

## Sammendrag

Denne studien undersøker mellomledere i Trondheim kommune sin subjektive opplevelse av organisasjonsendringen som er gjennomført i forbindelse med «Prosjekt helhetlig ledelse». Hensikten med studien har vært å få en utvidet forståelse og innsikt i hvordan mellomlederne opplever rollen som endringsmottakere. Problemstillingen for studien er: *Hvordan opplever mellomledere i Trondheim kommune organisasjonsendring?*

Det empiriske forskningsgrunnlaget er samlet inn ved bruk av Q-metoden, og 18 mellomledere har sortert 48 utsagn hver. Hvert utsagn er plassert i et kvasinormalt mønster, utfra hvilke utsagn de subjektivt opplever å være mest enige, nøytrale, eller mest uenige i. Gjennom en dataanalyse av mellomledernes sorteringer, kom jeg frem til to ulike faktorsyn for hvordan mellomlederne opplever organisasjonsendringen, der ett av faktorsynene inneholder et bipolar syn.

Faktortolkningen viser til likhetstrekk mellom de to faktorsynene der begge uttrykker en optimistisk holdning til endringens visjon, samt at de fokuserer på hvilke muligheter endringene vil skape for egen vekst og utvikling. Mellomlederne i begge faktorsyn er tolket som å ha et behov for vekst, og at dette behovet dekkes gjennom de endringene «Prosjekt helhetlig ledelse» har medført. Deltakelse på ledelsesskolen tolkes også som forklarende for den optimismen som eksisterer hos mellomlederne i begge faktorsyn, der tilretteleggingen for utvikling og meningsskaping i fellesskap ser ut til å oppleves som en positiv ressurs i endringsprosessen.

Studien viser også forskjeller i hvordan mellomlederne opplever endringsprosessen. Mellomlederne er tolket som å inneha en ulik opplevelse av endringsprosessens omfang. Faktorsyn 1 opplever at det ikke er så mye som har forandret seg, og at flere elementer ved endringene har vært en formalisering av allerede iverksatt praksis. Faktorsyn 2 opplever at mye har forandret seg, og legger mer vekt på selve prosessgjennomføringen. Mellomlederne i faktorsyn 2 uttrykker at prosessgjennomføringen kunne blitt gjort bedre, og at ulike elementer ved prosessen har skapt en opplevelse av usikkerhet. Den usikkerheten som uttrykkes hos faktorsyn 2, ser ut til å motvirkes av deltakelse på ledelsesskolen. På bakgrunn av dette tolkes den meningsskapingen som foregår i fellesskap, samt deres opplevelse av tilhørighet, som å ha stor betydning for hvordan organisasjonsendringen oppleves for mellomlederne.



## Abstract

This study investigates middle managers subjective experience of the organizational change which has been carried out in connection with «Prosjekt helhetlig ledelse» in Trondheim kommune. The purpose of the study has been to gain an increased understanding and insight into how middle managers experience the role of being change recipients in the change processes. The topic of the study is: *How do middle managers in Trondheim kommune experience organizational change?*

The empirical research base is collected using the Q method, and 18 middle managers have sorted 48 statements each. Each statement is placed in a quasi-normal pattern, based on what statements they most agree or disagree with, or deem neutral. Through a data analysis of the middle managers sorting, I came across two different factors on how the middle managers experience organizational change, where one of the factors contains a bipolar view.

The factor interpretation shows similarities between the two views, as they both express an optimistic attitude to the changes' vision and focus on the possibilities the changes will create for their own growth and development. Middle managers in both views are interpreted as having a need for growth and that this need is covered by the changes «prosjekt helhetlig ledelse» have resulted in. Participation in the leadership school is also interpreted as explanatory of the optimism that exists with the middle managers in both factors, where the facilitation of development and sensemaking in community with others seems to be a positive resource in the change process.

The study also shows differences in how the middle managers experience the change process in Trondheim kommune. The middle managers are interpreted as having a different experience of the extent of the change process. Within factor 1 the experiences are that there is not much that has changed, and that several elements of the changes have been a formalization of already implemented practice. For factor 2, the experiences are that much has changed and they put more emphasis on the actual process implementation. One experience expressed is that the implementation of the process could have been done better, and that various elements of the process have created an experience of uncertainty. The uncertainty expressed by factor 2, seems to be counteracted by attending the leadership school. Based on this, the social sensemaking process and their feeling of belongingness, is interpreted as significant for how the organizational change is experienced by the middle managers.



## Forord

Og så er jeg ferdig. 19 år med undervisning, utallige innleveringer, eksamener, og med et avsluttende semester som virkelig har vært toppen av «utfordringskransekaka». To år på masterprogrammet Voksnes Læring er over, og jeg sitter igjen med mye ny kunnskap som jeg gleder meg til å kunne ta med inn i arbeidslivet.

Først vil jeg rette en stor takk til veilederne mine, Erna Håland og Camilla Fikse. Dere har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og god, faglig veiledning som jeg ikke ville vært foruten. Jeg vil også takke deltakerne i studien, for deres tid og engasjement som har gjort det mulig for meg å gjennomføre dette prosjektet. En spesiell takk Merete Mihle Hansen, for at du har vært så hjelpsom og vist en interesse for prosjektet mitt, og for at du har gitt meg tid til å presentere prosjektet for mellomlederne som har deltatt.

Tusen takk til Mona, som med sin uvirkelige energi har jobbet for to de siste månedene og latt meg fokusere fullt og helt på å skrivingen. Til Kristine, for at du alltid er der, og til Magnus for dine konstruktive, forskningsetiske tilbakemeldinger. Tusen takk til Sverre, for at du har holdt deg unna trøbbel, og til mamma fordi du syntes at jeg er så flink. En kjempestor takk til Ida og Mette for korrekturlesing, det har jeg satt veldig stor pris på! Tusen, tusen takk til Kristin, Kari og Trine, for at dere har gjort de to siste årene så utrolig hyggelige, men også for at dere har delt denne frustrerende, usikre, og tidvis gledelige prosessen med meg det siste halvåret. Uten dere vet jeg ikke hvordan dette hadde gått! Til slutt vil jeg takke min fantastiske Vegard, for at du hele tiden har støttet og oppmuntret, og for at du har lyttet til alle monologene jeg har hatt underveis. Vi to gleder oss nok nesten like mye til jeg leverer.

Gunhild Kvisten

Mai, 2018



# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.2 Aktualisering .....	1
1.3 Mellomleder i planlagte organisasjonsendringer.....	2
1.4 Beskrivelse av case.....	4
1.5 Oppgavens videre struktur.....	5
<b>2.0 Teori</b> .....	7
2.1 Individets behov for trygghet og vekst.....	7
2.1.2 Læringsbehov .....	8
2.2 Motivasjon.....	9
2.2.1 Autonomi .....	9
2.2.2 Tilhørighet.....	11
2.2.3 Kompetanse og mestringsforventning .....	11
3.0 Individuell og kollektiv meningsskapning .....	12
4.0 Medvirkning i endringsprosesser .....	13
5.0 Motstand mot endring .....	14
<b>3.0 Metodisk tilnærming</b> .....	17
3.1 Q-metodologi.....	17
3.2 Bakgrunn for valg av metode.....	18
3.3 Forskningsprosessen og begreper.....	18
3.3.1 Kommunikasjonsunivers.....	19
3.3.2 Q-utvalg og forskningsdesign .....	20
3.3.3 Personutvalg .....	22
3.3.4 Gjennomføring av Q-sorteringen og instruksjonsbetingelse.....	22
3.3.5 Faktoranalyse, faktorløsning og korrelasjon.....	24
3.3.6 Faktortolkning .....	25
3.3.7 Postintervju.....	25
3.4 Forskningens kvalitet.....	26
3.4.1 Reliabilitet .....	26
3.4.2 Validitet .....	26
3.4.3 Ethiske overveielser .....	27
3.4.4 Forskerrollen .....	28
<b>4.0 Faktorpresentasjon og tolkning</b> .....	31
4.1 Faktorsyn 1: Positiv til endring og utfordring, og ser verdien av endringsarbeidet .....	31
4.1.1 Trives med en utfordrende arbeidshverdag, og ser verdien av endringene.....	32
4.1.2 Ledelsesskolen oppleves som positivt, og tilhørighet, samarbeid og inkludering har forbedret seg. .	33
4.1.3 Medvirkning, fleksibilitet og valg er viktig .....	34
4.1.4 God erfaring med tidligere endringsarbeid og mindre fokuserte på prosessen .....	34
4.1.5 Særegne utsagn (distinguishing statements) .....	35
4.1.6 Oppsummering av faktorsyn 1 .....	35
4.2 Faktorsyn 2: Optimistisk og forventningsfull, men prosessen kunne blitt gjort på en bedre måte .....	36
4.2.1 Positiv til vekst og utfordring, men usikker på egen rolle og forventninger .....	36
4.2.2 Endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte .....	38
4.2.3 Positiv til ledelsesskolen, og til å være flere .....	38

4.2.4 Har behov for medvirkning, men opplever at dette mangler .....	39
4.2.5 Særegne utsagn .....	40
4.2.6 Oppsummering av faktorsyn 2 .....	40
4.2.7 Faktorsyn 2 som bipolar .....	40
4.3 Sammenfallende utsagn (consensus statements) .....	41
<b>5.0 Drøfting</b> .....	<b>43</b>
5.1 Behov for vekst og utvikling .....	43
5.1.1 En opplevelse av at endringene er i tråd med egne mål og verdier .....	44
5.2 Meningsskaping og utvikling i fellesskap .....	46
5.2.1 Kollektiv meningsskaping og læring .....	47
5.2.2 Tilhørighet .....	48
5.3 Omfang, roller og forventninger .....	49
5.3.1 Ulik opplevelse av endringsprosessens omfang .....	49
5.3.2 Usikkerhet og forventninger .....	51
5.3.3 Ulik opplevelse av muligheter for medvirkning .....	53
<b>6.0 Avslutning</b> .....	<b>55</b>
6.1 Videre forskning .....	57
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>59</b>
<b>8.0 Vedlegg</b> .....	<b>I</b>
<i>Vedlegg 1: Forskningsdesign og Q- utvalg med tilhørende cellekombinasjon.</i> .....	<b>I</b>
<i>Vedlegg 2: Sorteringsmønster</i> .....	<b>III</b>
<i>Vedlegg 3: Sorteringsinstruks</i> .....	<b>IV</b>
<i>Vedlegg 4: Faktorenes gjennomsnittlige Q- sorteringer</i> .....	<b>VI</b>
<i>Vedlegg 5: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 1</i> .....	<b>VII</b>
<i>Vedlegg 6: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 2</i> .....	<b>VIII</b>
<i>Vedlegg 7: Faktorladninger</i> .....	<b>IX</b>
<i>Vedlegg 8: Utsagnets plassering for hver faktor</i> .....	<b>X</b>
<i>Vedlegg 9: Diskriminerende utsagn (distinguishing statements)</i> .....	<b>XIII</b>
<i>Vedlegg 10: Sammenfallende utsagn</i> .....	<b>XV</b>
<i>Vedlegg 11: Faktorkarakteristikk</i> .....	<b>XVI</b>
<i>Vedlegg 12: Infoskriv og samtykkeerklæring</i> .....	<b>XVII</b>
<i>Vedlegg 13: Godkjenning fra NSD</i> .....	<b>XVIII</b>
Figur 1: Maslows to grunnleggende behov .....	7
Figur 2: Motivasjonskontinuumet .....	10
Tabell 1: Forskningsdesign .....	21
Tabell 2: Korrelasjon mellom de to faktorene .....	24
Tabell 3: Reliabilitetskoeffisient .....	26
Tabell 4: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 1 .....	32
Tabell 5: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 2 .....	36



## **1.0 Innledning**

I denne masteroppgaven er tema mellomlederens opplevelse av organisasjonsendring. Oppgaven tar utgangspunkt i en endringsprosess som har blitt gjennomført i Trondheim kommune, og har et fokus på hvordan mellomlederne opplever å motta endringen. En økt hyppighet av endringstiltak har ført til at organisasjonsendringer både er aktuelt og omtalt som forskningsfelt og i arbeidslivet forøvrig, og det finnes en mengde ekspertråd og framgangsmåter til hvordan man skal lykkes med disse prosessene. Allikevel viser forskning at så mye som 70 prosent av endringstiltakene som iverksettes i arbeidslivet, mislykkes (Jacobs, Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013; Saksvik, Nytrø & Tvedt, 2008). Forskning viser til at de reaksjonene som oppstår i forbindelse med disse prosessene, har en avgjørende rolle for endringenes utfall (Bartůněk, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Malik & Garg 2017), og motstand trekkes gjerne frem som det vanligste problemet i implementeringsprosessene (Bovey & Hede, 2001). I forbindelse med dette, hevder Balogun og Johnson (2005) at mellomlederens opplevelser og reaksjoner spiller en viktig rolle, og at det er nødvendig å anerkjenne den virkningen ledere utenfor toppledelsen har i planlagte endringsprosesser. Jeg ønsker derfor å se nærmere på hvilke opplevelser mellomlederne har av den endringsprosessen de er en del av, og masteroppgavens problemstilling vil være:

*Hvordan opplever mellomledere i Trondheim kommune organisasjonsendring?*

Studien gjennomføres med bruk av den Q-metodologiske forskningsmetoden, og mellomlederens opplevelse vil undersøkes gjennom deres rolle som endringsmottaker. Å være en endringsmottaker defineres av Bartunek et al. (2006) som å være den som gjennomfører organisatoriske tiltak som er iverksatt av andre, og det er denne definisjonen av begrepet som benyttes i oppgaven. Målet er å forsøke å skape en bedre forståelse av mellomlederens opplevelse av en endringsprosess, ved å se på deres egen subjektive opplevelse av endringen.

## **1.2 Aktualisering**

Vi lever i et samfunn som i økende grad endrer og utvikler seg, og dette innebærer et arbeidsliv som er i stadig forandring. Fagområdet «voksnes læring» tar utgangspunkt i et utvidet læringsbegrep, og knytter dette til samfunnsendringenes stadige krav til omstilling, og hvordan dette utfordrer læring både på individ- og systemnivå (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 2018). Forskerne innenfor voksnes læring er eksperter på mange ulike områder, der organisasjonsutvikling, endringsprosesser og kompetanseheving i arbeidslivet er blant de tema det forskes på. Mange organisasjoner ser på læring som helt

grunnleggende, både for organisasjonens og individets overlevelse (Antonacopoulou & Gabriel, 2001), og det blir dermed viktig at det tilrettelegges for denne utviklingen både på individ- og systemnivå. Som det innledningsvis ble påpekt, eksisterer det en mengde litteratur og forskning som tar for seg hvordan man skal lykkes med organisasjonsendring, og allikevel viser forskning at en stor prosentandel av disse endringsinitiativene mislykkes. Når mellomlederes reaksjoner og opplevelser samtidig viser seg å kunne være avgjørende for det endelige resultatet, samt at læringsbegrepet i disse prosessene opptrer som sentralt, mener jeg at det er både aktuelt og interessant og se nærmere på hvordan endringene oppleves, i en mastergradsoppgave innenfor Voksnes Læring.

### **1.3 Mellomleder i planlagte organisasjonsendringer**

Ifølge Lines (2005, s. 9-10) kan en organisatorisk endring defineres som «en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål». En mellomleder defineres som en person som befinner seg minst to nivåer under toppledelse, og ett nivå over linjearbeidere (Hope, 2009). Mellomlederen knytter organisasjonens strategiske og operasjonelle nivåer sammen, og befinner seg i et spenningsfelt mellom disse (Hope, 2009). Mellomledere beskrives gjerne som både endringsmottakere og endringsagenter i forbindelse med organisasjonsendring, og antas å være en nøkkelfaktor i planlagte endringsinitiativ fra toppledelsen (Balogun & Johnson, 2004). Her legges det til grunn en forståelse av at deres rolle innebærer evnen til både å absorbere og håndtere endringer, og samtidig evne å videreformidle og iverksette endringene i det operative nivået i organisasjonen (Balogun, 2003). I denne oppgaven er det mellomledernes opplevelse av å være endringsmottakere som vil være i fokus, og deres opplevelse av å videreformidle og iverksette endringene i det operative nivået vil ikke belyses.

Hope (2009) mener at endringslitteratur knyttet til mellomledelse kan deles inn i to distinktive syn: det pessimistiske- og det optimistiske synet. De to ulike synene maler ulike bilder av midten: førstnevnte ser på mellomleder som en hindring for fremgang, og dermed som lite verdifull i forbindelse med endring. Sistnevnte presenterer mellomlederen som individer som gjør sitt beste i vanskelige situasjoner (Balogun, 2003). På bakgrunn av at mellomlederen antas å inneha en slik sentral rolle i endringsimplementering, mener Balogun (2003) at eventuelle negative holdninger fra mellomledernes side, vil kunne skape store hindringer i endringsarbeidet. Balogun (2003) hevder at det er denne negative innflytelsen som gjerne understrekes i litteraturen, og som faller innunder det som presenteres som det pessimistiske

synet. Knyttet til dette synet, kan Guth og MacMillans (1986) forskning trekkes frem. Med et formål om å belyse hvordan toppledelsen påvirker mellomleders engasjement til å implementere en strategi, fant Guth og MacMillan (1986) at mellomledernes egne tanker og holdninger dikterer graden av engasjement for å implementere strategien (Guth og MacMillan 1986). Tre sentrale forklaringer for manglende engasjement fra mellomledere ble funnet: 1) manglende tro på egen evne til å implementere strategi, 2) manglende tro på at strategien vil fungere, 3) en oppfatning av at utfallet ikke vil samsvare med mellomleders egne mål (Guth og MacMillan 1986). For at implementering skal foregå så effektivt som mulig, hevder de at det er helt sentralt å diagnostisere mellomleders mangel på motivasjon (Guth og MacMillan 1986).

