
Humanagements undersøkelsesmetoder

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

Humanagement benytter både kvantitative og kvalitative metoder for å undersøke forholdene internt og/eller eksternt i en virksomhet. Vi velger og tilpasser våre metoder etter formålet med undersøkelsen, kundens ønsker og ambisjonsnivå og praktiske hensyn.

Alle metoder har sine styrker og svakheter. Derfor anvender vi ofte flere forskjellige metoder, eller metodetriangulering, for å veie opp for de svake sidene og redusere mulige feil og feilkilder.

Resultatene må tolkes. Ved å sammenstille resultatene fra de forskjellige undersøkelsene kan vi finne i hvilken grad det er konsistens mellom resultatene og funnene vi har gjort, noe som igjen kan det fortelle noe om hvor sikre og entydige disse er. Nedenfor er en kort gjennomgang av de forskjellige metodene vi bruker.

Observasjon

Vi kan observere ved å være fysisk tilstede i virksomhetens lokale. Observasjon kan for eksempel gjøres ved tilstedeværelse på møter, i kantinen under spisepauser, i kontorlokalene og på felles arrangementer. Fordelen med observasjon er at vi kan observere atferd *direkte* ved å se og høre den enkelte i forskjellige naturlige (ikke kunstige) situasjoner. En ulempe er at observatøren, når denne er en utenforstående, vil være et ”fremmedelement” og vil i større eller mindre grad påvirke den eller de som observeres ved sin tilstedeværelse. Det er heller ikke alt som kan observeres, det er ikke alle rom som er tilgjengelig for observatør. I tillegg foregår det prosesser og tanker inne i hodene på menneskene som ikke kan observeres. Derfor kan det være nyttig å kombinere observasjon med intervju og/eller spørreskjema hvor man kan spørre om meninger, følelser og holdninger.

En fare med observasjon er at observatøren er forutinntatt med bestemte forestillinger og forventninger, som kan føre til selektiv oppmerksomhet, utvelgelse og hukommelse av bestemte hendelser og forhold. Det betyr at observasjonen blir subjektiv og preget av den som observerer. Dette kan oppveies ved å bruke andre metoder for å teste ut hypoteser som observasjonen har gitt.

Analyse av dokumenter og skriftlige kilder

Vi leser og analyserer dokumenter og skriftlige kilder. Dette er en indirekte metode hvor vi studerer skriftlig materiale som er produsert for et annet formål enn vår undersøkelse. Dette har både fordeler og ulemper. En fordel er at en ikke interagerer (eller påvirker) kilden som ved observasjon. Ulempene er at dokumentene har blitt laget og skrevet ut fra andre formål enn den undersøkelsen som skal gjøres. De relevante opplysningene er nødvendigvis heller ikke innhentet på adekvate måter. Dermed er de ikke nødvendigvis tilpasset eller vil gi et klart svar på problemstillingen. Det betyr at dataene må fortolkes noe. Derfor er det også her viktig å anvende metodetrianglering og bruke flere kilder for å oppveie og redusere mulighetene for feil.

Spørreskjemaundersøkelser

Vi gjennomfører spørreskjemaundersøkelser for å kartlegge den enkeltes observasjoner, meninger, holdninger og innstillinger om sin egen arbeidssituasjon og forholdene i virksomheten. Vi bruker både åpne og lukkede spørsmål (med svaralternativer). Fordelen med denne metoden er at det er en rask måte å få tilbakemelding fra stort antall respondenter. Den egner seg godt til statistisk bearbeiding av dataene. Respondentene svarer på spørreundersøkelsen på nettet og svarene går direkte inn i en database. Spørreskjemaundersøkelser kan gjennomføres anonymt, noe som øker sannsynligheten for at det svares ærlig, spesielt hvis det gjelder kritikkverdige forhold. Utfordringen med denne metoden er å få spørsmålene tilfredsstillende operasjonalisert, dvs. lage gode og presise spørsmål, eventuelt med svaralternativer, som gjør at vi får svar på det vi ønsker å spørre om. En ulempe med denne metoden er at respondentene kan svare knapt og lite på åpne spørsmål. Ikke alle er like skriveføre eller har nok motivasjon til å bruke mye tid på fylle ut skjemaet. Spørreundersøkelser kan være et godt utgangspunkt for intervjuer og videre undersøkelser. For eksempel kan ledere og ansatte i etterfølgende intervju selv være med å tolke resultatene fra spørreundersøkelsen.

