Kravene imøtekommes blant annet ved å melde prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informert samtykke er knyttet til informantenes frivillige deltakelse. I forkant av hvert intervju sendte vi ut et informasjonsskriv med prosjektets problemstilling og formål, metode for datainnsamling og hva dataene skulle brukes til. Opplysninger om personvern, frivillighet og bruk av båndopptaker ble informert om i informasjonsskrivet, samt muntlig før intervjuene startet. Samtlige informanter samtykket i å delta i prosjektet.

Når det gjelder kravet om informantenes privatliv har vi ikke til hensikt å innhente sensitive opplysninger fra eller om informantene. Formålet er å fange opp ulike opplevelser og holdninger tilknyttet NRKs medarbeiderundersøkelse, struktur og organisering, samt de ansattes forhold til endring. Likevel behandles alle personopplysninger konfidensielt, og anonymisering av informantene er avgjørende for at det ikke skal være mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i vårt materiale. At prosjektet er meldt til NSD bidrar til å overholde våre plikter i henhold til personopplysningsloven, samt til ivaretagelsen av informantene.

Ifølge Jacobsen (2005) kan korrekt gjengivelse aldri oppnås til det fulle. Likevel står det som et sterkt ideal som vi så langt som mulig har forsøkt å etterstrebe. For å oppnå dette er det

viktig at resultatene oppgis fullstendig og i riktig sammenheng. På den måten unngår vi at informantenes svar forvrenges gjennom vår fortolkning.

4.0 ANALYSE

I teorikapittelet belyste vi mulige utfordringer som kan oppstå når medarbeiderundersøkelsen er basert på en hierarkisk struktur, på tross av at det jobbes mye på tvers i organisasjonen. Vår empiri støtter opp om denne argumentasjonen, og belyser samtidig en rekke tilknyttede utfordringer som vi mener har betydning for forståelsen av, og arbeidet med problemstillingen. Etter å ha gitt noen metodiske refleksjoner rundt vår datainnsamlingsprosess går vi nå over til å analysere materialet. Vi deler funnene inn i to hovedkategorier, som utgjør svarene på våre forskningsspørsmål: 1) Hva er utfordringene ved NRKs nåværende medarbeiderundersøkelse? 2) Hva er mulige løsninger på disse utfordringene? Først diskuterer vi utfordringer vedrørende utforming og oppfølging av nåværende medarbeiderundersøkelse, samt utfordringer tilknyttet struktur og ulike oppfatninger innad i organisasjonen. Deretter diskuterer vi mulige løsninger på utfordringene, noe som utgjør våre råd og refleksjoner til NRK. Videre fremhever vi noen mulige implikasjoner, både for NRK og forskningsfeltet.

4.1 Noen innledende bemerkninger

Vi velger å presentere funn og analysere dem samtidig. Hensikten er å skape en oversiktlig fremstilling og drøfting av funnene uten å få for mange gjentakelser. Dette ble for oss en praktisk fremgangsmåte for analysen når vi tematiserte datamaterialet.

Som det fremgår av intervjuguiden, stiller vi informantene mange og nyanserte spørsmål. Av kapasitetsmessige årsaker tar vi ikke for oss hvert spørsmål fra intervjuguiden i analysen. Vi velger isteden å ta utgangspunkt i de svarene som sier noe kvalitativt om det vi ønsker å belyse.

Vi velger å gi informantene betegnelsen N (fra det engelske ordet Numbers), med en tallverdi fra 1-10. Slik kan vi lettere skille informantene fra hverandre, samt ivareta hensynet til anonymitet. I de tilfellene vi oppfatter informasjon om informantens stilling som viktig for forståelsen av et sitat, er informasjonen oppgitt etter godkjenning fra informanten.

Prosjektarbeid er en vanlig arbeidsform i NRK, men det jobbes også på tvers utenfor prosjekter. Videre vil vi derfor benytte begreper som arbeidsleder, arbeidsledelse og

arbeidsgrupper som samlende betegnelser for forhold knyttet til alle typer arbeid på tvers, med mindre annet spesifiseres.

Utfordringer

4.2 Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

4.2.1 Medarbeiderundersøkelsen tar ikke høyde for reell arbeidshverdag

Arbeidsledere er i flere tilfeller ikke de ansattes formelle personalansvarlige leder.

Prosjektlederen (en spesifikk type arbeidsleder) vi snakket med illustrerer hvordan det oppleves å være prosjektleder uten personalansvar. Informanten viser at det i noen tilfeller er arbeidslederen medarbeiderne faktisk forholder seg til i hverdagen:

(...) folk forholder seg til meg. Det er til meg de kommer med ferieønsker, forteller om livet sitt eller saker de jobber med (...) hun som da har personalansvar vil jo typisk snakke med meg før hun gjør personalmessige vurderinger (...), for hun kjenner jo ikke disse så godt. Så jeg har indirekte personalansvar i praksis. Det er en litt sånn pussig variant.

I NRK legges det stor vekt på at det skal jobbes på tvers av enheter. Vi legger imidlertid merke til at informantene reflekterer lite over hvilken betydning dette har for rolle- og ansvarsfordelingen blant de ansatte. At noen ansatte opplever arbeidsleder som sin nærmeste leder, henger trolig sammen med at oppgaver og ansvar som i utgangspunktet tilhører personalansvarlige ledere av ulike årsaker faller over på arbeidsledere. Vi stiller derfor spørsmål ved om det vies nok oppmerksomhet til det ansvaret arbeidsledere får i praksis, og om de anerkjennes nok for arbeidet de gjør.

Det at arbeidsleder er den personen mange ansatte forholder seg til i hverdagen, får følger for medarbeiderundersøkelsens nytteverdi og relevans. Dette skyldes at undersøkelsen kun måler forholdet til den personalansvarlige lederen. Denne utfordringen blir ytterligere illustrert av en annen informant, som selv har personalansvar:

Altså spørsmålene tar ikke høyde for at arbeidsledelse er en adskilt del. Den tar ikke høyde for realitetene, og da stemmer ikke spørsmålsstillingen med hvordan forholdene egentlig er. Det er prosjektlederen som er den lederen du forholder deg til hver eneste dag, som bestemmer alt du

skal gjøre og som du har all den tunge praten med (...). Mens det er gjerne en redaksjonsleder [med personalansvar] som har en dialog med en prosjektleder om hvem som skal jobbe i hele redaksjonen, og som tar selve sykeoppfølgingen og som styrer med lønn. Den personen er veldig fjern fra det daglige livet, men det er den som blir målt i medarbeiderundersøkelsen. (N5)

Verneombudet vi snakket med har fått tilbakemeldinger på hva de ansatte mener om dette:

«Medarbeidere er veldig frustrert over det, for de synes ikke at de får gitt tilbakemelding inn i medarbeiderundersøkelsen i forhold til de ledere som påvirker arbeidsdagen deres».

Oppfatningen deles av både ledere med personalansvar, arbeidsledere og andre ansatte, og utfordringen anses derfor som vesentlig. I tillegg til forholdet til arbeidsleder, legges det også vekt på at selve arbeidsmiljøet de ansatte befinner seg i til daglig, ikke fanges opp av medarbeiderundersøkelsen. I undersøkelsen spørres det som nevnt om enheten man formelt er tilknyttet – ikke arbeidsmiljøet i gruppen man jobber i. N3 uttaler følgende: ”Jeg synes det er litt urettferdig for de medarbeiderne som ikke får svart. Det er jo en arbeidsmiljøundersøkelse, og de får ikke svart til sitt arbeidsmiljø, for de svarer jo ikke der de jobber”.

Det kan også være en utfordring for arbeidslederne selv å ikke få tilbakemelding på egen ledelse gjennom medarbeiderundersøkelsen. N2 argumenterer blant annet for at «(...) alle som utøver ledelse i en eller annen form har godt av å få en tilbakemelding på den ledelsen, for å vite hvordan man fungerer». Prosjektlederen vi snakket med gjorde seg også noen tanker rundt dette, og på spørsmål om han/hun får tilbakemelding på sin ledelse, svarer informanten:

Nei, det er et veldig godt poeng! Det er egentlig for lite og for dårlig. Nettopp fordi det er prosjektleder som har en så sentral del av ledelsesansvaret i NRK. Men så spør man hele tiden om personalleder (...). Det er egentlig litt dårlig...

NRKs medarbeiderundersøkelse tar utgangspunkt i at ledere har en direkte påvirkning på de ansattes prestasjoner, motivasjon og trivsel. På vårt spørsmål om informantene opplever å ha en slik påvirkning svarer nesten alle ja. Våre funn indikerer at arbeidsleder i flere tilfeller er den personen medarbeiderne anser som sin nærmeste leder. Det kan derfor argumenteres for at en vesentlig mangel ved NRKs medarbeiderundersøkelse er at den ikke gir de ansatte anledning til å ytre seg om arbeidsledere uten personalansvar.

4.2.2 Utfordringene får implikasjoner for oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen

Oppfølgingsmøtene som gjennomføres i etterkant av NRKs medarbeiderundersøkelse er i tråd med Molstad og Sæters (2016) dialogmodell, noe samtlige informanter er fornøyde med og har stor tillit til. Dette er et godt utgangspunkt for at medarbeiderundersøkelsesprosessen skal være hensiktsmessig og nyttig. Som vi tok for oss i teorikapittelet, henger imidlertid utfordringer med gjennomføringen sammen med utfordringer knyttet til oppfølgingsprosessen. Dette skyldes at oppfølgingsmøtene foregår i de formelle enhetene sammen med den personalansvarlige lederen. En av informantene forteller at flere ansatte ikke ser hensikten med å delta på oppfølgingsmøter med ansatte de ikke jobber sammen med til daglig. Dette opplever også flere ledere som krevende. Det er altså ikke oppfølgingsmøtene og måten de er lagt opp på i seg selv som er problemet, men sammensetningen av ansatte og ledere som deltar i møtene. Vi fikk ellers noe varierende respons på spørsmålet om i hvilken grad informantene opplever at oppfølgingsmøtene er relevante for ledere og medarbeidere. Dette skyldes trolig at det er vanskelig å se for seg alternative måter å gjennomføre oppfølgingsmøter på, når spørsmålene i undersøkelsen er som de er. Måten oppfølgingen skjer på følger altså naturlig av måten medarbeiderundersøkelsen er utformet.

4.2.3 Tiltak blir ikke fulgt opp

Molstad og Sæter (2016) viser til at det ofte legges ned lite arbeid i å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelser. Blant informantene er det en gjennomgående oppfatning at tiltak blir utarbeidet, men at de sjelden blir iverksatt og evaluert/fulgt opp.

Man får en rapport, møtes, diskuterer resultatene og lager tiltak, men så skjer det jo ingenting. Dette kan jo virke mot sin hensikt, og da hadde det kanskje vært bedre om vi lot vær! Å samle folk hvert år for å snakke om de samme tingene uten at det skjer noe, det blir bare trøttende og demotiverende.. (N7)

Nei jeg synes ikke det er bra. Det settes ikke inn nok konkrete tiltak for å gjøre noe med de funnene man har gjort. Hvis det er noen funn man gjør, så må man tenke at her bør det gjøres noe, her bør det skje en endring. (N8)

Sitatene vitner om at NRK mangler gode systemer og rutiner for oppfølging av tiltak. Vår oppfatning er at dette kan tilskrives ledelsen fordi medarbeiderundersøkelsen hovedsakelig er et lederverktøy og ikke en del av det ordinære HMS-systemet. Flere av informantene tror også at manglende oppfølging av tiltak skyldes dårlig gjennomføringsevne blant lederne, blant annet som følge av sykdom, prosjekter og for mange oppgaver. N8 uttaler: ”(...) ja, så det blir liksom litt nedprioritert. Det koker litt inn da, kan du si”. N5 svarer: ”(...) drift spiser alt, stort sett. Ledere har for mye ansvar”. Hvis oppfølgingen var en del av HMS-systemet, ville ansatte i større grad blitt involvert i oppfølgingen.

Dette tilsier at NRK bør bli flinkere til å iverksette og evaluere tiltak. Ifølge Hoff og Lone (2014) vil dette ha positive effekter på organisatoriske resultater og prestasjoner, fravær og turnover. I tillegg er vi av den oppfatning at dette vil legge til rette for kontinuerlig læring og utvikling i organisasjonen.