Det optimistiske synet ser på mellomledelse som en strategisk ressurs og viktig bidragsyter i endringsprosesser (Balogun, 2003). Den optimistiske litteraturen foreslår at mellomlederens meningsskaping og meningsgiving har en stor, og ofte konstruktiv påvirkning på hvilket utfall endringene vil ha (Balogun & Johnson, 2004). Forskning knyttet til mellomleders meningsskaping, viser blant annet at endringers utfall oppstår fra samspillet mellom to typer sosiale prosesser; vertikale, mellom mottakere og toppledelse, og horisontale, mellom mellomledere. Balogun og Johnson (2005) mener at fokus gjerne ligger på de vertikale prosessene, nærmere bestemt rollen ledelsen har i å påvirke og forme andres meningsskaping, og hvordan man skal lede denne meningsskapingen. Deres forskning antyder i midlertid at mye av meningsskapingen skjer horisontalt og stort sett i uformelle omstendigheter, i fravær av toppledelsen (Balogun & Johnson, 2004; 2005). Både motstand og kongruente konsekvenser knyttet til endringene oppstår utfra den meningsskapingen som forekommer mellom endringsmottakerne, og gjerne på uforutsette måter, kun indirekte påvirket av toppledelsen, eller endringsagentene (Balogun & Johnson, 2004). De argumenterer derfor for at endringsledere bør sørge for at en større andel av disse vertikale prosessene foregår i deres nærvær, noe som vil forbedre endringslederens evne til å bidra i prosessene.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, og at jeg ønsker å se på hvordan mellomlederne opplever å motta endringen, vil jeg også presentere mer generell teori knyttet til opplevelser med endringsprosesser i oppgavens teorikapittel. Gagné og Deci (2005) hevder blant annet at forskning viser at et lederskaps autonomistøtte, vil føre til at behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi dekkes, noe som vil skape økt jobbtilfredshet, høyere prestasjoner, utholdenhet, større grad av aksept knyttet til organisasjonsendring og en bedre psykologisk tilpasning. Samtidig hevdes det også at medvirkning, eller deltakelse, er viktig

for både forståelse og forpliktelse til endringen som gjennomføres (Meyer & Stensaker, 2006). Utover dette, vil jeg redegjøre for behovet for trygghet og vekst, der begrepene vekstperspektiv og konstant-perspektiv presenteres. Sammen med en redegjørelse av motstand mot endring, vil teorikapittelet gå dypere inn i de ulike temaene som har blitt nevnt i dette delkapittelet.

#### **1.4 Beskrivelse av case**

Denne studien er gjennomført på 18 mellomledere i Trondheim kommune, som i slutten av 2017 fikk ny stillingstittel som et resultat av «Prosjekt helhetlig ledelse». Den videre presentasjonen av oppgavens case er hentet fra Trondheim kommunes nettsider om «Prosjekt helhetlig ledelse»<sup>1</sup>. Som det framgår av prosjektets hjemmeside, har prosjektet som formål å styrke ledelsesskapet på operativt nivå, og gjennom dette den faglige ledelsen, personalledelsen og omdømmet til kommunen. Dette har blant annet resultert i en innføring av et avdelingsledernivå under enhetsleder i enheter med mer enn 30 ansatte. Innføringen av avdelingsledelse har ført til at stillinger som fagleder er avviklet, i de enhetene som er berørt. Denne prosessen har medført at mellomlederne på fagledernivå, har blitt fristilt fra sine stillinger, og fått mulighet til å søke på den nye stillingen som avdelingsleder. Avdelingslederstillingene har i første omgang blitt utlyst internt innenfor tjenesteområdet, og for at endringen skal ha ønsket effekt, har Trondheim kommune ansett det som viktig at de tilsatte har hatt et best mulig utgangspunkt for å ivareta det økte ansvaret som følger med avdelingslederstillingen (Trondheim kommune, 2018). Mellomlederne som har deltatt i denne studien, har alle søkt og fått de nye jobbene som avdelingsledere, og har hatt den nye stillingen i omtrent tre måneder.

Alle avdelingsledere og deres lederteam har innen 60 dager fra tilsetting vært i gang med et felles ledelsesutviklingsprogram, kalt Ledelsesskolen. Ledelsesskolen samler enhetsledere og avdelingsledere fra samme og ulike enheter, og har som hensikt å gi lederteamet og den enkelte leder mulighet for faglig påfyll og kritisk refleksjon rundt lederrollen på veien mot å forme en ny, helhetlig ledelsespraksis i kommunen (Trondheim kommune, 2018).

Tilsettingsprosessen og den påfølgende ledelsesutviklingen blir vurdert som viktige skritt på veien for å styrke lederskapet på operativt nivå, «en god prosess bidrar til å sikre kvalifiserte ledere med høy legitimitet» (Trondheim kommune, 2018). Trondheim kommune (2018) tar utgangspunkt i ledelse som en relasjonell, meningsskapende, og fremtidsorientert prosess.

---

<sup>1</sup> En del informasjon er funnet på undersider som er tilgjengelig fra hovedsiden: <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/hovedprosjekt>

Mellomlederne som har deltatt i studien er hentet fra to ulike ledelsesskolesamlinger, og er dermed i gang med dette utviklingsprogrammet.

### **1.5 Oppgavens videre struktur**

Denne oppgaven består av til sammen seks hovedkapitler. Utover innledningskapittelet som er presentert ovenfor, består oppgaven videre av en teoretisk presentasjon, en presentasjon og drøfting av metodiske valg, et analysekapittel, et drøftingskapittel og til slutt en avslutning. Kapittel to består av en teoretisk referanseramme som er valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling og danner forskningsdesignet som benyttes i denne studien. Studien er utført ved bruk av den Q-metodologiske forskningsmetoden, og kapittel tre vil derfor inneholde en presentasjon av denne metoden. Videre i samme kapittel presenteres de stegene som tas i den Q-metodologiske forskningsprosessen, og hvordan jeg har gjennomført dette. Studiens kvalitet, forskningsetiske betraktninger og forskerrollen blir også redegjort for i kapittel tre. Kapittel fire vil presentere og fortolke de forskningsresultatene som er kommet frem. Kapittel fem vil være en drøfting av studiens resultater utfra studiens problemstilling og relevant teori. Oppgaven avsluttes i kapittel seks med en oppsummering av studiefunnene, samt forslag til videre forskning.



## 2.0 Teori

I dette kapittelet presenteres studiens teoretiske referanseramme, som danner et av grunnlagene for utsagnene som skal sorteres (se vedlegg 1). Teoriene er valgt på bakgrunn av hvor godt jeg tror de kan belyse ulike sider av problemstillingen min om hvordan organisasjonsendringen oppleves av mellomlederne. De teoretiske hovedområdene er *behov, motivasjon, og syn på endringen*. Behov, vil ta for seg individets behov for trygghet og/eller vekst, og det vil redegjøres for teori knyttet til begrepene konstant-perspektiv og vekstperspektiv. Motivasjonsteori vil fokusere på Self-Determination Theory, der behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse vil presenteres. Jeg vil så redegjøre for meningskaping, medvirkning og motstand.

### 2.1 Individets behov for trygghet og vekst

Individet søker både stabilitet og vekst i sin arbeidshverdag (Leana & Barry, 2000). Behovet for stabilitet og forutsigbarhet uttrykkes gjennom et ønske om å bevare et konsistent selvbylde, for at samhandling med andre skal være lite utfordrende og for at daglige opplevelser skal inneholde minst mulig angst knyttet til endring og omveltning (Leana & Barry, 2000). På samme tid, hevder Leana og Barry (2000) at individer ønsker variasjoner og endring for å utvikle seg selv og sine prestasjoner, samt for å unngå kjedsomhet, en tilstand som knyttes til lav jobbtillfredshet og dårligere prestasjoner. Amundsen og Kongsvik (2008) mener at individet har behov for endring i positiv forstand, i form av vekst, mer kunnskap og økt kompetanse (Amundsen & Kongsvik, 2008). Maslows motivasjonsteori trekkes frem av Amundsen og Kongsvik (2008), som illustrerende for den grunnleggende konflikten mellom defensive krefter (trygghet) og vekst, og illustrerer dette på følgende måte:



Figur 1: Maslows to grunnleggende behov (Amundsen & Kongsvik, 2008, s.90)

Amundsen og Kongsvik (2008) mener denne modellen kan overføres til en organisasjonskontekst ved at individets vektlegging av enten trygghet eller vekst vil kunne forme valg av både yrkesretning og arbeidsgiver. Samtidig mener de at modellen kan knyttes til opplevelser og reaksjoner på organisasjonsendring (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Personer med et større behov for vekst kan antas å vurdere endringer som en mulighet for utvikling og læring, der personer med et større behov for trygghet, vil kunne oppleve endring som negativt og dermed yte motstand (Amundsen & Kongsvik, 2008). Det påpekes imidlertid

at modellen er svært generell, og at endringens innhold, omfang og form også vil spille en rolle i hvordan en situasjon oppleves og framstår for den enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2008).

### **2.1.2 Læringsbehov**

Dwecks (2017) forskning viser at en av de mest grunnleggende antakelsene vi bærer på angående oss selv, handler om hvordan vi anser og lever etter det vi oppfatter som å være vår egen personlighet. Gjennom sitt forskningsarbeid har Dweck (2017) konkludert med at det finnes to ulike tankesett knyttet til oppfatning av hva ens evner egentlig er: fixed mindsets og growth mindsets. Kvalsund og Allgood (2010) har oversatt disse begrepene til konstant-perspektiv og vekstperspektiv, og jeg vil videre benytte meg av denne oversettelsen. Dweck (2017) mener at et tankesett er en holdning, noe som kun eksisterer i sinnet og derfor er noe som kan endres.

En person med et konstant-perspektiv, oppfatter evner som noe man enten har eller ikke, som noe fastsatt (Dweck, 2017). Med et konstant-perspektiv, tenkes det at man har en viss intelligens, en viss personlighet og en viss moralsk karakter (Dweck, 2017). Dette skaper et behov for å bevise at de evnene man innehar er gode nok, fordi alternativet er at man mangler disse egenskapene (Dweck, 2017). Utfra dette, blir også enhver situasjon enten en bekreftelse eller avkreftelse på disse konstante og uforanderlige evnene, der situasjoner eller oppgaver som ikke mestres, oppfattes som et resultat av at man ikke er smart, eller talentfull nok (Dweck, 2017). Anstrengelse og innsats blir derfor ansett som noe negativt, da dette igjen beviser at man ikke innehar de tilstrekkelige evnene som trengs for å gjennomføre (Dweck, 2017). Har man nok av disse evnene, er ikke anstrengelse og innsats nødvendig. Suksess blir på den andre siden en bekreftelse på at de iboende og statiske egenskapene er gode nok, og trivsel forekommer når ting er trygt innenfor rekkevidde (Dweck, 2017). Ved å strebe mot suksess og å forsøke å unngå feil, kan følelsen av å være smart eller dyktig opprettholdes (Dweck, 2017).

En person med et vekstperspektiv oppfatter på sin side evner som foranderlige, noe som kan utvikles gjennom læring (Dweck, 2017). Grunnleggende kvaliteter blir ansett som dyrkbare gjennom innsats, strategier og ved hjelp fra andre (Dweck, 2017). Om en situasjon ikke mestres med de talent, evner eller interesser man utviser, vil en person med et vekstperspektiv anse dette som en oppmuntring til vekst, til å strekke sine eksisterende evner (Dweck, 2017). Personer med et vekstperspektiv antar at ens sanne potensial er ukjent, og at det er umulig å forutse hva som kan oppnås gjennom hardt arbeid, lidenskap og trening (Dweck, 2017).



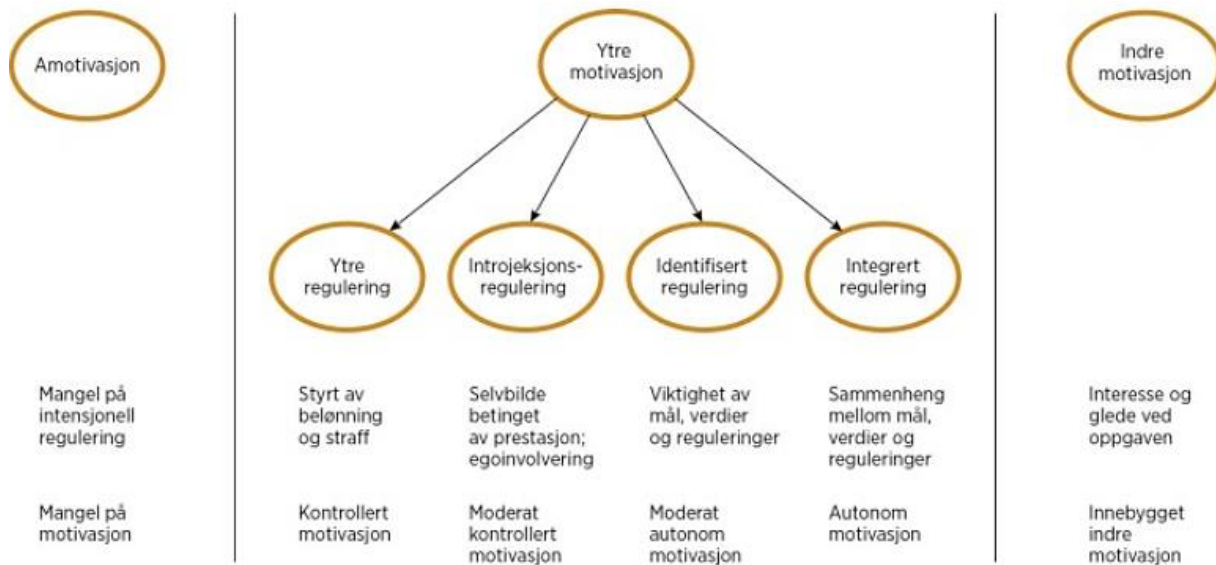
Innsats og anstrengelse er det som fører til at man blir smart eller talentfull, og nederlag knyttes til det å ikke vokse eller å ikke strekke seg etter de tingene som vurderes som verdifulle for den enkelte (Dweck, 2017). Å strekke seg selv og å holde seg til det selv når det ikke går bra, kjennetegner ifølge Dweck (2017) personer med en vekstinnstilling, og trivsel forekommer i situasjoner som utfordrer de evnene man har og som dermed fører til vekst.

## **2.2 Motivasjon**

I Self-Determination Theory (SDT) defineres behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet som universelle nødvendigheter og som grunnleggende for at menneskelig utvikling og integritet skal være optimal (Gagné & Deci, 2005). Utfra dette, opptrer disse behovene som viktige for alle individer (Gagné og Deci, 2005). Forskning innenfor SDT fokuserer derfor ikke på konsekvensene av *styrken* på disse behovene for ulike individer, men på konsekvensene av hvorvidt enkeltpersoner er i stand til å *dekke* disse behovene innenfor sosiale miljøer (Gagné & Deci, 2005). Jeg vil nå redegjøre for de grunnleggende behovene autonomi (selvbestemmelse), kompetanse og tilhørighet, og vise til behovenes sammenheng med motivasjon og jobbtilfredshet.

### **2.2.1 Autonomi**

Ryan og Deci (2000) har i artikkelen «Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions» sett på forholdet mellom selvbestemmelse og motivasjon gjennom SDT. I den forbindelse presenteres et skille mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon domineres av høy selvbestemmelse fordi dette dreier seg om aktiviteter som gjøres på eget initiativ og av personlig interesse (Ryan & Deci, 2000). Ytre motivasjon kan på den andre siden variere i grad av selvbestemmelse, fordi denne motivasjonen kommer fra ytre reguleringer (Ryan & Deci, 2000).



Figur 2: Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005)

Figuren som presenteres ovenfor, viser til det SDT definerer som «self-determination continuum», og spenner fra amotivasjon, som helt mangler selvbestemmelse, til indre motivasjon, som alltid er selvbestemt (Gagné og Deci, 2005). Mellom amotivasjon og indre motivasjon, er et kontinuum av fire typer ytre motivasjon, der ytre regulering er den mest kontrollerte (og dermed minst selvbestemte), og introjeksjonsregulering, og identifisert regulering blir progressivt mer selvbestemt (Gagné og Deci, 2005). Ryan og Deci (2000) mener at internalisering og integrering av ytre motiverte handlinger er det som skal til for å oppnå økt opplevelse av selvbestemmelse. Jo mer man internaliserer årsakene til de handlingene man utfører og assimilerer dem til selvet, desto mer vil de ytre motiverte handlingene oppleves som mål og lærdom som en selv ønsker å utføre (Ryan & Deci, 2000). Dette vil gjøre at handlingene oppleves som fullstendig selvregulerende. Integrert regulering er det som defineres som den mest internaliserte typen av ytre motivasjon, der de ytre motiverte handlingene oppleves som en integrert del av den de er, og er helt selvbestemmende eller viljestyrte (Gagné og Deci, 2005). Med utgangspunkt i oppgavens tema, vil mellomledere med eksempelvis integrert regulering ha en oppfatning av at deres handlinger gjennom organisasjonsendringen er en integrert del av den de er, og dermed oppleve handlingene som helt selvbestemte. Dette vil allikevel ikke kunne bli til indre motivasjon, fordi handlingene i utgangspunktet er ytre motiverte (Ryan & Deci, 2000; Gagné og Deci, 2005). Ryan og Deci (2000) foreslår i tillegg til selvbestemmelse, at det er to andre faktorer som er avgjørende for at ytre motiverte handlinger skal internaliseres: tilhørighet og kompetanse.

