

HVORDAN KARTLEGGES PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ OG FÅ I GANG AKTIVITET

En veileder

Arne Ebeltoft

Rapport 6/93



**AFI
WRI**

Hvordan kartlegge
psykososialt arbeidsmiljø
og få i gang aktivitet

En veileder

av
Arne Ebeltoft

Arbeidsforskningsinstituttet
Oslo 1993

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 1993

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

7. opplag, 2005

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication, or part of thereof, may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-037-0

ISSN 0801-7824

Rapporten kan bestilles fra/Distribution by:

Arbeidsforskningsinstituttet

P.B.8171 Dep.

N-0034 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

Omslagdesign: Rolf Skøien

Forsideillustrasjon: Kåre Bondesen

Trykk: Nordberg Trykk, 500 ex, 2005

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
WORK RESEARCH INSTITUTE REPORT SERIES

Programområde:
Bedriftsutvikling

Rapport nr.:
6/93

Tittel:
*Hvordan kartlegge psykososialt
arbeidsmiljø og få i gang aktivitet*

Dato:
mars 93

Forfatter:
Arne Ebeltoft

Antall sider:
113

Resymé:

Dette er en veileder som beskriver koantitative (spørreskjema) og kvalitative metoder i forbindelse med kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø. Den beskriver også individuelle metoder og gruppemetoder. I tillegg drøftes grunnlaget for de ulike metodene. Det gis også praktiske veiledninger i oppfølging og løsning av problemer som kan oppstå underveis i bruk av metodene.

FORORD

Denne håndboka er beregnet på alle som ønsker å orientere seg om egnede metoder for kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø og som ønsker å bruke noen av dem i miljøvirksomheten. Metodene er særlig blitt aktuelle i sammenheng med innføring av internkontroll og med målet om å redusere fraværet på norske arbeidsplasser. Både ledere, verneombud og verneledere, andre tillitsvalgte, bedriftshelsetjenester og arbeidstakere i sin alminnelighet bør kunne ha nytte av å kjenne disse metodene. Alle metodene har vært prøvet ut av Arbeidsforskningsinstituttet - alene eller som veiledere for andre. Det er disse erfaringene jeg bygger på i denne framstillingen.

Denne veilederen var opprinnelig utarbeidet for personer i bedriftshelsetjenesten. Behovet for kjennskap til metodene som omhandles her er også til stede for en rekke andre grupper - verneledere, verneombud, tillitsvalgte, ledere og utenforstående konsulenter. Derfor er denne veilederen omarbeidet og betydelig utvidet.

Oslo, februar 1993

Arne Ebeltoft

INNHALDSFORTEGNELSE

Side

INNLEDNING	1
1. OMKRING KARTLEGGINGEN	9
Kartlegg en arbeidsplass av gangen	9
De ansatte må få vite resultatene av en kartlegging	11
Ekspertmetoder	12
Hva reduserer handlefriheten?	12
En kartleggingmetode må gi gyldig opplysninger	14
De ansatte må føle seg trygge for at de opp- lysningene de gir ikke misbrukes	15
Representasjon eller direkte rapport	16
Inspeksjon eller direkte erfaring	17
Saksbehandlingen kan skje indirekte eller direkte	18
2. HVA INNEHOLDER PSYKOSOSIALT/ ORGANISATORISK ARBEIDSMILJØ?	19
Nivå	20
Internkontroll og psykososialt arbeidsmiljø	22
Arbeidsmiljøloven forutsetter et samarbeid mellom partene	27
3. METODER	29
Spørreskjemaer	29
Spørreskjemaer måler ikke endringer i miljøet, men endringer i arbeidstakernes oppfatninger av det ...	32
Bruk skjemaer der en ikke kan nå folk på annen måte	35
Første og andre ordens feilkilder	38
Formen på spørsmålene	39
Vanskene med å måle holdninger	40
Svaralternativene - skalaer	42
Prosent og anonymitet	42

	Å gjøre skjemaer sikrere	44
	Oppsummert:	47
4.	KORT-METODEN	49
	Oppsummert:	52
5.	INTERVJUER	55
	Planlegging	56
	Hvordan fremme en undersøkende holdning hos den man intervjuer?	57
	Gruppeintervjuer	61
	Å ta notater	62
	Sitater	62
	Oppsummert:	63
6.	KVALITATIVE GRUPPEMETODER	65
7.	AKSJONSFORSKNING	67
8.	ERFARINGENE MED GRUPPEMETODER	71
9.	KONFERANSER	75
	Hvem skal med?	79
	Ulike konferansetyper	81
	Referater	90
	Oppsummert:	91
10.	LEDET GRUPPESAMTALE	93
	Oppsummert:	95
11.	KLISTRELAPP-METODEN	97

12.	KOMBINASJON AV METODER	101
	Spørreskjema/gruppediskusjon	101
	Kort- og gruppemetoder	103
	Intervju- og gruppemetoder	103
	Kombinasjon av flere metoder	104
13.	FRA KARTLEGGING TIL HANDLING	105
	Før en nytter en metode bør man:	107
	Uheldige situasjoner som kan oppstå	108
	For lite forberedelse	108
	For liten tid til gjennomføring	109
	Konflikter	110
	Mangel på alvor, motivasjon og skikkelige diskusjoner	112

INNLEDNING

Kravet til internkontroll med egen arbeidsmiljøvirksomhet ble stadfestet 1. januar 1992. For å imøtekomme dette kravet må arbeidsgivere sørge for å utarbeide en dokumentert oversikt over hva og hvordan arbeidsmiljø saker håndteres på den enkelte arbeidsplass. Det stilles også krav om at lover og forskrifter på området overholdes og at en kan vise hvordan dette gjøres. Foreløpige undersøkelser¹ om hvordan bedrifter og forvaltninger håndterer disse kravene viser en sterk tendens til byråkratisering av arbeidsmiljøvirksomheten. Skjemaer, kontroller og fastlagte prosedyrer kommer i sentrum og hva som særpreger det enkelte arbeidsmiljø av spørsmål som ikke er klart beskrevet i lovtekstene, blir borte. Arbeidsmiljøvirksomheten blir statisk fordi man bedømmer det etter en fastlagt mal. Man tar utgangspunkt i lovens bokstav og ikke i eget arbeidsmiljø. Skal man gjøre det siste, krever det at en bl.a. innhenter opplysninger om hvordan arbeidstakerne som kjenner miljøet på kropp og sjel opplever det. Gjør man det, og samtidig engasjerer en av arbeidstakerne aktivt i arbeidsmiljøvirksomheten, vil virksomheten bli dynamisk og ikke statisk. Stadig nye måter å forholde seg til sitt eget arbeidsmiljø vil vokse fram. Dette gjelder særlig det psykososiale eller organisatoriske arbeidsmiljøet som tenderer til å bli borte i internkontrollert virksomhet. Arbeidsmiljøloven og dens forskrifter har nemlig flest detaljerte regler omkring fysiske arbeidsforhold. Det organisatoriske er overlatt vage og generelle regler som mange ikke helt vet hvordan man skal forholde seg til. Hvordan det lar seg gjøre, er hovedmålet med denne veilederen.

Arbeidsmiljøvirksomheten har dessuten i den senere tid fått en stadig større dreining mot det en kaller det "psykososiale" eller det "organi-

¹Lindøe, Preben Hempel: Internkontroll - Krysspress mellom byråkratisk kontroll og aktiv medvirkning. Doktorgradsarbeid, Norges Tekniske Høgskole, 1993.

satoriske" arbeidsmiljøet. En av årsakene til det er at arbeidet med det fysisk/kjemiske arbeidsmiljøet er kommet i et bedre spor, samtidig som bedriftshelsetjeneste, ledelsen og de tillitsvalgte er blitt mere opptatt av den sosiale og organisatoriske siden av miljøet. Tidligere fantes stor usikkerhet om hva en mente med "psykososialt" arbeidsmiljø. Som alle ord, er også dette ordet i utgangspunktet ubestemmelig. Det det kommer an på er hvordan det tolkes. Og tolkningene av det har skiftet karakter ettersom de framgangsmåter en har brukt for å kartlegge denne siden av arbeidsmiljøet, har fornyet seg. Mange forvekslet det med at en skulle drive personlig støtte og rådgivingsvirksomhet overfor den enkelte arbeidstaker, ja endog en slags psykiatrisk diagnose og "behandling". Følgelig la mange bedriftshelsetjenester og andre vekt på personrettede samtaler med arbeidstakere som opplevde miljøet truende, f.eks. bare gjennom såkalte medarbeidersamtaler.

Ut over dette fantes dessuten ingen kjente og gode måter å arbeide med miljøet på - med unntakelse av spørreskjema, som etter min mening er brukt ukritisk og uten kjennskap til alternativer. Denne usikkerhet er nå i ferd med å forsvinne fordi det har vært gitt opplysninger om flere framgangsmåter og metoder til bruk på feltet. Disse framgangsmåtene allminneliggjør det psykososiale arbeidsmiljøet og knytter det til hvordan arbeidet i bedriften er lagt opp og hvordan folk der behandler og opptrer overfor hverandre. En trenger som oftest ikke spesialister som psykologer, leger osv. for å kunne arbeide positivt med disse miljøforholdene, arbeidstakerne kan stort sett ordne opp i de fleste problemene selv. Spesialister innenfor og utenfor bedriften kan i stedet konsentrere seg om å introdusere metoder som gir arbeidstakere praktiske verktøy for å håndtere miljøsakene. Ofte vil utenforstående kunne ta større risikoer med introduseringen av nye metoder enn ansatte i bedriften og etaten. Det skyldes at de ikke er bundet av den kultur og de regler og normer som skjult eller åpent ligger i den enkelte bedrift eller forvaltning. Men når de ansatte kjenner metodene

og føler seg fortrolig med dem, er det ingen grunn til at de ikke skal kunne overta bruken av dem.

Stort sett bygger metodene på at de ansatte på alle plan trekkes med i arbeidsmiljøvirksomheten. Det er ikke tilstrekkelig at organisatoriske miljøsaker fjernbehandles i arbeidsmiljøutvalg, hvor det som oftest sitter personer som ikke kjenner sakene direkte. Følgen av denne avstanden til dem som har problemene er at en lett feilvurderer sakens innhold, og at dermed heller ikke kan produsere gode og gjennomførbare løsninger på de saker som blir diskutert.

Forskningen på området har også bidratt med sitt. Særlig har den forskningen som benytter seg av kvalitative metoder betydd mye. Det skyldes at den slipper de ansatte til med sine erfaringer langt bedre enn de som nytter kvantitative metoder. Kvantitative metoder er metoder som tar sikte på å måle hyppigheten av bestemte forhold på en arbeidsplass. Det gjør man helst ved hjelp av spørreskjemaer. Skal en nytte slike metoder, må en vite klart på forhånd hva slags informasjon en vil ha tak i, og følgelig blir det forståelsen av miljøet til den som spør som avspeiles i de resultatene som kommer fram, ikke nødvendigvis arbeidstakernes opplevelser, erfaringer, forståelse og vurderinger.

Bruker man i stedet kvalitative metoder, vil de innby arbeidstakerne til å utdype sine erfaringer, sine opplevelser og sin forståelse av den situasjon de befinner seg i. Det gir en annen vinkling på hva som er viktig og en mer konkret beskrivelse av hva som er miljøproblemene. Kvalitative metoder vil som oftest si intervjuer eller ulike former for gruppediskusjoner. Særlig gruppediskusjoner er her verdifulle fordi en ikke bare spør folk en og en og dermed bare får tak i den enkeltes forståelse av miljøet. Diskusjoner har den virkning at de som tar del i dem også produserer eller skaper nye kunnskaper. Det kan de gjøre gjennom å utveksle og kombinere sine erfaringer om arbeidsmiljøet og

gjennom det oppnå en annen og ny forståelse som ingen eller få av dem hadde før saken ble diskutert. Diskusjoner er nemlig ikke bare utveksling av meninger og synspunkter, det er også utveksling og bearbeiding av informasjon, opplysninger og kunnskaper².

Det er også her grunn til å innskyte noe om en utbredt misforståelse, nemlig at kvantitative metoder er mer "objektive" enn kvalitative. Det er de selvfølgelig ikke. Begge typer metoder tar utgangspunkt i arbeidstakerens subjektive svar omkring sine erfaringer og sin forståelse av sin situasjon, det er bare måten å innhente, bearbeide og framstille disse på som er forskjellig.

Et eksempel på hvordan forskning ved hjelp av kvalitative metoder har bidratt til forståelsen av arbeidsmiljøproblemer som lenge har vært "skjult", er mobbeproblemer. Den svenske psykologen Heinz Leymann intervjuet mange av dem han kalte mobbeofre og fikk fram historier som pekte på forhold i arbeidsmiljøet som skapte slike tapere. På forhånd var mobbing i skolen gjort til gjenstand for forskning³. Leymanns bok⁴ og hans opplysningsvirksomhet satte søkelyset på noe mange hadde erfart, men sjelden snakket høyt om. Grunnen til det var at en ikke hadde felles, offentlige ord på handlingene og heller ingen ramme å sette erfaringene inn i. Den rammen folk vanligvis tenkte i var at ofrene hadde fortjent hva de fikk. Nå ble dette endret, og søkelyset ble satt på arbeidsmiljøet, ikke ofrene. Det ble dannet en forening av

²For en nærmere gjennomgang av gruppeметоден dialogkonferanser med eksempler på bruken av dem, se Ebeltoft, A.: Dialogkonferanser. Kartlegging og planlegging av psykososialt arbeidsmiljø. Rapport nr. 1, 1991, Arbeidsforskningsinstituttet.

³Olweus, D.: Hakkekyllinger og skolebøller. Forskning omkring skolemobbing. Oslo: Cappelen, 1974.

⁴Leymann, H.: Voksenmobbing. Om psykisk vold i arbeidslivet. Friundervisningen.

tidligere mobbeofre, og norsk LO fattet en resolusjon som krevde at psykisk mishandling av folk på en arbeidsplass ikke kunne aksepteres, men måtte tas alvorlig og gjøres noe med. I Norge fulgte professor Svein Kile⁵ og sosiologen Jon Sjøtveit⁶ opp saken og bidrog med hver sine bøker om temaet, og alle disse bidragene har til sammen forsterket viljen til å ta opp problemet i den enkelte bedrift. Folk har fått tankekart som setter fokus på arbeidsmiljøet å gå ut fra i slike saker. Tidligere ble mobbeofre sett på med psykologiske briller og tillagt sære egenskaper som årsak til at folk tok avstand fra dem. Leymann viste at alle slags mennesker, friske og sterke som svake og avvikende kunne bli mobbeofre. Dermed kom det sosiale miljøet på arbeidsplassen mer i fokus som forklaring på denne type mishandling av mennesker. Nå ser vi at belastende forhold mellom personer foreslås inntatt i arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljølovutvalget har nemlig i sine forslag til revisjon av loven foreslått et tillegg til §12 som peker på at også det personlig forholdet mellom personer på en arbeidsplass kan ha unødige psykiske belastninger, og at arbeidssituasjonen derfor *skal* legges til rette for at dette ikke skal skje. Det er gjennom en offentlig debatt at synet på rett og galt endrer seg. Slik er det også med andre deler av det psykososiale/organisatoriske arbeidsmiljøet. Jo flere som retter søkelyset på det og forsøker bedre det, jo mer vokser tiltroen til at det lar seg gjøre å arbeide med denne siden av miljøet. Og jo mere vil de normer som styrer forholdene i arbeidslivet også endre seg. Det er derfor det er så viktig å komme i gang og gjøre noe.

Ordene psykososialt og organisatorisk brukes gjerne om hverandre. Med "psykososial" tenker en gjerne på den siden av miljøet som

⁵Kile, S.M.: Helsefarlige sjefer. Hjemmets forlag, 1979.

⁶Sjøtveit, J.: Når solidariteten sprekker. Tiden, 1992.

omfatter psykologiske og sosiale forhold, altså forhold som påvirker våre opplevelser og følelser og vårt forhold til andre. Uttrykket "organisatorisk" tar mer utgangspunkt i § 12 i arbeidsmiljøloven som handler om tilrettelegging av arbeidet, dvs. karakteren av det arbeid vi tilbys og fordelingen og ledelsen av det, men også indirekte hvordan disse ordningene påvirker vårt forhold til andre. Sterk lederstyring og snevre arbeidstakerjobber har f.eks. en tendens til å framme både autoritær ledelse og lite rom for utvikling hos arbeidstakeren.

Den økede fokusering på denne siden av arbeidsmiljøet har skapt en etterspørsel etter metoder og framgangsmåter for hvordan en kan kartlegge og arbeide med arbeidsvilkårene. I forsøkene på å finne en farbar vei griper mange til å lage sine egne spørreskjemaer, men uten å være oppmerksom på de mange svakhetene som hefter ved disse metodene, særlig de som er hjemmesnekret. I denne boka har jeg derfor satt som mål å gå gjennom endel forskjellige praktiske metoder for kartlegging og peke på fordeler og ulemper ved dem, samt noe om begrunnelsene for å velge blant dem. Særlig vil jeg hefte meg ved spørreskjemaer, fordi det eksisterer så mye naivitet omkring hva de står for.

Det er ikke sikkert at de forklaringer og instruksjoner jeg knytter til den enkelte metode er tilstrekkelig til at leseren føler de kan velge fritt og gjøre bruk av dem i praksis. Men dersom en i første omgang prøver ut en metode i mindre omfang, slik at en lærer den å kjenne, vil en kunne erverve seg tilstrekkelig sikkerhet, til å tørre å bruke den i større omfang. Alle metodene som blir beskrevet er brukt i praksis, alene eller i kombinasjon - av ledere, tillitsvalgte, bedriftshelsetjenester og utenforstående hjelpere. De gruppemetodene som er beskrevet brukes nå i stadig større omfang, også der en tidligere baserte seg på spørreskjemaer. Det skyldes dels at få kjente til disse metodene før, og at de har vist seg enklere å håndtere enn mange tidligere trodde.

Ved siden av en beskrivelse av diverse metoder og framgangsmåter, skal jeg også gi endel tips om hvordan en kan begrunne, planlegge, forberede, gjennomføre og følge opp kartlegging og miljøvirksomhet omkring denne typen aktivitet.

1. OMKRING KARTLEGGINGEN

Det er en rekke hensyn en bør overveie når en skal ta opp og arbeide med psykososiale arbeidsmiljøspørsmål. Noen av disse vil bli gjennomgått nedenfor. Det er prinsipielle og praktiske hensyn, og jeg velger å kommentere dem i starten, fordi de kan sette de ulike metoder inn i en ramme.

Kartlegg en arbeidsplass av gangen

Hensikten med en kartlegging av det sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøet er selvsagt å få tak i forhold som kan rettes opp eller forbedres. Det hender at ledelsen ønsker "innsyn" i hvordan de ansatte opplever sitt arbeidsmiljø. Setter en imidlertid i gang en kartlegging, vil det føre til at arbeidstakerne venter at noe blir gjort. Skjer ikke det, vil forholdet til ledelsen forverre seg, folk blir skuffet og mister tiltro til at ledelsen vil dem vel. Det straffer seg, fordi dette går ut over tiltroen til at det nytter å gjøre noe med arbeidsmiljøet, det vi kan kalle en tillært hjelpeløshet hos de ansatte: "Her nytter ingen ting og vi kan ikke påvirke noe som helst."

For å få tak i hva som kan være problematisk må en innhente informasjon om hvordan de ansatte opplever sitt miljø. En kan ikke som med støv, støy, trekk, gasser, kjemikalier osv. registrere mulige skadelige miljøforekomster gjennom bruk av instrumenter, som gir et tilnærmet objektivt bilde av slike faktorer. Informasjon som gjelder det sosiale og organisatoriske arbeidsmiljø må man hente fra den gruppen ansatte som kartleggingen gjelder. Andre kan ha meninger om det, men skal en få tak i hvordan miljøet oppleves og hvordan det kan produsere

uheldige påkjenninger, stress, konflikter osv. må en få dette fra arbeidstakerne selv.

Spørsmålet reiser seg da om en ikke kan nytte allmenne kunnskaper fra psykologi, sosiologi, medisin osv. som utgangspunkt for å vurdere hvordan arbeidstakerne har det og hva deres situasjon er. Slike kunnskaper er imidlertid generelle. De kan gjelde alle slags arbeidsplasser og alle slags mennesker. Og da er det snakk om kunnskaper som ikke sier noe absolutt, men som snarere sier noe om tendenser hos folk. Det en ikke får fra slike generelle kunnskaper er hva som særpreger den enkelte arbeidstaker/arbeidstakergruppe og deres situasjon, det vi ofte kaller "i praksis". Dessuten er det slik at generell kunnskap nødvendigvis ikke overgår og er bedre eller riktigere enn den kunnskap folk har om sin situasjon. Det er rimeligere å se på den som en sideordnet kunnskap, som bruker andre ord og andre innfallsvinkler enn den hverdagsforståelse folk bruker til å forklare sin situasjon. Generelle kunnskaper er dessuten langt fra enhetlig. De spriker i mange retninger, alt etter hvem det er som har formet dem. Men de kan gi begreper og et utgangspunkt for analyser. Men slike utgangs-punkter for analyser kan også hentes fra folks hverdagsverden, og ofte er slike kunnskaper basert på praktisk kjennskap til lokalt arbeidsmiljø. Dette gjør generell teoretisk kunnskap mindre anvendelig annet enn som noe veiledende i forståelsen av forhold på en arbeidsplass. Derfor kan en bare i begrenset grad nytte allmenne kunnskaper om miljøforhold på den enkelte konkrete arbeidsplass. Psykologiske framstillinger vil ha en tendens til å vektlegge forskjeller mellom mennesker og indre motiver, sosiologer vil gjerne konsentrere seg om sider ved leveforhold og organisering, antropologer forsøker å beskrive kulturelle forskjeller osv. Alle gir en bit av virkeligheten - og ikke mer. Men tar en utgangspunkt i den enkelte arbeidsplass, vil en kunne få et helhetsbilde som spenner over hva hver av disse spesialitetene kan bidra med.

Arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass er alltid sammensatt og særegent. Og skal vi skaffe oss et noenlunde pålitelig bilde av forholdene der, må vi få fram hva som preger de bestemte vilkårene på stedet. De personene som er der, den bakgrunn og historikk forholdene der har, hva som preger det sosiale livet nettopp der osv. Hva har hendt, hva hender, hva opplever folk ved det som hender? Får en først tak i det, skjønner en bedre miljøet der og da.

De ansatte må få vite resultatene av en kartlegging

Kartlegging på ett sted har også en annen betydning. Skal man treffe tiltak som fører til forbedringer, og som alle forstår og slutter opp om, må resultatene av kartleggingen bli et felleseie for dem som jobber på stedet. De ansatte må ikke bare gjøre rede for sin enkeltvise opplevelse av miljøet, men de må også få vite hvordan andre ser på det og ha muligheter for å sammenholde og drøfte dem. Mange ting vil ofte oppleves likt, men andre ting vil folk se og forstå forskjellig. Ofte vil slike forskjeller henge sammen med hva slags posisjon folk har, om de er ledere eller ansatte. Forskjellene må få lov til å komme fram, fordi de beriker bildet av arbeidsmiljøet, men også fordi det gir grunnlaget for å diskutere hva forskjellene beror på. Det fins ulike måter de ansatte kan lære å kjenne hverandres opplevelse av miljøet. En er gjennom skriftlig tilbakerapportering fra en undersøkelse som er gjort. En annen kan være svarene fra en mindre gruppe på et spørreskjema som blir gitt tilbake til gruppen og slik at de kan ta stilling til det som er kommet fram. Nok noen måter er slike som vil bli beskrevet under forskjellige former for gruppedrøftinger, hvor man enten får vite hva andre mener direkte over bordet, eller gjennom andres referater i plenum/fellesmøter for de ulike grupper som deltar.