4.2.4 Økende endringstakt - for få undersøkelser

NRK er i dag utsatt for kontinuerlige endringer som følge av stadig skiftende omgivelser. I teorikapittelet ble det fremhevet at dette er en vedvarende prosess som krever at organisasjoner hele tiden foretar justeringer og kontinuerlige tilpasninger (Pettigrew, Woodman og Cameron, 2001). I samsvar med dette peker flere av informantene på utfordringer knyttet til økende endringstakt og for få undersøkelser:

Jeg tenker at det aller viktigste er å jobbe med et miljø hvor du får tatt opp denne type ting underveis, og da er du jo inne på noe med oftere og hyppigere. Det er litt sånn som i en familie eller et forhold; man kan ikke bare sette av tid én gang i året til å snakke om hvordan ting er. (N3)

Endring er i dag noe som finner sted i alle organisasjoner og kan derfor betraktes som en normaltilstand - noe som alle organisasjoner må forholde seg til. Som N1 uttaler: ”(...) det er nesten sånn at vi ikke bør kalle det endring lenger for dette er jo blitt hverdagen”. Den årlige medarbeiderundersøkelsen fanger ikke opp kontinuerlige endringer knyttet til hvordan de ansatte har det på jobb. Av den grunn blir det stilt spørsmål ved undersøkelsens nytteverdi og relevans:

(...) den [medarbeiderundersøkelsen] er for stor og for sjelden i forhold til endringstakten som kreves av oss der ett år kan være en hel medierevolusjon. Altså, der Snapchat vokste fra null til

hundre på seks måneder, og Pokemon Go ble den største kommersielle suksessen i verden i løpet av en og en halv uke. (...) å måle at vi har et arbeidsmiljø som fremmer prestasjoner i verdensklasse én gang i året – det synes jeg er helt meningsløst. (N5)

På bakgrunn av dette kan det virke som hyppigere undersøkelser er et savn blant noen av informantene. De ser nødvendigheten av flere undersøkelser for å kunne følge endringstakten i omgivelsene og i organisasjonen. Samtidig kan det i større grad fange opp forhold tilknyttet deres faktiske arbeidshverdag. Dette kan antagelig ses i lys av de ansattes tanker rundt endringsprosessene, samt underliggende organisatoriske strukturer. Dette vil vi se nærmere på i det følgende.

4.3 Struktur

Et funn som kan ha betydning for NRKs ønske om og arbeid med å jobbe mer på tvers av linjer, gjelder hvorvidt organisasjonen er strukturert eller «rigget» (N8) for slikt arbeid. Vi fant at samtlige informanter stiller seg positive til, og støtter tanken om å jobbe mer på tvers. Dette oppfatter de også som en gjennomgående holdning blant ansatte i NRK. Med tilbakeblikk på teorikapittelet om endringsledelse kan dette tyde på at ledelsen har klart å kommunisere viktigheten av arbeid på tvers godt gjennom språk og handling. Vi ser imidlertid noen utfordringer når det gjelder praksis, og hvilke faktiske muligheter som finnes for å få til dette:

Så følte jeg det var en forventning da, om at jo, vi skal støtte opp om den tanken [jobbe mer på tvers]. Så jeg sa “greit, da låner vi ut henne”. Men får jeg noe tilbake? Nei, for det er jo internt i redaksjonen, så det utløser jo ikke noe vikarmidler, for hun er jo hos oss fortsatt. Så erfaringen etter det, det var jo at sånn kan jeg ikke gjøre. (...) Vi kan ikke låne bort folk i månedsvis uten å få noe tilbake. (N8)

(...) la oss si at du går i et vikariat. Det kan vare tre måneder, kanskje et halvt år, i en annen avdeling. Det er veldig vanskelig å få til fordi ledere kan si at “jammen det er jo min medarbeider. Jeg gir ikke fra meg medarbeidere, da blir jeg én i minus”. Ikke sant, det går ikke. (N1)

Tilgang til og fordeling av tid og ressurser fremstår altså som avgjørende for hvorvidt arbeid på tvers av linjer lar seg gjøre. I tillegg legger vi merke til at nesten alle informantene omtaler NRK som oppdelt i «siloeer» som det kan være utfordrende å bryte ut av. Dette kan skyldes at NRK er organisert i en multidivisjonsstruktur, hvor divisjonene fungerer som selvstendige enheter. Hvorvidt stimulerer selvgående divisjoner samarbeid på tvers av linjer? Kan det tenkes at strukturen og “silo-tankegangen” påvirker hvordan de ansatte forholder seg til arbeid på tvers? I så fall blir et videre spørsmål om de ansatte evner å se bedriften som en helhet, og ikke bare som avgrensede enheter. N7 beskriver at «(...) det er vanskeligere fordi man må prioritere liksom, man må prioritere i større grad helheten enn å kunne si at vi, vår fagenhet, vi prioriterer sånn». Utsagnet underbygges av N10: «Som medarbeider tenker du først og fremst på dine egne behov, og ikke på helheten».

Vi er her inne på informantenes ulike oppfatninger og tankesett tilknyttet arbeidsformer og -fordeling. Uavhengig av om man forstår utfordringen i lys av dette eller mer tekniske elementer (som tid og ressurser), springer de begge ut fra organiseringen på ulike nivåer. Fivelstads (2004) hevder at den formelle strukturen utgjør organisasjonens hovedregel for arbeidsdeling og styring. At man tenker i divisjoner eller «siloeer», også når det gjelder arbeidsdeling og oppgaveløsning, synes derfor ikke veldig overraskende. Evnen til å se organisasjonen i et større helhetsperspektiv som informantene ovenfor nevner, tilsvarer tankesettet matrisestrukturen bygger på. N5 påpeker at «(...) det er en vesentlig forutsetning for at vi skal overleve at vi bryter ut av disse siloene».

Vi forstår det som at informanten i sitatet ovenfor snakker om de formelle “siloeene”, altså enhetene og divisjonene i NRK. Kets de Vries og Balazs (1997) hevder at enheten man jobber i kan utgjøre en symbolsk familie. Økt arbeid på tvers kan tilsi at de ansatte får en større avstand fra denne “familien”, og at deres arbeidsidentitet derfor kan svekkes. Som motargument til dette kan man hevde at de ansatte vil knytte en sterkere identitet til flere ansatte enn kun de i sin egen enhet, og derav til organisasjonen som helhet.

4.4 Ulike oppfatninger

De ansattes oppfatninger kan være ulike eller motstridende når det gjelder forhold innad i organisasjonen. Dette kan være en utfordring for gjennomførings- og oppfølgingsprosessen, spesielt dersom de ikke avdekkes. Vi argumenterte i forrige avsnitt for at de ansattes måte å

tenke rundt arbeid på tvers av linjer kan påvirkes av organisasjonens formelle, strukturelle komponenter. I tillegg kan de påvirkes av uformelle strukturer (Hjulstad, 1983) og individuelle tankesett. At informantene svarer basert på forskjellige oppfatninger kommer blant annet til uttrykk i deres ulike syn på at det ikke er åpne svarfelt i medarbeiderundersøkelsen. Én forståelse blant informantene er at kvalitative svar generer store mengder data som man ikke får nyttiggjort. En annen forståelse er at det kan gi de ansatte en formell diskusjonsarena, og fungere som en “ventil for å slippe ut trykk” (N2). Her vises et skille mellom en strategisk-fokusert og en mer HMS-rettet tilnærming, noe vi kommer tilbake til i avsnittet om psykososialt arbeidsmiljø.

Informantene har også ulike oppfatninger når det gjelder medarbeiderundersøkelsens hyppighet. Noen mener at medarbeiderundersøkelsen ikke fanger opp endringstakten i organisasjonen. Andre påpeker at hyppigere målinger vil kreve tid og ressurser på bekostning av andre arbeidsoppgaver. Vi drøfter oppfatningene i lys av vane, et begrep noen av informantene trekker frem: Medarbeiderundersøkelsen kjøres én gang i året, og tanken om at “det er jo sånn det alltid har pleid å være” (N1), kan derfor bli en utfordring for hvorvidt man klarer å se annerledes på prosessen. Interessant i denne sammenheng er at problemstillingen i stor grad handler om at arbeidsgrupper ikke blir evaluert. Til tross for dette reflekterer informantene lite rundt muligheten for å benytte alternative evalueringsprosesser.

4.4.1 Ulikt fokus på psykososialt arbeidsmiljø

Informantene har også ulike oppfatninger om hvorvidt psykososialt arbeidsmiljø bør måles. Som tidligere nevnt, er NRKs medarbeiderundersøkelse strategisk forankret, men inkluderer i år (2017) også spørsmål om psykososialt arbeidsmiljø. Dette bidrar til å oppfylle arbeidsmiljølovens krav, slik Hoff og Lone (2014) beskriver. N2 viser til at det er tatt inn seks spørsmål om arbeidsmiljø, men er skeptisk til hvorvidt de følges opp: «Det eneste som bekymrer meg er at jeg hørte en presentasjon av undersøkelsen på mandag, og noterte meg at i løpet av hele presentasjonen så ble ikke ordet arbeidsmiljø nevnt en eneste gang».

Av dette ser vi hvordan lovkravet ivaretas, uten at det i særlig grad begrenser NRKs intensjon om å bruke medarbeiderundersøkelsen til strategisk å styre organisasjonen i ønsket retning. Vi oppdager gjennom intervjuene at informantene forholder seg ulikt til implementeringen av de nye spørsmålene: En av lederne sier “vi måtte det”, mens verneombudet sier “dette har vi jobbet for lenge!”. Med tilbakeblikk på teorikapittelet tolker vi den første

kommentaren i lys av HR-tradisjonen, som har tilsvarende fokus på strategi som NRK. Den andre kommentaren har et mer HMS-rettet fokus, og baserer seg på at arbeidsgiver og arbeidstaker sammen skal jobbe for å oppnå et forsvarlig og meningsfylt arbeid for alle (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1). Arbeidsgiver har ansvar for arbeidsmiljøet, og arbeidstaker har rett og plikt til å medvirke (Internkontrollforskriften, 1997, § 4).

Informantene som stiller seg positive til medarbeiderundersøkelsens strategiske forankring argumenterer for at problemer tilknyttet psykososiale forhold bør tas opp på andre arenaer. Flere mener et alternativ er å kontakte verneombud, tillitsvalgt eller leder. N7 problematiserer bruk av medarbeiderundersøkelsen som et slikt tilbakemeldingssystem: «Da føler de at de har sagt fra, og du har ikke muligheten til å følge opp. Eller du vet ikke hvem det er». Personlige og alvorlige saker som meldes anonymt i medarbeiderundersøkelsen kan være vanskelig å ta tak i. Vi stiller likevel spørsmål ved hvorfor tilbakemeldinger om generelle forhold ved arbeidsmiljøet fremstilles som så utfordrende å følge opp, sett i forhold til den potensielle nytten dette kan ha.

4.5 Utfordringene oppsummert

På bakgrunn av denne diskusjonen kan utfordringene NRK står overfor tilknyttet problemstillingen oppsummeres slik: Ansatte får ikke gitt tilbakemelding på nærmeste leder eller det arbeidsmiljøet de forholder seg til i hverdagen. Dette får implikasjoner for hvor hensiktsmessig den nåværende oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen fungerer, samt for iverksetting og oppfølging av tiltak. Tilsvarende er dette en utfordring for ledere som ikke får tilbakemelding på sitt arbeid, og for ansatte som jobber i dynamiske arbeidsgrupper uten klare lederroller. I tillegg fremstår det som uklart hvilke arenaer de ansatte kan benytte for å gi tilbakemeldinger på forhold i organisasjonen utover det som spørres om i medarbeiderundersøkelsen. Videre stiller informantene seg spørrende til om en undersøkelse i året er tilstrekkelig for å fange opp hvordan de har det på jobb, grunnet økende endringstakt i omgivelsene. I tillegg påpekes det at NRK ikke er tilstrekkelig rigget for arbeid på tvers i praksis. Dette kan skyldes strukturelle begrensninger og/eller ulike oppfatninger i organisasjonen. Vår oppfatning er at dersom ulike oppfatninger ikke avdekkes kan det resultere i at de ansatte jobber mot hverandre heller enn med hverandre. Vi vil nå komme med råd og refleksjoner basert på informantenes forslag til løsninger på de overnevnte utfordringene.

Løsninger - Råd og refleksjoner

4.6 Gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

4.6.1 Inkludere "rullgardinspørsmål" i medarbeiderundersøkelsen

Når det gjelder medarbeiderundersøkelsens utforming, kommer noen av informantene med forslag om å inkludere en form for rullgardinspørsmål. Et eksempel på dette kan være spørsmål om man har jobbet i prosjekt det siste året: Dersom man trykker "nei" går man videre, og dersom man trykker "ja" får man oppfølgingsspørsmål. En slik løsning kan bidra til at ansatte som har jobbet i arbeidsgrupper utenfor sin enhet får gitt tilbakemelding på sin arbeidsleder og arbeidsmiljøet de har jobbet i. Utfordringen med en slik løsning blir hva slags oppfølgingsspørsmål som da skal følge og hvor omfattende de skal være. Det må også tas stilling til om det skal vises til navn på eventuelle arbeidsledere, slik det vises til nærmeste enhetsleder i dagens medarbeiderundersøkelse.