### **2.2.2 Tilhørighet**

Ryan og Deci (2000) knytter tilhørighet til antakelsen om at årsaken til at en person i utgangspunktet velger å utføre handlinger som er ytre motiverte, ligger i at den ytre motivasjonen kommer fra noen eller noe en ønsker å føle tilhørighet til. Dette kan være et arbeidsfellesskap, familie, eller noe annet. En opplevelse av at behovene for tilhørighet og kompetanse er dekt i handlingene som utføres, vil ifølge SDT føre til at handlingens verdi og regulering internaliseres (Gagné og Deci, 2005). Dette er allikevel avhengig av at behovet for autonomi er tilfredsstilt, da autonomi er det som vil være avgjørende for hvorvidt handlingene integreres eller, i mangel av dette, kun fører til introjeksjon (Gagné & Deci, 2005). Behovet for tilhørighet spiller en sentral rolle i hvorvidt verdier og reguleringer internaliseres (Gagné & Deci, 2005). Arbeid som struktureres på en måte som muliggjør for at personer kan identifisere seg med en gruppe, vil lette internaliseringen av gruppeverdier (Gagné & Deci, 2005). Gjensidig avhengighet mellom ansatte, vil ifølge Gagné og Deci (2005) fremme opplevelsen av autonom motivasjon, noe som videre vil ha en positiv effekt på organisasjonens resultater for øvrig. Gagné og Deci (2005) mener at autonom motivasjon på arbeidsplassen vil legge til rette for opplevelse av meningsfullhet, kompetanse, selvbestemmelse og innflytelse på jobben, faktorer som alle bidrar til å dekke den enkeltes grunnleggende psykologiske behov.

### **2.2.3 Kompetanse og mestringsforventning**

Kompetansebegrepet blir av Ryan og Deci (2000) beskrevet som den tredje faktoren som er nødvendig for at ytre motiverte handlinger skal kunne internaliseres. For at en person skal ta til seg en målsetting som i utgangspunktet er ytre motivert, krever dette at personen må ha tro på at en selv skal kunne mestre det som skal utføres (Ryan & Deci, 2000). En person vil i større grad kunne internalisere en ytre motivert handling om man forstår oppgaven, og føler at man har de relevante egenskapene til å mestre den (Ryan & Deci, 2000).

Bandura skriver i sin artikkel *Human agency in social cognitive theory* (1989) at tro på egen mestringsevne i stor grad kan forme de resultatene personen oppnår. Dette mener han har sitt utgangspunkt i at mestringsstro kan påvirke individets tankemønstre og at disse tankemønstrene kan være hjelpsomme eller fungere som hindringer (Bandura, 1989). Bandura (1989) mener at mye av menneskelig oppførsel reguleres gjennom å se for seg fremtiden, og at de målsettingene man setter seg er påvirket av en selv vurdering av egne evner. Dette gjennomføres ved blant annet å se på hvilke resultater man tidligere har endt opp med ved utførelse av aktuelle handlinger, og gjennom dette vurdere hvordan framtidige hendelser vil

utspille seg (Bandura, 1989). Og det er her Bandura (1989) mener at mestringstroen blir viktig, for jo sterkere tro man har på at man vil mestre framtidige oppgaver, desto høyere mål setter man seg, og desto fastere blir ens forpliktelser til målene. Om man på den andre siden ser for seg at man ikke vil mestre framtidige situasjoner, vil man bruke mer tid på å tenke på hva som kan gå galt, noe som kan føre til økte mengder stress og depresjoner (Bandura, 1989). Bandura (1989) hevder at mestringstro og kognitiv simulering påvirker hverandre i en gjensidig relasjon. En høy mestringstro fremmer kognitive konstruksjoner av effektive handlinger, og kognitive gjentakelser av effektive handlingsveier styrker selvoppfatninger av mestringsforventning (Bandura, 1989).

### **3.0 Individuell og kollektiv meningskaping**

Innenfor organisasjonsforskningen har meningskappingsprosesser utviklet seg til å bli et kritisk og viktig tema (Maitlis & Christianson, 2014). Mellomledernes meningskappingsprosesser trekkes, som nevnt innledningsvis, frem som å ha en stor og ofte konstruktiv påvirkning på organisasjonsendringers utfall (Balogun & Johnson, 2004). Det eksisterer allikevel ingen konkret definisjon av hva dette begrepet innebærer, og ulike teoretikere og forskere tillegger meningskaping ulike verdier og definisjoner. I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i Weicks (1995) og Maitlis og Christiansons (2014) definisjoner av begrepet. «*Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible*» (Weick 1995, s.16). Weick (1995) mener at meningskaping handler om å skape fornuft i en virkelighet som har endret seg. Meningskaping kan ifølge Weick (1995) forstås som en prosess som er 1) grunnet i identitetskonstruksjon, 2) retrospektiv, 3) opprettelse av fornuftige omgivelser, 4) sosial, 5) pågående, 6) fokusert på og av signaler som er hentet ut fra omgivelsene, og 7) drevet av sannsynlighet framfor nøyaktighet.

Meningskaping er ifølge Maitlis og Christianson (2014) den prosessen individet går igjennom for å forstå store, uforutsette eller forvirrende hendelser som bryter med de forventningene man har. Dette kan være en uventet hendelse, eller når en hendelse man forventer at skal skje, ikke forekommer (Maitlis & Christianson, 2014). Maitlis og Christianson (2014) hevder at mye forskning har blitt foretatt innenfor feltet organisasjonsendring, som til tross for den innledende planleggingen ofte bryter med forventninger og genererer betydelig usikkerhet, tvetydighet og forvirring for de involverte. Endringer i organisasjonsstruktur, roller og ansvar vil ifølge Maitlis og Christianson (2014) skape motsigelser og paradokser for medlemmene, noe som trigger meningskappingsprosesser om hva deres jobber innebærer og hvordan de skal utføres.

Ifølge Weick (1995) er usikkerhet en forutsetning for at meningsskaping skal forekomme, der denne prosessen settes i gang for å redusere den kompleksiteten eller usikkerheten som medlemmene i organisasjonen står overfor. Dette gjøres ved en felles tolkning av endringene, der meningsskapingen fører til at omgivelsene igjen framstår som forståelige, og organisasjonens medlemmer igjen har mulighet til å handle kollektivt (Weick, 1995). På bakgrunn av dette, mener Weick (1995) at meningsskaping kan forstås som en måte å organisere på. Meningsskaping forekommer altså når det er en uoverensstemmelse mellom forventninger og virkelighet. Opplevelsen av uoverensstemmelse er imidlertid subjektiv, og hvor signifikant den oppleves vil være påvirket av flere faktorer (Maitlis & Christianson, 2014). Dette kan være hvilken påvirkning det har på individets, det sosiale eller organisasjonens identitet, i tillegg til påvirkningen hendelsen har på personlige eller strategiske målsettinger (Maitlis & Christianson, 2014).

Weick (1995) mener som nevnt at meningsskaping både er en individuell og en sosial prosess. Meningsskapingen starter hos individet, men den sosiale konteksten er avgjørende for at meningen skal skapes kollektivt (Weick, 1995). Den sosiale konteksten påvirker meningsskapingen på flere måter; den påvirker kvaliteten på informasjonen den enkelte mottar, og inneholder i tillegg normer og forventninger for hvilke meninger som er akseptable (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). Maitlis og Christianson (2014) hevder i den forbindelse at forholdet mellom endring og meningsskaping er rekursivt. Med dette mener de at meningsskaping hos ledere og andre også er med på å utrette endring (Maitlis & Christianson, 2014). Når ledere klarer å påvirke meningsskapingen hos organisasjonens medlemmer, vil disse individene være motiverte til å skape endringer i deres egne roller og praksiser (Maitlis & Christianson, 2014). Samtidig vil medlemmene også være i stand til å hjelpe andre gjennom å forklare visjonene og samarbeide om å konstruere måter å jobbe på som er konsistente med ledernes redefinerte virkelighet (Maitlis & Christianson, 2014).

#### **4.0 Medvirkning i endringsprosesser**

Ansattes medvirkning har stått sterkt som prinsipp i norsk arbeidsliv i flere tiår (Amundsen & Kongsvik, 2008 s 135). Den norske arbeidslivsmodellen bygger på en gjensidig balanse mellom arbeidsgivere og ansatte, og demokratiske rettigheter er nedfelt i lovgivingen om arbeidsmiljø og arbeidervern samt i direkte avtaler mellom partene på arbeidsmarkedet (Levin, 2012). Levin (2012) mener at dette gir grunnlag for å utvikle organisasjonsformer og ledelsesformer hvor medvirkning blir en viktig faktor. Det er prinsipielt to former for demokratisk deltakelse som er viktige komponenter i den norske arbeidslivsmodellen:

indirekte medvirkning og direkte medvirkning (Amundsen & Kongsvik, 2008; Levin, 2012). Indirekte medvirkning innebærer at noen er valgt til å representere en gruppes oppfatninger og interesser (Amundsen & Kongsvik, 2008). Dette vil ifølge Levin (2012) sørge for at ansatte og tillitsvalgte har tilgang til fora der reelle beslutninger fattes. Direkte medvirkning vil si at ansatte medvirker som individuelle representanter, og innebærer å gi ansvar til den enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2008; Levin, 2012).

Amundsen og Kongsvik (2008) mener at medvirkning er en sentral betingelse for at endringsprosesser skal lykkes, og at medvirkning i en viss forstand handler om å skape et eierforhold til endringsplaner. Manglende medvirkning kan på den andre siden resultere i omstillingstretthet og passivitet (Amundsen & Kongsvik, 2008). Øyum (2006) hevder at det har fremkommet mye forskning innen endring og omstilling de senere årene som viser at det er selve prosessen med gjennomføringen av omstillingen som ofte er avgjørende for et vellykket eller mislykket resultat. Involvering og medvirkning både i planlegging og gjennomføring av organisasjonsendringer, vil kunne skape en større forståelse og forpliktelse til endringen, skape en følelse av eierskap og redusere uheldige helseeffekter som ofte knyttes til omstilling (Amundsen & Kongsvik, 2008; Meyer & Stensaker, 2006; Øyum, 2006). Samtidig mener Meyer og Stensaker (2006) at en involvering av organisasjonens medlemmer fra ulike divisjoner og nivå, vil skape en arena for diskusjon og meningsskaping.

Til tross for dette, eksisterer det ikke en fullstendig enighet blant hverken praktikere eller teoretikere om hvor fruktbar medvirkningen er i endringsarbeid (Amundsen & Kongsvik 2008). Amundsen og Kongsvik (2008) henviser til uttalelser om medvirkning som «det store trylleordet», og til forskning som viser at et flertall av ansatte vil velge bort medvirkning om muligheten byr seg. Om organisasjonens medlemmer opplever at de blir bedt om å delta men at deltakelsen ikke har noen reell effekt, fører det til en større sannsynlighet for at medlemmene vil motstå forandringene (Meyer & Stensaker, 2006). Og det er nettopp dette Amundsen og Kongsvik (2008) legger vekt på: *reell* medvirkning er en sentral, gjerne nødvendig betingelse for å lykkes i endringsprosesser.

## **5.0 Motstand mot endring**

Jacobsen (2004) mener at det finnes en rekke mulige årsaker til motstand, der disse kan være personlige og individuelle, sosiale, teknologiske eller knyttet til omgivelsene. I denne oppgaven er det årsaksforklaringer knyttet til det personlige og sosiale planet som vil redegjøres for, da det er disse forholdene som i størst grad er relevant for oppgavens problemstilling og omfang. En organisasjon er ifølge Jacobsen (2004) en sosial konstruksjon,

noe som fortolkes, oversettes og eventuelle konsekvenser for organisasjonen er derfor også noe som konstrueres. Jacobsen (2004) hevder at dette åpner opp for at motstand kan forekomme på bakgrunn av uenighet om hvordan virkeligheten «faktisk» er.

Grunnelementet i alle organisasjoner er mennesket, og motstand mot endring er noe som foretas av disse, der årsakene bak motstanden kan være mange og komplekse (Jacobsen, 2004). Endring i seg selv er noe som påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2004).

Jacobsen (2004) mener at svært få forhold i organisasjoner er «objektive», det vil si at det kun eksisterer én riktig beskrivelse av forholdet. Utfra dette vil hverken en analyse av dagens situasjon, behovet for endring eller selve endringen være en objektiv størrelse (Jacobsen, 2004). Dette gjør at en uenighet knyttet til hvorvidt det er behov for endringsarbeid i utgangspunktet, eller om den endringen som iverksettes er den riktige løsningen på problemet, kan oppstå (Jacobsen, 2004). Jacobsen (2004) mener med dette at uenighet kan være en stor kilde til motstand, men at faglig uenighet ofte kan være et «skalkeskjul» for andre mer skjulte årsaker.

Endring innebærer at mennesker må gjøre noe nytt og annerledes i forhold til det de tidligere har gjort (Jacobsen, 2004 s.159). Jacobsen (2004) viser blant annet til teori som hevder at psykologiske forsvarsmekanismer ofte aktiveres i endringsprosesser. Teorien bygger på en antakelse om at alle mennesker har et sett med grunnleggende verdier som styrer mye av deres atferd, der disse verdiene knyttes til en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring (Jacobsen, 2004). Slik sett vil endring vurderes som en trussel. En følelse av usikkerhet med hensyn til egen jobb vil kunne føre til at personer blir territoriale og selvtjenende (Amundsen & Kongsvik, 2008). I forbindelse med denne oppgaven, er ikke en frykt for å miste jobben noe jeg anser som aktuelt, da mellomlederne som deltar i undersøkelsen er de som har fått de nye jobbene. Usikkerhet tilknyttet den nye tilværelsen og dermed til det ukjente (Jacobsen, 2004) vil allikevel være aktuelt, og er noe som ifølge Amundsen og Kongsvik (2008) vil kunne føre til nedsatt læring, selektive læringsprosesser, og direkte sanksjoner mot det nye som omstillingen presenterer (Amundsen & Kongsvik, 2008). Jacobsen (2004) hevder at individet skaper seg en identitet knyttet til de oppgavene man utfører, og til det fysiske miljøet man befinner seg i på jobben. Organisatoriske endringer kan dermed oppfattes som en trussel mot denne identiteten, og kan føre til at endringen møtes med motstand (Jacobsen, 2004). Samtidig kan endringer som innebærer nye arbeidsoppgaver kreve en form for etterutdanning, noe som for mange vil innebære en ny fase med opplæring

samtidig som man utfører jobben sin (Jacobsen, 2004). Dette innebærer i mange tilfeller krav om en ekstra ressursinnsats fra den enkelte, og vil ifølge Jacobsen (2004) kunne skape negative reaksjoner.

Knyttet til det sosiale planet mener Jacobsen (2004) at tap av sosiale relasjoner og endringer i maktforhold kan være forhold som skaper motstandsreaksjoner. Tap av sosiale relasjoner, gjennom eksempelvis en omgruppering av mennesker, kan for mange føre til et tap av den sosiale tilhørigheten de hadde i den opprinnelige gruppen (Jacobsen, 2004). Endringer i det formelle hierarkiet, kan også for mange oppleves som en direkte trussel mot deres egen innflytelse (Jacobsen, 2004). Samtidig kan også endringer i fordelingen av arbeidsoppgaver og rettigheter til å delta i ulike beslutningsfora påvirke maktfordelingen, skape motstandsreaksjoner (Jacobsen, 2004). Makt fremstilles av Jacobsen (2004) ikke som et ønske i seg selv, men som viktig for den enkelte fordi det gir handlingsrom, en følelse av frihet. En opplevelse av mangel på makt vil ofte kunne preges av usikkerhet fordi man blir mer utsatt for hva andre gjør, og hva andre mener man bør gjøre (Jacobsen, 2004).

Antonacopoulou og Gabriel (2001) hevder at motstand ikke kun bør anses som noe negativt, og at det kan argumenteres for at motstand er en naturlig og nødvendig del av enhver endringsprosess. Istedenfor å se på motstand som noe negativt, mener Antonacopoulou og Gabriel (2001) at motstand bør sees på som et forsøk på å gjenvinne mening eller å bevare det som var verdifullt i fortiden.



### **3.0 Metodisk tilnærming**

I dette kapittelet presenterer jeg kort Q-metodologien med dens bakgrunn og idegrunnlag, for så å redegjøre for hvorfor jeg valgte denne metoden. Utformingen av metodekapittelet følger stegene i den Q-metodologiske forskningsprosessen, og jeg redegjør for hvordan dette har blitt gjennomført av meg, og for de valgene jeg har tatt underveis. Metodekapittelet avsluttes med en presentasjon av forskningens kvalitet, der jeg redegjør for studiens reliabilitet og validitet og mine forskningsetiske betraktninger knyttet til forskerrollen.

#### **3.1 Q-metodologi**

Empirisk samfunnsvitenskap preges i dag av to hovedretninger eller forskningsmetoder, kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode (Ringdal, 2013; Sohlberg & Sohlberg, 2009). I kvantitativ forskningsmetode er idealet at forskningen skal være målbar, objektiv og finne en sannhet (Sohlberg & Sohlberg, 2009). I kvalitativ forskningsmetode tas det utgangspunkt i det subjektive, holdninger, forestillinger og ideer, og det viktigste er hvordan verden oppfattes, ikke hvordan verden er (Sohlberg & Sohlberg, 2009). Q-metoden inneholder elementer fra både kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode (Brown, 1993; McKeown & Thomas, 2013; Størksen, 2012), og er både en vitenskapsfilosofisk retning, et begrepsmessig rammeverk og en forskningsmetode (Thorsen & Allgood, 2010).