Ekspertmetoder

Det fins metoder som baserer seg på observasjoner fra utenforstående. For eksempel har tyske eksperter på området utarbeidet metoder for å kartlegge innholdet av den enkeltes jobb og likeledes hva som kan hindre arbeidstakere i å arbeide effektivt og selvstendig⁷. De omfatter alt fra jobber som er svært enkle og gir lite rom for selvstendighet til jobber som krever dyktighet i bruk av eget skjønn og med krav til stadig å måtte sette seg inn i nye ting. Disse metodene fins i svensk utgave, men krever opplæring før de kan brukes . Videre tar de opp hvordan en systematisk kan øke graden av selvregulering gjennom å eliminere alle ting som vanskeliggjør og forstyrrer utførelsen av en jobb.

Hva reduserer handlefriheten?

De første slags vanskeligheter dreier seg om de opplysninger man har fått om ansvarsforhold og de arbeidsoppgaver som skal utføres. Det kan være utydelige, feilaktige eller mangelfulle arbeidsinstruksjoner. Man fomler med å forstå eller få fatt i tilstrekkelige opplysninger. Dette kan hende noen og enhver av og til, men det fins også arbeidsoppgaver der dette er en vedvarende hodepine. Det er mange ting som kan hindre arbeidstakerens handlefrihet og selvregulering i sitt arbeid! Eksempler på dette er listet opp nedenfor.

⁷Den tyske beskrivelsen av "VERA"-metoden fins i Volpert/Oesterreich/Gablenz-Kolakovic/Krogoll/Rech: Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit. Verlag TÜV Rheinland, 1983. Det fins imidlertid svenske oversettelser av begge metodene som kan kjøpes ved henvendelse til Peter Friedrich, Arbetsmiljöinstitutet, Enheten för socialpsykologi, Ekelundsvägen 16, S-171 84 Solna, eller telefon 095 46 8 730 91 00.

Det kan være rutiner som er lagt opp på en utilstrekkelig måte og som stadig setter en i vanskeligheter fordi en ikke får ordentlig beskjed, personer man er avhengig av ikke er tilstede eller er utilgjengelige, rutiner for tilbakemelding mangler, osv. Eller det kan dreie seg om at telefoner og andre hjelpemidler for kommunikasjon mangler eller ikke fungerer tilfredsstillende. Andre ting kan være at de indikatorer som skal avleses totalt mangler.

Et annet slags vanskeligheter skyldes vedvarende avbrudd i utførelsen av arbeidet. Det opptrer stadig hastesaker som krever omstilling av maskiner og utstyr, eller kanskje også en mental omstilling. Eller det kan være at ens overordnede eller arbeidskolleger bryter inn og skal gi beskjeder, spørre om ett eller annet eller på annen måte krever oppmerksomhet. Det kan også være at en må bryte av et arbeid fordi en igjen opplever at det verktøy en skal bruke ikke er holdbart for oppgaven.

Atter andre hindringer for rimelig selvregulering kan ligge i at materielltilførselen er uregelmessig eller av dårlig kvalitet, at maskiner fungerer utilfredsstillende, det kan være dårlige muligheter for å verne seg mot skader og ulykker, uheldige lokaler, feilaktig belysning, rot og tilsmussing på arbeidsplassen, samt uheldige arbeidsmiljøforhold som støv, fuktighet, unormale temperaturer, ubehagelig lukt, trekk osv.

Måten en kan rette opp jobber som gir uheldige belastninger vil variere. Noen steder vil forbedringene kreve lang tid og en del omorganiseringer. I større bedrifter vil ofte egne avdelinger ta seg av slike saker. I mindre bedrifter - og det er de aller fleste - vil en kunne satse på at folk kan greie dette selv. Forutsetningene er at de får tid og anledning til å samle, planlegge og sette ut i livet de nødvendige tiltak.

Som antydnet, kan disse hindringene undersøkes systematisk. Men bruken av disse metodene er noe komplisert, og en trenger derfor

opplæring i bruken av dem. I første omgang er det derfor stort sett bruk av et opplegg som kan få fram viktige faktorer ved miljøet de ansatte er opptatt av som vil bli gjennomgått her.

En kartleggingmetode må gi gyldig opplysninger

Kravet til en metode for kartlegging er først og framst at en skal få fram så gyldige opplysninger som mulig. Med ordet gyldig menes sannferdig, vitnefast, ærlig og konkret informasjon som er nyttig i arbeidsmiljøvirksomheten. Altså ikke en informasjon som er fordreid og usann på grunn av feil i måtene en henter kunnskapene på, eller feil i hvordan de blir framstilt på.

Dette er ikke helt enkelt, og særlig vanskelig blir det hvis en ikke kan tilby en situasjon hvor folk kan si fra om hva de er opptatt av og føler for på en måte som gir tilstrekkelige opplysninger. Det vil si en situasjon der de føler tillit til at de kan si sin mening uten å risikere represalier i en eller annen form.

En måte å sikre dette på er at arbeidstakerne kan gi opplysninger anonymt. Men dette har, som vi skal se, ufordelaktige konsekvenser. En annen måte er å invitere til åpenhet og direkte tale. Det kan også være vanskelig og avhenger av om ledelsen er villig til å høre på og diskutere med arbeidstakerne og respektere deres erfaringer.

Noen vil kanskje også stille krav om at de informasjoner arbeidstakerne gir skal være pålitelig i den betydning at folk ikke forandrer mening fra en gangs kartlegging til en annen. Dette er kravet til reliabilitet. Men også dette kravet kan være forbundet med problemer, særlig der det en spør etter er arbeidstakernes *vurderinger* av sitt arbeidsmiljø. Vurderinger er, som bekjent, gjenstand for forandringer etter hva slags

krav og ambisjoner en har til sitt arbeidsmiljø. Etterhvert som det viser seg at en kan forbedre det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet, vil som regel de ansattes krav til miljøet øke. Det betyr at folk som har et forholdsvis godt miljø vil bedømme dette som dårligere enn andre som har det verre, rett og slett fordi de venter seg mer av sitt miljø enn de sistnevnte. Undersøkelser viser f.eks., parallelt med dette, at høyere lønn ikke gjør folk lykkeligere. Tilfredshet er ikke nødvendigvis et produkt av materielle forhold. Derfor finner en at folk stort sett sier seg tilfreds med sitt arbeid, uansett hva slags arbeid det er og uansett hva slags situasjon de befinner seg i.

De forskjellige metodene som vil bli beskrevet har altså sine sterke og svakere sider. Uten kjennskap til dem, vil en ofte lett bomme og får mindre gode resultater.

De ansatte må føle seg trygge for at de opplysningene de gir ikke misbrukes

Av stor betydning for at folk er villig til å fortelle åpent det som opptar dem, er derfor selve arrangementet omkring kartleggingen. Det er ikke bare spørsmål om hvordan kartleggingen skal gjøres, men også om hvordan en bruker den informasjon som er kommet fram og hvordan den skal tjene arbeidet med å bedre arbeidsmiljøet. I vår tid kan en risikere å få et spørreskjema inn med posten eller en telefon fra et intervjubyrå som ønsker å vite hva vi mener om en del spørsmål. Ikke aner en hvordan opplysningene en gir blir brukt, men de fleste svarer likevel villig på spørsmålene. Noe annerledes blir det om en foretar en kartlegging av det miljø folk arbeider i, og hvor utfallet av kartleggingen kan bety noe direkte for de vilkår en arbeider under. Også der kan det hende at en spørreunde ikke resulterer i noe som helst. Men en spørreunde skaper forventninger. Skjer det ingen ting volder det

skuffelser, og det blir ikke så lett å komme med noen ny spørreunde. Man må med andre ord vite hva som er hensikten med kartleggingen, og det kan straffe seg hvis f.eks. ledelsen bare er ute etter å tilfredsstille sin nysgjerrighet på hva de ansatte mener, uten at den har lagt opp et løp for hva den vil gjøre med de opplysninger som kommer fram. I slike tilfeller oppstår alltid problemet om hva en gjør med de informasjonene som kommer fram.

Representasjon eller direkte rapport

Innenfor vitenskapen er det ofte slik at forskeren opparbeider kunnskapene, som så overføres til brukerne. Det samme slags arrangement kan en også bruke i kartlegging, men lettere når det gjelder det fysiske arbeidsmiljøet enn det psykososiale. På den ene siden befinner de seg som henter fram kunnskapene, det kan f.eks. være bedriftshelsetjenesten, ledelsen, utenforstående konsulenter, verneleder eller tillitsvalgte. Og på den andre siden har en de som mottar og sannsynligvis bruker opplysningene. Det kan være AMU, ledelsen, avdelinger og andre enheter. Denne todelingen i forholdet til kunnskaper er ikke alltid rimelig og riktig når det dreier seg om kunnskaper som gjelder den enkelte arbeidsplass. Hvordan kunnskapene framstilles er avhengig av ens språkbruk og måte å forstå og tolke informasjonene på. Et fjell er fjell og en stein en stein for de fleste. Denne fysiske, konkrete egenskapen ved fjell og steiner er ikke den samme for slike ting som trivsel, ledelse, klima, samarbeid, monotoni, innflytelse, støtte, fellesskap osv., ord som vi bruker til å beskrive det psykososiale/organisatoriske arbeidsmiljøet med. Slike ord kan heller ses på som merkelapper på typer av erfaringer vi har, men som dreier seg om menneskeskapte ordninger og derfor varierer fra en kultur til en annen. Ordene henspeiler på opplevelser vi har hatt. Men ettersom forskjellige

personer har hatt ulike opplevelser, og dertil vil tolke sine opplevelser ulikt, betyr ikke et ord som f.eks. ledelse det samme for enhver.

Ofte vil den lokale språkbruk på en bestemt arbeidsplass referere seg til episoder, hendelser og opplevelser som bare de ansatte helt forstår betydningen av, og hvor en som kommer utenfra må ha en lang forklaring for å forstå. Derfor vil det meget ofte snike seg inn misforståelser og andre feilkilder om utenforstående skal sanke inn informasjoner fra de ansatte, for så å overlevere dem til ledere eller andre på en arbeidsplass. De kan representere de ansatte gjennom den rollen de får som formidlere av kunnskaper hentet fra de ansatte og brakt videre til andre. Men denne representasjonen har store risikoer for feil, ved siden av at den frarøver de ansatte muligheter til å være med på arbeidet med å innhente, bearbeide, presentere og diskutere sine arbeidsforhold. Dette gir større sikkerhet for at det som kommer fram blir forstått for hva det er, særlig om det blir framstilt med egne ord og med henvisning til konkrete forhold. Dessuten er dette forhold som er av betydelig interesse for de ansatte. En står her overfor et valg, og hva en velger har sine konsekvenser.

Inspeksjon eller direkte erfaring

Men også andre ting teller ved siden av språkbruk og representasjon. Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø tar tid før arbeidstakerne kan merke virkningene av det. Dette kom fram i en undersøkelse hvor en sammenholdt resultatene fra forskjellige grupper, noen under opplæring og noen på arbeidsplassinspeksjon, om hva de anga av årsaker til arbeidsmiljøproblemer de kom over⁸. Den ene typen gruppe

⁸Ødegaard, Lars: Arbeidsplassundersøkelsene i miljøarbeidet. API-publikasjon, 1977. Arbeidspsykologisk institutt, Arbeidsforskningsinstituttene.

bestod av folk som ikke arbeidet på de arbeidsplasser som ble inspisert, mens den andre typen grupper bestod av personer som jobber der de også inspiserer. Det viste seg at de første gruppene var blinde for miljøproblemer som skrev seg fra hvordan arbeidet ble ledet og organisert, mens de siste gruppene framhevet nettopp slik årsaker til de ulike miljøproblemer de konstaterte. De første gruppene kjente bare arbeidsplassene fra inspeksjon en time eller to, mens de andre gruppene hadde flere års erfaring fra de samme arbeidsplassene. Inspiserende grupper utenfra kan legge merke til en del uheldige fysiske forhold på en arbeidsplass, men de kan meget vanskelig sette seg inn i hva det vil si å jobbe under bestemte forhold i lengere tid. Skal en derfor få tak i noe om årsakene ved psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, må en få arbeidstakerne til å fortelle om sine erfaringer og opplevelser. Og siden det som oftest er forhold flere har erfart, er det mest rimelige at de deler dette med hverandre.

Saksbehandlingen kan skje indirekte eller direkte

En kan ha greie opplegg som aktiviserer de ansatte i kartlegging, planlegging og gjennomføring av tiltak. Og en kan ha tungvinte opplegg som passiviserer de ansatte og som det tar tid å gjennomføre. For eksempel kan en starte med diskusjoner blant de ansatte om hva ved miljøet som kan forbedres, og som umiddelbart gå over i planlegging av tiltak. Og en kan ha skjemaer eller intervjuer som først skal bearbeides og utarbeides i rapport, for deretter å diskuteres i AMU med beslutninger om tiltak. Dette krever mye tid av kartleggerne og drøftingene og beslutningene gjøres av andre personer enn de det kartlegges for.

Men før vi går inn på de enkelte metodene, må vi se litt på hva psykososialt og/eller organisatorisk arbeidsmiljø kan være.

2. HVA INNEHOLDER PSYKOSOSIALT/ORGANISATORISK ARBEIDSMILJØ?

Enkelt fortalt kan vi si at denne siden av miljøet omfatter tre forhold, nemlig⁹:

1. Det sosiale forholdet mellom personene på en arbeidsplass, om forholdet er godt eller mindre godt, for alle eller for noen. Det er spørsmål om trivsel og god ånd, om konflikter og isolasjon, om god eller mindre god personalomsorg.
2. Den enkeltes arbeid og hvordan det virker på arbeidstakeren, om arbeidet virker berikende og gir faglig og personlig vekst, eller om det virker uttørrerende og stressende.
3. Kombinasjonen mellom arbeidsoppgaver og personer eller det vi kaller *organisasjon* - om denne fordeling styrker eller minsker kontakt og samvirke, om det gir gode eller mindre gode ledelsesforhold og om arbeidstakerne kan samarbeide på en grei og hensiktsmessig eller en tungvint og ubekvem måte.

På ulik måte inngår alle disse sidene ved arbeidsmiljøet i et særdeles komplekst samspill, som er spesielt fra en arbeidsplass til en annen. Jo mer vi går inn på den enkelte arbeidsplass og ser på de konkrete, bestemte og håndgripelige ting der, jo mer spesielt og egenartet vil vilkårene der være. Likhetene med andre arbeidsplasser går derfor på mer allmenne forhold, hvor vi må ty til begreper som trivsel (som er produktet av mange ting), forhold til ledelsen (som henger sammen med

⁹Se Ebeltoft, A.: Psykososialt arbeidsmiljø i praksis. TANO, 1990 for en bredere omtale av ulike sider ved denne siden av arbeidsmiljø.

hva lederne gjør, avstanden og tilliten til ledelsen og hva en selv jobber med), faglig vekst og utvikling (som skyldes både innholdet i jobben, hvilken opplæring en har fått og hvor stor frihet en har) osv. Trivsel, forhold til ledelsen, vekst og utvikling blir svært abstrakte og derfor mangetydige og uklare ord.

Skal vi ha tak i noe om spesifikke forhold på den enkelte arbeidsplass, må vi intervju folk der om detaljene, eller la de ansatte diskutere sine arbeidsforhold på en slik måte at de får fram den helt særegne situasjon de har der. Men skal vi bare ha tak i allmenne forhold uansett arbeidsplass, kan vi bruke spørreskjemaer som stiller spørsmål på et nivå som sammenfatter helt ulike og spesielle forhold.

I kartleggingen kan vi altså sanke informasjoner på flere plan eller nivåer alt etter hvor allment eller konkret vi bør eller vil gå ut, avhengig av hva som er formålet med kartleggingen. Derfor vil en måtte velge metode etter hva som er hensikten med operasjonen. Vi kan illustrere dette med å antyde ulike nivåer:

Nivå

Nivå 3. Allmenne vilkår på arbeidsplassene: Dette kan dreie seg om forhold til ledelsen og til kolleger. Vi kan også ta med trivsel, muligheter for læring, som gir plass for faglig vekst og utvikling osv., uansett arbeidsplass og stedlig bakgrunn.

Egnede metoder for å kartlegge slike allmenne forhold er spørreskjemaer. En er ikke på jakt etter hva arbeidstakerne på den enkelt arbeidsplass er opptatt av, og heller ikke tar en sikte på praktisk bruk av kartleggingsresultatene.

Nivå 2. Her ønsker en å få vite noe om arbeidsplassens særegne karakter, f.eks. når det gjelder ulike bransjer og typer av arbeidsplasser som kontor, anlegg, butikk, rederi, bank, særegne foreninger, skole, transport, politi osv.

Egnede metoder for dette nivået er intervjuer, kortmetode, konferanser. Disse metodene kan gi mer spesifikk kunnskap om hva som er problemene innen bransjen. En kan også bruke spørreskjemaer som er spesielt utarbeidet for forhold i bransjen eller type av arbeidsplass, men dette krever mye forhåndsarbeid før en kan finne egnede spørsmål.

Nivå 1. Gjelder den enkelte arbeidsplass. Det man er interessert i her er mer spesifikk kunnskap om ting som gjelder for den enkelte lokale arbeidsplass, det arbeid som utføres der og de mennesker som inngår i et samarbeid. Dvs. hvordan man handler overfor hverandre, hva man sier og hva man gjør på arbeidsplassen. Problemer som knytter seg til den enkelte jobb og problemer folk har med hverandre.

Egnede metoder for slike lokale forhold er å finne i gruppesamtaler, konferanser og tilsvarende metoder. Dette er fordi folk da bedre kan supplere hverandre, snakke konkret og bruke det som kommer fram i en praktisk problemløsning.

Vi ser at jo mer konkret, dvs. jo nærmere nivå 1 vi ønsker å legge opp kartleggingen, jo sterkere medvirkning fra arbeidstakerne direkte er det naturlig å legge opp til. Da kan man nemlig arbeide praktisk med spørsmål og saker.

Vi kan kartlegge arbeidsplassen med utgangspunkt i alle de tre nivåene - dog ikke på samme tid. Skal vi etter kartleggingen

planlegge hva vi skal gjøre med miljøet på den enkelte arbeidsplass, kommer vi ikke forbi at vi må få fram opplysninger på nivå 1. Først da kan vi planlegge hva som lar seg gjøre på en bestemt arbeidsplass.

Internkontroll og psykososialt arbeidsmiljø

Internkontroll for arbeidsmiljøvirksomheten er pålagt alle bedrifter og offentlige virksomheter i Norge fra 1. januar 1992. Det betyr at hver arbeidsplass skal ha et system for at en kan kontrollere om arbeidsmiljøet er i samsvar med Arbeidsmiljøloven (og andre krav en stiller seg selv ut over loven). I det minste fordres det at en utarbeider en håndbok som sier hvem som har ansvar for arbeidsmiljøet og hvordan en skal kunne forvise seg om at det er i samsvar med kravene. En del krav til arbeidsmiljøet kan uttrykkes i kvantitative standarder (f.eks. støy ikke over 80 db, relativ luftfuktighet ca. 25-30% osv.). For psykososialt arbeidsmiljø gjelder kravene først og framst § 12¹⁰, men der kan en ikke bruke noen normtall for hvor godt miljøet skal være. I stedet kommer prosedyredelen av § 12 til anvendelse, og særlig den som sier at endringer i styrings- og planleggingssystemer skal være gjenstand for medvirkning fra alle ansatte (som berøres av saken). Internkontroll kan betraktes som et slik system.

Ettersom en kan finne greie, allerede etablerte og kvantitativt målbare standarder for fysisk arbeidsmiljø, slik som når en for eksempel ønsker å redusere hørselsskader, kan en bruke dem. Men man må selv utarbeide målene for de fleste psykososiale miljøtiltak en bestemmer

¹⁰§12 sier at forholdene på arbeidet skal legges opp slik at folk ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger, og paragrafen spesifiserer endel betingelser for dette.

seg for. Mål for handlinger eller tiltak er bygd opp på en lagdelt måte. Alle slags små handlinger inngår som ledd i mer omfattende handlinger. Det kan derfor være fordelaktig å tenke seg at det fins "overordnede mål", "hovedmål" og "delmål". Lagdelingen ser da slik ut:

Overordnet mål

Hovedmål 1	Hovedmål 2	Hovedmål 3
Delmål	Delmål > Delmål	Delmål > Delmål >

Det overordnede mål for arbeidsmiljøvirksomheten vil en allerede finne definert i arbeidsmiljølovens § 7, nemlig "å sikre at hver arbeidsplass har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø".

Hva vil så dette si?

Ifølge arbeidsmiljøloven betyr det (hovedmål 1, 2 og 3)

- at en sikrer et arbeidsmiljø som gir trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger og som har en høy yrkeshygienisk og velferdsmessig kvalitet,
- at arbeidstakerne har trygge ansettelsesforhold og en meningsfull arbeidssituasjon, og
- at virksomheten selv er i stand til å løse sine arbeidsmiljøproblemer.

En kan si at det siste målet er en forutsetning for at de to andre skal la seg gjennomføre. Dette er altså de forpliktelsene våre politiske myndigheter har lagt på den enkelte virksomhet. I en målstruktur kan de betraktes som hovedmål for arbeidsmiljøvirksomheten. (Selvsagt kan den enkelte virksomhet utarbeide sine egne hovedmål i tillegg til dem som her er nevnt.) De er veiledende, men neppe konkrete nok til å

kunne tjene som underlag for handlingsplaner på det psykososiale området eller som utgangspunkt for å vurdere kvaliteten av resultatet etter miljøtiltak. For å kunne brukes må målene konkretiseres ned til et *delmålsnivå*, slik at det blir mulig å avlese nokså direkte i hvilken grad en har oppnådd hensikten med miljøtiltakene. For noen typer mål må vi operere med det som i tidens språkdrakt heter "resultatmål". Eksempler på det kan være "avgrense forstyrrelser av saksbehandler gjennom å sette faste tider for telefonbesvarelser og besøk, samt at sentralbord tar imot beskjeder i denne tiden", eller "utarbeide et system for veksling mellom minimum tre arbeidsplasser for å unngå ensidig slitasje innen 15. september". Andre delmål er *handlingsrettede*, og må formuleres i form av noe man skal gjøre, f.eks. "avholde gruppesdiskusjon hvor en kartlegger aktuelle psykososiale arbeidsmiljøspørsmål og legger planer for eventuelle tiltak minst en gang i året" eller "slutte å bruke spørreskjemaer i kartlegging av arbeidsmiljø og gå over til de kvalitative metoder som til enhver tid er passende". Resultatmål angir hva slags sluttprodukt en tilstreber med miljøtiltakene.

Når en skal formulere de tiltak en ønsker å sette i gang, er det rimelig å søke å formulere målene ut fra hvilke resultater en ønsker å oppnå med tiltakene, eller hvilke handlinger en vil få i gang. Et handlingsrettet mål vil f.eks. kunne være at en skal øke sin kompetanse i å få kartlagt og utbedret psykososiale arbeidsmiljøproblemer selv, og uten assistanse utenfra. Et resultatmål vil kunne være at en skal få ned fravær som skyldes stress og mistriivsel med 10%.

Innføring av internkontroll stiller krav til at bedriften skal oppgi hvilke metoder en bruker for å finne ut om arbeidsmiljøet er i samsvar med de krav som stilles i lover og forskrifter. Hva vil dette si for psykososialt arbeidsmiljø?

Standardene for det psykososiale arbeidsmiljøet er i loven og den veiledning som er å finne bare oppgitt i svært generelle ordlag. Det snakkes om at en skal unngå forhold som er fysisk eller psykisk uheldig belastende. Videre at arbeidet skal være lagt tilrette slik at arbeidstakeren har "rimelige muligheter" for faglig og personlig utvikling. Slike krav gir romslige muligheter for tolkning. Og det krever diskusjoner og forhandlinger på den enkelte arbeidsplass om hva partene kan akseptere. Det betyr ikke at enhver står helt fritt i å vurdere hva som er uheldig belastende for han eller henne, eller hva slags arbeid som gir faglig og personlig utvikling. Vi står overfor normer alle i utgangspunktet kan være enig i, men som det likevel kan være mange synspunkter på. I slike situasjoner er det mest fornuftig at spørsmålene blir diskutert for at en skal bli enige om hva slags krav en kan sette til arbeidsmiljøet på disse områdene på den enkelte arbeidsplass. Det vil være urimelig om bare en person avgjør hva slags krav til arbeidsmiljøet som skal gjelde. Den enkeltes erfaringer og opplevelser er et viktig og vesentlig utgangspunkt, men enhver må tåle at betydningen av disse erfaringene og opplevelsene blir diskutert og gjennomgått sammen med andre. Andres godkjenning og de rent praktiske mulighetene som fins på arbeidsplassen må telle.