Dersom arbeidsledere skal navngis i undersøkelsen kan man se for seg utfordringer tilknyttet anonymitet. Arbeidsledere kan blant annet oppleve negative tilbakemeldinger, og om disse skyldes lederen selv eller andre forhold innad i prosjektet kan være uklart. På den annen side kan tilbakemeldingene brukes konstruktivt for å utvikle og forbedre eget lederskap. Dette er noe prosjektlederen vi intervjuet reflekterer over:

(...) det burde vært noen spørsmål som helt tydelig var adressert til din prosjektleder. Det kunne også stått navn, bare sånn at det ikke er noe tvil. Så kunne jeg hatt et møte med min sjef igjen, eller noen fra personalkontoret om «OK, de opplever at du er for utydelig, eller du er for kravstor eller for ditt eller datt». Det hadde jo vært kjempenyttig for meg. På en måte kjipt og skremmende, men nyttig selvfølgelig. For da kunne jeg endret atferd. (N8)

I hvilken grad forventes det at arbeidsledere kan håndtere negative tilbakemeldinger?

Informantene fremhever viktigheten av mer arbeid på tvers av linjer, men reflekterer lite rundt at dette innebærer endrede organisasjons- og ledelsesstrukturer. Blant annet lurer vi på hvilken lederopplæring arbeidsledere får - og om de i det hele tatt får dette. Hva slags rolle, ansvar og myndighet er disse lederne tiltenkt i forhold til hvordan deres ledelse fungerer i praksis? Vår oppfatning er at det kan være krevende for arbeidsledere dersom de ansatte forventer at de skal håndtere utfordringer og tilbakemeldinger som i realiteten ligger utenfor deres ansvarsområde.

Når det gjelder hensynet til de ansattes anonymitet sier en av informantene at det burde være en nedre grense for hvilke grupper det spørres om ut ifra størrelse. Dersom arbeidsgruppen består av mindre enn fem personer vil det være lett å se hvem som har svart hva. Som N8 uttrykker: “(...) da kan man begynne å lete etter mønstre og skjønne at det var hun som fikk en dårlig tilbakemelding sist uke, og nå er’ a pissed, liksom».

Det er også flere utfordringer ved en slik løsning når det gjelder hvordan man skal følge opp resultatene. Dersom ansatte svarer at de jobber i (ulike) arbeidsgrupper bør disse gruppene ha egne oppfølgingsmøter sammen med arbeidsleder. En slik løsning vil trolig fungere godt i langvarige arbeidsgrupper, for eksempel i prosjekter som varer over flere år. Da vil gruppene som jobber sammen til daglig kunne snakke sammen om arbeidsmiljøet og utarbeide nødvendige tiltak. I arbeidsgrupper av mindre varighet blir oppfølgingen av resultatene en større utfordring ettersom arbeidet kan være ferdig før medarbeiderundersøkelsen gjennomføres. Resultatene kan være nyttig læring for andre arbeidsgrupper, men utover dette vil de trolig ikke ha noen funksjon. Av den grunn kan det argumenteres for at rullgardinspørsmål bør inkluderes i medarbeiderundersøkelsen for de arbeidsgruppene som har lang nok varighet til at det er hensiktsmessig å undersøke dem én gang i året. I oppfølgingsarbeidet er også anonymitet en utfordring. Svarer man innenfor rammene av mindre grupper begrenses mulighetene for anonymitet. Alternativt kan det innføres en nedre grense for hvor mange ansatte som har deltatt i en arbeidsgruppe, for å kunne svare på spørsmål tilknyttet arbeidslederen og -miljøet. Det må være enkelt å bestemme hvilke arbeidsgrupper en slik “rullgardin-løsning” skal fungere for og ikke. I tillegg bør den nedre grensen være automatisk bestemt i undersøkelsen, slik at det ikke kan skje feil.

4.6.2 Åpne svarfelt i medarbeiderundersøkelsen

Årets medarbeiderundersøkelse (2017) består av standardiserte svaralternativer og har ingen innslag av åpne svarfelt. Det er en gjennomgående oppfatning blant informantene at åpne svarfelt er vanskelig å inkludere i undersøkelsen. En årsak til dette kan være at informasjonen som innhentes er vanskelig å måle/håndtere, og dermed krever mye ressurser. Hvorvidt NRK får nyttiggjort seg av informasjonen kan derfor variere. Flere av informantene nevner også at feltene genererer altfor mye informasjon. N2 forklarer: ”Et åpent svarfelt blir fort til en 300-siders bok med høykvalitets, meningsløst gibberish”. Videre svarer N6: ”(...) når vi hadde det var det jo

også helt nede på det nivået at man synes noe om sidemannen sin liksom. Det ble jo veldig smått noe av det der”.

På den annen side kan innslag av åpne svarfelt være betydningsfullt for medarbeiderne. N2 fremhever viktigheten av dette da feltene kan fungere som en sikkerhetsventil:

Hvis man har for stort trykk så har man en ventil til å slippe det ut. Spørsmålet er om medarbeiderundersøkelsen skal være et sted for å slippe ut trykk? Den er det i seg selv, til en viss grad, og på den måten kan et kommentarfelt være bra.

Et forslag kan være å supplere undersøkelsen med noen åpne svarfelt. For å unngå at svarene blir for lange eller detaljerte, kan et alternativ være å begrense feltene til det N2 kaller for ”twitterlengde”, som utgjør 140 tegn:

Tidligere så skrev jo folk norskstil i det feltet. Men når selv Trump klarer å holde seg til twitterlengden, så kunne man kanskje hatt et kommentarfelt på twitterlengde. (...) jeg tror at mange av dem [ansatte] vil ha det, men at skulle man ha det, så måtte man begrense det til twitterlengde. Da er det litt enklere å hente ut noe, få verdi av det. (N2)

Dette anser vi som et viktig funn da det kan tyde på at de ansatte har mye på hjertet. Den store mengden data kan ses som et tegn på at de ansatte opplever at de ikke har nok arenaer til å diskutere og “slippe ut trykk” (N2). Dette kan sees i lys av Molstad og Sæters (2016) dialogmodell, hvor de ansatte er opptatt av at man skal kunne snakke sammen utenom medarbeiderundersøkelsen:

Jeg har sagt det siden tidenes morgen, at for min del kan du godt stille kun ett spørsmål: “Åssen står’e tel?”, så lenge man har et obligatorisk møte hvor leder, besluttende myndighet, og medarbeider snakker sammen om arbeidsmiljøet. (N2)

På én side kan fokuset på dialog tolkes som en måte å styre det de ansatte har på hjertet vekk fra medarbeiderundersøkelsen. Spørsmålet blir da om åpen dialog er like forpliktende som formelle tilbakemeldinger når det gjelder oppfølging. På en annen side kan fokuset tolkes som et ønske om større åpenhet, bedre kommunikasjon og samhandling, og mindre formalisering. Poenget er

ikke at det ene nødvendigvis er bedre enn det andre, men det kan være hensiktsmessig å orientere seg om hvilke forventninger og savn medarbeiderne har når det gjelder arenaer for å uttrykke seg i organisasjonen.

Ebeltoft (1995) synes å støtte opp om dette. Han er skeptisk til at kvantitative spørreskjema favoriseres som verktøy for å kartlegge arbeidsmiljøet. Dette kan forstås med at spørreskjemametoden ikke tar hensyn til at ulike arbeidstakere har forskjellige forestillinger om arbeidsmiljøet. Isteden legges det til grunn at hver faktor betyr det samme for alle. Vår oppfatning er at dette kan bidra til å begrense de ansattes engasjement og mulighet for å påvirke forhold på arbeidsplassen. Ved å utelukke åpne svarfelt kan NRK også gå glipp av potensielt viktige tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Standardiserte svaralternativer kan derfor underbygges med kvalitative kommentarer på “twitterlengde”. Dette bør hovedsakelig benyttes når man ikke har oversikt over alle tenkelige svaralternativer. En mulighet kan være å liste opp et sett med faste alternativer, for så å ta med en åpen kategori på slutten hvor de ansatte kan fylle inn sine egne alternativer hvis de føler at kategoriene over ikke passer. N8 uttaler:

(...) det kunne jo hende at det gikk an å lage en kombinasjon. At det var åpne felt noen steder hvor det sto «kan du med egne ord si hva du synes lederen din burde ditt og datt». Ellers kan man jo gå glipp av viktig informasjon, da.

Vi har til nå diskutert hvordan spørsmål om arbeid på tvers kan implementeres i medarbeiderundersøkelsen, og hvordan åpne svarfelt kan bidra til å løse noen av utfordringene. Problemet med disse løsningene er at undersøkelsen blir lenger, eller den kan oppleves som kronglete å besvare. Vi stiller derfor spørsmål ved om måling av arbeid på tvers egentlig bør inngå som en del av medarbeiderundersøkelsen. I det følgende drøfter vi alternative løsninger.

4.6.3 Prosjekt- og gruppeevaluering

NRK hadde tidligere spørsmål om prosjektledere og prosjektarbeid i medarbeiderundersøkelsen, som senere ble fjernet fordi det ble vanskelig å måle. Under intervjuene gjøres vi oppmerksomme på at dette ikke kun skyldtes spørsmålene, men også at medarbeiderundersøkelsen kun gjennomføres én gang i året. Av den grunn ble det krevende å huske hvilke prosjekter man hadde deltatt på og når. Som et alternativ til å inkludere slike

spørsmål i medarbeiderundersøkelsen foreslår den ene eksterne informanten å gjennomføre prosjektevalueringer, altså en form for prosessevaluering. Dette er undersøkelser tilknyttet hvert enkelt prosjekt, hvor det stilles spørsmål om både linjeleder og prosjektleder. Slik kan man få frem hvor de enkelte jobber linjemessig i organisasjonen, samt hvilket prosjekt de jobber i. På vårt spørsmål om hvordan dette kan gjøres dersom man har deltatt på mange prosjekter svarer informanten følgende:

Ja, det er jo noe man må velge da. Hvor stor prosjektandel skal man ha før det er naturlig å ta ut rapport. Er man i et prosjekt på 10 prosent så tror jeg ikke det er så veldig aktuelt. Men har man det delt mellom to prosjekter så må man velge om man skal kartlegge to prosjektledere. (N10)

Informanten påpeker at det bør gjennomføres evalueringer fra de prosjektene hver ansatt har jobbet mest i. Spørsmålet blir hvem som skal gjennomføre og følge opp evalueringene, og hvem som blir «eiere» av resultatene og tilbakemeldingene. Dersom det er prosjektlederen, åpner dette opp for at han/hun får en tilbakemelding på sitt arbeid. Samtidig får deltakerne i prosjektet diskutert sitt arbeidsmiljø. Resultatene kan videre diskuteres sammen med de ansattes linjeledere, da de kan ha gode forutsetninger for å påvirke hvordan prosjektets ressurser brukes. I tillegg kan det være hensiktsmessig å dele resultatene og evalueringene med den øvrige ledelsen i organisasjonen, slik at kunnskaper, utfordringer og løsninger fra prosjektene kan brukes i organisasjonens overordnede strategiarbeid. Dette samsvarer med Molstad og Sæters (2016) anbefaling om å integrere oppfølgingsarbeidet med øvrige styrings- og HR-aktiviteter.

Et spørsmål vi ikke stilte, men som vil være hensiktsmessig å vurdere, er hva man bør gjøre i tilfeller hvor prosjekter eller arbeid på tvers av linjer varer over tid, gjerne flere måneder eller år. Skal det da gjennomføres flere prosjektevalueringer, og i så fall hvor ofte? Skal spørsmålene tilpasses ut i fra prosjekttype og lengde, eller bør de standardiseres? Fordi arbeid på tvers i NRK varierer betydelig i lengde og omfang, er det vår oppfatning at spørsmålene bør tilpasses. På den ene siden kan det kreve mye arbeid å få utformet og implementert et måleverktøy som man ikke har noen garanti for at fungerer. På den annen side kan resultatet bli at man får utarbeidet et godt måleverktøy for arbeid på tvers av linjer, og får fanget opp de utfordringene NRK i dag står overfor.

Informanten beskriver denne løsningen primært som en måte å evaluere prosjektarbeid på. Vi ser imidlertid for oss at den også kan benyttes som evalueringsmetode for andre dynamiske arbeidsformer. Arbeid på tvers av linjer trenger ikke nødvendigvis å innebære prosjektarbeid eller arbeidsgrupper med arbeidsledere. Som beskrevet av Mintzberg kan arbeid på tvers også bestå av dynamiske arbeidsgrupper uten definerte ledere (adhocrati). Når vi diskuterer dette perspektivet opp mot hvem som da blir «eiere» av resultatene fra prosjektevalueringene får vi følgende svar:

Jeg tenker at det går fint an å ta ut disse prosjektevalueringene hvor det ikke nødvendigvis bare finnes en prosjektleder, men sannsynligvis et team av prosjektansvarlige innad i prosjektet som kan eie evalueringen i sin helhet. Det er ikke alltid ledelse skal festes på et individ. Ledelse er en funksjon som skal ivaretas i organisasjonen, og den vil på ulike nivåer være forskjellig. (N10)

Et viktig funn i denne sammenheng er at man kan ha ulik forståelse av hva ledelse er og innebærer. Dette var vi inne på vedrørende prosjektlederens tiltenkte versus faktiske roller, ansvar og myndighet. Vi berører nok en gang temaet om at de ansattes oppfatninger kan være ulike eller motstridende, og at de også gjerne tas for gitt. I hvilken grad er NRK oppmerksomme på de ansattes forståelse av ledelse, og er de ansatte oppmerksomme på det selv? Vår oppfatning er at NRKs ledelsesstruktur fremstår som noe uklar. Dette kan ha sammenheng med at arbeidsformen nå har fått økt oppmerksomhet og nærmest fremstilles som noe nytt. Selv om flere i NRK allerede arbeider på tvers av linjer, er det først nå den strategiske dimensjonen ved arbeidsformen er satt i fokus. Vi ser diskusjonen om hva ledelse innebærer som et interessant tema og videre forskningsspørsmål for organisasjoner som søker mer dynamiske og fleksible arbeidsformer og strukturer.