I 1939 annonserte William Stephenson at en persons følelser kunne identifiseres i en interaktiv prosess, og at disse følelsene igjen kunne sammenlignes med følelsene til andre (Said & Stricklin, 2014). Gjennom dette, skapte han en metodologi for å vitenskapelig studere subjektivitet kjent som Q-metoden (Said & Stricklin, 2014). Q-metoden gjør det mulig å objektivt analysere subjektive fenomen, ved å sammenligne meninger til deltakere med utgangspunkt i et representativt utvalg av tekster (Said & Stricklin, 2014). Denne subjektiviteten kan forstås som det affektive feltet bestående av følelser, motivasjoner, holdninger, tro og meninger fra den enkelte (Said & Stricklin, 2014). På bakgrunn av dette, blir subjektivitet i mange forskningskontekster framstilt som svevende, vagt og fordomsfullt, og dermed uvitenskapelig (Wolf, 2010). Stephenson hevdet derimot at subjektivitet er atferd, bare ikke observerbar, fordi det er en indre erfaring (Stephenson, 1953; Wolf, 2010). Subjektivitet beskriver atferd som er subjektiv i betydningen av at den er opplevd av «meg», og tar form i forestillinger og samtaler som videre kan studeres vitenskapelig av andre (Wolf, 2010). Denne vitenskapelige studeringen forekommer i Q-metodologien gjennom at forskningsdeltakerne presenteres for et sett med utsagn som de aktivt må sortere inn i en fastlagt matrise, sammen med en instruksjonsbetingelse (Watts & Stenner, 2012). Deltakeren

verdsetter utsagn på bakgrunn av instruksjonsbetingelsen, og det er dette som fører til operante faktorstrukturer og forståelser (Wolf, 2010). Ved å gjøre subjektiviteten operant, slik som i Q-sorteringen, kan den studeres av andre. Begrepet «operant subjektivitet» handler om summen av atferd som utgjør personers synspunkt, der denne atferden må forstås i relasjon til- og som en påvirkning på de umiddelbare omgivelsene (Watts & Stenner, 2012). Sagt på en annen måte, kan operant subjektivitet forklares som summen av handlingsaktivitetene som skaper en persons nåværende synspunkt. Subjektivitet utkrystalliseres og gjøres operant gjennom Q-sorteringen, og forstås gjennom forskerens abduksjon på bakgrunn av Q-sortererens sortering (Watts & Stenner, 2012). Abduksjonsprinsippet handler om å oppdage noe nytt, og i Q-metodologien står dette sentralt, og dreier seg om å oppdage meningsmønstre som ligger i kommunikasjonsuniverset og som blir tilgjengelige gjennom Q-sorteringene og datafortolkning (Thorsen & Allgood, 2010).

### **3.2 Bakgrunn for valg av metode**

Hensikten med denne masteroppgaven er å undersøke mellomlederens subjektive opplevelse av organisasjonsendring i Trondheim kommune. På bakgrunn av at Q-metodologiens hensikt nettopp er å vitenskapelig studere subjektivitet (Said & Stricklin, 2014; Wolf, 2010), anser jeg denne forskningsmetoden som både aktuell og relevant i forbindelse med studiens problemstilling. Samtidig åpner oppgavens fokus også muligheten for at en kvalitativ forskningsmetode kunne blitt benyttet, der blant annet informantenes opplevelse og meningsdanning er forskningsområder (Tjora, 2010). Bakgrunnen for mitt valg kan derfor ikke kun forklares av Q-metodens hensikt, da blant annet kvalitativ metode også er aktuell i forbindelse med problemstillingen som er valgt. Valget mitt er sammensatt, og består i tillegg til Q-metodens hensiktsmessighet, av at metoden gir mulighet til å kunne distansere seg fra deltakerne, og samtidig inkludere flere informanter på tross av tidsaspektet som følger med et masterprosjekt. Vurderingen av at distanse til deltakerne anses som en positiv faktor, begrunner jeg i den erfaringen jeg sitter med fra bacheloroppgaven. Den gang opplevde jeg at det var utfordrende og svært individuelt om hvorvidt informantene ønsket å besvare de spørsmålene som ble stilt, knyttet til hvordan de personlig opplevde den endringsprosessen de var en del av.

### **3.3 Forskningsprosessen og begreper**

Forskningsprosessen som er gjennomført i denne masteroppgaven vil nå beskrives, med Q-metoden som forskningsmetode og de stegene det innebærer, knyttet opp til min studie. Norske oversettelser av de ulike begrepene vil tas i bruk ihht Thorsen og Allgoods (2010)

begrepsoversettelser. Forskningsprosessen starter med en innsamling av kommunikasjonsuniverset, konstruering av Q-utvalg og å velge forskningsdesign. Etter dette følger utvelgelse av personutvalg, gjennomføring av q-sorteringen, faktoranalyse og til slutt faktortolkning og mulige postintervju. Disse prosessene vil nå beskrives mer detaljert.

### **3.3.1 Kommunikasjonsunivers**

Begrepet kommunikasjonsunivers er oversatt fra det engelske «concourse», og beskriver universet av mulig kommunikasjon rundt et tema, og som er gjenkjennelig for alle i den gitte kulturen eller konteksten (Brown, 1993; Thorsen & Allgood, 2010).

Kommunikasjonsuniverset kan anses som å bestå av Q-studiens råmateriale (McKeown & Thomas, 2013), og er i prinsippet uendelig (Thorsen & Allgood, 2010). Forskerens rolle blir dermed å dekke mest mulig av de synspunktene og ytringene som eksisterer innenfor det valgte temaet (Watts & Stenner, 2012). Å oppnå kjennskap rundt det tema man ønsker å forske på, kan gjøres på mange ulike måter, og det vanligste er ifølge Paige og Morin (2016) innsamling av meningsutsagn fra ordinære samtaler, kommentarer, intervjuer og litteratur. Naturalistisk innhenting av utsagn innebærer at utsagnene hentes fra naturlig forekommende subjektive synspunkter, uttrykt i aviser, samtaler, intervjuer eller lignende (Sæbjørnsen, Ellingsen, Good & Ødegård, 2016). Teoretisk innhenting av utsagn refererer til prosesser der man finner, bygger eller konstruerer uttalelser basert på teori (Sæbjørnsen et al. 2016).

Kommunikasjonsuniverset for denne studien er innhentet delvis naturalistisk og delvis teoretisk. Den naturalistiske delen består til dels av utsagn som er innhentet i forbindelse med min bacheloroppgave, der jeg gjennomførte intervju med personer i lederstillinger som gjennomgikk organisasjonsendring. Her ble utsagn trukket ut fra de transkriberte intervjuene som jeg den gang gjennomførte. I tillegg til dette, ble naturalistiske utsagn hentet fra prosjektrapporter fra Trondheim kommune, der de aktuelle forskningsdeltakerne har hatt mulighet til å kommentere og stille spørsmål til det endringsarbeidet som har blitt gjennomført. Jeg har også hatt en uformell samtale med en av kursholderne, der denne personens opplevelse av hvordan deltakerne ved ledelsesskolen håndterer/ opplever å være med på dette prosjektet har bidratt til å oppnå kjennskap til kommunikasjonsuniverset rundt temaet jeg har valgt. Den teoretiske delen av kommunikasjonsuniverset hentet jeg gjennom forskning og litteratur som omhandler studiens tematikk: mellomledere i omstilling, arbeidstakere i omstilling, samt mer generell teori og forskning knyttet til motivasjon, medvirkning, behov og meningsskaping i en endringskontekst.

Det at jeg tidligere har sett på en lignende problemstilling i en annen organisasjon, anser jeg både som en fordel og en ulempe. Fordelen ligger i at den innsikten jeg allerede har dannet meg til hvilke opplevelser som *kan* forekomme i forbindelse med organisasjonsendring, har vært hjelpelig, der intervjuene jeg allerede har gjennomført har vært berikende i utviklingen av kommunikasjonsuniverset. Samtidig kan denne innsikten eller forforståelsen begrense mine muligheter for å se nye perspektiv, og dermed føre til et ubalansert Q-utvalg. Jeg vil komme tilbake til min rolle som forsker under avsnittet om forskerrollen.

Kommunikasjonsuniverset er typisk sett omfangsrikt, og et av stegene i Q-metoden involverer å redusere kommunikasjonsuniverset til et lite utvalg av utsagn, som er egnet for eksperimentering (Salkind, 2012). I neste avsnitt redegjøres det for dette steget

### **3.3.2 Q-utvalg og forskningsdesign**

Q-utvalget hentes fra kommunikasjonsuniverset, og bør inneholde essensen av dette (Paige & Morin, 2016). En avgrensning av det identifiserte kommunikasjonsuniverset bør ta sikte på et Q-utvalg som dekker kommunikasjonsuniverset på en balansert måte (Watts & Stenner, 2012). For å kunne representere kommunikasjonsuniverset tilstrekkelig, må Q-utvalget være heterogent samtidig som det må beholde en viss grad av homogenitet (Sæbjørnsen et al. 2016). Q-utvalget må være homogent i den forstand at utsagnene relateres til det tema som det skal forskes på, og på samme tid heterogent gjennom å tilegne så mange ulike aspekter som mulig innenfor kommunikasjonsuniverset (Sæbjørnsen et al. 2016). Dette for å skape muligheten for at så mange deltakere som mulig skal få mulighet til å uttrykke sine perspektiver gjennom Q-sorteringen (Sæbjørnsen et al. 2016). Ubalanserte eller skjeve utvalg vil ikke fremstå som representative for det kommunikasjonsuniverset man studerer, der for mange utsagn innenfor et bestemt syn skaper lite mulighet for at sortererne kan representere andre og divergerende syn (Kvalsund & Allgood, 2010). For å minimere sjansen for å skape et skjevt utvalg, kan det tas i bruk et design for å tenke helhetlig og teoretisk rundt det valgte temaet, og gjennom dette balansere ulike synspunkter og perspektiver innenfor det aktuelle temaet (Kvalsund & Allgood, 2010). Dette omtales som et strukturert Q-utvalg.

I denne oppgaven er det benyttet en balansert blokkdesign, en faktordesign som er mye brukt i Q-metodologien og som har sin opprinnelse i Fishers tenkning rundt variansdesign (Kvalsund & Allgood, 2010). Forskningsdesignet til denne oppgaven fremstilles i tabellen nedenfor:

Tabell 1: Forskningsdesign

Effekter	Nivå			Celler
Behov	A) Konstant-perspektiv	B) Vekstperspektiv		2
Motivasjon	C) Autonomi	D) Tilhørighet og mening	E) Kompetanse/mestringsforventning	3
Syn på endringen	F) Medvirkning	G) Motstand		2
Sum				12

I en teoretisk design, er målet å representere det man som forsker tror opererer logisk i en kommunikasjon rundt det valgte temaet (Kvalsund & Allgood, 2010). Designet består av *effekter* som rammer inn tema, der disse effektene igjen deles inn i *nivå* (Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). I forbindelse med denne oppgavens tema og problemstilling, har jeg valgt å ha tre effekter i designet. Den første effekten er behov, og er delt inn i konstant-perspektiv og vekstperspektiv. Den andre effekten er motivasjon, og er delt inn i autonomi, tilhørighet og mening, og kompetanse/mestringsforventning. Tilhørighet og mening opptrer her i samme boks, da jeg ønsket at utsagnene i dette nivået skulle fordeles på disse to temaene. Den tredje effekten har jeg valgt å kalle syn på endringen, og er delt inn i nivåene medvirkning og motstand. Teoriene bak de ulike effektene og nivåene er redegjort for i kapittel 2. Designen rommer med disse teoretiske og naturalistiske bidragene en struktur for å balansere Q-utvalget (Kvalsund & Allgood, 2010).

Ved å kombinere de ulike effektene og nivåene med hverandre, gir de grunnlag for utformingen av utsagnene. Effektene legges inn i utsagnene gjennom en celle, der cellen representerer hvert nivå i en vertikal sammensetning (Kvalsund & Allgood, 2010). I denne studien resulterer kombinasjonen av hver celle multiplisert med hverandre i 12 cellekombinasjoner:  $2 \times 3 \times 2 = 12$ . De ulike cellekombinasjonene er da som følger: acf, acg, adf, adg, aef, aeg, bcf, bcg, bdf, bdg, bef, beg. Cellekombinasjonen bcf gir her for eksempel dette negativt ladede utsagnet: *Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt*. Samme cellekombinasjon gir også dette positivt ladede utsagnet: *Den nye arbeidshverdagen har ikke påvirket min valgfrihet og selvstendighet, og det syntes jeg er positivt*. Jeg har valgt å lage fire utsagn for hver cellekombinasjon, der dette resulterer i 48 utsagn:  $12 \times 4 = 48$  (se vedlegg 1 for fullstendig oversikt over Q-utvalget). Dette vurderer jeg som dekkende i forbindelse med studiens tema og kommunikasjonsunivers, og til den problemstillingen jeg har valgt. For å få en balanse i utvalget, er det hensiktsmessig å polarisere utsagnene i utvalget (Kvalsund & Allgood, 2010). Dette gjorde jeg ved å ha to

negative og to positive ladede utsagn innenfor hver cellekombinasjon. Utsagnene er randomiserte i sin nummerering, slik at det ikke skal være noe strukturelt mønster som kan oppdages og påvirke forskningsdeltakerens sortering (Kvalsund & Allgood, 2010). Det ble også gjennomført en pilotsortering, for å teste utsagnenes språk og meningsinnhold, med en person som også gjennomgikk endring på sin arbeidsplass. Personen vurderte jeg som delvis representativ, men fordi noen av utsagnene knyttes til eksempelvis ledelsesskolen, var det noen perspektiver som ikke var like relevante. I en muntlig tilbakemelding fra to av studiedeltakerne ble det påpekt at det var mange utsagn, og at noen av utsagnene var veldig like og dermed vanskelig å plassere. De mente allikevel at det var interessant og lærerikt å sortere. Om pilotsortering hadde gitt denne tilbakemeldingen, ville jeg hatt anledning til å justere noen flere av utsagnene.

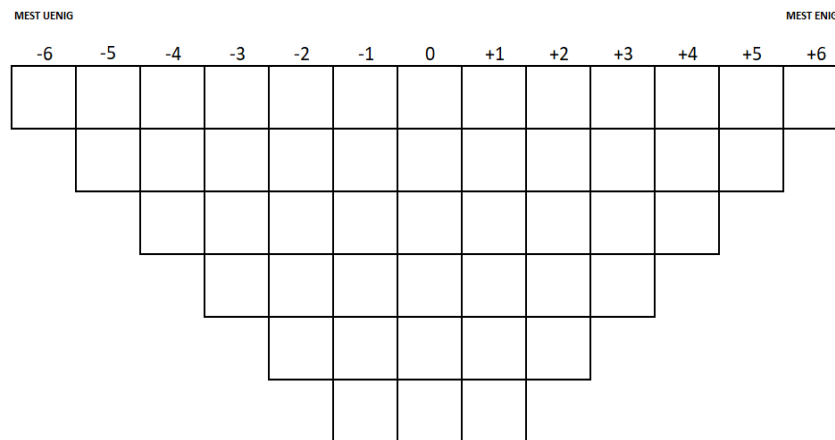
### **3.3.3 Personutvalg**

Personutvalget (også kalt p-utvalget, p-settet) dreier seg om personene som skal utføre Q-sorteringen. Personutvalget er personer inkludert i kommunikasjonsuniverset, og som forventes å ha synspunkter som er relevante for det valgte temaet (Brown, 1990). Ved at personutvalget er representativt for kulturen der kommunikasjonsuniverset er hentet fra, vil det kunne gi stemme til ulike syn og subjektive perspektiver som kan eksistere i dette (Thorsen & Allgood, 2010, 19). Premissene for å delta i studien var at deltakerne måtte være mellomledere som hadde vært med på organisasjonsendringen i Trondheim kommune. Personutvalget i Q-metode er som regel mindre enn Q-utvalget, men allikevel er det ønskelig med minst fire personer som definerer de ulike faktorsynene (van Exel & Graaf, 2005). Personutvalget i denne studien består av 18 mellomledere, og alle ble rekruttert gjennom at jeg presenterte forskningsprosjektet mitt på to ulike ledelsesskolesamlinger innenfor samme kommunale sektor. Ved å hente mellomledere fra ledelsesskolen, fikk jeg tilgang til en samlet gruppe av nesten utelukkende aktuelle kandidater. Det ble også presisert at jeg ønsket deltakere på avdelingsledernivå, for slik å unngå at for eksempel enhetsledere som også var til stede på ledelsesskolen, deltok. Personutvalget er variert i form av kjønn, at de kommer fra ulike enheter, faglig bakgrunn og alder.

### **3.3.4 Gjennomføring av Q-sorteringen og instruksjonsbetingelse**

Q-sorteringen er selve handlingen der personen sorterer og rangerer utsagn inn i en fast matrise, men også navnet på den ferdige konfigurasjonen (Thorsen & Allgood, 2010). Slik sett opptrer begrepet både som verb og substantiv. I dette avsnittet er det Q-sorteringen som handling, som skal redegjøres for. I denne masteroppgaven fikk personutvalget 48 utsagn som

skulle sorteres. Q-utvalget (utsagnene) sorteres i en matrise fra «mest uenig» til «mest enig», der skalaen går fra -6 til +6, som vist under:



Figur 3: Sorteringsmatrise

Sorteringsmønsteret er en tvungen kvasinormal fordeling (Kvalsund & Allgood, 2010). Det er dermed plass til flest utsagn i midten av matrisen, og stadig færre ut mot ytterkantene på begge sider. Antakelsen er at det er noen få utsagn som vil være de som innehar størst psykologisk signifikans for sortereren (-6,-5,+5,+6) for deretter å være mindre og mindre viktige (-2,-1,0,+1,+2), der 0 kommer mer i bakgrunnen for sortererne, med ingen psykologisk signifikans (Kvalsund & Allgood, 2010). Hvilke utsagn som har stor, liten eller ingen psykologisk signifikans vil variere fra sorterer til sorterer, og danne grunnlaget for forskjellige subjektive syn og operante faktorer (Kvalsund & Allgood, 2010).