En stansejobb kan bli temmelig ensformig og virke nedslitende i det lange løp. Det betyr selvsagt ikke at jobben må gjøres om. Men den kan kombineres med andre oppgaver som gir variasjon, eller den kan veksles på med andre arbeidstakere for at en skal få rimelige pauser. Lar dette seg gjøre i praksis, bør slike muligheter nyttes. Men det er viktig for ordningen en finner fram til, at andre aksepterer den og f.eks. lar den som stanser få flere oppgaver eller at noen veksler oppgaver med han eller henne. Det beste er at slike ordninger blir innført allerede før personer ansettes i jobbene. Skal en endre på forhold som har eksistert lenge, blir det straks vanskeligere. Å få til det er en sosial prosess som rører ved hva som er rettferdig, hva som er avtalt, hva en har opplæring for eller kan få, hva som er rimelig enkelt å få til osv.

Svarene på disse spørsmålene blir ofte gjenstand for forskyvninger, kompromisser og oppfinnsomme løsninger - de er ikke gitt en gang for alle. Derfor snakker vi her om en sosial prosess, fordi en setter i gang aktiviteter som kan endre folks oppfatninger. Endrede oppfatninger kan også føre til andre aktiviteter. Det er slike prosesser som kan finne sted, særlig ved hjelp av de gruppetoder som denne veilederen beskriver. Først når ulike sider av slike ordninger blir drøftet og man finner fram til hva man kan godta, kan endringene gjennomføres.

Skal man med andre ord lykkes med å finne svar på de psykososiale problemene, må man gi rom for å diskutere spørsmålene åpent og slik at alle hensyn kommer fram. Det er noe som på mange arbeidsplasser ikke er så enkelt, fordi det fins liten grad av åpenhet og ikke noe godt mønster for å diskutere psykososiale problemer. Derfor vil flere av de metoder som er beskrevet her, dreie seg om hvordan en kan tilrettelegge diskusjoner rundt dette.

Mange har pekt på den fare som ligger i at internkontroll blir en byråkratisk ordning, hvor det eneste man legger opp til, er å kontrollere om man er i overensstemmelse med lover og forskrifter og intet annet. Mange bedrifter og forvaltninger søker å slippe unna med bare å utarbeide en håndbok - eller rett og slett bare kjøpe et ferdiglaget opplegg fra et konsulentfirma e.l. Ut over dette gjør de lite eller ingen ting. For intensjonen med arbeidsmiljøvirksomheten er dette meget lite tilfredsstillende.

En annen og mer aktiv ordning, er den som er antydnet ovenfor. § 12 i arbeidsmiljøloven er på sett og vis altomfattende og gir utgangspunkt for en lokal utvikling, dvs. en utvikling også basert på undersøkelser av arbeidsmiljøet ut over det minimum loven krever. De metoder som omtales i denne veilederen vil da kunne komme en til hjelp. De vil kunne avsløre det vell av små og store problemer som ikke er omtalt i lover og forskrifter, men som kan være like betydningsfulle eller mer

for arbeidstakerne på den enkelte arbeidsplass. Det blir en utvikling av arbeidsmiljøet som ikke bare forholder seg til lovverket, men som bygger på det faktiske miljø man selv har.

Arbeidsmiljøloven forutsetter et samarbeid mellom partene

De formelle ordninger i dette samarbeidet er at arbeidsgiveren (representert ved lederne i bedriften) har ansvaret for at arbeidsmiljøet er i samsvar med lov og forskrifter, samtidig som lederne skal samarbeide med verneombudene og hovedverneombudet og alle representantene i arbeidsmiljøutvalget. Men det betyr ikke at disse ordningene alltid er tilstrekkelig. De metoder som er beskrevet her, går alle ut over dette minimum. Særlig er dette viktig for det psykososiale arbeidsmiljøet. Og grunnen til det er stort sett skildret i avsnittene ovenfor.

3. METODER

I det følgende skal jeg beskrive og vurdere følgende metoder for kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet:

- Spørreskjemaer
- Kortmetoden
- Intervjuer
- Gruppeintervjuer
- Konferanser
- Gruppediskusjoner
- Klistrelappmetoden

I listen ovenfor vil kanskje mange savne vernerunder. Men dels anser jeg vernerunder som såpass kjent at de ikke behøver omtale her, og dels anser jeg vernerunder som mindre heldig i sammenheng med psykososiale/organisatoriske arbeidsmiljøspørsmål. Dette er fordi en her spør ut en og en person i front av ledelse og verneombud uten den støtte som kan ligge i at uttalelsene enten er anonyme eller at de blir satt fram etter diskusjon i en kollegagruppe. Men dette kan være et standpunkt andre vil ta avstand fra, fordi de har funnet greie måter å bruke vernerunder på.

Spørreskjemaer

Dette er sannsynligvis den mest brukte metoden for en mer omfattende kartlegging av arbeidsmiljøet. Ettersom det er så lett å ty til spørreskjemaer, skal vi her ofre en god del plass til å kommentere både svakhetene ved denne metoden og hva som kan gjøres for å utbedre noen av dem.

Spørreskjemaer er en *kvantitativ* metode til forskjell fra de øvrige *kvalitative* metoder. En kvantitativ metode er en som registrerer antallet av de som svarer ja eller nei, eller bestemte punkt på en skala. Kvalitative metoder tar først og fremst sikte på å sammenlikne svarene til forskjellig grupper - kvinner og menn, unge og gamle, de som jobber i avdeling A med de som er i avdeling B, osv. Eller de brukes til å finne svarene de fleste har avmerket.

Kvantitative metoder, slike som spørreskjemaer, er en såkalt *hypotetisk deduktiv metode*, det vil si en metode som tar sikte på å undersøke om de antakelser, forestillinger eller teorier vi har om f.eks. arbeidsmiljøet, holder stikk. Vi får altså bekreftet eller avkreftet om de forhåndsforestillinger vi har om arbeidsmiljøet er rimelige eller ikke. Uttrykket hypotetisk deduktiv sikter til at vi velger den metoden og de spørsmålene som kan bevise - eller avkrefte - om de hypoteser eller antakelser vi har er riktige. Dette er en vanlig framgangsmåte innenfor naturvitenskapene, men den kan meget lett vise seg å bli utilstrekkelig og lite anvendelig der vi tar sikte på å få fram en helhetlig forståelse av arbeidsmiljøet, slik arbeidstakerne oppfatter og vurderer det.

Når vi formulerer spørsmålene, går vi nemlig ut fra en antakelse om hva det er viktig å spørre om, og hvordan vi best mulig skal få inn svarene. Men det er ikke sikkert, og erfaringene viser det også, at det er feil å tro at det er samsvar mellom det forskjellige arbeidstakere legger vekt på og mener er viktig og det den som formulerer spørsmålene mener er viktig. Går man den andre veien og lar arbeidstakerne selv fritt fortelle hva de er opptatt av når det gjelder arbeidsmiljøet, får man som oftest et helt annet bilde. Denne forskjellen blir desto mer påtakelig hvis man bruker et standardisert skjema, det vil si et skjema som ikke er spesielt utarbeidet og tilpasset en bestemt arbeidsplass.

Når man skal lage et spørreskjema, må man dele opp en sammensatt og helhetlig virkelighet i en serie enkeltvise spørsmål. Dette er grunnen til at mange bruker betegnelsen "faktorer" i arbeidsmiljøet. Det vil si at man splitter opp miljøet, eller fragmenterer det som i utgangspunktet hører sammen. En person som føler seg stresset av tempokravet og de utallige gjentakelsene i jobben sin, og som har klaget til formannen over det, men fått til svar at "hvis du ikke liker denne jobben, kan du gå ut å finne deg en annen", vil f.eks. på et spørreskjema svare at han misliker jobben, at han har et dårlig forhold til formannen, at han har liten innflytelse og at arbeidsmiljøvirksomheten er dårlig. Men disse enkeltvise svarene vil ikke kunne settes sammen til en meningsfylt framstilling av denne arbeidstakerens situasjon. Mye av forståelsen av hvorfor han svarer som han gjør, blir på denne måten borte. Bruker vi derimot en kvalitativ metode, er sjansen for å få fram en slik forståelse meget større.

I spørreskjemaer legger en altså hovedvekten på styrken og antallet til dem som har besvart et bestemt spørsmål. Svarer mange at samarbeidet er "nokså dårlig", tas dette som et tegn på at her ligger noe som bør gjøres noe med. Svarer derimot få at det er "nokså dårlig" vil dette sjelden bli gjort noe med. Dels fordi besvarelsen er anonym, slik at en ikke kan vite hvem det er som karakteriserer samarbeidet slik. Men også fordi antallet som klager er lite. Man holder seg til at det er de fleste som har rett i sin beskrivelse av arbeidsmiljøet, omtrent som når en holder avstemning ved et valg - majoriteten seirer.

Kvantitative metoder gir lettere oversikt over hvordan arbeidsmiljøet stort sett oppleves av de ansatte. Svarene kan også brukes til å bearbeides matematisk ved hjelp av statistiske metoder. Mange forveksler imidlertid, slik det allerede er pekt på, kvantifisering, dvs. bruk av tall, tabeller og raffinerte statistiske bearbeidinger, med hva en kan kalle en "objektiv metode", dvs. en metode som registrerer "fakta" på en pålitelig måte uten hensyn til hva den enkelte mener om saken.

Ja, noen tror faktisk at spørreskjemaer er mere "vitenskapelig" en f.eks. kvalitative metoder, fordi vitenskap ofte forbindes med tall og tabeller, og fordi skjemaer gjør det lettere å ha kontroll med hva man vil ha svar på. Men skjemaer gjengir bare mer og mindre godt hva den vi spør subjektivt opplever, og tabeller gir bare et meget abstrakt, generelt sammendrag av disse subjektive opplevelsene - verken mer eller mindre. I tillegg vil også de spørsmål vi stiller, som vi skal se, ha et subjektivt utgangspunkt.

Spørreskjemaer måler ikke endringer i miljøet, men endringer i arbeidstakernes oppfatninger av det

Troen på "objektivitet" fører til at mange mener slike målinger kan brukes til å finne ut om arbeidsmiljøet er blitt bedre eller verre år om annet. Dette er en misforståelse. Ettersom svarene på skjemaene er subjektive, dvs. at de beror på den enkeltes personlige inntrykk og vurderinger, blir ikke resultatene mer objektive ved at svarene framstilles i tabeller. I Sverige gjennomførte LO i 1974 en undersøkelse av hvordan et representativt utvalg av arbeidstakere opplevde arbeidsmiljøet på sine arbeidsplasser. Undersøkelsen var med på å stimulere fram en intensivering av miljøarbeidet. Derfor fant LO 10 år senere at de ville gjennomføre en ny undersøkelse for å finne om miljøinnsatsen hadde båret frukter. Denne nye undersøkelse viste imidlertid at medlemmene opplevde sine arbeidsmiljøer gjennomgående verre i 1985 enn i 1974. Hadde da all miljøforbedrende innsats vært negativ og fullstendig bortkastet? Var nye arbeidsforhold oppstått som til det verre overgikk all den forskning og alle de miljøtiltak for millioner av kroner man hadde investert i de siste ti år? Selvsagt ikke. Det som hadde endret seg var arbeidstakernes forventninger og ambisjoner i forholdet til sitt arbeidsmiljø. Man kan si at den omfattende forskning og opplæring i arbeidsmiljø som var utført og de mange tiltak for å

forbedre miljøene hadde økt arbeidstakernes bevissthet om hva som virkelig var et godt arbeidsmiljø, slik at deres krav til miljøet var økt. Det var dette som slo ut i form av en dårligere vurdering enn tidligere. Dette eksemplet forteller oss at en ikke kan bruke spørreskjemaer til objektivt å "måle" virkningene av miljøinnsatser, særlig på lengre sikt. Det en mest måler, særlig i svar som bygger på arbeidstakernes vurderinger først og fremst, er hvordan de venter at miljøet skal være. Og disse forventningene vokser med den erfaring og innsikt som følger med vellykkede tiltak.

Men at spørreskjemaer ikke er noe objektivt måleinstrument, tar ikke bort den praktiske verdien av dem, særlig om en bruker dem med forstand og innsikt i deres begrensninger. Har en god oversikt over hva som teller for de ansatte på en bestemt arbeidsplass, kan bruk av skjemaer gjøres for å finne ut hvor mange som opplever miljøet på ulike måter. Men man skal være oppmerksom på at det tross alt vil være skjemakonstruktørens bilde av hva som betyr noe en får svar på ved hjelp av skjemaene. Dette viser seg blant annet når en sammenlikner resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse med f.eks. kortmetoden eller det jeg har kalt "klistrelapp-metoden". Disse siste metodene tillater arbeidstakerne selv å formulere hva som opptar dem med egne ord. Det fører til at færre områder "blir belyst", alt etter hvor omfattende skjemaet er. Men til gjengjeld får en fram helt andre informasjonen, og det på en ganske annerledes og direkte måte, av hva arbeidstakerne mener betyr noe. Det er ikke lenger skjemakonstruktørens måte å forestille seg arbeidsplassen på som kommer fram, men arbeidstakernes. Dette har vist seg etter at en tidligere har brukt spørreskjemaer for så å gå over til bruk av kortmetoden.

Fordelen ved skjemaer er at en kan få svar på de samme spørsmål fra alle de spurte. Men dermed får en ikke fram hva som for den enkelte betyr mest. En kan si at skjemaene visker ut de individuelle forskjellene i erfaringer og opplevelser. Til gjengjeld får en standardiserte svar på

de ting som skjemagiver ønsker svar på. Dette har å gjøre med den historiske bakgrunn for skjemabruk. I utgangspunktet er dette en metode som blir brukt innen samfunnsvitenskapen for å søke etter lovmessigheter i sosiale spørsmål. Da må en stille de samme spørsmål til alle. Når det gjelder lokalt arbeidsmiljø, er saken en annen. Da gjelder det å få fram hva den enkelte og/eller arbeidstakergruppen der har erfart. En er ikke lenger ute etter å finne generelle lovmessigheter i sosiale forhold.

Tidligere teori om samfunn og organisasjon tok utgangspunkt i en forestilling om at dette var områder som lot seg objektivt studere, på samme måte som man studerer gjenstander innen fysikken. De første som skrev om organisasjon var også ingeniører og offiserer, og de tok med seg tankegods fra fysikken og ingeniørvitenskapen. De siste tiår har sett at måten en betrakter organisasjoner på, har snudd opp ned på disse forestillingene. For i det hele tatt å gjøre observasjoner om f.eks. ledelse, administrasjon, organisasjon, psykososialt arbeidsmiljø mm. må man i utgangspunktet danne seg et bilde av det man vil studere. Dette forhåndsbilde er noe vi skaper selv, altså et subjektivt bilde, og ut fra dette subjektive bilde bestemmer vi oss for hvilke temaer vi vil undersøke. Derfor finner vi i litteraturen mange slags teorier om organisasjon, ledelse, psykososialt arbeidsmiljø osv. Ofte står de i et motsetningfylt forhold til hverandre.

Oversatt til spørreskjemaer sier dette at vi først må danne oss et bilde av hva som er viktig å få svar på. Deretter må vi tenke ut hvilke temaer eller områder det er verd å se nærmere på. Ut fra hvordan vi tenker oss disse områdene, lager vi de spørsmålene som vi vil ha svar på. Utgangspunktet er altså skjemakonstruktørens subjektive bilde av hva det psykososiale arbeidsmiljøet inneholder, og deler av dette bilde blir så omformet til spørsmål. Både bildet og de prioriteringer konstruktøren gjør seg, er like subjektivt som enhver annens forestilling om dette arbeidsmiljøet. Dette skal vi holde *in mente* når vi senere skal se

på gruppemeter, fordi disse metodene forsøker å få fram de bilder eller forestillinger som arbeidstakerne har av sitt psykososiale arbeidsmiljø.

Bruk skjemaer der en ikke kan nå folk på annen måte

Spørreskjemaer egner seg godt der en vanskelig kan nå mange mennesker på andre måter. Det vil si der man skal undersøke arbeidsmiljøet i *mange* småbedrifter på samme tid, eller en skal undersøke forholdene i svært store bedrifter og etater og nå alle ansatte, slik at en får en oversikt over "alt" på en gang. Helt avhengig av hvor godt skjemaet er, vil man kunne få et første, om enn overfladisk bilde av de ansattes arbeidssituasjon. Det er overfladisk i den forstand at det sjelden gir utgangspunkt for konkrete tiltak og handlinger, dels fordi de sammenførte svarene er for generelle til å angi hva som konkret er i veien, og dels fordi svarene er anonyme, slik at en ikke med sikkerhet kan si hvem svarene gjelder. Det siste kan en dels bøte på gjennom å bryte ned svarene slik at en får fram svarene til bestemte grupper. Men til gjengjeld vil da anonymiteten stå i fare.

Det er imidlertid ikke så enkelt å få fram et godt skjema som mange ofte tror. Hva man velger å spørre er viktig. Man kan ikke sitte i enerom å finne ut hva det er verd å spørre om. Omfattende intervjuer ligger bak utarbeidelsen av gode skjemaer. Man kan si at det andre metoder koster i form av svarbearbeidelse eller i form av arbeidsavbrudd, det koster spørreskjemaer i form av forarbeid.

Men har en først et godt skjema, er det billig å bruke. Det koster lite å sende det ut, få inn svarene, kode dem og overføre dem til et statistisk program på en PC og så få ut tabeller, krysstabeller og andre finesser. Uten en PC og et statistisk program for bearbeidelse av svarene, vil det

derimot kreve mye tid og nøyaktighet om en skal bearbeide svarene for hånd.

Det fins flere statistiske programpakker for PC som en kan anvende. En avansert er SPSS (eller Statistical Package for the Social Science). Et noe enklere program er det som heter Minitab. Før en kan bruke slike programpakker må en legge inn data i en egen "data-file". Her betyr det meget at en har lagt inn koder i det spørreskjema en bruker. Hvert spørsmål må gis et nummer, ved siden av at svarskjemaet til den enkelte respondent også må ha et nummer. Endelig kan man innenfor hvert nummer gi hvert svaralternativ et tall. Først når dette er ordnet, kan en kode inn data fra skjemaene, ett etter ett. Det er lett å begå feil i kodingen, slik at noen stikkprøver med dobbelkoding bør man ta.

Når alle dataene er inne, kommer turen til databehandlingen. Man kan da ganske enkelt få ut f.eks. følgende:

- Prosent av hvor mange som har avgitt forskjellige svar på alle spørsmålene. Dessuten figurer med stolper for angivelser av prosentene.
- Krysstabeller hvor en sammenholder svar på to (eller flere) spørsmål. For eksempel hvordan svarene fordeler seg på menn og kvinner på hvor stresset man er i arbeidet.
- Beregninger av hvor sikre forskjellene i krysstabellene er.
- Korrelasjoner mellom svarene på to spørsmål. Korrelasjonene vil si graden av samvariasjon mellom svarene på skalaene, ofte uttrykt i et enkelt tall som går fra + 1,00 til - 1,00. For eksempel hvor stor samvariasjonen er mellom graden av opplevd stress og hvor ofte en må sitte overtid. Den sammenhengen som framkommer sier ikke noe om årsaksforholdet mellom stress og overtid, bare om i hvilken grad disse to forholdene opptrer samtidig.
- Regresjonsanalyser, dvs. analyser som angir i hvilken grad svarene på to eller flere spørsmål kan "forklare" forskjellene i

svarene på ett bestemt spørsmål. For eksempel hvor stor grad forskjellene i stillingsnivå og kjønn kan forklare opplevd innflytelse på beslutninger man er med på å ta.

- Faktoranalyse, som er en metode for blant flere forhold å finne hva som kan forklare at de viser samvariasjon, dvs. at forskjellene i svarene har forholdsvis høy korrelasjon. Det man søker etter er en slag underliggende forklaring for svarene på flere spørsmål.

Om en ønsker å foreta slike analyser bør en sette seg inn i noe statistikk, ellers vil en ha vanskeligheter med å tolke tallene. Man bør da finne fram til en bok som omhandler statistikk.

En kan her velge å la utenforstående eksperter gjøre jobben. Men også det kan koste mye penger. Mange konsulenter og forskere nytter standard skjemaer på ulike arbeidsplasser. En får da ikke et skjema som er tilpasset forholdene på ens egen, konkrete arbeidsplass. Det fører som oftest til at spørsmålene blir meget generelle, og de sier desto mindre om det som særpreger en bestemt arbeidsplass. Mange hevder at slike generelle skjemaer gir sammenlikningsmulighet med andre arbeidsplasser. Også dette beror langt på vei på en misforståelse. Likesom for den svenske LO-undersøkelsen, omtalt ovenfor, vil de ansattes forventninger til arbeidsmiljøet variere fra en arbeidsplass til en annen avhengig av opplæring og tidligere innsats på miljøfronten. Det man får fram gjennom slike sammenlikninger er derfor like mye forskjeller i folks krav til sitt arbeidsmiljø som hvordan arbeidsmiljøet faktisk er. Husk, det er ikke objektive informasjonen man henter inn, men folks subjektive inntrykk og vurderinger. Ser vi oss rundt i verden, vil vi finne at folks krav til sine omgivelser varierer meget sterkt fra land til land og fra sted til sted. Det er ingen grunn til å tro at kravene ikke også varierer mellom norske arbeidsplasser. Det gjør en sammenlikning basert på subjektive opplevelser helt urimelig.

Første og andre ordens feilkilder

Hvordan man stiller spørsmålene, og hvordan man angir svarene, hvor mange en spør og hvordan en bearbejder svarene betyr meget for hva en får ut av et spørreskjema. Her kan en falle i det som kalles *første ordens feilkilder*¹¹. Det fins mange eksempler på personalfolk, vernepersonell, bedriftshelsetjenester osv. som har brukt selvkonstruerte skjemaer som ikke bare gir dårlige opplysninger, men direkte misvisende informasjon. Den feilen de fleste gjør, er at de stiller for upresise og flertolkelige spørsmål. Som man roper i skogen får man svar. Men også utformingen av de faste svaralternativene kan, som vi skal se, inneholde feilkilder. Skal man undersøke svært mange arbeidsplasser, behøver en ikke spørre absolutt alle, men kan nøye seg med et mindre utvalg. Det som da er viktig, er hvordan en "trekker" dette utvalget, dvs. hvordan en velger ut dem som skal spørres. Mange lar seg imponere over at f.eks. 1000 av en yrkesgruppe på 5000 er blitt spurt. Men det avgjørende er ikke om antallet er 500 eller 1 000. Det som betyr noe er om de syv hundre er trukket slik at alle de 5000 hadde like store sjanser for å bli spurt. Det får en bare dersom en får et tilfeldig trukket utvalg, f.eks. om en ut fra en lang liste med navn trekker ut hver femte av de 5000, om en vil ha et utvalg av dem på 1000. Størrelsen av et utvalg avhenger mere av om en i bearbeidelsen av svarene ønsker å splitte svarene opp i grupper (menn/kvinner, gamle/unge, syke og friske osv.), slik at man kan si noe om forskjellene mellom gruppene. Har en her for små grupper å sammenlikne, er det meget stor sannsynlighet for at sammenlikningen vil lide av feil. Undergrupper som man ønsker å sammenlikne, bør i utgangspunktet ikke være mindre enn 50 personer.

¹¹Boggs, J.P.: Implicit Models of Social Knowledge Use. Knowledge: Creation, Diffusion Utilization, Vol. 14 No. 1, September 1992 29-62.