4.6.4 Pulsmålinger

Et annet supplement til medarbeiderundersøkelsen er det vi her omtaler som pulsmålinger. Dette er også en type prosessevaluering, og innebærer hyppige undersøkelser som tar for seg arbeidsmiljøet i arbeidsgrupper, samt de ansattes relasjon til arbeidslederen. Vår forståelse er at slike målinger kan bidra til å løse utfordringene med tilbakemeldinger på arbeidsleder og arbeidsmiljø i gruppen man jobber i til daglig, samt utfordringene knyttet til hyppig endringstakt

og dermed for få målinger. Den ene eksterne informanten forklarer hvordan de benytter pulsmålinger på sin arbeidsplass:

(...) vi er i en kontinuerlig reise, så det er også derfor vi tar denne pulsmålingen månedlig. Vi har en stor medarbeiderundersøkelse én gang i året, og pulsmåling én gang i måneden som på en måte tar pulsen på organisasjonen. (N9)

Virksomheten denne informanten er ansatt i har lignende struktur som NRK. De gjennomfører årlige medarbeiderundersøkelser lignende NRK sine, som stiller spørsmål om forhold til personalansvarlig leder og tilknytning til formell enhet. For å sikre at det gjennomføres undersøkelser ofte nok i forhold til endringstakten, og at de ansatte får anledning til å gi tilbakemelding på arbeidsleder og arbeidsmiljøet de jobber i til daglig, gjennomfører de i tillegg månedlige pulsmålinger. Mens denne virksomhetens årlige medarbeiderundersøkelse tar 20 minutter å svare på, tar pulsmålingene kun fire minutter. Medarbeiderundersøkelsen retter blant annet oppmerksomheten mot ansettelsesforhold, strategi og kultur, mens pulsmålingene tar for seg prosjektene medarbeiderne jobber i gjennom året, og måler pulsen på det prosjektet man befinner seg i akkurat nå. Disse undersøkelsene er mer lokalt tilpasset, og måler faktorer som er lettere å påvirke. De tar derfor sikte på å raskt fange opp kontinuerlige endringer knyttet til de ansattes arbeidshverdag, slik at arbeidsmiljøet kan justeres og forbedres.

Den andre eksterne informanten kjenner til flere organisasjoner som gjennomfører pulsmålinger med stort hell. Pulsmålinger kan imidlertid resultere i måletretthet. Dette er noe flere informanter vurderer som et mulig problem. N2 illustrerer hvordan ansatte kan tenkes å reagere på hyppigere undersøkelser: «Jeg er ikke ansatt her for å svare på alle disse spørsmålene, jeg er interessert i å filme eller drive research eller intervju noen». Hyppige undersøkelser vil trolig ha begrenset nytte dersom de fører til slike reaksjoner. På spørsmål om denne utfordringen svarer informanten som presenterte månedlige pulsmålinger:

Jeg tror det er noe med hvordan man velger å bruke dem. (...) når du gjør det til hverdagsledelse, og oversetter det til noe som oppleves relevant i mitt hode, i min måte å jobbe på, i min hverdag, så går det liksom så kjapt at folk ikke tenker på at dette er en medarbeiderundersøkelse. Det er egentlig bare ledelse i hverdagen. Jeg tror at hvis du gjør det til for tunge prosesser og for mye som skal fylles ut, så tror jeg man vil bruke altfor mye tid internt. (N9)

Et viktig poeng er altså at hyppige undersøkelser vil oppleves mer nyttig og relevant dersom de oppfattes som en del av den hverdagslige ledelsen i organisasjonen, og dermed mer som en vane. Dette blir tydelig når vi får innsikt i hvordan denne virksomheten følger opp resultatene fra pulsmålingene. Hvert prosjekt har et møte hver mandag, ledet av prosjektlederen. Ett mandagsmøte i måneden benyttes til å snakke om resultatene fra den siste pulsmålingen, og for å utarbeide eventuelle tiltak. På spørsmål om de opplever det som hensiktsmessig å gjøre det på denne måten, svarer informanten:

Vi får i hvert fall god feedback på det, og folk opplever at de blir sett og hørt og inkludert. (...) det oppleves som at det er en kultur hvor det er veldig naturlig for folk. (...) det er ikke en tungrodd, kjip prosess. Det er veldig kjapp feedback som gjør at det er lett å kommentere på. (N9)

Når selve undersøkelsen tar fire minutter å svare på, og oppfølgingen av den hovedsakelig skjer på et mandagsmøte som det uansett er holdt av tid til, oppleves prosessen mer naturlig og relevant og mindre komplisert og tidkrevende.

Om denne løsningen kan fungere i NRK, er noe som må diskuteres. I NRK varierer de ulike formene for arbeid på tvers betraktelig, både i varighet og arbeidsform. Det må tas stilling til om det skal være en nedre grense for hvor lenge arbeid på tvers skal vare for at månedlige pulsmålinger skal være hensiktsmessig. Flere av prosjektene i NRK varer i flere måneder og år, og pulsmålinger vil trolig være mer nyttig i disse tilfellene enn i prosjekter av for eksempel to måneders varighet.

Videre er det rimelig å anta at en overgang fra årlige medarbeiderundersøkelser til også å gjennomføre månedlige pulsmålinger vil kreve mental og praktisk omstilling fra de ansatte. Å få hyppige undersøkelser til å oppleves som hverdagsledelse lar seg ikke nødvendigvis gjøre over natten, men må jobbes med over lengre tid. Informanten fra virksomheten som gjennomfører pulsmålinger legger vekt på at dette er noe som fungerer i deres organisasjonskultur, men ikke nødvendigvis vil fungere like godt i andre kulturer:

For noen organisasjoner som ikke er vant til å jobbe sånn, så blir det altfor omfattende. (...) for mange organisasjoner så er det liksom noe med at "dette her passer for oss, og dette passer for de

folkene vi har ansatt”. (...) man må være ganske tro mot sin egen virksomhet; hvilke verdier som står sentralt, hva slags kompetanse vi har og hva vi har vært vant til å gjøre (...). (N9)

Samtidig – for å få til en medarbeiderundersøkelse (eller annen undersøkelse) som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer, må man være innstilt på en eller annen form for endring:

Da kan man jo enten tenke at dette blir skummelt og prøve å motarbeide det, eller man kan teste ut nye former å gjøre ting på. Det er nok noe av det vi har gjort også, å teste ut noe i noen miljøer som vi vet at adapterer enda raskere. (N9)

Motstand mot endring fra de ansatte er normalt ifølge Jacobsen (2014). Motstanden kan komme av at det nye oppleves som diffust, og derfor er vanskelig å forholde seg til. Informanten gjør oss oppmerksom på et annet viktig aspekt ved pulsmålingene: De viser hvordan de ansatte selv kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Dette kan bidra til at endringene oppfattes som mindre diffuse eller fremmede. Hvis endringene utføres av de ansatte selv, vil de trolig i mindre grad oppleves som påførte. Dette kan medføre en opplevelse av eierskap, og bidra til å aktivere de ansatte, slik arbeidsmiljøloven krever. Sitatet under illustrerer dette:

(...) kjernen i det [å ansvarliggjøre de ansatte i pulsmålingene] er at du får den arbeidsplassen du fortjener. Så det er også mye mer selvrefleksjon rundt “hva har du gjort siden sist”, for å sørge for at hver og én driver det fremover på egen måte og ikke sitter og venter på at liksom, “nei lederen min har ikke gjort noen ting”. Så den [pulsmålingen] er mer ment å bevisstgjøre og ansvarliggjøre hver enkelt til å drive ting fremover. (N9)

Vi har i etterkant av intervjuene reflektert over hvor få (endrings)forslag informantene fra NRK har kommet med, og hvordan de bagatelliserer forslagene de legger frem. Tidvis kan det virke som de er fanget i en slags grunnleggende forståelse som bygger på at den formelle strukturen er dominerende i organisasjonen. Vi opplever derfor at de synes det er krevende å løfte blikket ut over organisasjonskartets strukturelle rammer. Likevel ser vi at flere har reflektert rundt det å bruke medarbeiderundersøkelser for å tydeliggjøre de ansattes ansvar for arbeidsmiljø og utvikling:

Kanskje den kunne vært litt utfordrende på en selv. Typisk sånn, “totalt, hvordan vurderer du din egen innsats, hvor fornøyd er du med egen innsats, har du gjort en positiv utvikling i deg selv det siste året (...), har du gjort noe for å sette deg inn i nye arbeidsoppgaver, har du gjort noe for å lære deg selv noe nytt”. Altså, rette lyset litt tilbake på personen selv også, da. (N8)

Uavhengig av hvor ofte man gjennomfører medarbeiderundersøkelser eller pulsmålinger, er ikke det å jobbe med arbeidsmiljøet noe som bør begrenses til visse tider av året i forbindelse med en spesifikk undersøkelse. Dette er noe NRK bør jobbe med i arbeidshverdagen, gjennom hele året. Som N1 uttaler: “Det viktige er jo det som skjer ellers i året”. Ved å ansvarliggjøre de ansatte, fremfor å legge alt ansvar på lederne når det gjelder utvikling av både arbeidsmetoder og arbeidsmiljø, kan disse prosessene bli noe flere forholder seg til, engasjerer seg i og er opptatt av. Dette kan gjøre flere bevisst sitt ansvar for, og innvirkning på arbeidsmiljøet, samt ansvar for å forbedre måtene man jobber på. Dersom NRK får til dette kan de trolig i større grad skape et miljø for utvikling og forbedring, som flere opplever å ta del i. Dessuten gir ikke NRKs medarbeiderundersøkelse rom for refleksjoner fra de ansatte. Dersom NRK ikke ønsker åpne svarfelt i undersøkelsen, kan prosjektevalueringer eller pulsmålinger utgjøre en alternativ arena for medvirkning og engasjement.

4.6.5 Sikre at tiltak blir fulgt opp

Flere av informantene har mye på hjertet når det kommer til iverksetting og oppfølging av tiltak, samt hvordan dette kan forbedres. For det første er det en felles forståelse om at både ledere og medarbeidere må ansvarliggjøres i denne prosessen. N1 uttaler: ”Tiltakene må initieres fra lederne og legges til rette for, (...) de ulike lederne må ansvarliggjøres i forhold til de tiltakene som blir bestemt”. N2 fremhever:

(...) medarbeidere må ta ansvar for å fortelle hva de vil ha og beholde av ting som er bra, og hva de vil ha endret av ting som er mindre bra. Hvis de gjør det, så blir resultatet relevant. Hvis de lar vær å bruke den muligheten, så kan tiltakene være helt irrelevante.

At både ledere og medarbeidere må ansvarliggjøres samsvarer med Molstad og Sæters (2016) teori om at jevnlig dialog mellom leder og medarbeider kan munne ut i reelle handlinger og tiltak

som blir iverksatt og fulgt opp. Dette øker blant annet sannsynligheten for at partene opplever tiltakene som forpliktende. For det andre påpeker en informant at tiltakene bør være ”(...) konkrete og oppnåelige. Man må være enige om dem, man må ha et engasjement der” (N1). Dette er igjen i overensstemmelse med Molstad og Sæters oppfatning av hva som er gode tiltak. De fremhever at slike tiltak har større sannsynlighet for å bli implementert.

Dette tyder på at NRK bør ha en mer jevnlig oppfølging av tiltak. Et alternativ kan være å sette av tid til et obligatorisk møte midt i året og la det inngå som en naturlig del av arbeidshverdagen. For eksempel kan lederne innkalle de ansatte enhetsvis og informere om hvilke tiltak som ble iverksatt som følge av resultatene fra årets medarbeiderundersøkelse. På den måten kan man finne ut om tiltakene faktisk har blitt gjennomført. I tillegg kan de ansatte få inntrykk av at NRK tar oppfølging av tiltak på alvor, og se at det “faktisk skjer noe” (N8). Ifølge Molstad og Sæter (2016) vil dette gi økt motivasjon blant de ansatte til å delta på flere undersøkelser.