Sorteringen gjennomføres med utgangspunkt i en eller flere instruksjonsbetingelser. Hensikten med instruksjonsbetingelser er å gi felles, fokusert retning til Q-sortererens subjektivitet (Thorsen & Allgood, 2010). Dette er viktig fordi vedkommende må vite hvilket perspektiv utsagnene skal sorteres utfra (Thorsen & Allgood, 2010). I denne masteroppgaven foregikk sorteringen etter følgende instruksjonsbetingelse: *Ta utgangspunkt i det endringsarbeidet du har vært med på i forbindelse med Trondheim kommunes prosjekt «helhetlig ledelse», og sorter og ranger utsagnene utfra din egen personlige opplevelse av dette* (se vedlegg 3). Jeg presenterte prosjektet mitt i plenum for deltakerne på lederskolen, og de som ønsket å delta, fikk utdelt hver sin konvolutt med sorteringsmatrise, utsagn, instruksjonsbeskrivelse, informasjonsskriv og samtykkeerklæring. På bakgrunn av at personutvalget ble hentet ut fra lederskolen, og at det ikke var tid til å gjennomføre sorteringene der, ble bestemt at sorteringen skulle gjennomføres alene, på ettermiddagen. Det ble samtidig påpekt, både muntlig og skriftlig, at jeg kunne kontaktes når som helst dersom

noe ble uklart underveis. Noen deltakere sendte de ferdige sorteringene til meg på e-post, mens flesteparten ble hentet dagen etter.

### 3.3.5 Faktoranalyse, faktorløsning og korrelasjon

Etter sorteringene, vil man gjennom en faktoranalyse komme frem til et eller flere faktorsyn ut fra deltakernes sortering. I Q-metoden er det de individuelle sorteringene som sammenlignes (Brown, 1980), og for å bearbeide og analysere studiens data er programvaren PQ-Method for Windows brukt. Programmet foretar en korrelasjonsanalyse, og sorteringer som korrelerer høyt, vil representere samme faktor. Korrelasjonsanalysen skal få fram så rene faktorer som mulig, noe som innebærer at det er lav korrelasjon mellom faktorene, og at de synene som eksisterer er så klare som mulig (Kvalsund & Allgood, 2010). Jeg gjennomførte tre faktoranalyser, med fire, tre og to faktorer. Firefaktorløsningen hadde en forklarende varians på 69 %, og en lav korrelasjon mellom faktorsynene. Samtidig hadde to av faktorene kun én person som ladet signifikant. Som tidligere nevnt, er det ønskelig med fire til fem personer til å definere de ulike faktorsynene (van Exel & Graaf, 2005), Brown (1980) og Watts og Stenner (2012) mener at å akseptere faktorer med to eller flere signifikante ladninger kan være et utgangspunkt for hvilken faktorløsning man skal velge. Jeg ønsket derfor å se nærmere på de andre løsningene. 3-faktorløsningen hadde en forklarende varians på 64%, og viste også en lav korrelasjon mellom faktorsynene. I denne løsningen var faktorsyn 3 definert av kun én person, og synet som i 4-faktorløsningen definerte faktorsyn 4, falt utenfor, og definerte ingen av faktorsynene. I 2-faktorløsningen ladet alle 18 deltakere signifikant, med henholdsvis 13 og 5 personer i de to faktorsynene. Synet som i 3-faktorløsningen stod alene, ble i 2-faktorløsningen et signifikant bipolar syn. Et bipolar syn er en direkte motsetning, eller et speilbilde, av det faktorsynet det korrelerer med (Watts & Stenner, 2012). 2-faktorløsningen har en forklarende varians på 57% og en korrelasjon på 0.33. Etter å ha vurdert de ulike faktorløsningene, endte jeg opp med 2-faktorløsningen. Dette fordi samtlige deltakere ladet signifikant, det var lav korrelasjon, og fordi begge faktorsyn hadde mer enn to signifikante ladninger. Faktorsynene presenteres i kapittel 4.

Tabell 2: Korrelasjon mellom de to faktorene

Faktor	1	2
1	1.0000	0.3369
2	0.3369	1.0000



### **3.3.6 Faktortolkning**

Hensikten med fortolkningen er å fange den helhetlige, meningsbærende essensen som ligger i den faktorinterne plasseringen av utsagnene (Watts & Stenner, 2012), og det er gjennomsnittssorteringen som skal tolkes for å se på faktorenes syn (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010). Det eksisterer ingen fast strategi for faktortolkning, og tolkningen avhenger av hva forskeren prøver å oppnå (Brown, 1980). Denne studien består av to faktorsyn, der mellomledernes opplevelse av organisasjonsendringen skal fortolkes. Kvalsund og Allgood (2010) hevder at det er viktig å se det totale bildet i hver faktor før en kan forstå de enkelte utsagnsplasseringene. Utsagnene som er plassert rundt nullområdet i matrisen blir dermed også viktig for å kunne tolke det helhetlige faktorsynet, slik som de utsagnene som er plassert i ytterkantene og som dermed opptrer som de utsagnene med størst betydning for deltakerne. Q-metodologien er gestaltisk i sin fortolkningsprosess, der formålet er å oppdage og forstå subjektivitet som en hermeneutisk helhet (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010). På bakgrunn av dette, vil utsagn som er sortert likt hos begge faktorsyn, kunne bety forskjellige ting. Ulike helhetlige bakgrunner vil kunne skape differensierte meninger og betydninger (Kvalsund & Allgood, 2010).

Jeg startet faktortolkningen ved å ta meg god tid til å se på de to synene hver for seg, og fokuserte først på utsagnene som var plassert i forgrunnen av faktorsynene, +/-6,+/-5/+/-4. Dette er som tidligere nevnt, de utsagnene som inneholder størst psykologisk signifikans. Deretter har jeg sett på utsagnene rundt null-området, for å forsøke å se helheten. De forståelsene og tolkningene som oppnås, er allikevel mine egne, og ikke den individuelle studiedeltakerens (Wolf, 2010). Jeg har også sett på de særegne og sammenfallende utsagnene, for å se på ulikhetene og likhetene mellom faktorene. Tolkningen av det bipolare synet er gjort ved å snu, eller «speilvende» hele gjennomsnittssorteringen til faktorsyn 2, og innebærer at utsagnene som eksempelvis er plassert på «mest enig» i faktorsyn 2, vil opptre som det motsatte, «mest uenig», for det bipolare synet.

### **3.3.7 Postintervju**

Jeg gjennomførte to postintervju for å kvalitetssikre det arbeidet jeg har gjort i tolkningen av faktorsynene. Gjennom postintervju gis sortereren mulighet til å utbrodere mer om sin opplevelse (Brown, 1993; Van Exel & de Graaf, 2005). Dette kan også bidra til å skape en bedre forståelse av faktoren (Brown, 1980). For faktorsyn 1, ble det gjennomført et intervju med personen som korrelerte tredje høyest med faktoren. Dette fordi deltakerne som hadde høyere korrelasjon, ikke ønsket å intervjues. For faktorsyn 2 var det ingen av deltakerne som

ønsket å bli kontaktet i etterkant av sorteringen, og jeg gjennomførte derfor et intervju med en av kursholderne ved ledelsesskolen for å høre om hun kunne gjenkjenne faktorsynet ut fra sin erfaring med deltakerne. Utdrag fra disse intervjuene vil synliggjøres i tolkningskapittelet.

### 3.4 Forskningens kvalitet

I dette delkapittelet vil jeg presentere ulike aspekter og forhold knyttet til studiens pålitelighet og validitet, eller gyldighet. Jeg vil også redegjøre for etiske overveielser og for min rolle som forsker. Q-metodologiske studier har ikke som mål å generalisere funnene sine til en populasjon, men har istedenfor som hensikt å presentere eksistensen av bestemte synspunkter hos personer som har erfaring fra det det forskes på (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012).

#### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si studiens pålitelighet, om vi vil få samme resultat ved gjentatte målinger under samme betingelser (Brown, 1980). En reliabilitetskoeffisient på 0.8 vurderes som en god indikasjon på at en person ville sortert likt under samme forhold (Brown, 1980). Den sammensatte reliabiliteten vil stige i takt med antall personer som lader på hver faktor. I følge Brown (1980) må fire til seks personer definere en faktor for å ivareta reliabiliteten. I denne studien er det henholdsvis 13 og 5 som lader på de to faktorene, som vist i tabellen under. Faktor 1 har en reliabilitetskoeffisient på 0.981, og viser dermed at det er 98 % sannsynlighet for at sortererne vil gi samme resultat ved gjentatte målinger under samme betingelser. For faktor 2 ligger sannsynligheten for dette på 95%.

Tabell 3: Reliabilitetskoeffisient

Faktorer	1	2
Antall definerte variabler	13	5
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800
Komposittreliabilitet	0.981	0.952

#### 3.4.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt forskeren måler det en har som hensikt å måle (Ringdal, 2013). Brown (1980) hevder at validitetskonseptet har lav status i Q-metoden, nettopp fordi det ikke eksisterer noe ytre kriterium for en persons synspunkter, eller subjektive opplevelser. Spørsmålet blir istedenfor om sortereren faktisk sorterer utfra sin reelle opplevelse, enten bevisst, eller ubevisst (Brown, 1980). Hvorvidt dette gjelder for deltakerne i denne studien, er derimot vanskelig for meg å vurdere. Gjennom instruksjonsbeskrivelsen ble det påpekt at jeg ønsket at de skulle sortere oppriktig og ærlig utfra sin egen erfaring og opplevelse, og at det ikke fantes noen riktig måte å sortere på (se vedlegg 3). Deltakerne ble også informert om at

deres sorteringer er anonyme, og at sorteringen skulle gjennomføres alene. Sistnevnte mente jeg var viktig å presisere, slik at deltakerne ikke skulle «samarbeide» på noe vis eller påvirkes av at de andre deltakerne kunne se deres sorteringer.

Et annet viktig punkt kan være at forskeren mangler elementer fra kommunikasjonsuniverset i Q-utvalget, noe som kan føre til begrensede muligheter for deltakerne til å uttrykke sine subjektive opplevelser (Watts & Stenner, 2012). I denne studien hadde jeg ikke tilgang til mellomlederne før jeg hentet inn deltakere gjennom lederskolen, og kommunikasjonsuniverset og det følgende Q-utvalget er derfor laget uten direkte samtaler eller intervjuer med personutvalget. Det eksisterer derfor en mulighet for at Q-utvalget mangler elementer og at dette har ført til begrensninger for deltakerne i sorteringen. Jeg brukte derfor mye tid på å samle kommunikasjonsuniverset fra andre aktuelle kilder. Gjennom samtaler med kursholdere og tilgang til prosjektrapporter, sammen med teori og tidligere gjennomførte intervju, har jeg forsøkt å minske sannsynligheten for at perspektiv har blitt utelatt.

### **3.4.3 Etiske overveielser**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, og jeg vil med bakgrunn i disse presentere etiske overveielser som jeg mener er aktuelle for min masteroppgave. Begrepet forskningsetikk viser til et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet, og er forpliktende for både individer og institusjoner (NESH, 2016). Krav om meldeplikt gjelder når man forsker på enkeltpersoner og behandler personopplysninger. Prosjektet ble sendt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste, NSD (se vedlegg 11). Når forskningen omhandler personopplysninger, må forskeren både informere og innhente samtykke, og dette må være fritt, informert og uttrykkelig (NESH, 2016). I dette prosjektet er personutvalget både muntlig og skriftlig informert om formål, hvem som vil ha tilgang på informasjonen og følgene av å delta i forskningsprosjektet (se vedlegg 10). Personutvalget har også gitt muntlig og skriftlig samtykke til å delta. For å opprettholde kravet om konfidensialitet og fortrolighet, har personlige opplysninger blitt aidentifisert, og formidlingen av forskningsmaterialet er anonymisert. Personutvalget har også fått en navnekode (se vedlegg 5), og postintervju ble kontaktet gjennom telefonnummer som var nedskrevet på sorteringsmatrisen, som jeg deretter makulerte. Postintervju med kursholder, er også anonymisert. Det kommer frem i prosjektet at deltakerne er hentet fra Trondheim

kommune, og at de er mellomledere som deltar på lederskolen. Lederskolen er et program som gjennomføres med over 800 mellomledere, og ved å anonymisere datoer for innhenting av data, samt sektor, ble det avtalt med prosjektledere at å vise til at oppgaven var gjennomført i Trondheim kommune, fortsatt ville opprettholde kravet om konfidensialitet.

#### **3.4.4 Forskerrollen**

Forskerens subjektivitet involveres i studien, selv om involveringen ikke er så synlig (Allgood & Kvalsund, 2010). Dette betyr at det er vesentlig at forskeren forklarer sin rolle som forsker, og hvor og hvordan deres subjektivitet virker inn på forskningsprosessen (Allgood & Kvalsund, 2010). Forskeren må derfor tre inn i sine egne «spotlights» og med «et kaldt øye» vurdere sin atferd og sine tanker rundt motivasjon i å velge forskningstema, hvilken effekt deres forskning har på dem, og deres samspill med kollegaer, deltakere og med dataene de samler inn (Brown, 1996). Bakgrunnen for min motivasjon i å velge forskningstema, kommer fra min interesse og nysgjerrighet. Denne interessen stammer også delvis fra at jeg tidligere skrev bacheloroppgave om et lignende tema, og at jeg syntes det var et spennende forskningsområde. I bacheloroppgaven var informantenes opplevelse av organisasjonsendringen ganske negativ. I konstruksjon av Q-utvalget, hadde jeg en tendens til å fokusere på og velge ut utsagn med negative innstillinger og holdninger og jeg oppdaget etter hvert at dette var fordi jeg hadde en antakelse om at denne opplevelsen også ville være fremtredende i dette prosjektet. Etter denne «åpenbaringen» om min egen forforståelse, jobbet jeg aktivt med å forsøke å skape et balansert og heterogent Q-utvalg. Det er allikevel jeg som til syvende og sist har bestemt hvilket Q-utvalg som er representativt for kommunikasjonsuniverset, og som har valgt det teoretiske utgangspunktet for forskningsdesignen. Min egen subjektivitet er derfor involvert i konstruksjonen av Q-utvalget, som sammen med Q-sorterernes naturalistiske bidrag står i et dynamisk forhold til hverandre (Allgood & Kvalsund, 2010). Selve kategoriseringen er ifølge Størsken (2012) ikke i like stor grad influert av forskerens forforståelse, fordi den baserer seg på en faktoranalyse. Min opplevelse er at dette var det steget i forskningsprosessen som det var mest interessant å gjennomføre, nettopp fordi jeg forsøkte å la dataene snakke for seg selv. Faktortolkningen og den videre drøftingen var en lærerik prosess, og å sette den daværende teoretiske forståelsen av at Q-metodologien er gestaltisk i sin fortolkningsprosess i praksis, var til tider utfordrende. Her opplevde jeg særlig at postintervjuene bidro til en mer helhetlig forståelse av faktorsynene.

Jeg har forsøkt å være kritisk til min egen forforståelse og til de tolkningene jeg har gjort. Min egen subjektivitet og forforståelse synliggjøres for leseren av denne masteroppgaven slik at de analysene og tolkningene som er gjort, blir sett i lys av mitt forskerperspektiv. Jeg har også redegjort for, og viser en bevissthet til at min fremgangsmåte i innhenting av kommunikasjonsunivers, konstruksjon av Q-utvalg og innhenting av personutvalg, potensielt er farget av min egen forforståelse og subjektivitet. «Sannheten er kontekstuell og lokal, heller enn storslått og universell» (Allgood & Kvalsund, 2010 s.42), og dette gjelder også for denne masteroppgavens tolkninger og funn.



## 4.0 Faktorpresentasjon og tolkning

I dette kapittelet vil faktorsynene presenteres, slik jeg har tolket de på bakgrunn av faktoranalysen beskrevet i kapittel 3. Faktorpresentasjonen og tolkningen vil danne grunnlaget for drøftingen av oppgavens problemstilling, som presenteres i kapittel 5. Denne faktorpresentasjonen tar utgangspunkt i gjennomsnittsfordelingen av utsagnene i de ulike faktorsynene (se vedlegg 4).

I denne oppgaven er det som tidligere nevnt, valgt en 2-faktorløsning, der de 18 forskningsdeltakernes (mellomledernes) syn representeres innenfor disse to faktorene. Utsagnene plassert i ytterkantene av matrisene (-6/+6, -5/+5, -4/+4) vil presenteres i en tabell under de to faktorpresentasjonene (se vedlegg 5 og 6 for større tabell). Det er disse utsagnene som regnes å ha størst psykologisk signifikans for mellomlederne som deltok i studien. I denne tabellen vil jeg også presentere noen utvalgte utsagn som er plassert i bakgrunnen (rundt 0-verdien i tabellen), dette for å forsøke å vise helheten til faktorsynet og tolkningen som er gjort. En fullstendig framstilling av faktorsynet vil ikke presenteres her, men finnes i vedlegg 4. Nummer og plassering av utsagn vil presenteres i parentes, der utsagnets nummer markeres med fet skrift for å skille det fra faktorsynets plassering. I tabellen merkes særegne utsagn (distinguishing statements) som blå, og utsagn med signifikansnivå  $P < .01$  markeres med \*, mens  $p < .05$  markeres i blått, uten \*.