Andre ordens feilkilder ligger i at skjemaene alltid er konstruert ut fra en bestemt ideologisk oppfatning (eller teori) om hva som er viktig og mindre viktig. Denne oppfatning vil ofte avvike fra den som hersker blant dem som må svare på skjemaene. Det ligger også en feilkilde i at noen gjennom skjemabruken påtar seg å *representere* andre (og da ut fra en annen type forståelse enn den man finner blant de ansatte). De får ikke anledning til å uttrykke sine meninger og sin forståelse direkte, men bare indirekte via dem som sender ut og bearbeider skjemaene og rapporterer "funnene". En slik stedfortreder-ordning finner vi ikke i de forskjellige gruppedrøftinger som skal gjennomgås lenger ut. Stedfortreder-ordningen kan også gi opphav til feil og er dessuten mindre demokratisk enn der folk får uttale seg direkte. Sammendrag av svar i prosenter og tabeller vil alltid måtte tolkes, og tolkningene vil alltid bære preg av hvem det er som leser tabellene, med andre ord, en subjektiv tolkning og oppfatning, men ikke den subjektive tolkning og oppfatningen til dem som har avgitt svarene.

Formen på spørsmålene

For generelle og lite spesifikke spørsmål gir mange tolkningsmuligheter på hva en egentlig svarer på. En risikerer også at mange kan synes at visse spørsmål passer dårlig på deres situasjon, og de vil lure på hva de skal svare. Men ettersom de ikke lenger har noen muligheter til å endre på spørsmålsformen slik at den passer til deres situasjon, vil de unnlate å svare, eller de vil sette et kryss på måfå. Folk som blir bedt om å svare på spørreskjemaer kan irritere seg over hvordan spørsmålene er formet eller undre seg over hvorfor en spør om bestemte ting. Men de har sjelden anledning til å diskutere dette med skjemakonstruktørene. De kan også fordreie svarene taktisk for å framstå i et bedre lys, eller for å lage forholdene svartere enn de er. Eller de kan bevisst eller ubevisst svare feil. Ettersom ingen kontrollerer hva den

enkelte svarer, er mulighetene store for å svare likegyldig, taktisk eller direkte feil. Etterundersøkelser utført av det svenske Statistiske Centralbyrå¹² med nærgående intervjuer av folk som hadde svart på spørreskjemaer, viste at mange hadde gitt uriktige svar på en lang rekke helt konkrete spørsmål, som f.eks. om de var syke eller ikke, hva slags utdanning de hadde, om arbeidsstedet var trekkfullt eller ikke osv. Resultatet er selvsagt at svarene gir lite holdbare informasjon, og man kan ledes på ville veier dersom man tar dem for god fisk.

Vanskene med å måle holdninger

Mangetolkelige skjemaer vil gjerne på venstre side av arket ramse opp en rekke områder som Tillit, Forhold til ledelsen, Samarbeid, Organisering osv. og til høyre for disse stikkordene en skala som f.eks. går fra Meget Dårlig til Meget Bra (over Dårlig og Bra). Svakheten ved slik skjemaer er at en får lite eller ingen ting å vite om hva folk sikter til med sine avkryssninger. Og enda verre blir det hvis en fra svarene på slike skjemaer forsøker å mene noe hva de ansatte *gjør* eller ikke gjør som følge av hva de mener. Et lite eksempel vil belyse dette.

En forsker ved navn LaPiere fikk i 1930 besøk av et kinesisk ektepar, og sammen reiste de vidt og bredt omkring i De forenede stater. LaPiere tok med seg sine kinesiske venner på en lang rekke restauranter, hele 250, og opplevde ingen nevneverdige vanskeligheter med det¹³. Bare på ett serveringssted ble de avvist. Da turen var gjennomført

¹²Wikmann, Anders: Att utveckla sociale indikatorer - en surveyansats belyst med exemplet arbetsmiljö. IAM 1991:1. Statistiske centralbyrå 1991.

¹³Oftedal, E.: Holder holdninger? Om forholdet mellom holdninger og semiotikk. Sosiologi idag, 3-1992.

sendte han alle de restauranter de hadde besøkt et spørreskjema hvor han spurte om hvordan de ville forholde seg til besøk av en kineser. Av de 128 svar LaPiere fikk inn var det bare ett som positivt sa de ville ta imot slike gjester.

Hva folk har av holdninger behøver slett ikke samsvare med hvordan de handler i konkrete situasjoner. Generelle holdninger styrer med andre ord ikke hva vi gjør i spesifikke situasjoner. Å handle i betydningen å svare på et skjema er ikke det samme som å handle i situasjoner hvor det har konsekvenser for en selv, hva en velger å uttrykke meninger om. Det kan tvert imot være et utpreget misforhold mellom hva folk sier de ville gjøre og det de faktisk gjør. Svar på et skjema angir en tenkt situasjon, faktiske handlinger er svar på en konkret situasjon. Spørsmål av typen: "Har du tenkt å slutte i nær framtid", "Hvor tilfreds er du med arbeidet ditt?", "Er du interessert i å delta i bedriftens idrettslag?" får ikke fram hva folk vil gjøre eller ikke gjøre, fordi svarene ikke binder en til å handle og ligger på hva vi kunne kalle uforpliktende "prate-nivå". Til forskjell fra dette vil "handlingsnivået" finnes når en person går til sin overordnede og forteller at han sier opp, eller går til lederen av bedrifts-klubben og sier han melder seg inn, eller som svar på tilbud om å skifte jobb sier "nei, jeg er tilfreds med det arbeidet jeg har". Slike uttalelser følger parallelt med valg av handlinger og er av et annet og mer håndfast slag enn de uttalelser som ikke forplikter en på noen måte, særlig om en svarer på et anonymt skjema. Vi kan altså ikke måle holdninger som uttrykk for hvordan vi vil handle i bestemte situasjoner.

Svaralternativene - skalaer

La oss så se på skalaen. En skala som går fra Dårlig til Meget godt, og som i neste omgang brukes til å lage statistikk ut fra, forutsetter at det er *like intensitets-trinn* mellom f.eks. Meget godt og Godt som det er mellom Godt og Dårlig. Men her kan det være meget store intensitetsforskjeller mellom trinnene, f.eks. er avstanden mellom Bra og Dårlig for mange betydelig større enn den mellom Bra og Meget bra. Like fullt gir en skalaen tallverdier fra 1 til 4, *som om* avstandene var de samme mellom alle trinnene. Lager vi statistikk på dette og med angivelse av gjennomsnitt med f.eks. to desimaler, gir det et fullstendig galt bilde av hva folk kan ha gitt uttrykk for. Uansett hva slags ord vi velger i skalaene, vil slike skjevheter oppstå fordi folk ikke tolker ordene vi bruker på trinnene som eksakte grader i en skala.

Prosjenter og anonymitet

Det er flere spørsmål som knytter seg til kvantitative framstillinger av svar. Et viktig spørsmål er hvor mange som skal svare positivt på om de har problemer før man tar det opp og reagerer. Er det tilstrekkelig at én person har problemer, eller vil man ikke ta det opp før 10%, eller kanskje 50% har det? Dette er et moralsk spørsmål, ett som på den ene siden omhandler sikring av den enkeltes anonymitet, og på den andre siden dreier seg om man kan få gjort noe praktisk med problemer som gjelder den enkelte. Er det god moral å overse et lite mindretall? Spesielt når det som regel er et mindretall som har problemene - liksom i samfunnet for øvrig. Der forsøker en å ta hensyn til mindretallet som er syke, handikappet, har sosiale problemer osv.

Svar på spørreskjemaer er som oftest anonyme. Kravet om anonymitet bør få en til å tenke over hva som ligger bak. Er folk redde for å si det

de mener? Og hvorfor er de det? Hva venter de vil skje dersom de sa åpent hva de mente? Eller er de så i tvil om hva de skal mene, at de av den grunn vil skjule sine svar? Og hvordan kan man praktisk bruke de opplysninger som er kommet fram, dersom det ikke lar seg gjøre å finne tilbake til dem som angir å ha problemer? Er folk redde for å si åpent hva de mener, bør kanskje dette drøftes inngående og forsøkt gjort noe med, før en kartlegger. Også spørsmålet om hvordan en konkret skal bruke de opplysningene som kommer fram, bør finne et svar, før en av nysgjerrighet om hva folk mener om sitt arbeidsmiljø, driver fram en undersøkelse basert på spørreskjemaer.

Å sette kryss på et skjema gir minimal medvirkning av de ansatte og gir dem også liten anledning til å fortelle ut fra sine erfaringer. Hvordan en ønsker å bruke svarene på skjemaene er derfor noe en må gjennomtenke før en setter i gang. En må ikke bare bruke skjemaer for å tilfredsstille egen eller ledelsens nysgjerrighet. Så lite medvirkning som skjemaer enn medfører, skaper bruken av dem forventninger en må være beredt til å følge opp. Gir skjemaene utilstrekkelig opplysninger om hva en konkret kan hjelpe de ansatte med, vil mange lett føle seg snytt og bli skuffet når intet skjer, og det vil bidra til uvilje mot framtidig miljøaktivitet.

Det er kort sagt en rekke ting man skal overveie, dersom man ønsker å ta i bruk spørreskjemaer. De kan imidlertid brukes på en måte som øker verdien av svarene. Dersom man gir svarene (med angivelse av hvor mange som har svart på hvert alternativ for hvert spørsmål) tilbake til mindre arbeidsgrupper (høyst 10 personer) for diskusjon av sine svar med det formålet å finne fram til de sakene de ønsker få gjort noe med, har man funnet en vinkling i bruk det går an å leve med.

Å gjøre skjemaer sikrere

Jeg pekte på at også stikkordene nevnt ovenfor, gir folk forskjellige assosiasjoner, fordi de inne i hodet sitt har tilordnet sin forståelse av verden, arbeidsplassen og jobben på ulik måte. Stikkordene er abstrakte, og abstrakte stikkord gir et utall av tolkningmuligheter (selv om vi selv ikke synes de gjør det). For å sikre at tolkningen av spørsmålene blir mest mulig korrekt, må vi komme så nær som mulig det vi ønsker å få vite noe om når vi spør. I det svenske Statistiska Centralbyrån¹⁴ har en arbeidet mye med hvordan en kan forme spørsmål på en måte som gir færrest mulige feil, dvs. spørsmål som forstås noenlunde likt av de som spør og de som svarer.

Det man skal unngå er:

1. Lange spørsmål.
2. Lange ord.
3. Spørsmål som gjentar noe en nettopp har spurt om.
4. Bruk av svarkort som man etter et skjema viser den man intervjuer.
5. For få eller for mange svarkategorier.
6. At svarskalaene ikke har et midtpunkt.
7. At det ikke fins muligheter for å avmerke "usikker" ell. "vet ikke".
8. At en bruker generelle og ikke fakta-pregede spørsmål.
9. At man spør om hypotetiske (tenkte) situasjoner.
10. At en bruker skalaer som "ofte", "iblant" osv. i stedet for mer eksakte tidsangivelser.
11. At en ber om vurderinger, ikke eksakte beskrivelser.

¹⁴Se Wiklund, A.: Att utveckla sociala indikatorer. En surveyansats belyst med exemplet arbetsmiljö. Urval, nr 21, Statistiska Centralbyrån, Stockholm, 1991.

Det er bedre å bruke figurer eller verbale bilder i spørsmålene. Spør man om trekk, kan man spørre om trekken får papirer på skrivebordet til å røre på seg. Spør man om støy, kan man spørre om at det støyer så meget at en ikke kan snakke i vanlig samtale tone eller må skrike for å bli hørt. Spør man om støv, kan man holde seg til slikt støv som synes klart i luften. Spør man om kulde, kan man spørre om det er så kaldt at en må ha på seg ytterklær. Spør man om tunge løft, bør en spørre om en må løfte over 60 kilo. Når det gjelder smerter, kan en utnytte kjente situasjoner som at smerten er like sterk som tannverk, skrubbsår osv. Spør man om folk har mye å gjøre, kan man spørre om de må ta med seg arbeid hjem. Slike bilder konkretiserer svarene og en unngår flertolkelige uttrykk som "meget" og "lite" støy, støv, kulde osv. Bruken av slike fakta-orienterte spørsmål øker sikkerheten i svarene betydelig.

Dette er rimelig enkelt om en spør etter det fysiske arbeidsmiljøet, men det er betydelig vanskeligere om en skal forsøke å formulere spørsmål omkring det psykososiale miljøet på samme måte. Dersom vi skal overføre denne spørsmålsformen til sosiale eller organisatoriske forhold, må en i hvert fall forsøke å billedliggjøre den svarskala en nytter.

For eksempel:

- "Er arbeidsmengden din så stor at du ikke har tid til å snakke om eller tenke på annet enn arbeidet i arbeidstiden?"

Med en skala som går fra "Nesten hele tiden", "Omtrent 3/4 av tiden", "Omtrent halve tiden", "Omtrent 1/4 av tiden", "Sjelden eller aldri", "Ikke aktuelt"¹⁵.

¹⁵Spørsmålene er hentet fra "Arbeidsmiljø 1989", Norges offisielle statistikk NOS C9. Dette er spørsmål som er utarbeidet på bakgrunn av Wikmans analyser og overveielser.

Eller:

- "Hender det at du føler deg ille til mote eller er nedfor pga. kritikk eller vanskeligheter på jobben?" Med skalaen "Ja, daglig", "Ja, et par ganger i uken", "Ja, ca. en gang i uken", "Ja, et par ganger i måneden", "Nei".

Dersom spørsmålene ber om at en skal huske lengre tilbake enn 3 måneder, vil det redusere sikkerheten for at folk husker riktig. Ved vanskelige spørsmål blir sikkerheten for at folk husker riktig meget hurtig redusert. For eksempel hvis man spør om hvor mange ganger en har vært borte fra jobben eller sykemeldt det siste året, viser det seg at de fleste bommer på det riktige antallet.

Bruk vanlig hverdagspråk i spørsmålene. Konstruerte ord eller ordsammensetninger gir stor flertolkelighet, f.eks. "er du *psykisk sliten* (!) etter dagens arbeid". Dette er ord ingen bruker til daglig og det kan derfor virke uforståelig for mange. Flere ord kan være vanskelig å ta stilling til, f.eks. hvor mange trær behøves det egentlig for at en skal kunne snakke om en skog? Og hvor mange personer skal til før en bruker ordet gruppe? Hva slags samarbeid sikter man til når en bruker dette ordet? Hvilken leder menes det når en snakker om ledelsen? Osv. Ord som "ledelsen" er uklart, særlig hvis det dreier seg om en litt større bedrift.

Å formulere spørsmålene ved et skrivebord er en upålitelig framgangsmåte. Man må ut og prøve spørsmålene på dem man ønsker å intervju for å komme fram til så presise spørsmål som mulig. Vi vet lite om hva folk klarer å svare på før vi har intervjuet dem. Det er viktig å få fram hvordan folk resonnerer omkring sine svar. Spiller en svarene i utprøvingsintervjuer på bånd kan en etterpå analysere dem og finpusse spørsmålene.

En annen metode for å undersøke holdbarheten av svarene er å sende ut skjemaet i to omganger, med f.eks. tre måneders mellomrom. Da kan en sammenholde svarene og se hvor meget de stemmer over ens. Det fins tre forskjellig slag spørsmålstyper som kan eksemplifiseres i det følgende: A) Subjektive reaksjoner ("plages du av støy?"). B) Bruk av vage begreper ("er her mye støy?"). C) Eksakte definisjoner ("støyer det så meget at du må skrike for å bli hørt?"). Det er lavere overensstemmelse mellom 1. gangs og 2. gangs svar på type A) og B) enn på type C). Det er med andre ord mye å vinne på å søke etter eksakte beskrivelser i spørsmålene, selv om dette er arbeidskrevende og tar tid.

Vil man ikke ta på seg et slik forarbeid, bør man enten søke profesjonell assistanse, og det kan bli dyrt, eller droppe hele skjemabruken.

Oppsummert:

- Spørreskjemaer er billig i bruk, men tar tid å konstruere og bearbeide.
- Bruk bare spørreskjemaer når du skal hente informasjoner fra mange personer som ellers er vanskelig å nå.
- Om du vil lage eget skjema, sikre deg gjennom gjentatte utprøvinger at folk forstår det samme med spørsmålene og at de ikke er for tveetydige.
- Anonyme svar er vanskelig å bruke praktisk.
- Skjemasvar er i regelen overfladiske og mangetolkelige. Men en kan forbedre spørsmålene ved å gjøre dem så konkrete og billedlige som mulig.
- Statistikk krever kjennskap til metoder en da nytter, ellers blir de lett lurert.
- Hvor mange svar på uheldige forhold kreves før man reagerer?

- Skjemaet styrer sterkt hva en får fram og nyanserer ikke mellom hva folk er opptatte og mindre opptatte av.
- Skjemaer gir minimal medvirkning og bruk av de ansattes konkrete erfaringer.

4. KORTMETODEN

Det fins en annen metode en kan bruke til å kartlegge hva de ansatte mener om sitt arbeidsmiljø, samtidig som de kan få uttale seg anonymt. Metoden tillater at arbeidstakerne selv bestemmer hva de vil feste seg ved. (Spørreskjemaer tvinger alle til å svare på det *vi* som spørsmålsstillere finner det for godt å spørre om.) Men denne metoden egner seg best for mindre grupper, ideelt opp til 20-25 personer. Blir antallet større, vil sammenstillingen av svarene bli mere problematisk og antallet svar vanskelig å orientere seg i og ta stilling til.

Kortmetoden er en *kvalitativ* metode. Med kvalitative metoder går vi den omvendte veien av hva vi gjør med kvantitative metoder. I stedet for å "dedusere" eller utlede en undersøkelse ut fra en forhåndsopfatning eller teori, "induserer" eller produserer man en teori eller et bilde eller kart av miljøet ut fra de opplysningene en får fram. Dette blir altså en induktiv metode, der hypotesen kommer som et produkt av data, ikke som et produkt av vår forhåndstenkning. Her er hensikten å få tak i hvordan arbeidstakerne selv forstår sitt arbeidsmiljø, og hva de vil legge vekt på, når de får uttale seg fritt. Derfor spør vi ikke så presise og finslipte spørsmål som vi helst bør gjøre, når vi bruker spørreskjemaer. I stedet stiller vi mer åpne og generelle spørsmål, med den hensikt å ikke forlede arbeidstakeren til å svare ut fra våre forestillinger om miljøet, men svare ut fra det de selv er opptatt av. Dette gjelder alle de metodene som videre vil bli omtalt. Unntaket er der vi bruker intervjuer på samme måte som i spørreskjemaer, nemlig med forhåndsformulerte, spesifikke spørsmål beregnet på opptelling av svarene.

Svarene folk gir på kortene kan nok grupperes og telles opp. Men dette har liten hensikt. Det viktigste ved metoden er at folk får gi uttrykk for

hva *de* er opptatt av med egne ord. Som antydnet under diskusjonen av spørreskjemaer, vil ofte andre ting bli trukket fram enn det en finner det opportunt å spørre om i et skjema. Ofte vil helt individuelle problemer bli skrevet ned, noe som betyr meget for enkelte personer og som en lett vil overse, når en konstruerer et skjema.

I denne metoden benytter en seg helst av små pappkort, omtrent 6x9 cm, som en deler ut til alle ansatte og ber dem skrive ned forhold ved arbeidsmiljøet de ønsker bedret. En kan gi oppgaven "å skrive ned forhold ved (det psykososiale) arbeidsmiljøet de finner det viktig å forbedre", eller "å beskrive gode og mindre gode sider ved arbeidsmiljøet", eller "å beskrive uheldige sider ved (det psykososiale eller organisatoriske) arbeidsmiljøet". Den første formuleringen peker framover på ting en kan gå sammen om å forbedre. Den andre formuleringen tar hensyn til at miljøet ikke bare er problemfylt, men også har sine gode sider, som kanskje kan forsterkes. Den siste formuleringen tar sikte på å få fram en nå-beskrivelse av hva som for den enkelte kan være problematisk. Er siktemålet utelukkende å ta for seg det sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, bør en i stikkords form antyde hva en mener med det, f.eks. "forhold til andre, tilfredshet, ledelse, innhold i arbeidet, samarbeid, personlige påkjenninger, arbeidsglede osv." Stikkordene er mangetolkelige og er her ment å være det slik at den enkeltes opplevelser kan komme fram.

En kan gi de ansatte så mange kort de ønsker, eller begrense kortene til f.eks. fem. *Pass på å si fra at de formuleringer som brukes, vil bli offentliggjort.* Dette for at ingen skal komme i knipe gjennom at de røper forhold de ikke vil ha røpet. Dette betyr ikke at de utsagn som gjerne kommer fram gjennom denne metoden blir tannløse. Tvert om viser det seg at mange sier fra om ting de lenge har holdt skjult, og dette kan gi overraskelser, særlig i miljøer der en legger stor vekt på at alle skal være snille og hyggelige mot hverandre. Det kan derfor være

grunn til å orientere særlig ledere om at de kan motta negative utsagn om seg selv. Dette er fordi ledere alltid er i en utsatt posisjon og har lett for å bli syndebukk for andres plager. Fordelene er til gjengjeld at utsagnene som oftest er konkrete, og de tar utgangspunkt i forholdene på den bestemte arbeidsplassen en svarer utfra, slik de er og blir opplevd av de ansatte. Svakheterne er da at noen finner en anledning til å luften sin irritasjon omkring mindre betydningsfulle bagateller. Årsaken er selvsagt at en kan uttale seg anonymt og ikke må stå åpent til ansvar for hva en svarer. Dette har kortmetoden til felles med spørreskjemaer (og intervjuer), bare det at en skrevet setning med konkret henvisning til hva saken gjelder virker så meget sterkere enn et kryss for "dårlig" på en skala i et spørreskjema.

Kortene kan samles inn av en person alle stoler på, og vedkommende lager en liste med alle svarene som på denne måten kommer fram. En kan velge om en vil føre opp svarene hultert til bulter, eller om en vil forsøke å gruppere dem. En gruppering vil si at en må skaffe seg et overblikk over alle svar for så å sette sammen de svar en mener sier noe om samme sak. Det fins ingen rett eller gal måte å gjøre dette på, bare mindre hensiktsmessige måter. Og en må selvsagt ta utgangspunkt i de konkrete svar en har å gå ut fra, ikke i forhåndsbestemte kategorier. Her kan en mistolke utsagn.

Dersom kortmetoden brukes sammen med f.eks. en dialogkonferanse, kan det være tilstrekkelig å stanse her. Den listen en har utarbeidet kan gis tilbake til deltakerne før konferansen, slik at de får et overblikk over hva deres kolleger og arbeidskamerater har festet seg ved, før forholdene blir gjenstand for drøftinger og planlegging.

Vil en unngå slike drøftinger, eller har en ikke anledning til det, er andre prosedyrer mulig. Først bør en dele listen med alle utsagnene ut til alle ansatte som er med på undersøkelsen. Meningen er å gi alle nok en sjanse til å få med forhold de ikke finner på denne første listen.

Igjen bes de skrive ting de ikke finner på denne listen på nye kort (som en samtidig deler ut). Og igjen lages en fullstendig liste av alle svarene. Denne "fullstendige" listen kan så gis til en gruppe - f.eks. verneombud, ledere, tillitsvalgte, bedriftshelsetjeneste - med den oppgaven å prioritere og planlegge tiltak, som så gjennomføres. Imidlertid bør også alle ansatte undersøkelsen gjelder, kunne delta i prioritering av saker som er beskrevet på listen. Om en ønsker det, kan en gi listen tilbake til de ansatte på ny og be dem f.eks. trekke fram de 5-6 sakene de (den enkelte) mener en bør ta fatt på og gjøre noe med i den nærmeste framtiden. Denne prosedyren har den fordel at bagatellmessige irritasjoner vil bli nedprioritert. På den andre siden kan prioriteringene komme til å sprike. Det skyldes at en ikke får med seg den sosiale prosess, hvor folk kan påvirke hverandre, slik en kan ved gruppe-metodene. Får en imidlertid samling om noen områder, vil disse kunne brukes som utgangspunkt for planlegging og gjennomføring av tiltak. Det har hendt at noen har bedt om at alle momentene på listen blir prioritert fra f.eks. 1-10, men det blir da som oftest en formidabel oppgave å få noe fornuftig ut av dette.