Intervju

Vi gjennomfører forskjellige typer intervjuer, både strukturerte og ustrukturerte. Fordelen med intervju som metode er at den er fleksibel og gir mulighet for oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål og man kan gå etter spesifikke opplysninger. Under intervjuet får man også non-verbale signaler som kan være nyttig tilleggsinformasjon.

Ulempen med intervju er at det er en tidkrevende metode og det er i praksis begrenset hvor mange man får anledning til å intervju. Derfor benyttes ofte intervjuer sammen med andre metoder, for eksempel spørreundersøkelser, både for å lage undersøkelser (for å finne hva man skal spørre om) og til å tolke resultatene. Det er også avgjørende at respondenten har tillit til den som intervjuer for å kunne snakke åpent og ærlig.

Det kan være forskjell på hva intervjuobjektene sier i intervju og hva de faktisk mener eller gjør i hverdagen. Å gi feilaktige beskrivelser kan skje både bevisst og ubevisst og kan ha mange årsaker. Derfor er det viktig å anvende flere metoder som kan styrke uttalelsene eller eventuelt korrigere eller sette spørsmålstegn ved disse. Det kan gjøres ved å observere og tolke atferd til personene i andre sammenhenger og å sammenstille dette med hva den enkelte sier, som kan forsterke eller svekke det som blir sagt.

Velge mellom intern versus ekstern konsulent

Skal en bruke eksterne eller interne personer til å gjennomføre undersøkelser og analyser? Hva som vil være best er avhengig av flere forhold. Uansett vil det være både fordeler og ulemper ved å velge det ene eller det andre.

En forutsetning for å bruke interne krefter, er at disse har nødvendig faglig og metodisk kompetanse til å gjennomføre undersøkelsene på en vitenskapelig måte. I tillegg er det nødvendig å ha kompetanse til å lese og tolke resultatene. Analysedelen er svært viktig, fordi konklusjonene vil være utgangspunkt for de tiltak som iverksettes.

Styrken, eller fordelen med å bruke en intern konsulent eller ”insider” er at en denne har en mengde informasjon om organisasjonen som det vil ta lang tid for en utenforstående å erverve seg. Han eller hun har kunnskap til konteksten eller organisasjonen, ikke bare om situasjonen i dag, men gjerne også historikken og om utviklingen som har vært. Videre kan hun eller han ha et godt kjennskap til de ansattes meninger, oppfatninger og væremåter gjennom å ha observert dem i forskjellige situasjoner over tid. Som ansatt har den interne også bedre og lettere tilgang til en del informasjon og kilder, fordi han eller hun har etablert tillitsrelasjoner til personer og fordi man er mer forsiktige med å utlevere konfidensiell og sensitiv informasjon til eksterne. I tillegg vil man ofte som insider bedre vite hvilke interne kilder man kan innhente relevant informasjon fra.

Ulempen eller svakheten med å være insider kan også være flere. Den interne konsulenten er en del av miljøet og virksomheten, og således en del empirien. Han eller hun kan derfor være farget av det som skjer. Det er også en fare for å være ”husblind” og for eksempel ikke se eller reagere på forhold man har blitt vant til. En utenforstående vil kunne se forholdene med andre og ”friske” øyne. I noen grad vil den interne også kunne være mer forutinntatt, dvs. at hun eller han kan ha etablert en oppfatning av hvordan ting er, og vil kunne lete etter eksempler som støtter og bekrefter dette. Et annet forhold som kan være problematisk, er at han eller hun skal fortsette i organisasjonen etter undersøkelsen og analysene. Vedkommende kan være en part i en interessekonflikt eller i en konflikt. Å legge fram resultater som kan oppfattes som kritikk av personer og grupper og som for eksempel får negative konsekvenser for disse, kan bidra til å gjøre egen arbeidssituasjonen vanskelig etterpå.

Det er også mulig å sette sammen et team med en kombinasjon av interne og eksterne konsulenter. På den måten kan man nøytralisere svakhetene og utnytte styrkene ved begge alternativene. Dette anbefaler vi som det beste. Ved større eller vanskelige endringsprosesser anser vi dette som helt nødvendig.

Litteratur

Det finnes flere gode bøker om undersøkelsesmetoder. Følgende kan anbefales:

Hellevik, O. (1991), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 5. utgave,
Universitetsforlaget, Oslo

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. og Swartz, E. (1998), *Doing Research in Business and Management – An Introduction to Process and Method*, SAGE Publications, London

Robson, C. (1993), *Real World Research – A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers, Oxford, UK