Faktorsynene vil presenteres i hvert sitt underkapittel, og for hvert av disse, kommer en kort presentasjon av særegne utsagn (distinguishing statements), før det avslutningsvis for begge faktorsyn gis en oppsummering av det jeg anser som hovedbudskapet. En presentasjon av noen sammenfallende utsagn (consensus statements) vil etter presentasjonen av de to faktorsynene redegjøres for, for å vise likheter mellom de to faktorsynene.

### 4.1 Faktorsyn 1: Positiv til endring og utfordring, og ser verdien av endringsarbeidet

Faktorsyn 1 har en forklarende varians på 39 prosent, og består av 13 mellomledere: Q1 (0.4751), Q2 (0.8034), Q6 (0.8089), Q7 (0.8526), Q8 (0.7863), Q9 (0.7408), Q10 (0.3787), Q13 (0.7593), Q14 (0.6732), Q15 (0.8141), Q16 (0.7334), Q17 (0.7616), Q18 (0.7022). Alle mellomlederne i faktorsyn 1 har fått ny rolle som et resultat av organisasjonsendringen. Personen som lader tredje høyest, med 80 %, i dette faktorsynet har blitt kontaktet for postintervju: Q6 (0.8089). Dette fordi de to som lader høyere ikke ønsket å bli kontaktet i etterkant av sorteringen. Denne personen vil også omtales som «hen» for å bevare anonymiteten.

Tabell 4: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 1

-6	-5	-4	0	4	5	6
*4. Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	*19. Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	5. Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	*2. Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på lederskolen.	*14. Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det like godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	12. Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på lederskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	34. Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.
	*27. Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	28. Det foregår en del utviklingstiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	*21. Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	22. Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	*39. Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	
		*45. Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	*46. Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	33. Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.		

#### 4.1.1 Trives med en utfordrende arbeidshverdag, og ser verdien av endringene.

Det første hovedtemaet for Faktor 1 viser til en positiv holdning knyttet til utfordringer og endringsarbeid som fører til utvikling av kompetanse og ferdigheter (34, 6). Faktorsynet viser til dette gjennom utsagnsorteringen både på den negative, nøytrale og positive siden i matrisen, og jeg anser dette som faktorsynets mest sentrale tema. Faktor 1 opplever at endringene har ført til nye utfordringer i arbeidshverdagen, og at det er en del nytt å sette seg inn i. Disse utfordringene anses som positive, da de vil føre til personlig og faglig utvikling (39, 5; 33, 4). Faktorsynet mener at man vokser på utfordring, og tenker at utfordringer og anstrengelser som oppleves i forbindelse med jobbutførelsen, ikke er avgjørende for hvorvidt de opplever seg selv som den riktige personen for jobben eller ikke (45, -4).

Faktorsynet har en positiv holdning til både forbedringsarbeid og endring så lenge de ser verdien av det (43, 3), og opplever at de har fått god informasjon om hensikten bak endringstiltakene og har både forståelse og ser verdien av de endringene som foregår (4, -6) (27,-5) (43, 3) (25, 3). Faktorsynet viser lite signifikans til hvorvidt endringene oppleves som kaotiske (23, 0). Postintervju med deltaker Q6, er med på å bekrefte denne tolkningen. Q6 uttrykker at utfordring og nye ting i arbeidshverdagen oppleves som spennende og positivt, og sier at «den dagen vi slutter å være i bevegelse, så vil jeg ikke være leder mer». Videre uttrykker Q6 at endringsomfanget ikke oppleves å være så veldig stort, og at den tidligere rollen som fagleder har mye til felles med den nye stillingen som avdelingsleder. Med utgangspunkt i hvordan Faktor 1 har plassert utsagn knyttet til hvorvidt endringene har ført til forandringer,



der disse er plassert i bakgrunnen av faktorsynet (2, 0; 21, 0; 13, 1), kan også sistnevnte utsagn: «13: *Jeg syntes egentlig ikke det er så mye som har forandret seg for meg og mine ansvarsområder, og det setter jeg pris på*» vise til en liten enighet knyttet til nettopp denne opplevelsen. Med utgangspunkt i at det i postintervju fremheves at endringene ikke har ført til så store forandringer, kan dette temaets plassering i bakgrunnen av faktorsynet komme av utsagnenes formulering. Både utsagn 2 og 13 avsluttes med at det er positivt at lite har endret seg, noe som ikke samsvarer med den holdningen faktorsynet er tolket å ha til både utfordring og endring.

#### **4.1.2 Ledelsesskolen oppleves som positivt, og tilhørighet, samarbeid og inkludering har forbedret seg.**

Faktorsyn 1 opplever at det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen, da det gjør det lettere å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen (12, 5). Fellesskap, et godt samarbeid og en følelse av inkludering er viktig for å trives i arbeidshverdagen, og mellomlederne i faktorsyn 1 opplever at dette har forbedret seg gjennom endringsprosessen (40, 3): «*For at jeg skal trives på jobb er det viktig med en følelse av inkludering, fellesskap og et godt samarbeid. Dette er ting jeg synes har forbedret seg gjennom endringsprosessen*». I postintervju blir dette nevnt igjen, der Q6 sier at fellesskap og samarbeid har forbedret seg gjennom deltakelse på ledelsesskolen. Q6 opplever at ledelsesskolen har ført til at hen har blitt bedre kjent med sine kolleger, og gitt muligheter for å finne og skape felles verdier, og å «peile ut en felles måte å gjøre noe på». Q6 forteller at kollegene som deltar på ledelsesskolen ikke er så mye sammen til vanlig, og at det derfor er veldig greit at de andre lærer og hører det samme.

Faktorsyn 1 mener at de andre mellomlederne som deltar på ledelsesskolen også er interesserte i å innføre nye tiltak (26, -3): «*jeg opplever at folk ikke er så veldig interesserte i å ta med det vi gjennomgår på ledelsesskolen tilbake til arbeidshverdagen. Det fører til at jeg blir litt motløs selv*», der denne plasseringen sammen med (12, 5) også indikerer at dette er med på å motivere den enkelte til å gjennomføre nye tiltak selv. Mange av mellomlederne i Faktor 1, har også opplevd å få nye kolleger og en ny arbeidsplass gjennom endringene (22, 4). Dette oppleves som positivt, og overgår eventuelle negative opplevelser knyttet til å miste gamle kolleger og arbeidsmiljø (11, -1). Faktorsynet mener at både samarbeid, fellesskap og følelse av inkludering har forbedret seg (40, 3), der dette sammen med plasseringen av utsagn knyttet til ledelsesskolen (12, 5; 26, -3), og uenigheten til følgende utsagn (37, -1): «*jeg syntes det er utfordrende å ta med det vi driver med på ledelsesskolen tilbake i arbeidshverdagen*».

*Det er mye som ser fint ut på papiret, men som ikke er like lett å gjennomføre i praksis»,* kan indikere at ledelsesskolen oppleves å være med på å forbedre disse opplevelsene, noe som også bekreftes i postintervju.

#### **4.1.3 Medvirkning, fleksibilitet og valg er viktig**

Faktorsyn 1 ser verdien av det tiden på arbeid blir brukt på, og opplever ikke å måtte utføre handlinger eller oppgaver som er unødvendige (27, -5). Mellomlederne i faktorsyn 1 anser fleksibilitet og valg som viktig, og mener at det tilrettelegges like godt for dette nå, som før endringene ble satt i gang (14, 4), noe som bekreftes i postintervju. Det spesifiseres ikke i større grad gjennom utsagnene hvorvidt denne graden av fleksibilitet og valg oppleves å være på et godt nivå, kun om det er forbedret eller ikke. Det er allikevel mulig å anta at mellomlederne i faktorsyn 1 opplever at graden av selvstendighet i arbeidet ligger på et godt nivå, utfra utsagnets formulering og den overordnede optimismen som eksisterer innad i faktorsynet knyttet til nåværende arbeidssituasjon. Dette kan ses i sammenheng med den nøytrale plasseringen av utsagn (38, 0), der ønske om at endringene hadde ført til en større utvikling av egen rolle og virksomheten for øvrig, ikke tillegges psykologisk signifikans og befinner seg i bakgrunnen av faktorsynet. Denne tolkningen bekreftes i postintervju, der Q6 legger vekt på at det er svært positivt at det er mye frihet og fleksibilitet innenfor de gitte rammene til å finne ut av ting på egenhånd, og at det også før endringene var godt tilrettelagt for nettopp dette.

Mellomlederne i faktorsyn 1 har behov for å medvirke, og ønsker at ansvarsområder og hvilke forventninger som skal stilles til den enkelte, skal være en utviklingsprosess der deres egen stemme blir hørt (5, -4). Dette gjelder også i endringsprosessen for øvrig, der faktorsyn 1 gir uttrykk for at det er ønskelig at deres meninger også er relevante og ansvarliggjorte i endringsprosessen (15, -3): *Det er godt at noen tar ansvar og sørger for at de prosessene som foregår, skjer på best mulig måte. Det er ingen grunn til at vi som ikke er i ledelsen skal blande oss inn og være med å «bestemme».* Mellomlederne opplever at det er tilrettelagt for dette, og mener at det er rom for å komme med tilbakemeldinger som er med på å forme prosessene (18, 3; 7, -2). I postintervju ble medvirkning trukket frem som lite viktig.

#### **4.1.4 God erfaring med tidligere endringsarbeid og mindre fokuserte på prosessen**

Mellomlederne i faktorsyn 1 har god erfaring med tidligere endringsarbeid, og opplever derfor ikke å være negativt innstilt til de endringsprosessene som nå foregår, basert på tidligere opplevelser (19, -5). Faktorsyn 1 har ingen intensjoner om å se bort ifra de nye arbeidsoppgavene eller å prøve å holde fast ved eller å gå tilbake til gamle rutiner (28, -4) (30,

-3). Mellomlederne i faktorsyn 1 opplever ikke å være lei av at nye ting innføres i arbeidshverdagen (32, -3), og viser en generelt positiv innstilling til både endring og de spesifikke endringene knyttet til deltakelse på lederskolen og på arbeidsplassen. Dette, sammen med plasseringen av utsagn i bakgrunnen av faktorsynet som omhandler tilgang til informasjon (mulighet til å stille spørsmål), dårlig bruk av tid og ressurser, hvorvidt endringene ble gjort slik de ble forespeilet på forhånd, om endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte og om endringsprosessen har vært godt planlagt (46, 0; 47, 1; 41, -1; 31, -2; 6, -2; 36, 1; 44, 1), indikerer at mellomledernes opplevelser knyttet til selve utførelsen av endringsprosessen ikke har stor psykologisk signifikans, eller ikke opptrer som like relevant sammenlignet med de temaene som fremtrer i ytterkantene av sorteringen. Dette bekreftes gjennom postintervju, der Q6 uttrykker «jeg henger meg ikke så mye opp i selve prosessen».

#### **4.1.5 Særegne utsagn (distinguishing statements)**

Det som kjennetegner faktorsyn 1 sine særegne utsagn, er i første omgang deres store forståelse av hensikten bak endringene, der de ser verdien av det de som et resultat av endringsprosessen bruker arbeidstiden til, og mellomledernes framtrede uenighet i at endringstiltakene er unødvendige, og (4, -6; 27, -5; 43, 3, 25, 3). Videre kjennetegnes faktorsynet av at de har en god opplevelse av tidligere endringsarbeid, er optimistiske til at nåværende utfordringer vil skape muligheter til å bli en bedre versjon av seg selv, og at de ikke opplever usikkerhet eller tvil til hvorvidt de er den riktige personen for jobben eller ikke basert på utfordringene de møter på (39, 5; 45, -4). Faktorsynet kjennetegnes også ved en opplevelse av at det tilrettelegges like godt for valg og fleksibilitet nå, som før endringsprosessen, og at dette anses som viktig (14, 4). Følelse av inkludering, fellesskap, samarbeid er også verdifullt, og faktorsyn 1 kjennetegnes av at de opplever at dette har forbedret seg gjennom endringsprosessen (40, 3). Som tidligere nevnt, er utsagn knyttet til prosessgjennomføring plassert i bakgrunnen, og dette er også noe som kjennetegner faktorsyn 1.

#### **4.1.6 Oppsummering av faktorsyn 1**

Faktorsyn 1 er optimistiske til endringene som foregår, og fokuserer på hvilke muligheter disse endringene skaper for egen vekst og kompetanseutvikling. Faktorsynet opplever å ha god forståelse for hensikten bak endringene, og finner mening i det nye som må gjøres på bakgrunn av dette. Det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på lederskolen, og mellomlederne i faktorsyn 1 opplever at dette er en positiv ressurs og motivasjon i forbindelse med å innføre det nye i arbeidshverdagen. Faktorsynet opplever også å ha fått nye kolleger og

en ny arbeidsplass, noe som oppleves som positivt og som har forbedret fellesskap, inkludering og samarbeid. Faktorsynet opplever at det er rom for å komme med tilbakemeldinger, og er generelt positivt innstilt til endringsarbeid som fører til at man yter bedre i sin rolle i arbeidslivet. Dette indikerer at faktorsyn 1 sin opplevelse av endringsarbeidet er positiv, og at de viser liten eller ingen grad av motstand.

## 4.2 Faktorsyn 2: Optimistisk og forventningsfull, men prosessen kunne blitt gjort på en bedre måte

Faktorsyn 2 har en forklarende varians på 18 prosent, og består av 5 mellomledere: Q3 (-0.4158), Q4(0.6658), Q5 (0.6658), Q11(0.8026), Q12 (0.8033). Q3 er (som vist med minustegn foran faktorladningen) bipolar, og denne personen uttrykker dermed et syn som er en motsetning til det synet som presenteres for faktor 2. Dette bipolare faktorsynet vil kort presenteres for seg selv etter oppsummeringen av faktorsyn 2, og vil ikke vektlegges i like stor grad videre i oppgaven. Som nevnt i kapittel 3, er det gjennomført et postintervju med en av kursholderne for faktorsyn 2. Kursholder vil også omtales som K1 eller «hen».

Tabell 5: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 2

-6	-5	-4	0	4	5	6
*4. Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	*19. Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	5. Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	*2. Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på lederskolen.	*14. Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det like godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	12. Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på lederskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	34. Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.
	*27. Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	28. Det foregår en del utviklingstiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	*21. Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	22. Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	*39. Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbhverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	
		*45. Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	*46. Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	33. Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.		

### 4.2.1 Positiv til vekst og utfordring, men usikker på egen rolle og forventninger

Mellomlederne i faktorsyn 2, opplever at organisasjonsendringen har ført til store forandringer av de ansvarsområdene de besitter (13, -6) (42, -3), og at den nye stillingsbeskrivelsen er ulik den tidligere praksisen (2, -3). Faktorsynet mener at det er mye nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk, men tenker at de vil komme ut på andre

siden med ny kunnskap som kan tas med videre i arbeidshverdagen (33, 6). Mellomlederne i faktorsyn 2 opplever til tross for en optimistisk holdning knyttet til egen kompetanseutvikling, at endringsprosessen kunne blitt gjennomført på en bedre måte (36, 5), og at endringsprosessen ikke har vært så godt planlagt (44, -4). Dette kan antyde at den høye plasseringen av utsagn (33, 6) viser til at dette faktorsynet i større grad er optimistiske til det endelige utfallet av de endringene som foregår, og at den nåværende eller tidligere opplevelsen ikke er like optimal. Mellomlederne i faktorsyn 2 opplever at de ikke har fått nødvendig opplæring i forbindelse med overgangen til nye stillinger (35, -4), og at spørsmål utover det mest generelle knyttet til endringsprosessen har vært dårlig besvart (46, 3). Faktorsyn 1 uttrykker også en opplevelse av at det var utfordrende å tre inn i den nye stillingen, og at de ikke mestret de nye ansvarsområdene fort (3, -3). Mellomlederne kan med disse utsagnsplasseringene se ut til å uttrykke en opplevelse av usikkerhet knyttet til hvilke forventninger som stilles, samt en usikkerhet til hvordan endringene mer generelt vil påvirke den enkelte. Opplevelsen av usikkerhet kan også tolkes som å komme tydeligere frem gjennom at faktorsynet i tillegg viser til en sterk opplevelse av at ansvarsområder og egen rolle har forandret seg som et resultat av endringsprosessen (13, -6; 21, -5; 2, -3).

Faktorsynet legger ingen psykologisk signifikans i hvorvidt de utfordringene og usikkerheten de opplever har noe å si for om de er den riktige personen for jobben (45, 0), og plasserer dette utsagnet i bakgrunnen. Dette gjelder også for deres opplevelse av å «avlære» seg de gamle ansvarsområdene sine (20, 0). Mellomlederne kan med dette antas å uttrykke en form for forventning om at deres egen innsats til slutt vil eliminere den usikkerheten de i nåværende situasjon opplever. Denne antakelsen støttes av mellomledernes opplevelse av å støtte visjonene og nytenkningen bak endringsprosessen (36, 5), samt at de i utgangspunktet er positive til både utfordring og endring (34, 5; 33, 6). De uttrykker i tillegg ingen intensjoner om å forsøke å fortsette som før når ting roer seg litt ned (28, -4). I postintervju med K1, kommer det frem at de tolkningene som ovenfor er gjort av meg, i stor grad stemmer overens med det K1 mener kan eksistere som reelle opplevelser hos en del mellomlederne. K1 påpeker at ulike lokale løsninger som fant sted i forkant av endringsprosessen, har gitt ulike utgangspunkt for de enkelte enhetene i innføringen av endringstiltakene. Noen enheter hadde fra før dannet seg uformelle praksiser som var i tråd med de formelle endringene og ansvarsoppgavene som avdelingslederne fikk som følge av endringsprosessen. Utfra dette er det mulig å tenke seg at det kan finnes en sammenheng mellom tidligere praksis og hvorvidt endringstiltakene oppleves som store forandringer.