Oppsummert:

- Kortmetoden er en kvalitativ metode som ikke egner seg for statistisk behandling, men til å få fram beskrivelser av lokale forhold på den enkelte arbeidsplass.
- Kortmetoden gir folk anledning til å formulere med egne ord hva de er mest opptatte av i arbeidsmiljøet. Svarene blir på denne måten mer konkrete enn avkrysningene en gjør på et spørreskjema.
- Anonymiteten er den samme som for spørreskjemasvar, men alle får kjennskap til hva alle andre har skrevet på sine kort.
- Metoden gir folk anledning til å prioritere og til å delta i planleggingen av hva en kan gjøre med problemene.

- Som ved spørreskjemaer gir ikke metoden folk anledning til å diskutere det den enkelte trekker fram slik at en kan utfylle, korrigere og modifisere hverandres påpekninger og forslag, medmindre man kombinerer disse metodene.
- Metoden er ikke uskyldig, og den kan virke slik at de ansatte gir håndfaste uttrykk for hva de mener. Avkrysningen på et spørreskjema blir erstattet med kvalifiserte utsagn.

5. INTERVJUER

Intervjuer kan være både en kvalitativ og en kvantitativ metode, enten eller, eller både og. En kan intervjuer etter et skjema med faste temaer eller spørsmål en merker av på et skjema, og slik at en kan overføre informasjonene til tall og deretter behandle dem statistisk. Men en kan også intervjuer mer fritt gjennom å følge opp et svar med nye spørsmål, som kan utdype svarene. I det siste tilfelle bruker en intervjuet som en kvalitativ metode.

Intervjuer har det felles med de to foregående metoder at noen samler inn informasjonen fra arbeidstakerne og leverer dem tilbake til dem eller bare til enkelte andre (f.eks. ledelsen, arbeidsmiljøutvalget osv.). En representerer derfor andre og vil lett påvirke tilbakemeldingen med egne oppfatninger. Intervjuer vil dessuten, på samme måte som spørreskjemaer, preges av egne oppfatninger av hva som er viktig å spørre om.

Intervjuer egner seg bedre enn spørreskjemaer for å få fram et mer helhetlig, kvalifisert bilde av forhold i arbeidsmiljøet. Men intervjuer er en kostnads- og tidkrevende form for å hente inn informasjonen. Derfor lønner det seg sjelden å gjennomføre store og omfattende intervjuer om en skal forholde seg til mange arbeidstakere. (For bedriftshelsetjenesten er det mulig å gjennomføre systematiske intervjuer i sammenheng med helseundersøkelser, men dette krever at man legger opp helseundersøkelsene slik at det er mulig å intervjuer personer fra samme gruppe/avdeling/arbeidsplass løpende over et forholdsvis kort tidsrom.)

Planlegging

For å få fram opplysninger om bestemte spørsmål bør en begynne med (sammen med andre som kjenner området) å skrive ned alle tenkelige ting man kan spørre om i saken. Når man har fått tilstrekkelig med mulige spørsmål, kan man begynne å sortere dem i hovedgrupper. Ønsker man f.eks. å få vite noe om hva arbeidstakerne mener om årsaker til at de ansatte opplever slitenhet, stress og nervøse plager, og hva de gjør med dem, kan årsakene inndeles i forhold som har med

- fysiske og psykiske belastninger *på og utenfor* jobben,
- ting som kan skyldes "*uunngåelige*" psykiske belastninger, f.eks. ensformig, gjentakelsespreget arbeid, som krever stor oppmerksomhet, og
- slike som *muligens* kan unngås, f.eks. gjennom en ny fordeling av slitsomme arbeidsoppgaver, og
- ting som *direkte* bidrar til belastningene, f.eks. mangel på tilstrekkelig hvile- eller avlastningspauser.

Når dette er gjort, bør man se over spørsmålene og renske ut slike som er gjentakelser, eller som man mener har svak sammenheng med det man ønsker å vite noe om. Når man foretar en slik utrenskning og seleksjon av spørsmålene, vil man gjennom denne prosedyren røpe underliggende forestillinger om hva som er viktig og mindre viktig. *Man røper mao. visse antakelser (eller hypoteser) om hva man tror er riktig og viktig.* Det man skal ha klart for seg, er at dette er ens egne forestillinger! Derfor bør en intervjuundersøkelse (liksom en spørreskjemaundersøkelse) starte opp med en forundersøkelse, hvor en forsøker å peile seg inn på hvilke saker som opptar de ansatte. Spørsmålene skrives ned, slik at en kan spørre alle ansatte på samme måte.

Skal man intervju fritt for å få belyst visse temaer, f.eks. hvorfor folk tar sykefravær og hvilke grunner som får dem til å gjøre det, kreves det

at en makter å få fram opplysninger som kan være ømfintlige. Det er opplysninger den man snakker med kanskje kvier seg for å komme med og derfor søker å holde skjult. Sykefravær kan deles i tre soner, fravær som skyldes at en overhode ikke kan komme på jobben, og i den andre ytterlighet, regelrett skulk, og midt i mellom disse to ytterlighetene en stor gråsoner, hvor noen definerer seg som syk, der andre ikke gjør det. Disse to siste områdene kan tenkes å utgjøre brorparten av fraværet på enkelte arbeidsplasser. Her er det klart at svarene folk avgir i et intervju avhenger av to ting - at en har tillit til at informasjonene ikke senere blir brukt mot en, og at en som intervjuer greier å opprettholde en undersøkende holdning hos seg selv og den andre.

Hvordan fremme en undersøkende holdning hos den man intervjuer?

Her tenkes det først og fremst på samtaler omkring arbeidsmiljøforhold, der informasjonen om problemene er uklare, vanskelig tilgjengelige, tvetydige og motsetningsfylte. Dette gjelder ofte saker omkring "psykososialt arbeidsmiljø". Uklarheten kan skyldes at tingene er innfløkte og sammensatte. Utilgjengeligheten henger ofte sammen med at folk er tilbakeholdne med å røpe for meget, eller at de rett og slett avviser å ta dem opp åpent og direkte. Det tvetydige kan skrive seg fra at ulike personer gir motstridende beretninger om hendelser og årsakene til dem. Og det motsetningsfylte kan ligge i at folk oppfører seg motsatt av hva de framholder som det riktige å gjøre, f.eks. at de snakker nedsettende om personer som de anklager for å snakke nedsettende om dem selv.

Arbeidsmiljøproblemene kan dreie seg om konflikter, årsaker til fravær, uvilje til samarbeid, at en feier problemer under teppet osv. Som tidligere antydning, er hensikten med de metodene som er gjennomgått

her, å få arbeidstakerne til å tenke etter og åpent undersøke sitt forhold til arbeidsmiljøet. Skal en i intervjuer forsøke å påvirke dem til å innta en undersøkende holdning til de spørsmål og problemer som er oppe, gjelder det å kunne formulere seg på en hensiktsmessig måte.

Det er klart at skal en lykkes i dette formålet, må en selv demonstrere en slik undersøkende holdning. Det er særlig dette som er det vanskelige. Dette innebærer bl.a. at en

- * er villig til å fortelle andre så konkret som mulig hva en har sett, hørt og merket seg, noe som nå danner utgangspunktet for det en spør dem om. Samtidig må en kunne vedgå at en kan ta feil i sine observasjoner, eller i tolkningen av dem. Si f.eks.: "Du har hatt 6 fravær med i alt 30 dager det siste året, stemmer det?" Og deretter: "Er du villig til å fortelle meg hva som har ført til fravær disse gangene? Du vet du kan si nei, men dersom det er noe vi kan gjøre for å minske ditt fravær, er vi nødt til å vite hva som er årsakene til dem". (Altså ikke glatte til det en er interessert i ved å begynne samtalen med "Hvordan trives du her?" eller liknende i den tro at en derved demper andres uro.)
- * ikke tillegger andre motiver det er vanskelig å finne håndgripelige holdepunkter for, og som andre med letthet kan benekte. Slike forklaringer kan være hendige for en selv fordi de gir mening, men de er dårlig egnet til å oppklare andres handlinger. Undersøkelser tyder på at mens andre bedømmer våre handlinger etter hva de mener er våre indre motiver, vil vi selv søke forklaringer på hvorfor vi gjør det vi gjør, ut fra hva vi mener situasjonen krever av oss. Spør derfor heller om hva i situasjonen som fikk deg "til å ta fravær den gangen?".

Hvis du tror du aner hvorfor andre handler som de gjør, fortell dem hva du tror og inviter dem til å bekrefte eller avkrefte det. Si f.eks.

"Av det du forteller får du meg til å tro at du er redd for å snakke åpent ut om forholdet? Stemmer det?", og i tilfelle positiv bekreftelse: "Hva er det du frykter skal kunne skje om du gjorde det?".

- * kan illustrere hva en mener gjennom å gi praktiske eksempler. Si f.eks. "Flere ganger har jeg spurt deg om denne saken, bl.a. nettopp nå, men jeg kan ikke se at du har svart på spørsmålene. Du svarer på noe annet enn det du blir spurt om. Da jeg f.eks. spurte om, svarte du". Her må en passe på å sitere den andre ordrett. Deretter: "Dette får meg til å tro at du vil unngå å snakke om saken. Har jeg rett?"
- * får andre til å vise hvordan en har resonnert seg fram til et synspunkt gjennom å starte med ting en har opplevd og trinn for trinn fortelle hvordan en kom fram til sitt standpunkt. For eksempel "Kan du være så snill å hjelpe meg til å forstå hvordan du kom fram til dette standpunktet ut fra hva du har opplevd? (For eksempel at vedkommende var for dårlig til å gå på jobb, men mente at han/hun burde holde seg hjemme.)".
- * inviterer andre til å komme med motforestillinger, tvil og engstelse. Si f.eks. "Hvis du ser huller i mine meninger, vær vennlig å si det", eller "Hva kan være svakhetene i mine vurderinger? (For eksempel at det hadde vært mulig å komme på jobben, selv om arbeidstempoet måtte bli nedsatt, at pausene måtte blir oftere eller at arbeidstakeren måtte gå hjem, dersom han/hun ble dårligere.)".
- * spør om en selv kan ha bidratt til å framkalle sterke reaksjoner hos andre, si f.eks.: "Hva har jeg sagt som får deg til å reagere slik?".
- * får andre til å undersøke holdbarheten av sine standpunkter ved f.eks. å si "Hva måtte skje, eller hva slags opplysninger kunne få deg til å forandre mening? (For eksempel om at det å holde seg syk,

mens en selv (intervjueren) mener det ikke var helt nødvendig.) Dersom personen sier at "ingen ting kan få meg til å forandre mening" er det ikke tale om et standpunkt som vil bygge på erfaringer, men snarere en tro eller en fordom med lite feste i virkeligheten.

- * får tak i hvorfor andre holder tilbake reaksjoner, f.eks. ved å spørre: "Hva hindrer deg i å si fra om dette til han/henne/meg tidligere?" (Dersom det er forhold på jobben vedkommende opplever som så plagsom at han/hun holder seg hjemme av den grunn.) Og: "Er du villig til å snakke om dette? Og deretter: "Hva er det som gjør det vanskelig for deg å snakke om denne saken?". (Dersom vedkommende tydelig kvier seg for å fortelle hva som har skjedd på jobben.)
- * hjelper andre til å tenke gjennom uheldige sider ved sin oppførsel ved å si "Jeg kan se noen uheldige konsekvenser av det du gjør (f.eks. velger å ta fravær fordi han/hun opplever plagsomme forhold på jobben, men uten å ta dette opp med sin leder, verneombudet eller tillitsvalgte), la meg gå gjennom dem og se hva du mener om dem." (Her framføre argumenter som taler mot det å flykte fra vanskelighetene ved å holde seg hjemme.)

Alle disse spørsmålene er ment å skulle opprettholde en vilje til å tenke sakene videre igjennom. De bunner i et ønske om å få fram gyldig informasjon, gi den man intervjuer bedre muligheter for frie informerte valg og hjelpe andre til å gå inn for noe de bryr seg om. Med gyldig informasjon menes ting en forteller om uten forbehold. Med frie informerte valg menes at en tar standpunkt etter å ha innhentet informasjon så godt det lar seg gjøre. Det motsatte er ensidig å forsøke å styre den andre gjennom overtalelser og press og sørge for at ens egne ideer vinner fram, at en glatter over motsetningsforhold og beskytter andre mot å bli såret gjennom å holde tilbake egne vurdering og

kunnskaper, eller å sensurere hva som skal sies og holde private møter med andre enn dem saken gjelder.

Et ord om å beskytte andre mot ubehagelige spørsmål: Ofte antar en at andre ikke "tåler" å snakke om ubehagelige ting. Og ut fra denne antakelsen unnlater man å nevne disse tingene. Dette er å prøve ut hva andre kan tåle etter eget hode, og ikke ut fra hva andre faktisk tåler. Det blir lett en overbeskyttende holdning, og en holdning som bestemmer hva andre tåler og ikke tåler. Det rimelige er å spørre andre åpent om de er villige til å snakke om det ubehagelige og overlate til dem selv å avgjøre hva de tåler og ikke tåler. Hvis ikke, vil den beskyttelse en mener å gi til andre, lett gli over i en felles forsvarsrutine, hvor begge parter kjenner til det ubehagelig, men inngår en skjult kontrakt om ikke å snakke om det. Det betyr samtidig at en unndrar seg å lære av hva som kan ligge i det ubehagelige, og det er det motsatte av hva alle metoder nevnt i dette heftet, tar sikte på.

Gruppeintervjuer

Mange ganger kan det være lønnsomt å intervju flere personer samtidig, såkalte gruppeintervjuer. Fordelen ved dem er at man med en gang får belyst til dels ulike oppfatninger, og at deltakerne i gruppen stimulerer hverandre til å komme med erfaringer og synspunkter. Samtidig sjekker de hverandres opplysninger. Hva som er vanskeligere å få fram, er de helt intime og personlige opplysninger folk bare vil meddele i stor fortrolighet, f.eks. helseopplysninger. Gruppeintervjuer kan foretas med ca 3 til 7-8 personer samtidig. De vil ta noe mer tid, ettersom det er flere som skal uttale seg. En annen fordel ved gruppeintervjuer er at de også setter i gang en prosess som i seg selv kan bli svært viktig. Personene i gruppen kan gi hverandre ideer og opplysninger som er viktige for dem.

Å ta notater

Et problem med de opplysninger man får gjennom intervjuer, er hvordan man skal få skrevet dem ned. Er man to, kan den ene konsentrere seg om samtalen, mens den andre noterer ned momenter fra det som blir sagt. Er man ikke to, bør man passe på å notere ned stikkord fra tid til annen av det som blir sagt. Umiddelbart etter intervjuene bør man så sette seg ned og gå over stikkordslisten, og se til at man har fått med seg det man skal. Unngå å gjøre notatene til noe hemmelig og mystisk. Det kan en gjøre ved å summere opp hva en fikk ut av intervjuene med utgangspunkt i notatene.

Lydbånd er en sikker måte å få med seg alt. Men ikke alle liker å bli tatt opp på bånd, og en må alltid be om tillatelse før en gjør det. Mange tror at folk blir mer forsiktige og nervøse om et lydbånd går, men svært ofte vil de glemme båndet og snakke mer fritt. Lydbånd har imidlertid den ulempe at en må bruke mye tid på å gå igjennom samtalen, dersom en skal få med seg det som er tatt opp.

Sitater

Ofte vil uttalelser folk kommer med være meget treffende for det saken gjelder. Slike uttalelser kan det være viktig å få med seg i sin helhet. Når en skal skrive rapporter, er disse uttalelsene gode å sitere for å få fram viktige poenger. Bruk heller tid til å notere ned uttalelser, og be om at dette blir akseptert. Unngå at sitatene fører til at folk gjenkjennes på ting de ønsker å holde for seg selv.

Intervjuer vil svært ofte ende opp med at en skriver en rapport på grunnlag av det som er kommet fram. Rapporten blir da et sammendrag av alle de opplysninger som er kommet fram under samtalene - enten

det skjer i form av tabeller som ved spørreskjemaer, eller et kvalitativt sammendrag. Uansett hva en framstiller og kommenterer, vil dette blir forfatterens subjektive utvalg og tolkninger av hva en har fått å vite. Dette er ikke noe nedsettende, men det bør få en til å tenke over at en ikke framsetter noe objektivt og "sant" bilde i rapporten.

Oppsummert:

- Intervjuer kan være både en kvalitativ og en kvantitativ metode. For den kvantitative gjelder de samme regler som for spørreskjemaer, men med den forskjell at en her kan få mer utfyllende svar en et kryss på en skala. Kvalitative intervjuer er vanskeligere å gjennomføre og krever at en holder en undersøkende innstilling levende under hele intervjuet.
- Godt planlagte intervjuer kan få folk til å utdype hva de konkret mener med problemer. De gir derfor fyldigere opplysninger og sikrer at en forstår det som sies.
- Hva en forstår, får med seg og sammenfatter vil likevel bli influert av ens egne synspunkter.
- Gruppeintervjuer kan øke tilfanget av informasjon ettersom folk da reagerer på hverandres utsagn og ikke bare på de spørsmål vi husker å stille.
- Rapporter fra intervjuer vil preges av den som rapporterer, ut fra hva en velger ta med og hvordan en uttrykker dette.

6. KVALITATIVE GRUPPEMETODER

De metoder som hittil er gjennomgått forutsetter at en har rikelig med tid, og at den sammenfatning man gjør av data, er forsvarlig og forståelig for dem de gjelder. Det gjelder særlig intervjuer og spørreskjema. Likeledes at data er pålitelige i den forstand at de ansatte ikke har svart taktisk og at en dermed får mindre gyldige konklusjoner. Som også antydnet, foretar man innsamlingen av informasjonene, bearbeider dem og gir dem tilbake som en erstatning for en åpen og direkte kommunikasjon. De ansatte har ikke mulighetene til en direkte presentasjon av hva og hvordan de opplever arbeidsmiljøet for hverandre. Med unntak av kortmetoden, vil også hva som hentes inn av informasjoner, være bestemt av andre enn arbeidstakerne selv. Og dersom innhenting av informasjon ender opp i en rapport, vil de konklusjoner som trekkes av det innsamlede materiale, også være gjort av andre enn arbeidstakerne.

Mange har derfor søkt etter metoder som aktiviserer ledelsen og de ansatte til selv å ta ansvaret for arbeidsmiljøvirksomheten, både i betydningen kartlegging, sammenfatning, beslutning og gjennomføring i ett. Dermed unngår man å lage mellomledd som kan forvanske informasjonene. Ikke det at dette tar bort vanskene, ettersom nye oppstår. Om en unngår at de oppstår, avhenger av at en makter å skape en situasjon der folk ikke føler seg truet. Og det igjen beror meget på det forarbeid som gjøres før en tar metodene i bruk.

Tre slik framgangsmåter skal presenteres her.

Alle disse tre metodene er kvalitative, dvs. de får fram opplysninger som i større og mindre detalj beskriver hvordan de ansatte opplever sitt arbeidsmiljø. Av den grunn gir de mer gyldige (autentiske, sanne, virkelighetsnære og konkrete) informasjoner enn det en f.eks. kan få ut

av et spørreskjema. Og utsagnene er ikke mangetolkelige som en avmerking på et skjema er det. Til forskjell fra den skriftlige kortmetoden, finner det her sted muntlige framførelser og kommentarer, og disse kommentarene utdyper og konkretiserer momentene. Derfor er de mer gyldige, også fordi utsagnene får med seg den situasjon deltakerne befinner seg i og som er bestemmende for hvordan de handler.

Men disse utsagnene er uordnet og "blinde" og slik de ansatte ser miljøet, ikke nødvendigvis det andre tror de er opptatte av. Det blinde ved denne framgangsmåte kommer fram gjennom at deltakerne reagerer på hverandres innlegg, og det er umulig å forutsi hvor disse utsagn, som bygger på hverandre, vil ende opp. Metoden er sosial, som selve det organisatoriske arbeidsmiljøet, og ikke kunstig individualistisk, slik som når en spør de ansatte en og en.

Disse gruppemetodene er derfor mer lærerike enn metoder der en på forhånd innhenter planlagte informasjonen. Og de henter ikke bare inn enkeltpersoners forhåndsoppfatninger. De blir et kollektivt produkt ved at manges meninger brytes. Diskusjonene produserer derfor ny viten i den forstand at deltakerne trekker fra og legger til hverandres informasjonen og vurderinger. Etersom alle som deltar mer eller mindre kjenner til de ting som uttales, vil de samtidig kunne vurdere sannhetsgehalten og konklusjonene i det som blir sagt. Det er aldri bare én mening om arbeidsmiljøet på en arbeidsplass, og diskusjonene gir plass for at en supplerer og korrigerer hverandre.

7. AKSJONSFORSKNING

I tillegg til at gruppemeter bidrar til en større gjensidig forståelse, innbyr slike metoder de ansatte til umiddelbart å delta i en diskusjon om hvordan en kan forbedre arbeidsmiljøet. Dette vil si at metodene også er heuristiske, det vil si at en nytter folks evne til å tenke framover og finne løsninger på de miljøproblemer som er skissert. I stedet for bare å konstatere hvordan de ansatte har det nå, trekker en dem med i å skissere hvordan en ønskverdig framtid kan se ut. Metodene er aksjonsorienterte.

Disse metodene knytter gjerne an til normer i arbeidslivet som er under utvikling, slike som kravene til arbeidsmiljø. På denne måten søker metodene å ligge i forkant av pågående utviklingstendenser i arbeidslivet. De tar utgangspunkt i at sosiale realiteter, slike som bedriftsorganisasjon, kontinuerlig konstrueres gjennom menneskers aktivitet. Metodene er derfor ofte forbundet med aksjonsforskning, som er en form for forskning der en etterstreber å få i gang og følge opp utviklingsaktiviteter, som kort kan defineres som forskerunderstøttet utvikling. Det er ingen bastant enighet blant forskere om hva de skal legge i begrepet aksjonsforskning. I min tilnærming skal jeg ikke forsøke på opprydding på et begrepsområde som sikkert ennå er i behov av fruktbare diskusjoner. Men noen synspunkter kan jeg trekke fram.

- Aksjonsforskningens rasjonalitet er som oftest og i utgangspunktet normativ og ikke først og framst konsekvensorientert. Den knytter gjerne an til normer i samfunnet som er i vekst, f.eks. demokrati og medvirkning i arbeidslivet, psykososialt eller organisatorisk arbeidsmiljø, nettverksdannelser, omstillings- og arbeidsløshetsproblemer osv. Dette skyldes at aksjonsforskning er rettet mot å finne bedre former for demokratiske ordninger i arbeidslivet, for hvordan man kan utvikle det

psykososiale/organisatoriske miljøet, for hvordan en kan bygge ut nettverk, for hvordan en kan få til andre, og kanskje bedre former for omstilling osv. Det betyr at en må ta et normativt utgangspunkt og søke nye løsninger. Man er ikke lenger opptatt av å finne ut hvordan dagens ordninger i samfunn og arbeidsliv ter seg, og å finne lovmessigheter for dette. Man er, for å si det enkelt, ute etter å prøve ut morgendagens ordninger. Det krever andre metoder, særlig om en skal prøve ut disse ordningene innenfor det eksisterende arbeidsliv og få med seg ledere og ansatte i forsøket.