Videre blir det fremhevet at NRK har et eget registrerings- og målesystem for tiltak som utarbeides i oppfølgingsmøtene. Flere svarer imidlertid at mange unnlater å rapportere om tiltakene: ”(...) i 50 prosent av tilfellene eller mer så hadde jo leder glemt de tiltakene, så da måtte jeg sende de igjen før gjennomgangen jeg gjorde i fjor” (N5). En annen informant sier følgende:

(...) jeg tror det bare var 25 prosent av lederne som gadd å legge inn tiltakene sine i en sånn trafikklys-greie som er laget på nett. Det betyr ikke at de ikke har laget tiltak, for det har de nok, men hvis ikke de ser viktigheten av å registrere dem en gang; jobber de da med dem, er spørsmålet. (N6)

En mulig løsning på dette problemet kan som nevnt være å sette av obligatorisk tid til å iverksette og følge opp tiltak. N1 foreslår at det sendes ut en automatisk e-post på høsten hvor de som er ansvarlige må gi en tilbakemelding på hvordan det står til med tiltakene, og at den ansvarlige må purre på ved manglende svar. N6 kommer også med et forslag om å gjeninnføre det hun kaller for ”postkort”:

Vi hadde et år vi prøvde å lage et sånt postkort, kalte vi det, hvor team som var stolte av noe de hadde fått til skrev det ned og sendte det til personalsjefen. For eksempel noe vi hadde vært kjempegode på som vi gjerne ville dele med andre.

Som nevnt i teorikapittelet anbefaler Molstad og Sæter (2016) å integrere oppfølgingsarbeidet med andre HR-aktiviteter, for eksempel ved å benytte konkrete funn fra medarbeiderundersøkelsen som tema i medarbeidersamtaler. Informantene svarer gjennomgående at dette ikke gjøres i NRK. Vi foreslår derfor at samtalene kan holdes noen måneder etter oppfølgingsmøtet, og knyttes tettere opp mot medarbeiderundersøkelsesprosessen ved å åpne for tilbakemeldinger og diskusjon rundt hvorvidt tiltakene er iverksatt, og hva som eventuelt må jobbes mer med. Dermed kan medarbeidersamtalene benyttes som én av flere måter å sikre at tiltakene iverksettes og følges opp på.

Det er dessuten rimelig å anta at prosessen med iverksetting og oppfølging av tiltak kan forbedres dersom én eller flere av løsningene som er foreslått over blir en realitet. Hvis NRK for eksempel velger å innføre månedlige pulsmålinger i arbeidsgrupper, vil spørsmålene undersøkelsen stiller, og ansvaret for oppfølgingen i etterkant, rettes mot arbeidsgruppens leder og arbeidsmiljøet i denne gruppen. Dette kan bidra til at gruppen man diskuterer tiltak med oppleves som mer relevant og hensiktsmessig. På den måten vil tiltakene trolig bli iverksatt og fulgt opp i større grad enn de gjør i dag. Dersom ansatte og ledere opplever å få snakket om arbeidsmiljøet og utarbeider tiltak sammen, er det grunn til å tro at motivasjonen og engasjementet for å iverksette tiltakene øker.

4.7 Struktur

Hvordan kan man oppnå mer samarbeid på tvers av linjer når både organisasjonsstrukturen og de ansattes tankesett tidvis fremstår som hindringer for dette? Et interessant funn er at flere av informantene bruker begrepet vane. Vi trekker her linjen tilbake til teorikapittelet om endring og tematikken om utrygghet for det som er ukjent. Dersom arbeid på tvers, og også elementene fra matrisestrukturen, oppleves som fremmed eller u håndterlig, kan en første tilnærming være å rette fokus mot temaet. Dette har NRK allerede gjort ved å trekke inn spørsmål om arbeid på tvers i medarbeiderundersøkelsen. N4 kommenterer at: «(...) det man gir oppmerksomhet, det får plass

og der skjer det noe». N3 bemerker: «(...) jeg vet ikke helt hva spørsmålet skal brukes til. Kanskje det er for å mørne bedriften litt, at man nå skal jobbe mer på tvers».

Et viktig poeng er at selv om NRK er en nokså gammel og byråkratisk preget organisasjon med klare hierarkiske linjer, er ikke arbeid på tvers noe helt fremmed i praksis. Som den ene informantene påpeker: «NRK har jo alltid vært en prosjektorganisasjon» (N6). Flere av informantene kommenterer at de som jobber med produksjon er vant til arbeid utenfor avdelingene de har ansettelsestilhørighet i. NRK besitter derfor allerede en enorm kilde til kunnskap – om hvordan man kan få til arbeid på tvers, hva som er utfordringene, og hvordan disse eventuelt kan løses – nemlig internt blant de ansatte. Men organisasjonen er stor og rommer et bredt spekter av faggrupper og arbeidsområder. Poenget er at de som ikke jobber utenfor sine faste linjer kan lære av de som gjør det. En av de eksterne informantene viser i denne sammenheng til en utfordring, men samtidig en mulig løsning:

(...) veldig ofte er det liksom en blokker for samarbeidet vårt; at man ikke kjenner folk godt nok. Hva er det egentlig de kan hjelpe meg med, og hva er det jeg kan hjelpe andre med. Vi har jobbet mye med å bygge opp det vi kaller for mind-site, hvor du legger inn “dette er det jeg fokuserer på nå, dette er det jeg jobber med”. Da blir det mye mer gjennomsiktig hvem som jobber med hva.
(N9)

Informanten er her inne på temaene oversikt og deling. Arbeid på tvers kan tenkes å bli enklere dersom man har oversikt over de ansatte i organisasjonen, dersom man er villig til å dele sine egne kunnskaper, ideer og interesseområder, og ikke minst dersom man viser interesse for andres arbeid og kompetanse. Som sitatet over viser kan interne databaser eller forum som alle har tilgang til (hvor de ansatte legger inn sine arbeidsoppgaver), være en konkret løsning.

Vi argumenterte tidligere for at arbeid på tvers burde tillegges større vekt i organisasjonen. På den måten kan de ansatte oppleve arbeidsformen som mindre fremmed og/eller uhandterlig. Likevel vil vi hevde at dette i seg selv ikke er nok. Oppmerksomheten bør også rettes mot de ansattes ulike tilnærminger og holdninger til en slik arbeidsform. På den måten kan man finne ut hvilke uformelle strukturer som allerede finnes, slik Greve (1995) og Hjulstad (1983) vektlegger. Dette kan videre ha betydning for oppfølgingsarbeidet av medarbeiderundersøkelsen, fordi man i større grad kan forstå hvorfor de ansatte svarer som de gjør.

4.8 Ulike oppfatninger - en kilde til læring

Flere av utfordringene vi har diskutert til nå kretser rundt ulike og uklare tatt-for-gittheter blant informantene. Mest fremtredende er paradokset at noen informanter beskriver NRK som en prosjektorganisasjon, mens andre hevder det ikke foregår så mye arbeid på tvers. Informantene har altså ulike syn på NRKs grunnleggende organisering.

Til nå har vi fremstilt ulike oppfatninger innad i organisasjonen som en utfordring. Vi ser imidlertid at dette også kan være positivt da det bidrar til å skape friksjon og kompleksitet i organisasjonen. Dersom man evner å fange opp de ulike synene og bruke dem konstruktivt, kan dette utgjøre en arena for læring. Denne forståelsen tilsvarer matriseprinsippet som tar utgangspunkt i å verdsette og utnytte ulik kompetanse, fremfor å tenke at de som besitter samme kompetanse også burde jobbe sammen. Målet er ikke nødvendigvis å oppnå en felles forståelse blant de ansatte, men å ta høyde for ulikhetene og la de utgjøre en del av helhetsperspektivet på organisasjonen. På den ene siden kan kompleksiteten i NRK forstås som tungvint og stagnerende. På den annen side bidrar den til å gjøre organisasjonen fleksibel og endringsdyktig. Vår oppfatning er at NRK kan øke medarbeiderundersøkelsens nytteverdi og relevans ved å ta høyde for denne kompleksiteten. I den forbindelse kan det være relevant å henvise til Molstad og Sæters (2016) dialogmodell. Modellen fremhever viktigheten av at man snakker sammen om forholdene på arbeidsplassen. Vi tror det er viktig at NRK tar høyde for dette og at det bygges arenaer som gir rom for meninger og kritiske spørsmål. Gjennom arbeidet med dette prosjektet har vi blitt tildelt et slikt rom. Spørsmålet er hvorvidt de ansatte i NRK gis samme mulighet.

Implikasjoner

4.9 Hva har dette å si for NRKs videre arbeid?

Utgangspunktet for vår problemstilling er at medarbeiderundersøkelsen er utformet på grunnlag av organisasjonens formelle struktur, og i liten grad tar høyde for arbeid på tvers av de formelle linjene. I utgangspunktet ønsker ikke NRK å endre organisasjonsstrukturen, men å finne mulige løsninger for at medarbeiderundersøkelsen bedre kan fange opp arbeidsdeling og samarbeid på tvers av linjene. Vi stiller oss likevel undrende til hvorfor NRK ønsker å beholde et organisasjonskart som skiller seg fra mange av de ansattes reelle arbeidshverdag. Vår oppfatning er at den formelle strukturen tidvis virker mot sin hensikt når det i mange tilfeller er

arbeidslederne, og ikke de personalansvarlige lederne, som får mye av ansvaret for de ansatte. Dette kan trolig gi grobunn for misforståelser og frustrasjon i organisasjonen.

På bakgrunn av funnene vi har kommet frem til, stiller vi spørsmål ved om det faktisk er medarbeiderundersøkelsen som er rett arena for å måle arbeid på tvers av linjer. I analysen fremkommer flere argumenter for at det finnes alternative måter å undersøke og følge opp prosjektarbeid eller andre former for arbeid på tvers. Dette er funn NRK må ta stilling til om de oppfatter som nyttige i sitt videre utviklingsarbeid.

Et annet spørsmål er om NRK anser de funnene, utfordringene og løsningsforslagene vi her presenterer som noe nytt eller velkjent. Gjennom intervjuene har vi innhentet informasjon om oppfatninger og underliggende antakelser i tilknytning til problemstillingen. Videre blir spørsmålet hvordan NRK velger å bruke våre funn, hvilke spørsmål de opplever de har fått besvart eller ikke besvart, og eventuelt hvilke nye spørsmål vårt forskningsprosjekt har generert.

I dette prosjektet intervjuer vi ikke øvrige ansatte i NRK, og vi kan derfor bare si noe om utvalgets oppfatninger. Selv om verneombud og tillitsvalgt representerer ansatte i NRK, kan ikke deres meninger generaliseres til hele organisasjonen. Når dette er sagt, viser våre funn at samtlige informanter stiller seg positive til arbeid på tvers. Dette tror de også er en gjennomgående oppfatning blant de ansatte i NRK. Det informantene opplever som utfordrende er derimot at det ikke er tilrettelagt godt nok for arbeid på tvers av linjer. Hvilken betydning slike oppfatninger og utfordringer har for problemstillingen, kan være et interessant spørsmål for videre drøfting.

4.10 Hva har dette å si for forskningsfeltet?

En første utfordring vi møtte i vårt arbeid med problemstillingen, er at temaet i liten grad har blitt forsket på tidligere. Det er skrevet mye om medarbeiderundersøkelser, men lite om medarbeiderundersøkelser i lys av ulike organisasjonsstrukturer og arbeidsformer. Derfor anser vi vårt prosjekt som et bidrag til å utvide forskningsfeltet, for eksempel innenfor organisasjonsutvikling.

Dette forskningsprosjektet er begrenset på flere områder. Når det gjelder utvalget av informanter, omfatter det både antall og roller. Det vil være interessant om videre forskning også vektlegger meninger og erfaringer blant øvrige ansatte. I dette prosjektet har vi ikke mulighet til

å følge den videre utviklingen av medarbeiderundersøkelsen. Likevel kan prosjektet danne et grunnlag for videre arbeid med prosessen.

Vi har valgt å se problemstillingen i lys av litteratur om endring, medarbeiderundersøkelser og struktur. Det kan også være hensiktsmessig å undersøke om andre teoretiske tilnærminger kan gi en større forståelse av tematikken. Ettersom vår oppgave er å gi NRK konkrete råd, er også rommet for å drøfte andre aspekter eller perspektiver begrenset. For eksempel kan et videre forskningsspørsmål være hvorvidt ønsket om mer arbeid på tvers av linjer bunner i en effektiviserings- og økonomisk rettet tankegang, eller om den bunner i perspektiver om demokrati og selvbestemmelse. Disse temaene kan være interessante i videre forskning.

Selv om problemstillingen er tilknyttet NRK, tror vi at andre organisasjoner kan dra nytte av både tematikken og de funnene vi her har kommet frem til. Prosjektet kan være et godt utgangspunkt for videre drøfting, ettersom stadig flere bedrifter ser nytten av, og behovet for å jobbe mer på tvers av linjer. Dersom dette skal kunne legges til rette for, fanges opp og følges opp, vil det være behov for mer kunnskap om hvordan dette kan gjøres, samt hvilke mekanismer som spiller inn og har betydning for prosessene. Det interessante framover vil være å utforske hvordan ulike bedrifter forholder seg til og håndterer utfordringer tilsvarende de vi her presenterer.