#### **4.2.2 Endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte**

Faktorsyn 2 støtter nytenkingen og visjonene bak endringene, men mener at selve prosessen kunne blitt gjort på en bedre måte (36, 5). Mellomlederne opplever at deres spørsmål utover datoer og når de ulike prosessene skulle finne sted, har vært dårlig besvart, noe som har ført til en del usikkerhet (46, 3; 25, -2; 47, -2). Faktorsynet viser til en opplevelse av at endringsprosessen ikke har vært så godt planlagt (44, -4), og i like stor grad til å være lei av at stadig nye ting innføres (32, 4). Sett i lys av faktorsynets plassering av det ideelle utsagnet (34, 5) som viser til at mellomlederne mener at de generelt sett trives med en utfordrende arbeidshverdag som fører til kompetanseutvikling, samt plasseringen av utsagn (19, 0), som indikerer at faktorsyn 1 ikke har opplevd tidligere endringsarbeid som negativt, kan det at mellomlederne opplever å være lei av at stadig nye ting innføres (32, 4), knyttes til den endringsprosessen de nå er en del av. Mellomlederne i faktorsyn 2 mener at alt det nye som foregår i forbindelse med stillingsfornyelsen, gjør at de får mindre tid til å gjøre det de egentlig skal (6, 3). Samtidig uttrykkes det lite psykologisk signifikans til hvorvidt det brukes mer tid og ressurser på omorganisering enn det de kommunale tjenestene får igjen (41, -1). Dette indikerer at mellomlederne i faktorsyn 2, som plassering av utsagn (36, 5) og (33, 6) er med på å bekrefte, opplever at intensjonene bak endringene er gode, men at prosessene gjennomføres på en måte som påvirker deres muligheter til å utføre deres nye rolle på en optimal måte.

#### **4.2.3 Positiv til ledelsesskolen, og til å være flere**

Faktorsyn 2 legger en stor vekt på at det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen (12, 4), og er positive til nye kolleger og en ny arbeidsplass (22, 4). Mellomlederne i faktorsyn 2 knytter i midlertid lite psykologisk signifikans til utsagn (40, 0), som innebærer at følelse av inkludering, fellesskap og godt samarbeid er viktige for trivsel i jobbsammenheng. Utsagnet er formulert på en måte som muligens gjør det vanskelig å plassere dersom man ikke opplever at dette er noe som har forbedret seg gjennom endringsprosessen, og det er mulig å anta at det er tvetydighet som er årsaken til at dette utsagnet er plassert i bakgrunnen av faktorsynet. Dette antar jeg på bakgrunn av at faktorsynet opplever at det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen (12, 4), og at de uttrykker en opplevelse av at de andre deltakernes holdninger til å gjennomføre nye tiltak fra ledelsesskolen tilbake i arbeidshverdagen, skaper et eget mot til å prøve (26, -3). I tillegg ser det ut til at faktorsynet uttrykker at de ser nødvendigheten av å delta på ledelsesskolen gjennom å være uenig i følgende utsagn (2, -3): «Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på

*ledelsesskolen*». Utfra dette utsagnet kan det også se ut til at ledelsesskolen oppleves som nødvendig fordi mye har endret seg. Samtidig uttrykkes det lite psykologisk signifikans til at det har vært negativt å miste kolleger (11, -2). Dette er, sammen med utsagn (12, 4; 22, 4; 2, -3) med på å vise til en opplevelse av at de negative elementene ved endringsprosessen ikke dreier seg om tilhørighet, ledelsesskolen eller å miste trygge rammer eller personer, men i større grad om gjennomføringen av den konkrete prosessen og usikkerheten de opplever i forbindelse med rolleavklaring og forventninger.

K1 er som innledningsvis nevnt, kursholder på ledelsesskolen. Tolkningen jeg har gjort i forbindelse med faktorsyn 2 sin opplevelse av deltakelse på ledelsesskolen, er noe K1 mener er i samsvar med den opplevelsen hen har av mellomlederne. K1 sin opplevelse er at ledelsesskolen fungerer som en arena der mellomlederne finner trygghet i å være en del av et utviklingsprogram, og å møte flere i samme situasjon- både fra egen arbeidsplass og fra andre-, er med på å skape en større mening rundt endringsprosessen og til den nye rollen som avdelingsleder. K1 mener at mellomlederne gjennom ledelsesskolen trolig får et klarere bilde av å være en del av noe større, og at en felles «opplæring» er med på å skape mindre usikkerhet sammenlignet med at enhetene isolert sett skulle funnet ut hvordan den nye lederstillingen skal utføres. Kursholder mener at dette kan være forklarende for den optimismen som hen opplever hos mellomlederne, og som jeg har funnet gjennom faktortolkningen.

#### **4.2.4 Har behov for medvirkning, men opplever at dette mangler**

Faktorsyn 2 har behov for å medvirke, og ønsker ikke at deres roller og ansvarsområder skal konstrueres uten deres påvirkning (5, -5). Samtidig opplever mellomlederne i faktorsyn 2 en uoverensstemmelse mellom den medvirkningen det uttrykkes at de har, og de faktiske mulighetene til å medvirke (7, 3): *«Det sies at det er viktig at vi ytrer oss og at vi har medbestemmelse i disse endringsprosessene, men i praksis opplever jeg ikke at vi har noen medvirkning»*. Faktorsynet opplever ikke at det hele tiden har vært mulighet til å komme med innspill slik at situasjonen tilrettelegges for den enkelte (44, -4), og uttrykker samtidig en liten enighet til at det er positivt at det er rom for å komme med tilbakemelding slik at den de kan være med å forme prosessene (18, 2). Utfra disse utsagnene, ser det ut til at mellomlederne opplever at endringsprosessen har båret preg av liten individuell tilrettelegging og medvirkning, men at det allikevel er et lite rom for å komme med tilbakemeldinger.

#### **4.2.5 Særegne utsagn**

Det som kjennetegner faktorsyn 2 sine særegne utsagn, er i utgangspunktet deres opplevelse av å støtte visjonene bak endringsprosessen, men allikevel mene at selve utførelsen kunne blitt gjort på en bedre måte (36, 5). Faktorsynet kjennetegnes av en opplevelse av mangel på medbestemmelse, lite tilgang til informasjon og muligheter for å stille spørsmål, en opplevelse av å ha lite tid til det de egentlig skal, å være litt lei av at stadig nye ting innføres, og en opplevelse av manglende opplæring og usikkerhet (7, 3; 44, -4; 46, 3; 25, -2; 47, -2; 6, 3; 32, 4; 35, -4). Videre uttrykkes det sterkt at endringene har ført til at ansvarsområder og roller har forandret seg som et resultat av endringene, noe som også er særegent for faktorsyn 2 (13, -6, 21, -5; 2, -3).

#### **4.2.6 Oppsummering av faktorsyn 2**

Mellomlederne i faktorsyn 2, opplever at mye har forandret seg som et resultat av endringsprosessen (13, -6; 21, -5), og at dette har ført til nye utfordringer i arbeidshverdagen (33, 6). Faktorsynet innehar en grunnleggende positiv innstilling til utfordringer som fører til ny kunnskap og kompetanse (33, 6; 34, 5) og støtter nytenkingen og visjonene som ligger bak endringsprosessen (36, 5). Mellomlederne opplever allikevel at selve endringsprosessen kunne blitt gjennomført på en bedre måte (36, 5). Tidsbruk, tilgang til informasjon, mulighet til å stille spørsmål, de reelle mulighetene for medvirkning, rolleavklaring, opplæring, tilrettelegging og hvilke forventninger som egentlig stilles til den enkelte, er i større og mindre grad aspekter som har vært mangelfulle og dårlig utført (6, 3; 46, 3; 25, -2; 7, 3; 35, -4; 44, -4). Mellomlederne i faktorsyn 2 opplever som en konsekvens av dette, å være litt lei av de stadig nye tingene som skal prøves (32, 4). Faktorsynet opplever det som positivt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen (12, 4) og uttrykker at det er fint å få en ny arbeidsplass og nye kolleger (22, 4).

#### **4.2.7 Faktorsyn 2 som bipolar**

Det bipolare faktorsynet som kommer frem i Faktorsyn 2, uttrykker en opplevelse av at lite har forandret seg i forbindelse med endringsprosessen, og mener derfor at den nye stillingsbeskrivelsen er ganske lik den tidligere praksisen. Som et resultat av dette, opplever ikke dette faktorsynet at arbeidshverdagen består av nye utfordringer, noe som trolig er positivt, da utfordring for denne faktoren ikke vurderes som en mulighet til hverken personlig eller faglig vekst. De videre holdningene knyttet til selve prosessutføringen, vil som et resultat være en motsetning til faktorsyn 2, noe som kan tolkes som å henge sammen med at det bipolare faktorsynet ikke opplever at endringsprosessen har ført til noen særlige forandringer. Faktorsynet opplever derfor å ha god kontroll på både rolle og hvilke forventninger som



stilles, og opplever lite usikkerhet, lite behov for medvirkning og syntes det er fint med klar beskjed om hva som forventes og hvilke ansvarsområder en har. Det bipolare faktorsynet uttrykker også at det er negativt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen, noe som kan ha en sammenheng med en opplevelse av at de andre deltakerne ikke er veldig interesserte i å ta med det som gjennomgås tilbake til arbeidshverdagen (26, -3). Dette faktorsynet uttrykker også at det å skifte arbeidsplass og å få nye kolleger, oppleves som negativt. Som en oppsummering, fremstår det bipolare faktorsynet med et ønske om faste og forutsigbare rammer, og minst mulig endring. Det bipolare faktorsynet ser ikke noe potensial til vekst og utfordring i tilknytning til sin jobb, og har heller ikke behov for dette.

#### **4.3 Sammenfallende utsagn (consensus statements)**

De sammenfallende utsagnene dreier seg om utsagn som ikke er signifikant forskjellig mellom de to faktorene (Brown, 1980). Disse presenteres i vedlegg 8. Begge faktorsyn uttrykker en sterk enighet til at trivsel skapes gjennom en utfordrende arbeidshverdag, der dette anses å føre til utvikling av kompetanse og ferdigheter (34, 6, 5). Samtidig viser begge faktorsyn til en optimisme knyttet til at endringene til tross for å bestå av mye nytt, vil føre til ny kunnskap som kan tas med videre i arbeidshverdagen (33, 4, 6). Dette kan tyde på at mellomlederne i begge faktorsyn innehar en grunnleggende positiv holdning til det endringsarbeidet som gjennomføres, og en ganske lik -og positiv- generell innstilling til utfordringer og endringstiltak. Dette forsterkes gjennom enigheten om at de ikke har noen tanker om å forsøke å holde fast ved det gamle når ting roer seg litt ned (28, -4, -4), eller et ønske om å se bort ifra ting som har med det nye å gjøre, der det er rom for det (30, -3,-1). Videre uttrykkes det hos begge faktorsyn at det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på ledelsesskolen, og at dette gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen (12, 5, 4). Dette sammenfaller med den felles opplevelsen av at de andre som deltar på ledelsesskolen også virker å være interesserte i å ta med det som gjennomgås tilbake i arbeidshverdagen, noe som fører til en motivasjon til å prøve selv (26, -3,-3). Utfra dette ser det ut til at ledelsesskolen opptrer som en positiv og motiverende faktor for begge faktorsyn, i den endringsprosessen som foregår. Faktorsynene deler en positiv opplevelse av å få nye kolleger og en ny arbeidsplass (22, 4, 4), der de negative opplevelsene knyttet til å miste gamle kolleger og arbeidsmiljø, for begge faktorer faller i bakgrunnen av faktorsynene (11, -1,-2). Videre uttrykkes det en sammenfallende og nøytral holdning til hvorvidt det brukes mer tid og ressurser på omorganisering enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen (41, -1,-1), likeledes til om det var ønskelig at endringene hadde ført til en større

utvikling **(38, 0,1)** og til hvorvidt det har vært vanskelig å gå bort ifra gamle ansvarsområder **(20, 0,0)**.

## 5.0 Drøfting

Hensikten med denne masteroppgaven er å utforske hvordan mellomledere i Trondheim kommune opplever den endringsprosessen de er en del av. Gjennom faktoranalyse og tolkning av mellomledernes sorteringer, har jeg som nevnt kommet frem til to ulike faktorsyn som sammen belyser studiens tema. Faktorsynene baseres på den gjennomsnittlige Q-sorteringen av de 18 studiedeltakerne, og synliggjør to ulike, subjektive opplevelser av endringsprosessen: faktorsyn 1: «Positiv til endring og utfordring, og ser verdien av endringsarbeidet», og faktorsyn 2: «Optimistisk og forventningsfull, men prosessen kunne blitt gjort på en bedre måte»

I dette kapittelet vil jeg drøfte de opplevelsene som jeg mener er studiens mest sentrale funn. Drøftingen baseres på teori som er presentert i kapittel 2, opp mot faktortolkningen som er gjort i kapittel 4. På bakgrunn av abduksjonens rolle i Q-metodologien (se avsnitt 3,2 i kapittel 3), samt at det i forkant av faktoranalysen ikke var grunnlag for å vite hvilke funn og tolkninger faktorsynene ville gi, presenteres også ny teori i dette kapittelet. Drøftingen vil først ta for seg de opplevelsene som opptrer som sammenfallende for de to faktorsynene, der «Behov for vekst og utvikling» og «Meningsskaping og utvikling i fellesskap» utgjør disse. Til slutt vil jeg drøfte det mest sentrale som skiller faktorsynene fra hverandre, under kapittelet «Omfang, roller og forventninger».

### 5.1 Behov for vekst og utvikling

Individet har ifølge Leana og Barry (2000) behov for både stabilitet og vekst i sin arbeidshverdag, og vekstbehovet knyttes til et ønske om endring og variasjon for å kunne utvikle seg selv og sine prestasjoner. Mellomlederne som har deltatt i denne oppgaven har gjennom endringsprosessen fått en ny stillingstittel og nye ansvarsområder, og flere av mellomlederne har også byttet arbeidsplass og kolleger. Begge faktorsyn uttrykker at den nye arbeidshverdagen består av utfordringer, og at disse utfordringene vil føre til både faglig og personlig utvikling. Mellomlederne viser en generelt optimistisk innstilling til både endringsarbeid og utfordring, og gjennom dette, til en positiv opplevelse av hvordan endringsprosessen har, og vil påvirke den enkeltes muligheter for vekst. Denne uttrykte optimismen, er noe jeg, på bakgrunn av min forforståelse, opplever som litt overraskende. Selv om jeg har gjort mitt beste for å gå inn i tolkningen med et åpent sinn, hadde jeg allikevel en forventning om at mellomledernes opplevelse skulle inneholde flere negative elementer enn det tolkningen har belyst. Sett i lys av Leana og Barrys (2000) overnevnte bidrag, kan det se ut som mellomlederne opplever at deres behov for vekst i

arbeidshverdagen, dekkes gjennom den tilsynelatende omfattende endringsprosessen de er en del av. Personer med et *større* behov for vekst enn trygghet, blir av Amundsen og Kongsvik (2008) antatt å vurdere endringer som en mulighet for utvikling og læring. Utfra dette kan mellomledernes uttrykte opplevelse også representere et grunnleggende større behov for vekst, noe som kan være forklarende for den optimismen som eksisterer i begge faktorsyn. Det bipolare faktorsynet kan i den sammenheng trekkes frem som innehaver av et større behov for trygghet enn vekst, da både endring og utfordring generelt uttrykkes som noe negativt.

Ifølge Dweck (2017) oppfatter en person med et vekstperspektiv sine evner som foranderlige, noe som kan utvikles gjennom læring. Ved innsats, strategier og hjelp fra andre, mener en person med dette perspektivet at ens evner kan dyrkes og utvikles (Dweck, 2017). Både faktorsyn 1 og faktorsyn 2 uttrykker at de trives med utfordringer, og at dette vil føre til kompetanseutvikling og bedre rolleutførelse i arbeidslivet. Anstrengelse og innsats i forbindelse med arbeidet får de ikke til å tvile på om de er den riktige personen for den nye stillingen, og mellomlederne er optimistiske til hvilke utfall endringsprosessen vil ha for den enkelte. Dweck (2017) hevder at personer med et vekstperspektiv tror at grunnleggende kvaliteter er noe som kan dyrkes gjennom innsats, der situasjoner som ikke mestres basert på eksempelvis de talent eller evner man utviser, oppmuntrer til vekst for å strekke sine eksisterende evner. Mellomlederne uttrykker en opplevelse og en holdning som samsvarer med det Dweck (2017) tilskriver personer med et vekstperspektiv. Deres opplevelse av den endringsprosessen som foregår, og hvordan de vurderer de utfordringene de uttrykker å møte på, vil utfra dette være farget av deres grunnleggende antakelse om at utfordring og derfor innsats og anstrengelse er noe positivt. På den andre siden vil en person med et konstantperspektiv vurdere anstrengelse og innsats som noe negativt (Dweck, 2017), fordi anstrengelse ikke er nødvendig om man er god nok. Det bipolare faktorsynet kan utfra sin holdning til at utfordring ikke fører til noen form for vekst eller utvikling, samt den mer negative opplevelsen til endring generelt, fremstå som å inneha et konstantperspektiv.