Dette er selvsagt ikke noe aksjonsforskere er alene om, men aksjonsforskere arbeider mer aktivt enn andre på å forklare og beskrive det som skjer når nye ordninger skal forsøkes ut. Her skjer ofte en del forvirring, idet f.eks. næringslivet er mer opptatte av konsekvensorienterte problemstillinger og vil at aksjonsforskerne skal bevise at deres prosjekter fører til større effektivitet, lavere kostnader, større inntekter, mer arbeidsdisiplin, mindre sykefravær osv. Aksjonsforskere som gir seg inn på ensidig å argumentere for sine prosjekter ut fra slike resultatkrav, får som regel vanskeligheter med helt å bli trodd fordi andre typer tiltak jevnlig kan ses på som mer kostnadseffektive. Ofte vil de prosjekter aksjonsforskere tar del i ha slike konsekvenser, men det er f.eks. ikke *nødvendigvis* slik at bedre arbeidsmiljø vil minske bedriftens eller etatens kostnader. Det normative hensyn tilsier imidlertid at et bedre arbeidsmiljø er bra for de ansatte, og at rene økonomiske betraktninger skal telle mindre enn det å ta slike hensyn.

- Sammen med denne neddempede resultatorientering finner vi en sterk opptatthet av prosessen som finner sted i prosjektene. For eksempel vil aksjonsforskerne se et betydelig dilemma i å fremme medvirkning gjennom metodeopplegg som ikke i seg selv er medvirkende. Sammenhengen mellom mål og midler er essensiell. Det kan føre med seg en viss mangel på interesse for tradisjonell lederopplæring, også den som tar sikte på å lære ledere "personalbehandling". Skal ledere lære å møte sine

underordnede på en mer fruktbar måte, må det skje sammen med de underordnede¹⁶. Denne medvirkning gjelder også for etablering og det videre arbeid med prosjektene. I de fleste prosjektene søker man å etablere kontakten, ikke bare med en av partene, men med både ledelsen og de ansattes organisasjoner for en felles plattform. Dette er, i motsetning til konsulentens etableringsbase som er avhengig av at ledelsen finansierer hans tjenester, en base forskeren kan sette seg på, fordi han i regelen (også) er finansiert fra det offentlige.

- Aksjonsforskning er mindre opptatt av å formulere universelle lover, men forsøker i stedet å utvikle situasjonsspesifikk innsikt. Følgelig er denne forskningen engasjert i spørsmålet om hvordan man kan framme læring hos den enkelte og på organisasjonsnivå. Dette henger sammen med at de fleste prosjekter er opptatt av forandringer i organisasjoner - men altså mer på et normativt, konsekvensorientert grunnlag.

- Aksjonsforskning er altså mindre opptatt av å beskrive samfunnsaktiviteter slik de er, enn av å bidra til å skape nye (og bedre) tilstander¹⁷. På denne måten søker aksjonsforskningen å ligge i forkant av pågående utviklingstendenser i samfunnet. En slik orientering vanskeliggjør naturligvis tradisjonelle krav innen vitenskapen om metodereliasitet, som først og fremst er mulig der en tar sikte på å kartlegge dagens

¹⁶Se f.eks. Pålshaugen, Ø.: Som sagt, så gjort. Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning. Novus Forlag, 1992. Pålshaugen tar i sitt prosjekt sikte på å øke de ansattes medvirkning i omstillingsprosesser og forsøker hele tiden å påvirke både den eksisterende kultur blant ledere og de ansatte om hvordan de skal nå en gjennomtenkt plan det er bred oppslutning om og forståelse for. På samme måte argumenterer Gustavsen (Gustavsen, B.: Strategier for arbeidslivsutvikling. Tano, 1991) for bred medvirkning av de ansatte for utvikling av organisasjoner i arbeidslivet, men også for en bred deltakelse av mange virksomheter, når denne indre medvirkning skal få reformkarakter i samfunnet.

¹⁷Se Kalleberg, R.: Aksjonsforskning. Sosiologisk institutt, Universitetet i Oslo, 1990.

tilstand. Denne siste statiske ontologi, som først og framst preget fysik-
ken, er i stadig større grad avvist av sentrale fysikere, blant annet Bohm,
Dewitt og Goodwin¹⁸. De hevder at materien best kan forstås som i
flytende og ikke i evig fast form. Det har skjedd mye med materien
siden det første "store smell" i verdensrommet, og det skjer fortsatt
stadige forandringer. Kontinenter forskyver seg i forhold til hverandre,
fjell smuldrer langsomt opp, havet stiger og synker, gamle dyrearter dør
ut og nye oppstår osv. Det er bare det at disse endringene skjer så
langsomt. Det samme gjelder for nyere teoretisk forståelse av sam-
funnsforhold og ikke minst organisasjoner, de har ingen fiksert natur.
Bare tenk på hvordan samfunnet har endret karakter i løpet av de to
siste hundre år. Og måten arbeid blir organisert og ledet på har også
skiftet en grunnleggende karakter og forsetter med å gjøre det. Denne
alternative ontologi/epistemologi kalles i blant for 'konstruktivisme'
fordi den peker på at sosiale realiteter kontinuerlig konstrueres gjennom
menneskers aktivitet. Gjentatte handlinger virker stabiliserende, men den
sosiale verden er likevel alltid gjenstand for vedvarende forandringer.
Dvs. at aksjonsforskningen i prinsippet fremmer forskjeller, avvik, noe
som divergerer fra det som er, og den prefererer metoder som får fram
nye idéer, andre synsmåter og tenkemåter enn de eksisterende. Et
eksempel på det er dialogkonferanser og andre gruppemetoder, som gir
deltakere frihet til å uttrykke avvikende syn, komme med nye tanker
og sette kritisk søkelys på eksisterende forhold¹⁹.

Utsagnene ovenfor står selvsagt for egen regning, men jeg tror at de
fleste som driver aksjonsforskning vil underskrive dem.

¹⁸Bohm, D.: Wholeness and the implicate order. Rutledge and Kegan Paul, London, 1980. DeWitt, BS.: 'Quantum Gravity'. Scientific American (Desember): 122-129, 1983. Goodwin, B.: 'Organisms and minds of dynamic Forms. American Psychologist 40/3 (March): 266-275, 1989.

¹⁹Se Ebeltoft, A.: Dialogkonferanser. Rapport nr. 1/91, Arbeidsforskningsinstituttet.

8. ERFARINGENE MED GRUPPEMETODER

Det er en vanlig oppfatning at folk ikke tør uttale seg om arbeidsmiljøforhold uten at de sikres anonymitet. Mange har imidlertid erfart at dette er langt fra tilfelle. Folk flest er ikke så sky at de ikke tør si åpent hva de mener, dersom man inviterer dem til å gjøre det på samme måte som når en inviterer dem til å svare på et spørreskjema eller på kort. Det kan være at en del personkritikk blir dempet ned om en må uttale seg åpent. Men personkritikk kan komme på flere måter, f.eks. ved at en tar utgangspunkt i egne opplevde belastninger ved det andre gjør, og ikke ved at en bare anklager andre for det de gjør.

Erfaringene med gruppemethoder er stort sett positive. Men det hender selvsagt at metodene, brukt på en lite gjennomtenkt måte, kan skape mer konflikter enn de makter å løse. Den åpne formen kan få en til å innse at en står lengre fra hverandre enn en på forhånd trodde. For å hindre at ulykker skjer, skal jeg gi en grundig gjennomgang av ulike svakheter ved gruppemethodene.

Svakhetene ved gruppemethodene kan være mange. For det første krever de mer fravær fra jobben enn f.eks. kortmetoden og spørreskjemaer. Dette kan i enkelte tilfeller være en alvorlig hindring på mange arbeidsplasser, f.eks. i servicenæringen, hvor vedvarende betjening av publikum er påkrevet. Men også andre steder byr samling av folk på avgjørende hindere. Likevel ser en ofte at folk på slike arbeidsplasser finner løsninger andre ikke ser. De kan spre møtene ut over flere dager, de kan frivillig møtes på lørdager eller de kan ta i bruk slutten av dagen sammen med noen timer ut over dette. Hovedsaken er at de ansatte finner gruppemøter formålstjenlige og verdifulle, da fins alltid en eller annen utvei.

En annen svakhet er, alt etter som en ser det, at tilordningen av informasjoner metodene frambringer, krever mye skjønn. Dette er et "etterpåskjønn" til forskjell fra det "forhåndsskjønn" som ligger bak kvantitative metoder. Med noe erfaring har man som regel lettere for å utøve et godt skjønn, et skjønn som kan virke konstruktivt.

En tredje svakhet ved metodene er at enkelte dominerende personer i for stor utstrekning kan komme til å prege det som kommer fram. Dette kan en til en viss grad styre gjennom å gi regler som sikrer at alle blir hørt. Men det er en risiko som f.eks. ikke skjemaer, kort og intervjuer får. Er imidlertid deltakerantallet stort nok, vil forskjellige grupper bidra til å utvanne den innflytelse ambisiøse personer kan få.

Arbeidsplasser kan i blant preges av tunge konflikter som ikke kommer åpent ut, men som likevel opprettholdes med stor energi og mye forbruk av tid. Konfliktene ligger som et konstant spenningsforhold mellom personer eller parter, men de undertrykkes gjerne av den ene part, ofte ledelsen eller lederen. Gruppesamlinger kan i slike tilfeller få konfliktene opp på bordet og det med en slik kraft at sentrale personer føler seg urettvist behandlet. I stedet for en problemløsende diskusjon, kan en risikere at konfliktene forverrer seg. Det fins eksempler på en slik utvikling av gruppesamlinger, men de er riktignok ikke mange. Selvsagt bør de som bestalter samlingene vurdere karakteren av konfliktene og sin egen kompetanse til å hjelpe til i slike situasjoner. De kan også forberede ledere og andre på hvordan situasjonen kan komme til å utvikle seg, og de må unngå å haste fram samlinger uten grundig forberedelse.

Enda en svakhet ved gruppesamlinger er at de som deltar er mer interessert i å lufte ideer og forslag enn de er villige til å forplikte seg til å realisere dem. Dette kan lett skje dersom en ikke på forhånd har drøftet hvordan forslag og planer kan følges opp, ikke minst ledelsens andel i oppfølgingen.

Om fordelene oppveier svakhetene, er et spørsmål om erfaring og klok
anvendelse av metodene. Ingen metoder er feilfrie.

9. KONFERANSER

Å bruke konferanser for kartlegging og oppstarting av arbeidsmiljøaktiviteter er å gå et skritt lenger enn de metoder som hittil er skissert. Grunnene for å bruke konferanser er først og fremst²⁰:

* Hver enkelt arbeidstaker har *aldri* en full, helhetlig forståelse av sitt arbeidsmiljø. Det gjelder enten en befinner seg nederst eller øverst i en bedrift eller etat. Det er simpelthen utover den menneskelige kapasitet å ha en altomfattende forståelse av miljøet. Det vil ikke bare si at miljøet er en enhetlig ting som bare kan, eller kunne forstås, på en måte. Tvert om fins det mange former for forståelse, og disse formene for forståelse er knyttet til vår språkbruk og de forestillinger som ord og uttrykk vekker til live i oss. Enhver har bare en del-forståelse, og denne del-forståelse gjelder først og fremst de deler av miljøet som berører dem selv og deres funksjon i virksomheten - og noen ganger har de knapt det. Ledere har gjerne en forståelse som avviker fra andres fordi de har andre arbeidsoppgaver og krav. Det samme gjelder alle i bedriften, men noen deler sitt syn lettere med hverandre, først og fremst fordi de mer eller mindre befinner seg i samme situasjon.

For å få fram en mer helhetlig forståelse, kan en intervjuer hver enkelt person eller også sende dem et spørreskjema. Etter å ha hørt eller registrert hva alle mener, kan en forsøke å sette sammen et mer helhetlig bilde. Men dette bilde vil aldri kunne få med seg alt hva en er blitt fortalt - uansett hvem "en" er, og slettes ikke alt hva alle personene forstår. Det bilde en setter sammen, gir derfor aldri mer enn en ny del-

²⁰For en lengre diskusjon av konferansemetodens teoretiske grunnlag og dens praksis, se Arne Ebeltoft: Dialogkonferanser - kartlegging og planlegging av psyko-sosialt arbeidsmiljø. Rapport nr.1 1991, Arbeidsforskningsinstituttet.

forståelse - vår egen. Om denne forståelsen er bedre eller dårligere enn andres, er et åpent spørsmål. Bruker vi spørreskjemaer, overlater vi til matematikken (statistikken) å konstruere dette helhetsbilde, og det er, som alt pekt på, en meget tvilsom affære.

På en konferanse lar en derimot arbeidstakerne, som er de som kjenner miljøet best, sammenfatte sine erfaringer selv. Når en bringer alle i dialog med hverandre, skjer avdekkingen, avklaringen, syntetiseringen og ordleggingen av erfaringene fra arbeidstakerne direkte, og ikke via andre, med de feilkilder som derved kan oppstå.

* Overgangen fra kartlegging til planlegging og gjennomføring av tiltak er ofte lang, og i visse fall en meget tungvint og byråkratisk operasjon. Kartlegging vekker alltid visse forhåpninger hos de ansatte. Ofte har imidlertid de ansatte ingen som helst innflytelse på hvordan de opplysninger de har gitt, blir forstått og brukt. Og deres kunnskaper om hva som er praktisk, og hva som er mulig og bra på deres egen arbeidsplass, blir ikke gjort bruk av.

I konferanser legger en opp til at det som er kommet fram av problemer straks blir tatt hånd om, diskutert og planlagt av de ansatte i samarbeid med ledelsen. Den korte tiden mellom de to fasene - kartlegging og planlegging - bibeholder engasjementet opparbeidet gjennom konfrontasjonen med miljøproblemen. Man utnytter altså arbeidstakernes interesser for sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte.

* Hvordan en skal ha det på en arbeidsplass er noe en ikke kan komme fram til gjennom en "objektiv" analyse. Vurderinger vil alltid måtte ta utgangspunkt i normer for hva en anser som tilstrekkelig eller bra. Dette er sosialt (eller om en vil, politisk) bestemte normer. Slike normer vokser fram gjennom diskusjoner og utveksling av kunnskaper og synspunkter. Det er diskusjoner som føres på mange plan - i aviser, fagtidsskrifter, bøker, foreninger, blant venner og bekjente osv. osv. Frie og åpne

diskusjoner har som regel noe samlende ved seg, de fører til enighet - ikke alltid 100% enighet, men en enighet som gir noe aktivt å bygge på. Grunnen til at en i regelen oppnår enighet på vesentlige punkter, er for det første at vil en diskutere med andre forutsetter dette en tro på at en kan bli enig, og for det andre at det ligger betydelig sosial responsivitet, tilslutning og vilje til forståelse i det å snakke sammen, en finner felles ord for hva en mener og et visst konstruktivt gruppepress er også til stede.

Også spørsmål om arbeidsmiljø er langt på vei overlatt til hva en mener og tror er bra på den enkelte arbeidsplass. Lover og forskrifter er generelle og de gir overveielsene en viss retning, men detaljene er overlatt til ledelsen og de ansatte på den enkelte arbeidsplass. For å se på de normer en praktiserer i dagens situasjon og hvordan disse virker, må en analysere og diskutere dem. Slike diskusjoner kan foregå snevert mellom f.eks. noen ledere og noen få tillitsvalgte, samt kanskje noen "eksperter" utenfra. Eller den kan foregå i åpne fora, og da med alle berørte parter med. Det siste er opplagt å foretrekke, ettersom enighet om de normer en tar utgangspunkt i, er en uhyre viktig forutsetning for at normene blir etterlevd og forslagene til tiltak blir fulgt opp.

* Enhver rapport om arbeidsmiljø bør, skal og må diskuteres av dem rapporten gjelder. Dette er et prinsipp som gjelder for enhver vitenskapelig undersøkelse, og det er et viktig prinsipp, ettersom en offentliggjørelse og diskusjon kan avdekke feil og sette det en har funnet i en større sammenheng. Derfor er det et krav at vitenskapelige undersøkelser skal offentliggjøres. Det gir muligheter for andre til å diskutere metoder og resultater. Det samme prinsipp bør en selvsagt også følge når det gjelder undersøkelser av arbeidsmiljøet. Man kan her diskutere en rapport noen har utarbeidet, eller en kan diskutere med andre de konklusjoner en muntlig har kommet fram til.

Alle disse fire momentene - det om den enkeltes delforståelse, det om veien fra forståelse til handling, det om diskusjoner for å finne fram til felles normer og det at resultater av miljøkartlegging skal gjennomgås og drøftes offentlig - taler for bruk av gruppemethoder. Konferanser er en utvidelse av gruppemethodene og gir muligheter for at alle personer i ulike jobber og i ulike funksjoner kan uttrykke, diskutere og samle sin forståelse av arbeidsmiljøet og vinne fram til mer helhetlige synspunkter. Veien fra kartlegging til planlegging er meget kort, bare noen timer. Åpningen for å diskutere seg fram til felles normer er bedre tilstede her enn ved andre hittil kjente metoder. Alle er med, og diskusjonene er friere enn ved de fleste andre åpne diskusjoner i virksomheten. Selvsagt vil en ofte trenge mer tid til å forme gode felles normer, men konferansene er en god anledning til å sette i gang en slik prosess. Samtidig representerer disse drøftelsene også de som bør følge i sporet av enhver undersøkelse.

Konferansene er en måte å organisere arbeidstakerne på som skiller seg fra den en bruker i det daglige arbeidet, og som er bedre egnet for å analysere erfaringer og utarbeide forslag. Der kan en delta mer på like fot enn i det daglige, og det betyr meget for en åpnere kommunikasjon. En får fram bilder av det psykososiale arbeidsmiljøet som er rike, nyanserte og konkrete, betydelig bedre enn noe skjema kan gi.

Konferansene kan legges opp på forskjellige måter. Det er ikke uvanlig i dag at en på en arbeidsplass har slike interne konferanser. Men de som her blir foreslått, vil sannsynligvis skille seg noe fra dem som vanligvis blir brukt. Det viktigste ved disse konferansene er at deltakerne er de aktive parter. Det fins ingen foredragsholdere eller eksperter med. Det er arbeidstakerne selv som kjenner hvor skoen trykker, og som sammen kan finne løsningene om de får anledning til å tenke seg om og kan hente ideer fra andre og hverandre.

Å lede en slik konferanse, er ikke noen vanskelig jobb. Til forskjell fra ledet gruppesamtale, vil diskusjonene i en konferanse bli overlatt til mindre grupper. Det som i blant kan by på problemer er å avgrense hvem som skal være med, finne et praktisk opplegg, sette sammen deltakerne på en god måte i mindre grupper, sortere de ting deltakerne kommer fram med og sette sammen et gyldig referat. Deretter å tilrettelegge det videre arbeid fram mot praktiske forslag som vil styrke det psykososiale arbeidsmiljøet. La oss derfor ta en sak av gangen.

Hvem skal med?

Hvilke arbeidstakere skal en velge ut og ta med på en konferanse? For det første er det hensiktsmessig å konsentrere seg om en arbeidsplass av gangen. I store bedrifter og etater blir dette avdelinger: administrasjonen, produksjonen, salget, ekspedisjonen osv. I mindre bedrifter, hvor alle kjenner alle og en stort sett holder til i de samme lokaler, kan en ta med alle. De helt små bedriftene innenfor et område vil ofte kunne gå sammen, eller sende noen representanter.

En konferanse kan strekke seg til 100 deltakere, men i de aller fleste tilfeller lønner det seg å holde nivået på mellom 20 og 40 deltakere. Jo større antall deltakere, jo mer komplisert blir det å håndtere det de produserer, og jo vanskeligere blir det å trekke ut så mange fra bedriften og å finne plass til alle. En kan gå ned til ca 15 deltakere, men helst ikke under. Dette henger sammen med at en da får for lite variasjon i synspunktene og for lite tyngde i de prosjekter som blir resultatet av konferansen.

Det er ikke alltid sikkert at det lønner seg å begynne med den avdelingen hvor en har store problemer. Før en får erfaring med hvordan konferanseformen virker, bør en vente med den. Begynn heller

med avdelinger hvor en har en rimelig sjanse til å få noe positivt ut av opplegget. Det som kan være et problem er at en har arbeidere og funksjonærer som vanskelig kan gå fra jobben sin. En samling av de ansatte til en konferanse som gir utbytte, krever at en er borte fra arbeidet i noen tid. Spørsmålet er hvordan dette kan la seg gjøre.

Samlinger av de ansatte har imidlertid vært gjennomført mange steder og på flere måter. For eks. har ansatte på frivillig basis ofret en weekend, reist bort en lørdag og tilbake søndag formiddag. Andre har hatt samlinger fra om ettermiddagen og et stykke ut på kvelden, uten å reise bort, men kanskje med servering av middag. Andre igjen har hatt samlinger som går over flere dager, med noe ulik tid avsatt for ulike grupper. Og en har hatt samlinger på dagtid for dem som kan slippe unna. Løsningene henger dels sammen med hva som er praktisk mulig, også når det gjelder hva personalet er villig til, og det henger sammen med erfaringer og tradisjoner på det enkelte arbeidssted.

Hva en kan få til, vil derfor variere fra sted til sted. For å forenkle planleggingen av konferanser, skal det derfor trekkes opp fire måter å tilrettelegge konferanser på. Disse fire måtene har alle to grunnleggende elementer. Om en ønsker å endre på de foreslåtte oppleggene, bør ikke endringene ta vekk noen av disse elementene. De fire forslagene er ikke ment som endelig. Får en erfaring med bruken av metoden, vil en kunne variere den *ad libitum*.

Programmet for konferansen har to viktige elementer. 1) En skal kartlegge områder hvor de ansatte ser behov for at noe blir gjort, og 2) en skal planlegge hva som kan gjøres på de utvalgte områdene. I tillegg til disse to hovedelementene, kan en så ha andre innslag. La oss begynne med et opplegg som strekker seg over to dager, og hvor en drar til egnede lokaler utenfor egen arbeidsplass.

Ulike konferansetyper

Konferansetype I: konferanse over to dager

Et meget viktig poeng er at deltakerne på forhånd har fått utdelt en orientering om hensikten med konferansen, gruppeinndelinger og timeplan med oppgaveformuleringer.

Timeplanen vil da kunne se slik ut:

Reise kl. 0800, ankomst kl. 0930.

Kl. 1000 Åpning. Leder sier kort noe om krav til arbeidsmiljøet (ut fra hva arbeidsmiljøloven sier). Orientering om konferansen. (Her om regler en følger, f.eks. den at gruppen kan ordne seg slik den vil med eller uten ordstyrer, at den skal ha en referent og at svarene på oppgaven skal presenteres på flipover-ark eller på transparenter.

Kl. 1015 Første oppgave i homogene grupper. (For gruppetyper, se seinere."Hva slag psykososialt arbeidsmiljø (samarbeid, kommunikasjon og informasjon, arbeidsfordeling, lederskap, jobbinnhold osv) mener gruppen en bør ta sikte på å utvikle i tiden framover? Lag en liste med stikkord som kan presenteres i plenum for alle."

Kl. 1200 Plenum med referater fra gruppen.

Kl. 1300 Lunsj. (I lunsjpausen sørger konferanseledelsen for å ordne besvarelsene fra de ulike gruppene i et passende antall kategorier, og hvor punktene innenfor hver kategori hører naturlig sammen. Listen med punkter samlet i kategorier mangfoldiggjøres, slik at hver deltaker får et eksemplar.)

Kl. 1500 Gruppeoppgave i heterogene grupper:

"Se over listene med besvarelsene fra gruppene plassert i kategorier og velg ut de tre områdene gruppen mener er viktigst å gjøre noe med i første omgang. Begynn også en diskusjon om hvilke tiltak en kan tenke seg gjennomført på disse områdene i den hensikt å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet."

Kl. 1600 Plenum med referat fra gruppediskusjonene.

Kl. 1700 Kaffe.

Kl. 1730 Dannelsen av interessegrupper for planlegging av tiltak på bestemte områder. De ulike områdene for utvikling vil finnes notert på flipoverark hengt opp på veggen. Finn det området du interesserer deg mest for eller hvor du mener du har noe å bidra med og skriv navnet ditt (fullt navn) på arket.