5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne rapporten har vi besvart følgende problemstilling: Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer? Problemstillingen ble besvart ved hjelp av to forskningsspørsmål: 1) Hva er utfordringene ved NRKs nåværende medarbeiderundersøkelse? 2) Hva er mulige løsninger på disse utfordringene?

Vi tok utgangspunkt i relevant teori innenfor områdene organisasjonsendring, medarbeiderundersøkelser og struktur. Det ble gjennomført dybdeintervjuer med åtte informanter fra NRK og to informanter fra eksterne bedrifter. Vi analyserte våre funn med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene, og vil nå gi en oppsummering av de utfordringene og løsningene vi har kommet frem til. Løsningene utgjør våre råd til NRK for organisasjonens videre arbeid med medarbeiderundersøkelsesprosessen.

For det første støtter våre funn antakelsen om at medarbeiderundersøkelsen ikke tar høyde for de ansattes reelle arbeidshverdag. Flere ansatte får ikke gitt tilbakemelding på lederne

og arbeidsmiljøene de forholder seg til i arbeidshverdagen. Arbeidsledere uten personalansvar får heller ikke tilbakemelding på sitt lederskap. En løsning på disse utfordringene er å inkludere rullgardinspørsmål i medarbeiderundersøkelsen. Resultatene fra disse spørsmålene kan diskuteres i egne oppfølgingsmøter for arbeidsgruppene. Dette kan fungere godt for arbeidsgrupper med lang varighet. For kortvarige prosjekter er denne løsningen mindre egnet, fordi medarbeiderundersøkelsen bare gjennomføres én gang i året. Et alternativ kan derfor være å supplere medarbeiderundersøkelsen med andre former for prosessevalueringer, som prosjekt- og gruppeevalueringer eller pulsmålinger. Dette kan forbedre oppfølgingsprosessen, fordi den relateres til de ansattes faktiske arbeidshverdag. Videre drøftet vi balansen mellom hyppigere undersøkelser og måletretthet. Dersom hyppigere undersøkelser implementeres på en skikkelig måte, kan det i større grad oppleves som hverdagsledelse eller vane blant de ansatte. Dette tror vi kan redusere sannsynligheten for måletretthet, og bidra til at undersøkelsene oppfattes som mer nyttige og relevante.

En annen utfordring er at tiltak ikke blir tilstrekkelig fulgt opp, noe som medfører at flere av de ansatte oppfatter medarbeiderundersøkelsen som mindre nyttig. Dette kan skyldes at de ansatte ikke jobber i enhetene tiltakene blir utarbeidet og iverksatt i, og at de derfor får et distansert forhold til dem. En mulig løsning på dette kan være å innføre prosessevalueringer. Vi argumenterer for at medarbeidere og særlig ledere må ansvarliggjøres, samt at tiltakene bør gjøres konkrete og oppnåelige. Vi foreslår at man holder et obligatorisk møte et halvt år etter at tiltakene er blitt utarbeidet for å diskutere hvordan tiltakene har blitt iverksatt og fulgt opp. Eventuelt kan det lages rutiner på at de som er ansvarlige for tiltakene sender en e-post til sin leder om hvordan tiltakene har blitt fulgt opp.

For det tredje opplever de ansatte at det gjennomføres for få undersøkelser i forhold til endringstakten i organisasjonen. Den årlige medarbeiderundersøkelsen fanger ikke opp kontinuerlige endringer i de ansattes arbeidshverdag. Som en løsning på dette foreslår vi også her bruk av prosjekt- og gruppeevalueringer eller pulsmålinger.

En fjerde utfordring kan kobles til struktur. Informantene opplever ikke at organisasjonsstrukturen i tilstrekkelig grad åpner for arbeid på tvers av linjer. Det fremstår som utfordrende å bryte ut av det informantene omtaler som "siloe". Strukturen synes å begrense de ansattes evne til å tenke utover dens rammer. Vi argumenterer for at større oversikt og delingskultur i bedriften kan gjøre arbeid på tvers lettere.

En femte utfordring er informantenes ulike oppfatninger av medarbeiderundersøkelsen. Dette gjelder blant annet nytteverdien av åpne svarfelt og hvorvidt problemer knyttet til psykososialt arbeidsmiljø bør inkluderes. Det er interessant at noen av informantene mener at NRK er en prosjektorganisasjon, mens andre hevder det ikke foregår så mye arbeid på tvers. De har altså ulike oppfatninger om organisasjonens grunnleggende organisering. Et råd er å forsøke å avdekke hvilke ulike oppfatninger som finnes, og la dem utgjøre en arena for læring.

En sjettede utfordring er at dagens medarbeiderundersøkelse ikke åpner for at de ansatte kan uttrykke seg utover spørsmålene som stilles. Dette reduserer deres mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. Vi argumenterer for å inkludere noen åpne svarfelt på ”twitterlengde” i undersøkelsen for å skape en slik arena. I tillegg kan prosessevalueringer gi rom for å diskutere meninger og utfordringer på mer lokalt nivå enn det medarbeiderundersøkelsen tillater.

Gjennom arbeidet med dette prosjektet er det hovedsakelig to spørsmål vi mener det er viktig at NRK bør ta stilling til fremover. Det første omhandler hvorvidt medarbeiderundersøkelsen er rett arena for å måle arbeid på tvers av linjer. Det andre gjelder i hvilken grad det er hensiktsmessig for NRK å beholde et organisasjonskart som skiller seg fra flere av de ansattes reelle arbeidshverdag. Det er nå opp til NRK å vurdere om de finner våre funn interessante og anvendelige. Vi håper rådene vil benyttes i NRKs videre arbeid med å utvikle måleverktøy som oppleves mer nyttige og relevante. Forhåpentligvis kan dette prosjektet være et steg på veien mot å få til dette.

6.0 LITTERATURLISTE

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.*
(Arbeidsmiljøloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnold, J. et al. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5. utg.). Essex: Prentice Hall.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I A. Skogstad og S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s. 41–60). Bergen: Fagbokforlaget.
- Creswell, J. W (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ebeltoft, A. (1995). *Arbeidstakerne har ordet. Spørreskjema eller frie ytringer ved kartlegging av arbeidsmiljø*. AFIs rapportserie nr 4/95. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fivelstad, E., Bakka, J, F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. (4. utg.). Oslo: J.W Cappelens Forlag AS.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. (10. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Greve, A. (1990). Turnover og karrieremobilitet. I Nordhaug, O (Red.), *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling* (s. 93-122). Otta: TANO A.S.
- Greve, A. (1995): *Organisasjonsteori - nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hatch, M. J. (2004). *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiv*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Hjulstad, R. (1983). *Organisasjonsteori*. (2. utg.). Oslo: NKS-Forlaget.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser - En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Internkontrollforskriften. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50. Doi: 10.1023/A:1016901315958.
- Klemsdal, L. (2006). *Den intuitive organisasjonen. Forny virksomheten med de samme menneskene*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kuvaas, B. (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González López-Valcárcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906-929. Doi: 10.1108/PR-01-2014-0023.
- Molstad, M. H. & Sæter, T. A. (2016). *Medarbeiderundersøkelsen gjennomført – hva nå?* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Moses, J. & T. Knudsen. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nordrik, B. (2010). *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?* (1. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- NRK. (2016a, 15. desember). En allmennkringkaster i verdensklasse. Hentet fra <https://www.nrk.no/oppdrag/en-allmennkringkaster-i-verdensklasse-1.7802563>
- NRK. (2016b, 12. april). NRKs årsberetning 2015, i NRKs årsregnskap 2015. Hentet fra <http://fido.nrk.no/72affa5a1d0ee800afaa9b5acc5338cff30ca18b721168b543e8eb3a0da172/120416%20-%20%C3%A5rsregnskap%202015.pdf>
- NRK (2017, 2. februar). *NRKs Organisasjonskart*. Hentet fra

https://fido.nrk.no/d3b47791dbffcb355d1ce76cdc52d13a682fb8ac99cdccd79f0a53b47a881a8c/nrk_orgkart_feb2_17.pdf.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). (2015, 22. september). Medarbeiderundersøkelser. En praktisk veileder. Hentet fra

https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/nho_medarbeiderundersokelse_220915_1.pdf 25.02.17.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *The academy of management journal*, 44(4), 697-713. Doi: 10.2307/3069411.

Regjeringen. (2016, 8. juni). Arbeidsmiljøloven. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>.

Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.), *Det gode arbeidsmiljø*. (s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). (2008). Arbeidsmiljøkartlegging: medarbeiderundersøkelser er et godt utgangspunkt for å forbedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold: faktaark. *Fakta om arbeid og helse, 1*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/288319>.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Weick, K. E., & Quinn R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. utg.). Berkshire: Open University Press.

VEDLEGG

Vedlegg (1) - Mandat fra NRK

Prosjektbeskrivelse Prosjektforum

Justert dato: 16.12.16

Kunnskap om medarbeiderundersøkelser i nettverks- og matriseorganisasjoner som NRK kan bruke når de skal i gang med et utviklingsarbeid for å revidere prosessen med måling og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.

NRK er et statseid aksjeselskap og er landets viktigste mediebedrift, med ansvar for å produsere og publisere et medietilbud til hele befolkningen på relevante plattformer. Med sine ca. 3 500 medarbeidere har NRK en landsdekkende virksomhet.

Foruten på Marienlyst i Oslo, er NRK lokalisert i Mo i Rana med Lisenskontoret og Publikumsservice, samt i Karasjok med NRK Sápmi. NRK har dessuten 15 distriktskontor organisert i 5 regioner: Region Nord, Midt, Vest, Sør og Øst.

NRKs medarbeiderundersøkelse

NRK gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse, som går ut til alle ansatte på nyåret.

Organisasjonsmålet vårt, "NRK er en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse", er et ambisiøst mål. NRK konkurrerer med innholdsprodusenter fra hele verden om folks tid og oppmerksomhet. For at NRK skal være like viktige i fremtiden som i dag, trenger vi miljøer som legger til rette for gode prestasjoner. Vi har en årlig medarbeiderundersøkelse som måler dette. Den bygger på forskning om indre motivasjon, og vi har samarbeidet med Bård Kuvaas på BI om å utvikle den.

Mål:

Medarbeiderundersøkelsen skal måle om vi har et arbeidsmiljø som fremmer gode prestasjoner

Vi jobber systematisk og grundig med å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i det enkelte arbeidsmiljø. Strukturen dette bygger på er NRKs hierarkiske organisasjonskart. Flere og flere oppgaver løses i grupper på tvers av denne strukturen. Derfor oppleves ikke målingen og oppfølgingen like relevant for alle deler av NRKs organisasjon. I NRK ser vi behov for, i enda større grad

enn i dag, å sette sammen ulik kompetanse og perspektiv for å øke innovasjonstakten. Økt krav til tempo gjør at oppgavene i større grad må løses utenfor linjestrukturen.

Utfordring

Med utgangspunkt i at NRK i større grad fremover må jobbe på tvers og i nettverk, ser vi behov for å videreutvikle måten vi gjennomfører vår medarbeiderundersøkelses-prosess.

Hvordan gjennomføre en måling som tar høyde for både linje-organisering og arbeid i nettverk?

Hvordan følge opp resultatene på en måte som tar høyde for både linje-organisering og arbeid i nettverk?

NRK ønsker at Prosjektforum kartlegger måter dette kan gjøres på, med utgangspunkt i litteratur og ved å beskrive ulike måter andre virksomheter har løst dette.

Arbeidsform

Studentene fra Prosjektforum avtaler arbeidsform og deltakelse i relevante møter med prosjektleder for NRKs medarbeiderundersøkelse. I samarbeid avklares det hvem det vil være nyttig for studentene å intervju i NRK og hvilke andre bedrifter det vil være relevant å se til.

Studentene har jevnlig dialog om status i arbeidet med NRKs prosjektleder.

Vedlegg (2) - Informasjonsskriv

Til ledere i NRK

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

”Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer?”

Bakgrunn og formål

I NRK gjennomføres årlig en medarbeiderundersøkelse. I dag løses flere og flere oppgaver i grupper på tvers av en i utgangspunktet hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette frembringer en utfordring knyttet til gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen, da den ikke oppleves som like relevant i alle deler av organisasjonen. Med utgangspunkt i at NRK i større grad fremover ønsker å jobbe på tvers av linjer i organisasjonsstrukturen, ser de behov for å videreutvikle måten medarbeiderundersøkelsesprosessen gjennomføres på.