Når dette er gjort skal hver område-gruppe begynne utarbeidelsen av en handlingsplan for hva en vil foreslå gjort på området. Handlingsplanen skal inneholde følgende elementer:

1. Et mål for de tiltakene gruppen vil foreslå, eller hva en søker å oppnå med tiltakene.
2. Det vil sannsynligvis være nødvendig at en arbeider videre med de ideer gruppen rekker å kaste fram på konferansen. En plan for den tid gruppen trenger for å komme fram til et godt og vettugt forslag skal derfor legges fram. Planen skal også ha en tidsfrist for når forslaget skal leveres. Planen bør også anslå hvor mange møter og hvor meget tid en mener gruppen trenger, og hvor ofte en kan møtes uten at det går ut over arbeidet.

3. Valg av en person som har ansvaret for at gruppen holder den plan den har trukket opp og som innkaller til møtene og sørger for at forslaget blir skrevet ned til rett tid.

4. Oversikt over hvem som vil og bør delta i arbeidet med forslaget. Det er lov til å trekke seg, og en kan foreslå gruppen supplert med andre.

kl 1900 Middag

Neste dag

Kl 0930 Fortsatt gruppearbeid med oppgaven skissert overfor.

Kl 1030 Plenum med referat fra gruppene. Etter at hver gruppe har lagt fram et referat, er ordet fritt til kritiske kommentarer fra de andre gruppene. Handlingsplanene bør gjennomgås med kritikk. En bør se på konsekvensene av gruppens forslag for virkningene på annet arbeid, og likeledes til slutt overveie om det fins overlapping mellom de ulike skisserte prosjektforslag og hva en kan gjøre med det.

Kl 1200 Avslutning. Lunsj og avreise.

Det endelige forslag gruppen leverer (på et seinere tidspunkt) bør selvsagt være slik at det lar seg realisere i praksis. Dersom gruppen vil innhente informasjon fra andre steder og personer, står det den fritt å gjøre det. Den tid gruppene trenger kan variere fra noen få dager til noen uker og måneder, alt etter hvor krevende forslaget er.

Forslagene skal adresseres til bedrifts-/avdelings-/etatslederen. Det er vedkommende som er ansvarlig for arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass. Arbeidsmiljøutvalget (der en har et) bør delta i diskusjonen om forslaget når det foreligger. Men lederens ansvar i arbeids-

miljøsaker ble tydelig understreket da forskriftene for internkontroll kom i 1991.

Når en har nedsatt grupper som skal utarbeide forslag, har en skapt en prosjektorganisasjon. Som alle trolig vet, er dette en organisasjonsform som ofte fungerer parallelt med vanlig linjeorganisasjon. Men også prosjekter skal styres, og her blir det også lederen (eller den eller de lederen delegerer denne oppgaven til) som skal fungere som styringsgruppe. I styringsansvaret ligger at en skal assistere prosjektgruppene for at de skal fullføre sine oppgaver i rett tid og på en god måte.

Når forslagene foreligger, blir det også lederen som skal ta beslutningen om å gjennomføre dem, eventuelt med modifikasjoner. Innenfor offentlig virksomhet skal noen av problemene, bl.a. de som faller innenfor § 24 nr 2, b, c og d, ifølge avtale drøftes eller forhandles om med de til-litsvalgte.

Gruppeinndelinger

I timeplanen ovenfor refereres det til ulike grupper som inngår i opplegget. Det er som det er vist, homogene, heterogene og interesse-grupper, samt plenum. Hver gruppe knyttes til ulike oppgavetyper.

Homogene grupper vil si grupper av personer med samme slags arbeid og arbeidserfaringer: kontorfunksjonærer, produksjonsarbeidere, ledere, rengjøringspersonale, osv. Poenget med å sette disse sammen når en skal finne ut hva det er behov for i det psykososiale arbeidsmiljøet, er at medlemmene lettere kan dele erfaringer med hverandre. De behøver ikke forklare sin arbeidssituasjon for fremmede, de snakker samme språk, og de har stor fortrolighet overfor hverandre. Dette er viktige forutsetninger for at en snakker åpent og at en kan etterprøve hverandres vurderinger.

Heterogene grupper vil si grupper satt sammen av personer fra øverst til nederst og fra ulike avdelinger. Slike grupper har stor allsidig erfaring og vil bedre kunne vurdere konsekvensene av de prioriteringsvalg som treffes i oppgave nummer to. Ikke sjelden peker de ulike homogene gruppene på de samme ting i arbeidsmiljøet. Forhold som alle peker på vil gjerne få høy prioritet. Dette gjør det også lettere for alle parter å bli enige og se at de trekker samme vei, fordi de forstår situasjonen på samme måte. Der ulike vurderinger er kommet fram fra forskjellige grupper, er det imidlertid viktig at hver av gruppene har en representant som kan forsvare gruppens vurdering.

Størrelsen på disse og neste type grupper bør ikke strekkes ut over 10 personer, med 6-7 personer som det optimale antall og 4 personer som minimum. Antallet grupper en har på en konferanse vil avhenge av hvor mange som deltar. Har en med 60 personer, bør en velge ca 10 personer i hver gruppe for ikke å få for mange grupper som skal rapportere i plenum. Har en bare 15 personer med, vil tre grupper á 5 personer være en rimelig inndeling.

Interessegrupper brukes der den enkeltes motivasjon og interesse for en sak betyr meget for prosjektarbeidet med saken. Men selvsagt også fordi de opplever at de kan lære noe viktig gjennom å delta. Andre igjen blir med fordi de mener at de har noe å gi til saken - ideer, informasjon, kunnskaper og kontakter. Det er viktig at noen som fatter interesse for en sak er med å utarbeider forslag til løsninger.

Størrelsen på interessegruppene vil selvsagt variere etter hvor hovedtyngden av interessene ligger hos personalet. Det er ikke meningen her å få like antall personer i gruppene. Men en bør sette tak på 12 personer oppad og 2 personer nedad. En kan selvsagt be noen befolke de mindre gruppene, og at de store gruppene avgir noen som kan tenke seg dette.

Plenum er stedet der gruppens svar offentliggjøres. Hva som sies innen gruppen i løpet av diskusjonene, er gruppens egen eiendom. Det er de synspunkter den legger fram for alle som blir alles eiendom. Hva en derfor sier i plenum har en mer forpliktende karakter, og en må ordlegge seg slik at en blir respektert og forstått av andre.

I blant kan det tenkes andre gruppesammensetninger. For eksempel vil en konferanse, som består av deltakere fra flere avdelinger eller mindre bedrifter, nytte *tverrgrupper*, der lederne for de ulike kontorer samles for å utveksle erfaringer med hverandre, og likeså andre faggrupper. I visse tilfeller kan også grupper fra ulike avdelinger/bedrifter settes sammen slik at underordnede fra en avd./bedrift møter ledelsen for et annet kontor. Men slike gruppesammensetninger hører med til litt andre typer konferanser enn de som behandles her.

Prosjektgrupper brukes gjerne som betegnelse på de grupper som får ansvaret for å arbeide videre med forslag som man kom fram til på konferansen. Disse gruppene kan bestå av medlemmer fra den interessegruppe som fremmet forslaget, eller bare noen av dem, eventuelt supplert med andre. Prosjektgruppen står ansvarlig overfor lederen. Den skal arbeide etter en plan som omtaler hvem i gruppen som er ansvarshavende, hva som er mål og arbeidsmåter for gruppen, samt tidsbruk og dato for levering av det endelige forslag.

Slike prosjektgrupper har ofte begrensede muligheter for å møtes. Derfor bør gruppen ikke bestå av for mange - høyst 6 og minimum 2 personer (bare én der dette anses som tilstrekkelig). Det endelig forslag skal adresseres til lederen, som avgjør forslagets videre skjebne. Godtas forslaget - med eventuelle modifikasjoner - er neste oppgave å sette det ut i praksis.

Det kan m.a.o. ta litt tid før forslag fra konferansen blir allmenn praksis. I denne tiden er det viktig at arbeidet med forslaget blir godt. Prosjektgruppen bør stå fritt til å hente ideer og kunnskaper fra andre. Får gruppen problemer, *skal* den ta dette opp med lederen.

Alternative programmer

vil måtte brukes for grupper der en ikke kan trekke medlemmene ut til en to dagers konferanse utenfor arbeidsstedet. Fordelen ved det opplegget som er skissert ovenfor er selvsagt at en får en kveld sammen. Den spontane sosiale kontakten kan ofte ryste folk fra en arbeidsplass mer sammen.

Konferansetype II: En dags-konferanse

En dags-konferanse kan tilordnes der det er mulig å frigjøre en gruppe for en hel dag. Sekvensen i programmet blir i prinsipp den samme som den som er trukket opp ovenfor, f.eks. slik:

K1 0800 Åpning

K1 0815 Gruppeoppgave 1 i homogene grupper

K1 1000 Plenum med referater

K1 1100 Kaffepause (med småkaker). Konferanseledelsen tilordnes gruppens momenter.

K1 1130 Heterogene grupper svarer på gruppeoppgave 2.

K1 1230 Plenum med referater

K1 1315 Lunsj

K1 1400 Interessegrupper

K1 1600 Plenumsreferater

K1 1700 Avslutning

Dette opplegget tillater en stort sett å holde seg innen arbeidstid. Men som en ser gir det noe mindre tid til besvarelsene.

Konferansetype III: Konferanse over to ettermiddager/kvelder

Det er en måte å ordne seg på, der en kan korte av arbeidsdagen noe, og dertil legge til noen timer ut over vanlig arbeidsdag. Det ugunstige ved denne timeplanen er selvsagt at dagen blir lang og energien kanskje mindre. En tilordning av konferansen vil kunne ha denne timeplanen:

- Kl 1300 Åpning
- Kl 1315 Homogene grupper, oppgave 1.
- Kl 1500 Plenum
- Kl 1600 Middag serveres
- Kl 1715 Heterogene grupper, oppgave 2.
- Kl 1800 Slutt

Neste dag, som ikke behøver være dagen etter, men ikke for lang tid etter:

- Kl 1300 Plenum med referat fra oppgave 2.
- Kl 1400 Interessegrupper
- Kl 1600 Plenum med referater.
- Kl 1700 Avslutning.

Det er også klart at en kan stykke opp opplegget ytterligere for grupper som har store vanskeligheter med å samles. En kan f.eks. gi første oppgave en dag, men uten plenum, bare gi skriftlige referater til deltakerne samme dag eller dagen etter. Sammen med referatene kan en be deltakerne tenke over hvilke temaer de kan tenke seg å velge for arbeidet i interessegruppene. En kommer sammen på et nytt tidspunkt og skriver seg på ett område, for så å arbeide ca. 1 time med forslaget,

for på nytt kort tid etter møtes igjen for å arbeide fram et forslag til handlingsplan. Ut fra utkastene nedsetter så ledelsen sammen med gruppens tillitsvalgte de nødvendige prosjektgrupper.

Denne framgangsmåten har vært benyttet i organisasjoner der en har store vanskeligheter med å ta fri flere timer på dagen. Alt etter hvor ivrige deltakerne er på forhånd, kan opplegg som dette vise seg brukbare. I slike tilfeller er det imidlertid viktig at prosjektgruppene får god tid til å utarbeide sine forslag, slik at de underveis kan forhøre seg med sine arbeidskamerater om forslagene de arbeider med.

Konferansetype IV: Konferanser for små bedrifter og etater

Disse konferansene vil måtte tilordnes på litt andre måter enn de som er beregnet på personer fra samme arbeidssted. Grunnen til det er at de mindre bedriftene sjeldnere vil få dysfunksjoner i form av kommunikasjonsproblemer, samarbeidsvansker osv. som en lettere påtreffer i de større bedriftene. Derimot vil mindre bedrifter ofte kunne ha problemer i forhold til leverandører og kunder, altså til de ytre kontakter. Dette gjør det mulig å samle flere mindre bedrifter (eller representanter fra disse) til felles overlegninger. Et opplegg for dette vil kunne avholdes som en weekend- eller dagskonferanse. Konferansen vil kunne ha denne timeplanen med oppgaver:

Åpning. Heterogene grupper på ca. to timer med oppgaven:

"Hvilke samarbeids- og kommunikasjonsvansker kan medlemmene i gruppen ha med leverandører og kunder? Og hvilke arbeidsmiljøproblemer kan ellers nevnes?".

Plenum på en time med rapporter fra gruppene. Konferanseledelsen deler svarene inn i naturlige grupper mens deltakerne har en kaffepause. De ulike emner eller områder skrives opp på flipoverark.

Interessegrupper dannes og diskuterer fram en handlingsplan etter samme mønster som vist ovenfor. En trenger ca 3 timer (eller mer) til dette i håp om at forslagene vil kunne finne sin løsning på stedet.

Plenum med referater fra gruppene. I plenum må også diskuteres hvordan det skal arbeides med de ulike områdene videre framover. Her er flere løsninger tenkelige, men mange steder vil deltakerne på grunn av store geografiske avstander ha visse vansker med å samarbeide om å utarbeide et forslag. Andre ordninger kan derfor komme på tale, og tid blir her et viktig spørsmål.

Referater

Referatet bør skrives av den (de) som leder konferansen. Straks en gruppe har levert sitt referat i plenum, bør konferanseledelsen sikre seg gruppens ark eller transparenter. Så snart som mulig etter at konferansen er over, bør en sette seg ned og lage et referat, dvs. en må få med seg hovedmomentene fra de ulike gruppene og forme et referatet slik at det blir leselig. Altså ikke bare den telegramstil en anvender på transparentene, men hele setninger.

Referatet bør så deles ut til samtlige deltakere på konferansen og til andre interesserte parter. Referatet er et offentlig dokument. Det vil påminne alle om hva de har tatt opp og hva de har forpliktet seg til å gjennomføre.

Oppsummert:

- Konferansene får med et stort antall deltakere og egner seg derfor for større grupper som en hel avdeling, alle i en mindre bedrift, lærerne ved en skole osv.
- Konferansene kan tilordnes på forskjellig måte alt ut fra hva en har praktiske muligheter for og råd til.
- En får fram forhold de ansatte er opptatte av, ut fra deres konkrete hverdag og i en språkdrakt de forstår. Det forekommer sjelden at noe blir stukket under en stol.
- Erfaringene viser at både innspillene fra kartleggingen og forslagene vil være meget arbeidsorienterte. Dette kommer nok av at folk unngår skittentøyvask for åpen scene med den følge at en drives til å tenke konstruktivt, og da i retning av bedre arbeidsordninger.
- Veien fra kartlegging til utarbeidelse av handlingsplaner er meget kort - sjelden mer en noen timer. Dette har den fordel at deltakerne kan holde i minne de faktiske forhold de blir invitert til å forbedre. En smir mens jernet er varmt, og - for å bli i bildet - det er den samme smeden som velger, varmer, smir og former jernet.
- Arbeidstakerne blir aktiviserte og ansvarliggjorte. De blir selv satt til å finne løsninger på forhold de er mindre fornøyd med. Miljøvirksomheten får et demokratisk tilsnitt og er ikke bare noe for spesialister.
- Som ved alle andre opplegg hvor en søker å kartlegge og gjøre noe med de sosiale og arbeidsmessige forholdene på en arbeidsplass, vil ikke alltid alle problemer komme fram og alle problemer bli løst.

Kanskje det viktigste på lengre sikt er at en lærer seg en åpen, organisert samarbeidsform som kan komme godt med i nye situasjoner. En lærer seg det som blant annet uttrykkes i arbeidsmiljøloven, nemlig "at virksomheten selv er i stand til å løse sine arbeidsmiljøproblemer".

For noen vil gjennomføring av opplegg som dette falle så nært den praksis som alt er innøvd at de ikke vil trenge noen assistanse utenfra. Andre vil ha behov for å lufte tvil og usikkerhet med noen som har erfaringer, før de går i gang. Og atter andre vil føle at opplegg som dette er såpass nytt at de helst vil ha hjelp utenfra.

10. LEDET GRUPPESAMTALE

Den andre av de tre metodene kan vi kalle ledet gruppesamtale. Den består i at en samler alle ansatte fra samme enhet for diskusjoner omkring sitt arbeidsmiljø. Slike samtaler kan ledes av enhetens leder, eller av en av de ansatte på rundgang, eller en kan hente en person utenfra, fra andre avdelinger eller utenfor bedriften/etaten. Først må en selvsagt ha godkjenning fra ledelsen, som jo har ansvaret for arbeidsmiljøet i enheten. Også de ansatte må være villig til å gjennomføre slike diskusjoner. I enkelte bedrifter går man så langt at ledelsen for en enhet som nytter denne metoden, underskriver på et dokument hvor det presiseres at ledelsen har ansvaret for å følge opp de tiltak en blir enige om på møtet.

Det avsettes en dato og minimum 4-5 timer til et møte. Det er en betingelse at lederen for enheten er med. Kan eller vil ikke lederen være til stede, bortfaller møtet. Møtet kan innledes med en redegjørelse for målsettingene med arbeidsmiljøvirksomheten (første gang) og hvilke oppgaver de medfører. Har bedriften innført internkontroll, bør dette være kjent stoff. Hensikten med møtet er å kartlegge arbeidsmiljøet og bli enige om hva en kan gjøre av forbedringer.

Diskusjonene starter med at man spør om hva som er de positive sidene ved arbeidsmiljøet. Etter hvert som deltakerne kommer med momenter om dette, noteres de på en medbragt papirtavle (flipover eller på en transparent på en overheads), slik at alle kan se hva som blir skrevet. Når det ikke er flere gode ting å si om arbeidsmiljøet, spør man etter de mindre gode sidene. Som regel har folk flere ting å si om dette enn om de positive. Notèr alt som sies i stikkords form, men ikke kortere enn at en kan kjenne igjen det som sies. Det kan hende at noen av de ting arbeidstakerne har nevnt i fortrolige samtaler ikke kommer åpent

fram under denne diskusjonen. Da kan hvem som helst antyde, men uten å nevne navn, at det og det er blitt nevnt av andre tidligere og spørre om så er tilfelle. Her må det selvsagt opptres med en viss diskresjon, slik at en ikke setter noen i knipe. I mange tilfelle kan slike spørsmål få diskusjonen inn på viktige spor, som ellers ville forblitt skjult og fortsatt med å være en uheldig belastning i miljøet.

Etter hvert som en fyller arkene, kan de henges opp på en vegg ved hjelp av tape. Når en på denne måten har fått fram de gode og mindre gode sidene ved arbeidsmiljøet, bør en sammen med de ansatte forsøke å klassifisere det som er kommet fram. En kan spørre om hvilke av momentene på tavlen som i deres øyne henger sammen og markere dem med et tall eller en bokstav, helst i en annen farge. Etterpå kan en gi et felles stikkord, f.eks. "inneklima", "arbeidsfordeling", "arbeidsledelse", "informasjon", "arbeidsstillinger", "møbler", "konflikter" eller hva som måtte passe. Bruk stikkord alle finner fornuftige.

Deretter kan en innlede til diskusjon om hvilke helt konkrete tiltak en kan foreta for å forbedre arbeidsmiljøet, dvs. hvordan en kan styrke de gode sidene og redusere de uheldige. Her kan en også la de ansatte diskutere seg i mellom i smågrupper på to og tre, og ta for seg de områdene de mener er viktigst å ta fatt på. Deretter bør en igjen samle alle deltakerne og notere forslagene på tavlen. Spør hvordan de konkret kan tenke seg å sette forslagene ut i livet. Noen av forslagene vil være så generelle at de trenger mer diskusjon før de kan konkretiseres. Lederen og den/de tillitsvalgte bør følge opp disse forslagene med en angivelse av tid for når de regner med å kunne legge fram et ferdig forslag, og hvem som skal være ansvarlig for dette.

Noen bør til slutt få ansvaret for å skrive ned hva som kom fram på tavlene og hva en ble enige om, slik at alle kan få sitt referat. Kan eller vil ingen påta seg dette, kan BHT gjøre det. Etter 5-6 uker bør en høre med lederen/ansatte hvordan det går med gjennomføringen av tiltakene.

På denne måten kan en komme gjennom mindre bedrifter eller avdelinger i større etater/bedrifter, og sikre at miljøforhold blir tatt opp og gjort noe med. Opplegget kan godt brukes i samband med innføring av internkontroll, da først og framst for å fange inn de psykososiale sidene ved arbeidsmiljøet.

I bedrifter hvor det fins flere avdelinger kan dette opplegget innføres suksessivt i den ene avdelingen etter den andre og slik at en kan høste erfaringer. Samtidig bør avdelingsledere møtes etter hvert møte for å utveksle og diskutere erfaringene.

Det fins en metode som går enda lengre i aktivisering av de ansatte og som er beskrevet i neste kapittel.

Oppsummert:

- Gruppesamtaler gir muligheter for at arbeidsmiljøspørsmål ikke bare blir konstatert gjennom individuell utspørring, men også blir diskutert blant dem spørsmålene angår.
- Mindre grupper kan her få direkte hjelp gjennom at en representant utenfra opptrer som diskusjonsleder, mens alle i gruppen konsentrerer seg om å bidra.
- Deltakerne i samtalen går rett over fra kartlegging til å gi synspunkter på hva som kan gjøres med problemene. Veien fra tenkning til handling bli kort.
- Opplegget kan tjene til å få utarbeidet årsplaner i sammenheng med innføringen av internkontroll for arbeidsmiljø, særlig for den organisatoriske eller psykososiale delen av denne systematikken.
- En svakhet kan være at en bare får med seg få av gangen, slik at effekten av manges medvirkning bli borte.

- Det kan også by på problemer for noen at leder og underordnede inngår i samme gruppe, særlig der det kan være et noe spent forhold mellom leder og (enkelte) underordnede.

11. KLISTRELAPP-METODEN

En variant som er en blanding av kortmetoden og gruppesamtaler består i å bruke selvklebende, avtagbare lapper, såkalte "post-it". Det dreier seg om en kvalitativ metode som begynner med å la hver enkelt deltaker stå fram med sine synspunkter. Deretter samles de enkelte bidrag på en oversiktlig måte som gjør diskusjon om tiltak enklere. Til forskjell fra kortmetoden framstår ikke den enkelte deltaker anonymt, og til forskjell fra gruppediskusjons-metoden styres diskusjonen ut fra de temaer deltakerne selv bringer opp.

En kan si at denne metoden for å få fram informasjon om det psykososiale arbeidsmiljøet likner på kortmetoden i og med at utgangspunktet er hva deltakerne skriver på kort/lapper. Men til forskjell fra kortmetoden vil deltakerne bare bruke det som står på lappen som et utgangspunkt - eller vi kunne si en overskrift - for de muntlige kommentarene de gir samtidig med at de presenterer "lappen sin". Man får altså en langt mer fyldig informasjon og en som er bedre begrunnet enn det man får gjennom kortmetoden. Det en ikke får, er anonymitet. Dette er den metoden som gir minst anonymitet av alle de som er presentert her. Mens den enkeltes bidrag kan gjemmes for plenum under konferanser, står hver deltaker her fram for et samlet plenum og kommer med sine innspill om arbeidsmiljøet.

Måten å bruke disse lappene på er følgende:

Metoden nyttes med arbeidsgrupper på inntil 15-25 ansatte, helst litt færre. Sesjonen begynner med at hver får utdelt en bunke klistrelapper. Deltakerne får så følgende oppgave: De skal skrive ned alle sine ønsker for et bedre arbeidsmiljø - definert som samarbeid, ledelse, kommunikasjon osv. - på lappene, en ting på hver lapp. De kan skrive så

mange lapper de ønsker. Det vil nå gå ca. ½ time inntil alle har skrevet ned sine forslag eller de tingene de gjerne vil ha rettet på.

Neste fase i denne framgangsmåten krever at en har en god veggflate, eller en bred tavle som lappene kan klistres på. Dersom en ikke har noe som egner seg, kan en kjøpe noe bredt innpakningspapir og spenne opp på en ledig vegg. Hensikten med flatene er at deltakerne nå skal ha noe å klistre lappene opp på. Hver deltaker går så etter tur fram og leser opp hva de har skrevet på hver lapp, samtidig som de kommenterer den. De oppfordres til å plassere lappene på ulike steder etter innhold, og slik at andre som kan ha noenlunde samme innhold i sine lapper, kan plassere dem på samme sted. Likevel vil det ikke vare lenge før tavlen ser mer eller mindre kaotisk ut. Alt etter hvor mange personer og hvor mange lapper de har, vil det ta sin tid å få presentert alle.

Fordelen ved denne framgangsmåten er, som alt pekt på, at alle sikres ordet. Det er fullt mulig at en kan ha en viss dialog gående under presentasjonen, dvs. andre må få lov til å stille spørsmål til den som legger fram sine momenter. Dette bidrar til å høyne forståelsen og dermed også gyldigheten av det som framføres. Men det ville være å gå for langt å tillate forsamlingen en kritisk diskusjon av det som framføres, det ville ta for meget tid.

Når alle har gått i gjennom og plassert sine lapper, kommer neste fase. Alle deltakere oppfordres så til å gå fram og sortere lappene på en måte som gir god oversikt. Dvs. at noen av lappene inneholder noe om ledelse, og disse kan samles på ett sted. Andre inneholder noe om utstyr en trenger, andre igjen handler om opplæring osv. Her vil det skje en god del flyttinger, alt ettersom en finner nye og bedre måter å sortere lappene på.

Hva man så gjør, er valgfritt. Noen vil for eks. dele ut ansvaret til forskjellige personer for å skrive ut det som står på lappene. En annen

variant er at kun noen gjør dette sammen. En bør også diskutere med tilstedeværende leder og verneombud hvordan en skal få oversikt, planlagt og igangsatt tiltak på de områder som på denne måten er krystallisert ut. Det vil altså påligge en del ekstraarbeid ut over den sesjon en nå har vært i gjennom.

Med denne framgangsmåten får en flere fordeler:

- Den får med seg det meste av hva folk er opptatt av, uttrykt på deres egen måte. Det kan være problemer som man fortsatt ikke er villig til å ta fram, men hovedsaken er at en sannsynligvis har fått med det meste.
- Den tillater alle å være med i alle faser av prosessen - notering av ting en ønsker rettet på, sortering og kategorisering av svarene, diskusjon om hvordan en skal videreføre det som har kommet fram, utskrivningen av lappene og, for enkelte, den videre planlegging.
- Svakheterne kan være at mer ømfintlige saker ikke kommer fram fordi folk ikke tør stå åpent fram med dem. Det vil si at denne metoden egner seg best der forholdene ikke er altfor konflikt-preget, skjønt erfaringene tyder på det motsatte. Folk er modigere enn de fleste tror, så lenge ledelsen er positiv til framgangsmåten.

12. KOMBINASJON AV METODER

Hittil har jeg beskrevet metodene slik de kan nyttes alene og hver for seg. Men selvsagt går det an å kombinere dem på mange forskjellige måter. I det følgende skal jeg derfor gi noen eksempler på hvordan en kan kombinere ulike metoder i den hensikt å få med seg fordelene av to eller flere. Det kan også være tale om å kombinere helt andre metoder med de som er skissert her, og en slik skal omtales. Men selvsagt kan enhver med litt oppfinnsomhet tilordne forskjellige muligheter etter eget hode. I det hele tatt behøver en ikke følge de oppskrifter som her er gitt helt bokstavelig. Det står enhver fritt til å gjøre sine egne erfaringer - men med omtanke! Det gjelder folks arbeidsvilkår, og det skal tas alvorlig.

Spørreskjema/gruppediskusjon

Spørreskjemaer uten noen som helst diskusjon av resultatene vil gi lite utbytte. Derfor har mange brutt ned resultatene fra en undersøkelse til f.eks. avdelings- eller arbeidsgruppenivå og gitt resultatene tilbake til gruppen for gjennomgåelse og diskusjon. Det en da får er en ledet gruppesamtale med utgangspunkt i svarene på spørreskjemaet. Fordelene er helt klare. Det skjemaet gir kan ses på som pekepinner om hvordan deltakerne i gruppen oppfatter forholdene. Med utgangspunkt i tolkingen av det som har kommet fram, kan da diskusjonene utdype og kvalifisere det skjemaet antyder. Resultatet kan bli en fordypet forståelse av hvordan de ansatte bedømmer arbeidsmiljøet, og det igjen kan brukes som utgangspunkt for en planlegging av hvordan en kan bedre forholdene. Hva man konsentrerer seg om og hva en får ut av samtalene avhenger naturlig nok av hvordan skjemaet er konstruert, hva man har spurt om i skjemaet og hvordan informasjonene er presentert.

Et dårlig skjema kan gi dårlige diskusjoner, særlig hvis en følger spørsmålene i skjemaet. Et gjennomarbeidet og lokalt tilpasset skjema kan imidlertid sette en på gode spor. Men det er kvaliteten av diskusjonene som avgjør hva man får ut av det.

Mye avhenger også av hvordan informasjonene tilbakerapporteres. Iblant kan en finne at det som tilbakerapporteres er utregnede gjennomsnitt av hva alle i en gruppe har svart. Dette gjennomsnitt representerer en ikke-eksisterende person og gir ikke et sant bilde av gruppens svar. Det mest vanlige er at de forskjellige medlemmene av gruppen har merket av forskjellige svar, og det er denne *spredningen* i svarene som kan gi utgangspunkt for diskusjon, for diskusjoner forutsetter at medlemmene har noe forskjellige standpunkter. I ett tilfelle hadde de som bearbeidet svarene fra en undersøkelse vist tabeller der lederens svar og gjennomsnittet av svarene til hans direkte underordnede vist, og hvor lederens bedømmelse av seg selv og arbeidsmiljøet i gruppen gjennomgående lå over arbeidsgruppens gjennomsnitt. Det tabellene ikke viste, var spredningen i de underordnedes svar. Der lå egentlig bedømmelsene til noen av de ansatte over lederens svar, mens de fleste lå under i varierende grad. Dersom disse forskjellene hadde blitt vist, kunne de gitt et mer differensiert bilde av de underordnedes bedømmelse og skapt en diskusjon, ikke bare mellom lederen og hans gruppe, men også mellom de ansatte. I stedet måtte lederen forholde seg til en ikke-eksisterende person og et kunstig skapt gruppepress. Slike triksinger med statistikken er derfor ikke bare ukorrekte, men i høy grad også umoralske.

Man skal imidlertid være oppmerksom på at diskusjonsgrunnlaget ikke representerer valg arbeidstakerne selv har gjort. Man risikerer derfor å styre diskusjonen bort fra de forhold gruppen egentlig er opptatt av og over til forestillinger andre har om hva de burde være opptatt av. Dette "burde" tar ofte utgangspunkt i generelle forestillinger om hvordan en god organisasjon skal se ut, og tar følgelig ikke hensyn til den lokale

kontekst og lokale hensyn, som vil variere fra en arbeidsplass til en annen, og fra ett tidspunkt til et annet. En innfører en standardtenkning i stedet for en tenkning basert på en situasjonsmessig vurdering av hva som er aktuelt for nettopp denne arbeidstakergruppen.

Kort- og gruppemethoder

I stedet for spørreskjemaer med påfølgende gruppediskusjoner, kan en med fordel også bruke kortmetoden for å forhåndskartlegge sentrale temaer arbeidstakerne er opptatt av. Alt etter hvor stor gruppen er som man forhåndskartlegger for, må man bestemme seg for om man vil sortere og gruppere utsagnene eller bare presentere dem slik de kommer inn. Risikoen ved en sortering er at en kan komme til å plassere kort og kryptiske utsagn i en gruppering der de ikke hører hjemme, og den som har kommet med utsagnet må derfor enten røpe at han/hun var den som kom med det eller la det stå feilplassert.

Intervju- og gruppemethoder

En kan også kombinere intervjuer og gruppediskusjoner. Men intervjuer er en arbeidsintensiv metode. Derfor kan det som regel lønne seg å ta gruppeintervjuer med to-fire personer av gangen. De forhold en spør om er det også meningen skal fram under de felles diskusjonene, slik at det har lite for seg å etterspørre fortrolige opplysninger fra enkeltpersoner. Derfor kan en like godt intervju flere på en gang.

Kombinasjon av flere metoder

Selvsagt kan en kombinere en rekke metoder, dels slike som er omtalt her, men også sammen med helt andre metoder. Et eksempel er intervju, spørreskjema, blodtrykksmåling og gruppediskusjoner²¹. Det er påvist at visse former for stress i arbeidslivet kan medføre hjerte-/karsykdommer. For å finne ut hvor stor risikoen er kan en lære opp arbeidstakerne til å ta sitt eget blodtrykk og gjøre det hver time fra de står opp om morgenen til de legger seg om kvelden. Samtidig skal de fylle ut et spørreskjema som sier noe om hvordan de føler seg, og gi en kort beskrivelse av hva de holder på med. Disse data bearbeides og gis tilbake til den gruppe som har tatt sine egne blodtrykk, men da med gjennomsnitt som skjuler den enkeltes svar. Samtidig kan en ta et intervju med de som viser høyt blodtrykk og diskutere med dem hva de kan gjøre for å hindre en uheldig utvikling. Det er klart at dette er et undersøkelsesopplegg som bør ledes av helsepersonell.

²¹ Eksemplet er hentet fra Karasek, Robert & Törres Theorell: *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990, men også prøvd ut i Norge ved General Motors lager ved Lillestøm.

13. FRA KARTLEGGING TIL HANDLING

Uansett hvilken framgangsmåte en velger blant de som er omtalt her, vil det oppstå et problem med å overføre det en har kartlagt og prioritert til en handlekraftig organisasjon. Med det menes hvordan en kan få tatt beslutning om hva og hvordan noe skal gjøres, og om hvem som kan sørge for at beslutningene blir gjennomført. Det er dessverre slik at mange gode kartleggingstiltak flyter ut i sand fordi det ikke er slått fast hvem som har ansvaret for omsetting til handling av det en ble enig om. Hvordan kan så dette sikres?

I prinsippet fins det to måter å gjøre dette på. Den ene er den som følger arbeidsmiljølovens bestemmelser og som legger ansvaret på arbeidsgiveren, eller den som representerer arbeidsgiveren på en arbeidsplass, nemlig den mest overordnede for den gruppen som undersøkelsen gjelder. Det kan være en avdelingsleder i litt større bedrifter og etater, eller det kan være bedrifts- eller etatslederen. Disse lederne kan igjen delegere ansvaret til bestemte personer, hvis dette er opportunt.

For å sikre at kartleggingen ikke blir en tilfeldig hendelse og bare det, har en på flere arbeidssteder innført en ordning med en kontrakt med lederen til den enhet som kartlegges. Her forplikter lederen seg å følge opp de tiltak en er blitt enige om. En slik forpliktende enighet er av gode grunner lettere å få til på en konferanse eller gjennom andre gruppe-metoder enn ved bruk at de mer individpregede metoder som er omtalt.

Den andre måten å sikre at ord blir til handling og planer blir til virkelighet, er å tilordne en "utviklingsorganisasjon" på stedet. Med dette uttrykket sikter jeg til at en ofte har behov for en noe annen organisering av utviklingsoppgaver enn den en nytter til gjennomføring av daglige oppgaver. Det er tilstrekkelig å nevne ord som prosjektgrupper,

arbeidsmiljøutvalg og komiteer for å vise til at en kan bruke andre sammensetninger av folk for å utrede, beslutte og gjennomføre tiltak som krever forandringer. Har en fått fram en prioritert liste med mulige tiltak, kan en f.eks. finne fram til personer som er villige til å påta seg å sørge for ferdiggjøring av en plan. Det er litt viktig at det er én person (høyst to) som pekes ut som ansvarlig, selv om det er en gruppe som får oppgaven. Samtidig er det også viktig at en angir en tidsfrist for når planen eller tiltaket skal være gjennomført, likeledes hva en skal gjøre. Dette bør foreligge skriftlig.

Ofte krever tiltak som skal gi effekt noe mer gjennomtenkning og planlegging enn en får tid til på et møte. Det en da kan beslutte, er hvordan en skal arbeide videre med saken, og ennå ikke helt hva tiltaket skal gå ut på.

Nedsetter man prosjektgrupper, er det enkelte forhold gruppen bør forplikte seg til:

1. Gruppen bør ha en (eller to) personer som får ansvaret for at gruppen overholder de nedenforstående krav.
2. Gruppen må angi hva den ønsker å oppnå med de tiltak den foreslår, og målene bør være så konkrete som mulig. Å si at en "skal samarbeide bedre" eller at en "skal lære seg å kommunisere bedre" er å oppgi mål det er meget vanskelig å uttale seg om når en skal vurdere om målene er nådd eller ikke. En må søke å sette seg mer bestemte mål som f.eks. "å hilse på hverandre hver morgen, ikke unnslå seg å ta sin tørn av ubehagelige oppgaver og planlegge felles oppgaver en gang i uka", eller "dersom det oppstår uenighet, skal den regel følges at før en framsetter sitt eget synspunkt, skal en gjengi motpartens standpunkt og slik at denne sier seg tilfreds med gjengivelsen". Den siste formuleringen er et forsøk på å vise hvilke handlinger det er snakk om å fremme.

3. Gruppen skal angi en tidsfrist for når den vil levere sitt forslag, og en skal på forhånd avtale hvordan en skal behandle forslaget for at det kan bli godkjent og satt ut i livet. Det kan skje i AMU, eller i et møte der ledelsen og de tillitsvalgte deltar. Forutsetningen er at begge parter deltar.
4. Dersom et forslag blir godtatt, blir det lederen for enheten som får ansvaret for å omsette det i praksis. Lederen kan delegere oppgaven til andre, men har selv fortsatt ansvaret for å følge det opp, slik arbeidsmiljøloven krever.

Før en nytter en metode bør man:

- * Gjøre ledelsen og de ansatte maksimalt fortrolig med hva opplegget innebærer, skriftlig som muntlig. For gruppemetoder betyr dette bl.a. å dele ut en forklarende timeplan (med beskrivelse av hensikt, gruppetyper som skal brukes, hvordan konferansen skal følges opp osv.). For spørreskjemaer, intervjuer og kortmetoden bør også fordeler og ulemper ved metodene legges fram.
- * Bare når det er oppslutning om verdien av metoden blant ledelsen og de tillitsvalgte, og helst også blant de ansatte, kan en bruke den.
- * Gjøre et grundig forarbeid og diskutere opplegget med ledelsen og representanter for de ansatte.
- * Holde fram at det er ledelsen som har ansvaret for arbeidsmiljøet (§14 i arbeidsmiljøloven), og at det er ledelsen som må ta ansvaret for oppfølging av de momenter og forslag som kommer inn. Ledelsen må også ta beslutninger om planene som utarbeides skal settes ut i livet og sørge for at de tiltak som besluttet gjennomføres.

virkelig blir det. Ansvaret kan delegeres, men ledelsen har like fullt det endelige ansvar.

Uheldige situasjoner som kan oppstå

Det fins uheldige situasjoner som særlig nybegynnere er engstelige for at kan oppstå og som kan føre til at de velger å avstå for å bruke metodene i det hele tatt. Jeg skal forsøke å gjennomgå noen av dem, men kan selvsagt ikke forutse alle. Samtidig skal jeg forsøke å antyde hva man generelt kan forsøke å gjøre, dersom de ubehagelige situasjonene virkelig oppstår.

For lite forberedelse

De metoder som er skildret her kan være nye og uvante for dem som bruker dem. Alle metodene tar sikte på å få fram opplysninger om hva de ansatte mener om sitt arbeidsmiljø, for deretter å bruke disse informasjonene i tiltak som kan forbedre det. Dersom denne prosessen blir sett på som et engangs skippertak, og som noe som står i meget sterk kontrast til hvordan man forholder seg i det daglige, fins det en risiko for at en ikke når hensikten. Mye kommer helt uforberedt på ledelsen og de ansatte, de vil ha vanskeligheter med å orientere seg og for å bruke de opplysninger som kommer fram.

Flere ganger når jeg selv har brukt noen av metodene, kan jeg sammen med representanter for alle berørte parter ha diskutert hvordan vi skal gå fram i flere måneder i forveien. Dette for at man skal ha mulighetene til å overveie alternativer og for at i det minste sentrale personer skal få god anledning til å sette seg inn i hensikter, framgangsmåter, mulige resultater og hvordan en skal følge opp de ting som kommer fram, i

praksis. Selv med hva en tror er maksimal forhåndsdrøftinger, kan en risikere at folk ennå ikke helt har tak på hva som kan skje.

Det lønner seg derfor å sikre seg at flest mulig av dem som skal delta er innforstått med hva som skal skje. Jo mere ledelsen og de ansatte har tak på framgangsmåtene på forhånd, jo større er sjansene for at de kan bruke metodene konstruktivt. Da kan også bruken av en metode eller flere etterhvert inngå som en naturlig måte å organisere arbeidet med miljøet på. Metodene vil da i en eller annen variant kunne inngå som et ledd i det daglige og influere på måten en tar opp og behandler problemene på.

For liten tid til gjennomføring

På mange arbeidsplasser har folk det travelt. De har løpende oppgaver det er vanskelig å komme fra, eller det er mange som drar fordeler av deres tjenester. Følgelig finner de ofte at de bare kan sette av så og så meget tid til å gjennomføre bruken av en av metodene. Og så og så meget tid kan være altfor kort tid. De vinner ikke å sette seg inn i hva de skal gjøre, og de får bare fram kjappe og overfladiske informasjoner og meninger, og de greier ikke å planlegge tilstrekkelig hva de vil gjøre med det som er kommet fram på en god og vel-overveiet måte.

Vær derfor ikke for ivrig med å få folk til å akseptere bruken av metodene før de har summet seg og vet hva de gir seg inn på. Svært mange av de vanskelighetene som har oppstått med bruken av metodene skyldes for lite forarbeid og for lite tid.

Stilt overfor en krise på en arbeidsplass, vil fristelsen være der til å sette i gang med en gruppemetode, eller bruke et spørreskjema, for å finne en utvei av krisen. Dette kan vise seg å være ris til egen bak. Meget ofte

vil det da oppstå situasjoner en ikke er forberedt på. Folk har skjeve forventninger, de tror at de får mer hjelp enn det en kan gi, og det hele kan føre med seg en verre situasjon enn den en forsøkte å avhjelpe.

Krisesituasjoner krever ofte en langsom tilnærming. Det er viktig å snakke med alle parter, kanskje flere ganger, for å lodde stemningen og diskutere med partene hva som kan gjøres. Man kan da lufte idéen om å gjøre bruk av en av metodene og slik venne folk til tanken om hvordan den kan virke. Slike forhåndsdrøftinger kan ha en dempende virkning og få partene til å få en realistisk forståelse av hva som kan gjøres. Det viktigste er å ikke få panikk og å sette i gang noe som innebærer stor risiko for å komme skjevt avsted.

Konflikter

Krisesituasjoner dreier seg svært ofte om konflikter blant de ansatte. Det kan selvsagt også dreie seg om forestående oppsigelser, nedlegging av visse enheter, store endringer i organisasjonen - f.eks. fusjoner, flytting, at mange sier opp på en gang, store omlegginger av driften, svikt i salg osv. Alt dette kan skape krisestemninger en kan forsøke å bearbeide, og slik føre de diskusjoner som alltid følger i sporet av slike endringer inn i problemløsende spor.

Konflikter er imidlertid mer vanlig, uansett hva slags arbeidsplass det dreier seg om. Det er forskjell på konflikt og uenighet. Det siste er noe en gjerne fortsetter med å diskutere i håp om at en kan bli enig. Konflikter derimot er det når en ikke lenger diskuterer uenigheten, men går over til beskyldninger; nekter å møte eller samarbeide med hverandre, og hvor hver av partene ikke vil avvike sine meninger på noe punkt, men i stedet går inn for å bekjempe hverandre og forsøker å trekke inn andre for å verve tilhengere i kampen.

Alle metoder som er beskrevet her, har vært brukt i forbindelse med å finne løsninger på konflikter. Men bruken av dem forutsetter at en forstår noe av dynamikken ved konflikter. Et sentralt element er nemlig at parter som er i konflikt med hverandre ofte intenst forsøker å velge ut eller finne fram til opplysninger som taler for at de, og bare de, har rett, den andre parten feil. Samtidig utelater de gjerne å trekke fram de opplysninger som ikke taler til deres egen fordel, de glemmer dem, eller unnlater å komme inn på dem. Samtidig skjer det ofte en forsterkning av egen oppfatning, den forstørres i ens opplevelse av hva som betyr noe.

Denne ensidighetsgjøringen skjer under presset av en frykt for hva som kan skje dersom eget synspunkt ikke vinner fram. Frykten vil ofte utelukke at en får øye på alternative måter å innrette seg på, til forskjell fra den en har bitt seg fast i.

Særlig gruppemetoder kan her ha en gunstig virkning. For eks. dersom de stridende parter er i mindretall, mens flertallet av deltakerne er forholdsvis nøytrale. Det nøytrale flertall vil ofte ha et mer fordomsfritt syn på bruken av tilgjengelige opplysninger. De vil gjennom sine overveielser gjøre bruk av begge parters argumenter og finne løsninger som ikke er et enten eller, men ofte et både og.

Vanskeligere er det om deltakerne er delt i to motstridende parter, eller om de som er nøytrale utgjør et meget lite og svakt mindretall. I slike tilfeller kan det lønne seg å få med en større gruppe personer som er mer eller mindre nøytrale i den pågående strid.

Kan en ikke innkalle en slik nøytral tredjepart, fins det likevel noen muligheter for å bruke gruppemetoder dersom en ikke vil gå inn som megler, eller velger forhandlinger. I alle tilfelle bør en bruke god tid på forberedelser. En konflikt som har vart en stund taper ikke på at en bruker litt mer tid på å forberede et brukbart opplegg til konfliktløsning.

Som et tillegg til de framgangsmåter som er skissert i dette heftet, kan en da få

- hver av de to partene til å beskrive hvordan de oppfatter seg selv, og
- hver av de to partene til å beskrive hvordan de oppfatter sine antagonister.

Deretter må disse beskrivelsene offentliggjøres og partene oppfordres til å forklare de forskjeller som framkommer. Beskrivelsene kan gjøres ved at en bruker spesielt konstruerte spørreskjemaer, ved at en bruker intervjuer for å få dem fram, eller ved at en setter hver part sammen i grupper for å nedfelle disse selv/-andre-oppfatningene. Når beskrivelsene offentliggjøres, bør dette skje i samlet forum. Partene må få lov til å spørre om hva som har fått de andre til å beskrive seg selv eller den andre part som de gjør. Men ingen diskusjon bør finne sted. For analysedelen kan en enten lage sammensatte smågrupper fra hver av partene, og dette vil i de fleste tilfeller være best, eller en kan la analysen skje innenfor hver parts-gruppe, noe som i verste fall kan føre til ytterligere forsterkning av tidligere oppfatninger. Etter analysedelen bør alle samles og fortelle hva de har kommet fram til.

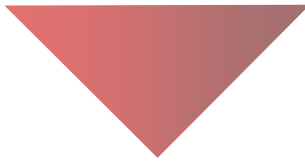
I de fleste tilfelle vil da nyansene i oppfatninger være atskillig større, og muligheten for å gå over i en problemløsende diskusjon av de slag som er beskrevet vil være rimelig stor.

Mangel på alvor, motivasjon og skikkelige diskusjoner

Likegyldighet kan som bekjent være like ille som sterke konflikter. I blant finner en at folk gjerne stiller opp på en konferanse, særlig om denne skal foregå på et hotell (med brennevinsrett og dans), men at de

viser middelmådig engasjement i gjennomføringen av de oppgaver konferansen pålegger dem. Eller en oppdager at svært få gidder svare på utdelte spørreskjemaer, eller aktivt delta på de samlinger en har fått i stand.

Igjen kan dette skyldes at de som tar initiativet til opplegget har oversolgt det, fordi de mente dette ville bedriften/etaten/enheten ha godt av. Eller en har lyktes i å overtale noen få representanter som viser seg ikke å representere "folkeviljen". Dette er en risiko. Men den er som regel svært liten. Når folk først begynner å diskutere egne arbeidsforhold med muligheten til å kunne forbedre dem, vil de aller fleste bli engasjert. Dette er den alminnelige erfaringen.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