Hvordan gjennomføre og følge opp en måling slik at den tar høyde for både linjeorganisering og arbeid på tvers av linjer? Til nå har gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen vært strukturert på den måten at den knyttes til enheten man er organisert i og relasjonen til lederen for denne enheten. Ettersom arbeid på tvers av enheter innebærer at man ikke alltid jobber i sin enhet og med sin leder, men derimot med andre medarbeidere og ledere, ønskes en vurdering av hvordan dette kan håndteres på en bedre måte. Prosjektet skal bidra til at NRK får et grunnlag til å jobbe videre med hvordan undersøkelsen gjennomføres og følges opp i ulike organisasjonsstrukturer.

Forskningsprosjektet utgjør et mastergradsemne i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo, og skrives av tre studenter. Empiri skal samles inn ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer med interne aktører innenfor ledelse og administrasjon, og representanter for eksterne virksomheter som står overfor lignende problemstilling. *Grunnen til at du har blitt valgt ut til å delta på dette prosjektet er fordi du er ansatt som leder i NRK.*

Hva innebærer deltakelsen i prosjektet?

Deltakelsen innebærer å møte opp til et individuelt intervju med to av studentene som skal gjennomføre forskningsprosjektet. Studentene vil stille spørsmål og ta opp temaer som er med på å belyse problemstillingen. Det er ønskelig at du besvarer spørsmålene og reflekterer rundt temaene som studentene tar opp. Datainformasjonen vil bli registrert via skriftlige notater og båndopptaker (diktafon). Intervjuet vil bli gjennomført på arbeidsplassen din og vil vare i ca én time. Informasjon om tid og sted vil avtales nærmere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være de tre studentene og studentenes veileder som har adgang til personopplysningene. For å ivareta konfidensialitet vil personopplysninger bli lagret på en datamaskin beskyttet av brukernavn og passord. I rapporten vil informasjon om deg bli anonymisert. Prosjektet skal etter planene avsluttes og leveres 24.05.2017. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Har du spørsmål om prosjektet, ta kontakt med Mari Brynildsrud Viggen eller Ragnhild Evenshaug på telefon 41547207 / 47907797 eller e-post: prosjektforum.uio@gmail.com.

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

Samtykke til deltakelse i prosjektet

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

(Prosjektdeltaker, dato)

Til tillitsvalgt og verneombud i NRK

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

”Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer?”

Bakgrunn og formål

I NRK gjennomføres årlig en medarbeiderundersøkelse. I dag løses flere og flere oppgaver i grupper på tvers av en i utgangspunktet hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette frembringer en utfordring knyttet til gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen, da den ikke oppleves som like relevant i alle deler av organisasjonen. Med utgangspunkt i at NRK i større grad fremover ønsker å jobbe på tvers av linjer i organisasjonsstrukturen, ser de behov for å videreutvikle måten medarbeiderundersøkelsesprosessen gjennomføres på.

Hvordan gjennomføre og følge opp en måling slik at den tar høyde for både linjeorganisering og arbeid på tvers av linjer? Til nå har gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen vært strukturert på den måten at den knyttes til enheten man er organisert i og relasjonen til lederen for denne enheten. Ettersom arbeid på tvers av enheter innebærer at man ikke alltid jobber i sin enhet og med sin leder, men derimot med andre medarbeidere og ledere, ønskes en vurdering av hvordan dette kan håndteres på en bedre måte. Prosjektet skal bidra til at NRK får et grunnlag til å jobbe videre med hvordan undersøkelsen gjennomføres og følges opp i ulike organisasjonsstrukturer.

Empiri skal samles inn ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer med interne aktører innenfor ledelse og administrasjon, og representanter for eksterne virksomheter som står overfor lignende problemstilling.

Forskningsprosjektet utgjør et mastergradsemne i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo, og skrives av tre studenter. Studentene ønsker å intervjuere ledere på ulike nivåer, hovedsakelig innenfor Marienlystdivisjonen ettersom denne avdelingen allerede jobber mye på tvers av linjer. I tillegg er det ønskelig å intervjuer én hovedtillitsvalgt og hovedverneombud. *Grunnen til at du har blitt valgt ut til å delta på dette prosjektet er fordi du er ansatt som enten tillitsvalgt eller verneombud i NRK.*

Hva innebærer deltakelsen i prosjektet?

Deltakelsen innebærer å møte opp til et individuelt intervju med to av studentene som skal gjennomføre forskningsprosjektet. Studentene vil stille spørsmål og ta opp temaer som er med på å belyse problemstillingen. Det er ønskelig at du besvarer spørsmålene og reflekterer rundt temaene som studentene tar opp. Datainformasjonen vil bli registrert via skriftlige notater og båndopptaker (diktafon). Intervjuet vil bli gjennomført på arbeidsplassen din og vil vare i ca én time. Nærmere informasjon om tid og sted vil komme.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være de tre studentene og studentenes veileder som har adgang til personopplysningene. For å ivareta

konfidensialitet vil personopplysninger bli lagret på en datamaskin beskyttet av brukernavn og passord. I rapporten vil informasjon om deg bli anonymisert. Prosjektet skal etter planene avsluttes og leveres 24.05.2017. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Har du spørsmål om prosjektet, ta kontakt med Mari Brynildsrud Vigen eller Ragnhild Evenshaug på telefon 41547207 / 47907797 eller e-post: prosjektforum.uio@gmail.com.

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

Samtykke til deltakelse i prosjektet

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

(Prosjektdeltaker, dato)

Til eksterne

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

”Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for både hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer?”

Bakgrunn og formål

I NRK gjennomføres årlig en medarbeiderundersøkelse. I dag løses flere og flere oppgaver i grupper på tvers av en i utgangspunktet hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette frembringer en

utfordring knyttet til gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen, da den ikke oppleves som like relevant i alle deler av organisasjonen. Med utgangspunkt i at NRK i større grad fremover ønsker å jobbe på tvers av linjer i organisasjonsstrukturen, ser de behov for å videreutvikle måten medarbeiderundersøkelsesprosessen gjennomføres på.

Hvordan gjennomføre og følge opp en måling slik at den tar høyde for både linjeorganisering og arbeid på tvers av linjer? Til nå har gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen vært strukturert på den måten at den knyttes til enheten man er organisert i og relasjonen til lederen for denne enheten. Ettersom arbeid på tvers av enheter innebærer at man ikke alltid jobber i sin enhet og med sin leder, men derimot med andre medarbeidere og ledere, ønskes en vurdering av hvordan dette kan håndteres på en bedre måte. Prosjektet skal bidra til at NRK får et grunnlag til å jobbe videre med hvordan undersøkelsen gjennomføres og følges opp i ulike organisasjonsstrukturer.

Forskningsprosjektet utgjør et mastergradsemne i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo, og skrives av tre studenter. Empiri skal samles inn ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer med interne aktører innenfor ledelse og administrasjon, og representanter for eksterne virksomheter som står overfor lignende problemstilling. *Grunnen til at du har blitt valgt ut til å delta på dette prosjektet er fordi du er ansatt på ledernivå i en virksomhet som har relevante erfaringer tilknyttet prosjektet.*

Hva innebærer deltakelsen i prosjektet?

Deltakelsen innebærer å møte opp til et individuelt intervju med to av studentene som skal gjennomføre forskningsprosjektet. Studentene vil stille spørsmål og ta opp temaer som er med på å belyse problemstillingen. Det er ønskelig at du besvarer spørsmålene og reflekterer rundt temaene som studentene tar opp. Datainformasjonen vil bli registrert via skriftlige notater og båndopptaker (diktafon). Intervjuet vil bli gjennomført på arbeidsplassen din og vil vare i ca én time. Informasjon om tid og sted vil avtales nærmere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være de tre studentene og studentenes veileder som har adgang til personopplysningene. For å ivareta konfidensialitet vil personopplysninger bli lagret på en datamaskin beskyttet av brukernavn og passord. I rapporten vil informasjon om deg bli anonymisert. Prosjektet skal etter planene avsluttes og leveres 24.05.2017. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Har du spørsmål om prosjektet, ta kontakt med Mari Brynildsrud Vigen eller Ragnhild Evenshaug på telefon 41547207 / 47907797 eller e-post: prosjektforum.uio@gmail.com.

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

Samtykke til deltakelse i prosjektet

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

(Prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg (3) - Intervjuguider

Ledere i NRK

Informasjon før intervjuet starter

- Takke respondenten for at hun/han tar seg tid til å bli intervjuet
- Presentasjon (Hvem vi er, navn og bakgrunn)
- Fortelle kort om oppgavens hensikt og hvordan opplysninger vil bli brukt

- Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Vi vil bruke opplysningene som empiri for å kunne besvare problemstillingen.
- Informere om personvern og frivillighet
 - Vi vil underbygge oppgaven med sitater og utsagn. Dine personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i oppgaven vil du som respondent bli anonymisert (R1, R2). Det er frivillig å delta på intervjuet og du kan når som helst trekke ditt samtykke.
- Informere om bruk av lydopptak
 - Er det i orden for deg at vi benytter båndopptaker? Ingen vil få tilgang til opptaket, og alt materiale vil bli slettet når prosjektet avsluttes.
- Anslå intervjuets lengde
 - Ca 1 time
- Spørre om det er noe de lurer på før vi starter

Åpningsspørsmål

- Hvilken stilling har du i NRK?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Har du hatt andre stillinger i NRK?
- Hvilken divisjon og enhet jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet i NRK?
- Kan du fortelle litt generelt om hvordan du opplever din egen rolle i tilknytning til medarbeiderundersøkelsen? (grad av involvering, eierskap)
- Hvordan stiller du deg til at NRK ønsker å jobbe mer på tvers av linjer? (utfordringer, fordeler, relevans)

Struktur

- Jobber mange av dine medarbeidere i prosjekt eller andre former for arbeid på tvers?
 - Hvis ja: Hvordan påvirker dette arbeidet i din enhet? (i tilknytning til samarbeid,

arbeidsinndeling, kommunikasjon, oversikt/kjennskap til ansatte, beslutningsmyndighet?)

- Hva er utfordringene?

- Har dere hatt utfordringer knyttet til motstridende krav fra enhetsleder og arbeids/prosjektleder?

- Hvis ja: Hvordan sikrer dere at ansatte ikke opplever slike motstridende krav?

- Opplever du at ønsket om å jobbe mer på tvers kommer fra toppledelsen, eller tror du at ledere på lavere nivåer og andre medarbeidere deler dette ønsket?

Gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen

- Hva mener du om medarbeiderundersøkelsens nytteverdi? (relevans)
 - Tror du medarbeiderne dine har samme oppfatning som deg?
 - Formålet med medarbeiderundersøkelsen er at den skal fungere som et verktøy for å fremme gode prestasjoner. I hvilken grad synes du at den fungerer slik?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kan du trekke frem noen styrker og svakheter ved medarbeiderundersøkelsen?
 - Synes du at medarbeiderundersøkelsen kartlegger relevante temaer? Finnes det andre områder du mener den burde belyst?
- På hvilken måte involveres medarbeiderne i prosessen for utviklingen av undersøkelsen?
 - Mener du at de bør involveres mer eller mindre?
 - Hvorfor?
- Føler du at du, forut for undersøkelsen, har blitt blitt informert om følgende: 1) Hovedmålet med medarbeiderundersøkelsen, 2) Hva den konkret skal måle, og 3) Hvordan resultatene er tenkt å følges opp i ettertid?
 - Tror du dine medarbeidere har tilsvarende oppfatning?
- I årets medarbeiderundersøkelse er det tatt inn spørsmål om arbeid på tvers. Mener du at dette er et relevant tema?

- Hvorfor?
- Medarbeiderundersøkelsen tar utgangspunkt i at nærmeste leder har direkte påvirkning på medarbeidernes prestasjoner, motivasjon og trivsel. Opplever du at du som leder har en slik påvirkning?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever medarbeiderundersøkelsens utforming? Mener du at spørsmålsformuleringene er relevante (f.eks. hvis mange av medarbeiderne jobber mer i prosjekter utenfor enheten med andre “ledere”).
 - Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra dine medarbeidere angående dette?
 - Opplever du at noen synes det er vanskelig å svare på spørsmålene?
 - Hva er utfordringene?
 - Har du forslag til forbedringer?
- Hva tenker du om at det ikke er åpne svarfelt i medarbeiderundersøkelsen?
- I NRK legges det vekt på at medarbeiderundersøkelsen skal være et verktøy for organisasjonsutvikling. Hva tror du menes med dette?

Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

- Forskning viser at mange organisasjoner gjennomfører medarbeiderundersøkelser, men at det legges ned lite arbeid i å følge opp resultatene. I hvilken grad mener du at NRK følger opp resultatene?
 - Mener du at det settes av nok tid og ressurser til å følge opp resultatene?
 - Opplever du at resultatene følges opp både på enhets- og virksomhetsnivå?
- På hvilken måte involveres medarbeiderne i oppfølgingsprosessen?
 - Sitter medarbeiderne og lederen sammen og vurderer resultatene og utarbeider tiltak (“dialogmodell”)
- Kan du fortelle litt mer om hvordan oppfølgingsmøtene foregår? I hvilken grad opplever du at oppfølgingsmøtene er relevante for lederne og medarbeiderne? (f.eks. hvis mange

av medarbeiderne jobber mer i prosjekter utenfor enheten).

- Hva er utfordringene?

- Har du forslag til forbedringer?

- Har du oppfølgingsmøte med de ansatte i din enhet i etterkant av medarbeiderundersøkelsen?
 - Ville det vært mer hensiktsmessig at andre (f. eks. en prosjektleder/andre ledere) har denne oppgaven?
 - Hvilken rolle spiller tilrettelegger og din leder i dette arbeidet?
 - Kunne du ønsket mer/mindre støtte i oppfølgingsarbeidet?
- Opplever du at tiltakene er konkrete nok til at de lar seg gjennomføre i praksis?
 - Eventuelt oppfølgingsspørsmål: Kan du vise til eksempler på dette?
- Følges resultatene fra medarbeiderundersøkelsen opp på individnivå, f.eks. gjennom medarbeidersamtaler? (for å finne ut hvordan medarbeidere opplevde medarbeiderundersøkelsen, om den var relevant, diskutere funnene ytterligere, diskutere om tiltak har ført til resultater).

Endring

- Syns du at man bør jobbe mer på tvers?
 - Hvorfor det?
- Hvordan oppfatter du endringsvilje i din enhet knyttet til å jobbe mer på tvers?
 - Hva gjør du for å skape endringsvilje knyttet til ønsket om å jobbe mer på tvers?
- Har du opplevd motstand fra de ansatte mot å jobbe på tvers av enheter?
Hvis ja: På hvilken måte?
- Syns du toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse om hvordan man skal jobbe på tvers i organisasjoner?

- I fremtiden vil dere sannsynligvis jobbe mer på tvers av enheter. Dette vil trolig innebære at de ansatte i din enhet vil jobbe mer med andre ledere, eller bli mer selvstyrte. Tror du dette vil påvirke din lederrolle? (makt, beslutningstaking, ansvar, oversikt og kontroll)
- Hvordan?

Avslutningsspørsmål

- Har du noen konkrete forslag til hvordan medarbeiderundersøkelsen bedre kan måle arbeid arbeid på tvers?
- Er det noe annet du ønsker å tilføye som du tror kan være av betydning for prosjektet?

Tillitsvalgt og verneombud i NRK

Informasjon før intervjuet starter

- Takke respondenten for at hun/han tar seg tid til å bli intervjuet
- Presentasjon (Hvem vi er, navn og bakgrunn)
- Fortelle kort om oppgavens hensikt og hvordan opplysninger vil bli brukt
 - Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Vi vil bruke opplysningene som empiri for å kunne besvare problemstillingen.
- Informere om personvern og frivillighet
 - Vi vil underbygge oppgaven med sitater og utsagn. Dine personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i oppgaven vil du som respondent bli anonymisert (R1, R2). Det er frivillig å delta på intervjuet og du kan når som helst trekke ditt samtykke.
- Informere om bruk av lydopptak
 - Er det i orden for deg at vi benytter båndopptaker? Ingen vil få tilgang til opptaket, og alt materiale vil bli slettet når prosjektet avsluttes.
- Anslå intervjuets lengde
 - Ca 1 time
- Spørre om det er noe de lurer på før vi starter

Åpningsspørsmål

- Hvilken stilling har du i NRK?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Har du hatt andre stillinger i NRK?
- Hvilken divisjon og enhet jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet i NRK?
- Kan du fortelle litt generelt om hvordan du opplever din egen rolle i tilknytning til medarbeiderundersøkelsen? (grad av involvering, eierskap)
- Hvordan stiller du deg til at NRK ønsker å jobbe mer på tvers av linjer? (utfordringer, fordeler, relevans)

Struktur

- Jobber mange av dine medarbeidere i prosjekt eller andre former for arbeid på tvers?
 - Hvis ja: Hvordan påvirker dette arbeidet i din enhet? (i tilknytning til samarbeid, arbeidsinndeling, kommunikasjon, oversikt/kjennskap til ansatte, beslutningsmyndighet?)
 - Hva er utfordringene?
 - Har dere hatt utfordringer knyttet til motstridende krav fra enhetsleder og arbeids/prosjektleder?
- Opplever du at ønsket om å jobbe mer på tvers kommer fra toppledelsen, eller tror du at ledere på lavere nivåer og andre medarbeidere deler dette ønsket?

Gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen

- Hva mener du om medarbeiderundersøkelsens nytteverdi? (relevans)
 - Tror du de andre medarbeiderne har samme oppfatning som deg?
 - Formålet med medarbeiderundersøkelsen er at den skal fungere som et verktøy for å fremme gode prestasjoner. I hvilken grad synes du at den fungerer slik?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kan du trekke frem noen styrker og svakheter ved medarbeiderundersøkelsen?
 - Synes du at medarbeiderundersøkelsen kartlegger relevante temaer? Finnes det andre områder du mener den burde belyst?
- På hvilken måte involveres medarbeiderne i prosessen for utviklingen av undersøkelsen?
 - Mener du at de bør involveres mer eller mindre?
 - Hvorfor?
- Føler du at du, forut for undersøkelsen, har blitt informert om følgende: 1) Hovedmålet med medarbeiderundersøkelsen, 2) Hva den konkret skal måle, og 3) Hvordan resultatene er tenkt å følges opp i ettertid?
 - Tror du andre medarbeidere har tilsvarende oppfatning?
- I årets medarbeiderundersøkelse er det tatt inn spørsmål om arbeid på tvers. Mener du at dette er et relevant tema?
 - Hvorfor?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever medarbeiderundersøkelsens utforming? Mener du at spørsmålsformuleringene er relevante (f.eks. hvis mange av medarbeiderne jobber mer i prosjekter utenfor enheten med andre "ledere").
 - Har du fått tilbakemeldinger fra andre medarbeidere om dette? Hvilke?
 - Opplever du at medarbeiderne synes det er vanskelig å svare på spørsmålene?
 - Hva er utfordringene?
 - Har du forslag til forbedringer?
- Hva tenker du om at det ikke er åpne svarfelt i medarbeiderundersøkelsen?
- I NRK legges det vekt på at medarbeiderundersøkelsen skal være et verktøy for organisasjonsutvikling. Hva tror du menes med dette?

Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

- Forskning viser at mange organisasjoner gjennomfører medarbeiderundersøkelser, men at det legges ned lite arbeid i å følge opp resultatene. I hvilken grad mener du at NRK følger opp resultatene?
 - Mener du at det settes av nok tid og ressurser til å følge opp resultatene?
 - Opplever du at resultatene følges opp både på enhets- og virksomhetsnivå?
- På hvilken måte involveres medarbeiderne i oppfølgingsprosessen?
 - Sitter medarbeiderne og lederen sammen og vurderer resultatene og utarbeider tiltak? (“dialogmodell”)
- Kan du fortelle litt mer om hvordan oppfølgingsmøtene foregår? I hvilken grad opplever du at oppfølgingsmøtene er relevante for lederne og medarbeiderne? (f.eks. hvis mange av medarbeiderne jobber mer i prosjekter utenfor enheten).
 - Hva er utfordringene?
 - Har du forslag til forbedringer?
- Hva tenker du om at det er de formelle enhetslederne som har oppfølgingsmøte med de ansatte i hver enhet? Tror du det hadde vært mer hensiktsmessig at andre (f. eks. en prosjektleder/andre ledere) har denne oppgaven?
- Hvilken rolle spiller tilrettelegger og lederens leder i dette arbeidet?
- Opplever du at tiltakene er konkrete nok til at de lar seg gjennomføre i praksis?
 - Eventuelt oppfølgingsspørsmål: Kan du vise til eksempler på dette?
- Følges resultatene fra medarbeiderundersøkelsen opp på individnivå, f.eks. gjennom medarbeidersamtaler? (for å finne ut hvordan medarbeidere opplevde medarbeiderundersøkelsen, om den var relevant, diskutere funnene ytterligere, diskutere om tiltak har ført til resultater).

Endring

- Hvordan oppfatter du endringsvilje blant de ansatte knyttet til å jobbe mer på tvers?
- Hva gjøres for å skape endringsvilje knyttet til ønsket om å jobbe mer på tvers?
- Har du opplevd motstand fra de ansatte mot å jobbe på tvers av enheter?
- Hvis ja: På hvilken måte?
- Syns du toppledelsen har tilstrekkelig kompetanse om hvordan man skal jobbe på tvers i organisasjoner?
- I fremtiden vil dere sannsynligvis jobbe mer på tvers av enheter. Dette vil trolig innebære at de ansatte vil jobbe mer med andre ledere, eller bli mer selvstyrte. Tror du dette vil påvirke lederens oppfatning av egen rolle? (makt, beslutningstaking, ansvar, oversikt og kontroll)
- Hvordan?

Avslutningsspørsmål

- Har du noen konkrete forslag til hvordan medarbeiderundersøkelsen bedre kan måle arbeid på tvers?
- Er det noe annet du ønsker å tilføye som du tror kan være av betydning for forskningsprosjektet?

Eksterne

Informasjon før intervjuet starter

- Takke respondenten for at hun/han tar seg tid til å bli intervjuet
- Presentasjon (Hvem vi er, navn og bakgrunn)
- Fortelle kort om oppgavens hensikt og hvordan opplysninger vil bli brukt
 - Hvordan gjennomføre og følge opp en medarbeiderundersøkelse som tar høyde for hierarkisk struktur og arbeid på tvers av linjer. Vi vil bruke opplysningene som empiri for å kunne besvare problemstillingen.

- Informere om personvern og frivillighet

- Vi vil underbygge oppgaven med sitater og utsagn. Dine personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og i oppgaven vil du som respondent bli anonymisert (R1, R2). Det er frivillig å delta på intervjuet og du kan når som helst trekke ditt samtykke.

- Informere om bruk av lydopptak

- Er det i orden for deg at vi benytter båndopptaker? Ingen vil få tilgang til opptaket, og alt materiale vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

- Anslå intervjuets lengde

- Ca 1 time

- Spørre om det er noe de lurer på før vi starter

Åpningsspørsmål

- Hvilken stilling har du i din virksomhet?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvor lenge har du jobbet i din virksomhet?
- Hvilken rolle har du når det gjelder medarbeiderundersøkelsen i din virksomhet?

Struktur

- Kan du fortelle litt om organisasjonsstrukturen og hvordan dere jobber i din virksomhet?
- Jobber mange av de ansatte på tvers av linjer? Hvis ja: Har du opplevd utfordringer med dette (kommunikasjon, oversikt/kjennskap til ansatte, beslutningsmyndighet)

Gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen

- Hvordan er medarbeiderundersøkelsen deres utviklet?
 - Har dere fått hjelp fra fagpersoner?
- Hva er deres formål med medarbeiderundersøkelsen?

- Hvor ofte gjennomfører dere medarbeiderundersøkelse?
- Har dere andre verktøy for å fange opp utfordringer ved arbeidsmiljøet?
- Har dere jobbet direkte med vår problemstilling før?
- Har dere undersøkt hvordan andre virksomheter løser dette?
- Tar medarbeiderundersøkelsen sikte på å undersøke forhold tilknyttet til den enkelte enhet og nærmeste leder?
 - Hvis ja: I hvilken grad mener du at undersøkelsen faktisk kartlegger dette?
- Hvordan fungerer dette med tanke på at dere jobber på tvers av enheter med ulike arbeidsledere?
- Tar medarbeiderundersøkelsen sikte på å kartlegge arbeidsmiljø i arbeidsgrupper på tvers av enheter, og forhold til lederen for denne gruppen?
 - Hvordan gjøres dette?

Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

- Kan du fortelle om oppfølgingsprosessen for medarbeiderundersøkelsen? (Har dere oppfølgingsmøter, samtaler, annet?)
- På hvilken måte involveres medarbeiderne i oppfølgingsprosessen?
- Hvordan følger dere opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen, med tanke på at dere jobber på tvers av enheter?
- Hvem leder oppfølgingsmøtene, og opplever du at dette er hensiktsmessig?
- Hva er eventuelt utfordringene ved denne måten å gjøre det på?

- Kan du fortelle litt om hvilke tiltak dere har iverksatt som følge av medarbeiderundersøkelser?
- Hvordan settes tid og ressurser av til å gjennomføre tiltak?
- Følges resultatene fra medarbeiderundersøkelsen opp på individnivå, f.eks. gjennom medarbeidersamtaler? (for å finne ut hvordan medarbeidere opplevde medarbeiderundersøkelsen, om den var relevant, diskutere funnene ytterligere, diskutere om tiltak har ført til resultater).

Endring

- Har dere fokus på å jobbe mer på tvers av linjer i tiden fremover?
- Hvis ja: På hvilken måte? Evt hvorfor?
- Har du opplevd motstand fra de ansatte mot å jobbe på tvers av enheter?
- Hvis ja: På hvilken måte?

Avslutningsspørsmål

- Er det noe annet du ønsker å tilføye som du tror kan være av betydning for forskningsprosjektet?