### **5.1.1 En opplevelse av at endringene er i tråd med egne mål og verdier**

Endringsprosessen og de følgende aktivitetene mellomlederne har vært nødt til å gjennomføre på bakgrunn av denne, gjennomføres ikke på eget initiativ, men er bestemt av rådmannen i Trondheim kommune. Mellomlederne kan derfor tolkes som å være drevet av en ytre motivasjon, der denne kan variere i grad av selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000).

Deltakerne i denne oppgaven, består av den gruppen som søkte på de nyopprettede stillingene,

og det kan dermed antas at de hadde et ønske om å få de jobbene de nå har. Mellomlederne er som nevnt, tolket som å inneha et grunnleggende sterkere behov for vekst enn trygghet, samt et vekstperspektiv (Amundsen & Kongsvik, 2008; Dweck, 2017; Leana & Barry, 2000). Med utgangspunkt i deres uttrykte opplevelse av endringsprosessen som en kilde til positive utfordringer, samt at de opplever å støtte og forstå visjonene bak, kan det se ut som de ytre motiverte handlingene gjennomføres med en form for frivillighet og selvbestemmelse. Dette kan også gjelde for den innledende jobbsøkingen, da de frivillig søkte på en jobb som innebar både nye utfordringer og muligheter for utvikling, med en innstilling og et behov for nettopp dette. Denne formen for ytre motivasjon, kan samsvare med det Ryan og Deci (2000) definerer som identifisert regulering (se figur 2 kap 2), der individet opplever at handlingene er i tråd med egne mål og egen identitet. Det at mellomlederne ser ut til å uttrykke at aktivitetene de gjennomfører i forbindelse med endringsprosessen dekker deres behov for både vekst og læring (Dweck, 2017; Leana & Barry, 2000), vil kunne tilsi at de ytre reguleringene er internalisert hos den enkelte (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) og dermed oppleves som ganske selvbestemte. Dette vil ifølge Gagné og Deci (2005) kunne føre til større aksept for organisasjonsendring, samt en bedre psykologisk tilpasning. At mellomlederne opplever at flere elementer ved endringsprosessen er selvbestemte, kan være med på å forklare den optimistiske opplevelsen som eksisterer i begge faktorsyn.

Det blir allikevel viktig å anerkjenne at ønsket om den nye jobben ikke nødvendigvis eksisterte i seg selv, men heller oppstod som et resultat av at den foregående stillingen skulle forsvinne. Hvorvidt mellomlederne innehar et grunnleggende større behov for vekst, kan dermed spille en stor rolle for hvordan en slik situasjon oppleves. Ønsket om den nye stillingen kan med et sterkere behov for trygghet og med et konstant-perspektiv (Dweck, 2017; Leana & Barry, 2000) komme fra en opplevelse av å måtte søke, eller ende opp med ingenting, eller en mindre aktuell eller ønskelig stilling. Et slikt ønske kan foreligge for det bipolare faktorsynet, da det viser til et mindre behov for vekst og endring, uttrykker liten støtte til visjonene bak endringsprosessen, men allikevel har søkt, og fått, en av de nye stillingene. Sett i sammenheng med Ryan og Decis (2000) «self-determination continuum» (figur 2 kap 2), vil en slik ytre motivasjon kunne defineres som en ytre regulering. Denne formen for ytre motivasjon refererer til handlinger som opprettholdes av ytre betingelser, og utføres for å unngå straff eller motta belønning (Ryan & Deci, 2000). En slik opplevelse vil trolig ikke skape den samme optimismen til den endringsprosessen de er en del av, og kan

være forklarende for hvorfor det bipolare faktorsynet uttrykker en mer negativ opplevelse av organisasjonsendringen.

## **5.2 Meningsskaping og utvikling i fellesskap**

Organisasjonsendringen som er foretatt i Trondheim kommune, er en endring av organisasjonsstruktur, og har ført til at mellomlederne som har deltatt i dette prosjektet har fått nye roller og ansvarsområder. Dette vil ifølge Maitlis og Christianson (2014) skape motsigelser og paradokser for mellomlederne, og vil trigge Endringer i organisasjonsstruktur, roller og ansvar skaper ifølge) motsigelser og paradokser for mellomlederne, og vil derfor trigge meningsskappingsprosesser angående hva deres jobber innebærer og hvordan de skal utføres. Malik og Garg (2017) mener at suksessfulle organisasjonsendringer i stor grad er avhengige av organisasjonens evne til å stimulere de ansatte til å støtte forandring, da hovedutfordringen ligger i å få de ansatte til å bli forpliktet til endringene. Guth og MacMillan (1986) hevder at mellomledere i større grad styres av sin egeninteresse enn av organisasjonens, med mindre disse interessene samsvarer med hverandre. Muligheten for at det oppstår en uoverensstemmelse mellom disse eksisterer dermed, og å styre prosessene på en måte som skaper forpliktelse fra mellomlederne, hevdes å være kritisk for effektiv implementering (Guth & MacMillan, 1986). Ifølge Armenakis og Harris (1993) består det å skape beredskap for endring av proaktive forsøk av en endringsagent til å påvirke tro, holdninger, intensjoner og til slutt atferden til endringsmålet. Endringsagenten slik Armenakis og Harris (1993) formulerer det, kan i dette tilfellet antas å dreie seg om rådmannen i Trondheim kommune, men mer konkret kan delprosjektlederne som selv er med på å arrangere ledelsesskolen, opptre som endringsagenter. Samtidig hevder Balogun og Johnson (2004) at mye av meningsskapingen skjer horisontalt, noe som tilsier at mellomlederne selv også innehar rollen som endringsagenter.

Ledelsesskolens oppdrag er å skape en helhetlig ledelse i Trondheim kommune, noe som fordrer at den enkelte deltaker er åpen for endring. Med utgangspunkt i at begge faktorsyn uttrykker en støtte og forståelse til endringsprosessen, samt at de tolkes som å ha en tro på å mestre de utfordringene de møter på, kan det se ut til at den støtten Malik og Garg (2017) og Armenakis og Harris (1993) påpeker som nødvendig for å skape suksessfulle endringer, eksisterer hos mellomlederne. Mellomlederne uttrykker at de ser meningen bak den endringsprosessen de er en del av, og sett i sammenheng med Ryan og Decis (2000) kompetansebegrep, kan denne forståelsen og støtten føre til at de ytre motiverte handlingene internaliseres av mellomlederne og oppleves som selvbestemte. Det bipolare synet ser på sin

side ut til å oppleve at det er en uoverensstemmelse mellom egne interesser og organisasjonens (Guth & MacMillan, 1986). Med dette som utgangspunkt, vil ikke dette faktorsynet besitte det endringsberedskapet Armenakis og Harris (1993) mener er nødvendig for å oppnå suksessfulle endringsprosesser.

### **5.2.1 Kollektiv meningsskapning og læring**

Weick (1995) hevder at meningsskapning både er en individuell og en sosial prosess, der den sosiale konteksten er helt avgjørende for at mening skal skapes kollektivt. Den sosiale konteksten påvirker meningsskapningen på flere måter, den påvirker kvaliteten på informasjonen den enkelte mottar, og inneholder normer og forventninger for hvilke meninger som er akseptable (Weick, 1995). Den sosiale konteksten blir også hevdet å være avgjørende for at læring skal finne sted (Gjelsvik, 2006), og delt kognisjon og kollektiv læring antas å være grunnleggende for kunnskapsutvikling (Nonaka & Takeuchi, 1995).

I lys av dette, kan opplevelsen som uttrykkes hos begge faktorsyn knyttet til de andre deltakerne på lederskolen, trekkes frem. Begge faktorsyn uttrykker at det er positivt å være flere fra samme arbeidsplass på lederskolen, og at dette gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen. Lederskolen består av en gruppe mennesker som jevnlig skal komme sammen for å lære, med et utgangspunkt i erfaringer fra sitt arbeid, og et hovedformål om å gjøre jobben sin bedre. Dette er også definisjonen på det Wenger (1998) omtaler som et praksisfellesskap, og det er mulig å tenke seg at dette er noe av hensikten bak lederskolen: å skape et praksisfellesskap for mellomlederne på tvers av de enhetene de befinner seg i. Lave og Wenger (1991) mener at ved å være en del av et praksisfellesskap, vil den enkeltes læring berikes, samt at det vil skape en høyere motivasjon til å ta i bruk det som læres.

Samtidig hevder Maitlis og Christianson (2014) at når ledere eller andre er suksessfulle med å påvirke meningsskapningen hos organisasjonens medlemmer, så vil disse individene bli mer motiverte til å skape endringer i deres egne roller og praksiser. Dette vil også gjøre medlemmene i stand til å hjelpe andre gjennom å forklare visjonene og samarbeide om å konstruere måter å jobbe på som er konsistente med ledernes redefinerte virkelighet (Maitlis & Christianson, 2014). Det at begge faktorsyn opplever å bli motiverte av de andre deltakernes engasjement, kan dermed henge sammen med at engasjement og motivasjon er en del av de forventningene og normene (Weick, 1995) lederskolen som sosial kontekst legger til rette for. Mellomlederne uttrykker også både forståelse og støtte til hensikten bak endringsprosessen. Dette kan sammen med opplevelsen av at lederskolen har gitt

muligheter til å stille spørsmål, være et resultat av at engasjerte og motiverte kursdeltakere, og kursholdere, har forklart og påvirket den enkeltes meningsskaping på en måte som er konsistent med den redefinerte virkeligheten hos Trondheim kommune. Det bipolare faktorsynet uttrykker på sin side en opplevelse av ledelsesskolen som noe negativt, og opplever ikke det engasjementet eller den motivasjonen som de andre deltakerne uttrykker. Sammen med en manglende støtte til endringstiltakene, ser det ut til at det bipolare faktorsynet i mindre grad har blitt påvirket av den kollektive meningsskapingen det er tilrettelagt for.

I postintervju med Q6, blir det sagt at ledelsesskolen har gitt mulighet til å finne og skape felles verdier, og at det er positivt at ledergruppen fra Q6s arbeidsplass som til daglig ikke tilbringer så mye tid sammen, får mulighet til å lære og høre det samme. Ledelsesskolen oppleves også som en arena for å drøfte ulike ting sammen. Dette uttrykkes også av Kursholder, som også bekrefter at dette er en del av målsettingen bak ledelsesskolen. Gjelsvik (2006) hevder at radikalt ny lærdom har en tendens til å oppstå når man kommer i kontakt med mennesker utenfor sin egen organisasjon, der eksterne nettverk eller rekruttering av nytt personell, skaper en kunnskapsutvikling utover de eksisterende, interne læringssystemene. Sett i lys av at ledelsesskolen både oppleves og har som funksjon å samle mellomledere fra samme og ulike enheter, kan denne sosiale konteksten legge til rette for en kunnskapsutvikling som de ellers ikke ville hatt tilgang til. Her kan også den positive opplevelsen knyttet til ny arbeidsplass og nye kolleger henge sammen med nettopp dette, da mellomlederne dette gjelder, uttrykker at det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.

Mellomlederne i begge faktorsyn uttrykker en forståelse og støtte til hensikten bak den endringsprosessen de er en del av. På bakgrunn av den sammenfallende opplevelsen av ledelsesskolen som en positiv og motiverende faktor i endringsprosessen, samt det informantene gjengir i postintervju, ser det ut til at ledelsesskolen som sosial kontekst, har lagt til rette for et praksisfellesskap og til en kollektiv læring og meningsskaping hos mellomlederne som er med på å skape den optimismen som eksisterer hos begge faktorsyn.

### **5.2.2 Tilhørighet**

Årsaken til at en person i utgangspunktet velger å utføre handlinger som er ytre motiverte, antas å ligge i at den ytre motivasjonen kommer fra noen eller noe man ønsker å føle tilhørighet til (Ryan & Deci, 2000). Den ytre motivasjonen handler i denne oppgaven om endringene mellomlederne har vært nødt til å gjennomføre, der deltakelse på ledelsesskolen



faller innunder dette. Tilhørighet kan her knyttes til det arbeidsfellesskapet mellomlederne er en del av på sin arbeidsplass, men også det fellesskapet ledelsesskolen gir, med ledere og mellomledere fra egen og andre enheter i Trondheim kommune. Med utgangspunkt i at begge faktorsyn uttrykker en positiv opplevelse til de aktivitetene som gjøres i fellesskap, er det mulig å tolke det dit hen at mellomlederne ønsker å føle tilhørighet blant de andre på ledelsesskolen. I postintervju legges det vekt på at det oppleves som positivt å få en arena til å spørre hverandre om hjelp, til å samarbeide og å bygge et samhold både innad i sin enhet, men også med mellomlederne fra andre enheter. Ledelsesskolen legger til rette for at det skapes gjensidig avhengighet mellom deltakerne, ved at de gjennom dialog og samarbeid skal skape felles verdier og retningslinjer for den nye stillingen, og gir en mulighet for å identifisere seg med en arbeidsgruppe. Dette vil ifølge Gagné og Deci (2005) ha en positiv effekt på internalisering av gruppeverdier og autonom motivasjon (se figur 2 kap 2), og videre slå positivt ut på arbeidsresultater. En slik organisering rundt et bestemt område av kunnskap og aktivitet, mener Lave og Wenger (1991) vil gi medlemmene en følelse av en felles virksomhet og identitet. Begge faktorsyn er tolket som å mene at fellesskap, samarbeid og inkludering er viktige for trivsel, og det kan derfor se ut til at tilretteleggingen av nettopp dette, kan være noe av årsaken til at begge faktorsyn opplever tiltaket som positivt. Samtidig kan det også være forklarende for hvorfor faktorsyn 1 opplever at disse områdene har forbedret seg gjennom endringsprosessen. Utfra dette, kan også den mer generelle optimismen som befinner seg i begge faktorsyn, være et resultat av den effekten ledelsesskolen ser ut til å ha på internalisering av gruppeverdier og autonom motivasjon.

### **5.3 Omfang, roller og forventninger**

Til tross for at begge faktorsyn er tolket som å inneha en forholdsvis lik optimisme knyttet til det endringsarbeidet mellomlederne er en del av, eksisterer det også ulikheter mellom de to faktorsynene.

#### **5.3.1 Ulik opplevelse av endringsprosessens omfang**

Mellomlederne i faktorsyn 2, opplever at mye har forandret seg som et resultat av endringsprosessen. Reaksjoner på endring er ifølge Benson, Kimmel og Lawler (2013) delvis bestemt av den oppfattede mengden påvirkning endringen vil ha for den enkelte og for arbeidsenheten som helhet. Generelt sett, vil en større oppfattet forandring, føre til større reaksjoner hos de som påvirkes (Benson et al., 2013). Faktorsyn 2 uttrykker en opplevelse av å være lei av at stadig nye ting skal utprøves, og uttrykker en opplevelse av at endringsprosessen inneholder elementer som gjør at de får mindre tid til å gjøre jobben sin, og

at dette ikke er optimalt. I postintervju med kursholder, påpekes det at endringsprosessen ble satt i gang ganske raskt, og at det var forskjellig hvordan de ulike enhetene tidligere hadde fordelt og gjennomført de arbeidsoppgavene som nå skulle formaliseres inn i en ny lederstilling. Meyer og Stensaker (2006) hevder at endringslitteraturen er todelt når det kommer til spørsmål knyttet til hva som er mest hensiktsmessig av raske og langtrukne endringsforløp. Noen forskere mener at endringsprosesser bør være langsomme, mens andre hevder at radikale endringer må gjøres raskt (Meyer & Stensaker, 2006). Begge tilnærminger knyttes til både negative og positive reaksjoner blant organisasjonens medlemmer, og Meyer og Stensaker (2006) mener at raske endringer vil bidra til å frigjøre mer energi, og at dette er nødvendig for å oppnå endring. Allikevel påpekes det at endringer som gjøres for raskt, vil kunne begrense problemløsning og tilpasning til den nye situasjonen (Meyer & Stensaker, 2006). Langsomme endringer gjør det enklere å lære, og gir alle organisasjonens medlemmer tid til å forstå hva som må endres og hvordan (Meyer & Stensaker, 2006). Faktorsyn 2 opplever at det har vært en del usikkerhet knyttet til hvilke forventninger som stilles til den nye stillingen og til hva som vil skje, og det kan dermed se ut til å sammenfalle med det Meyer og Stensaker (2006) nevner i forbindelse med for raske endringsprosesser. Faktorsyn 2 kan utfra dette tolkes som å bestå av mellomledere som ikke hadde en lignende praksis i forkant av endringene, der opplevelsen av at mye er forandret, vil kunne skape større reaksjoner hos den enkelte (Benson et al., 2013).

Det ser allikevel ikke ut til at faktorsyn 2 opplever at det brukes mer tid og ressurser på omorganisering enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen, og de uttrykker som tidligere nevnt, både støtte og forståelse for hensikten bak de ulike tiltakene. Birgitte, Ingstad og Finne (2009) danner et skille mellom innhold og prosess i forbindelse med organisasjonsendring, der innhold relateres til *hva* som endres, mens prosess tar for seg *hvordan* endringen implementeres (Birgitte et al., 2009). I den forbindelse mener de at en mulig årsak til at mange organisasjonsendringer ikke er vellykkede, kan være fordi betydningen av prosess undervurderes i endringsarbeidet (Birgitte et al., 2009). Utfra dette kan faktorsyn 2 sin opplevelse av å være lei, tolkes som å henge sammen med selve prosessutførelsen, og ikke til endringens innhold, eller til endringsarbeid mer generelt.

Hos faktorsyn 1 uttrykkes det i mindre grad en opplevelse av at endringsprosessen har ført til store forandringer. Dette bekreftes også gjennom postintervju med faktor 1, der det kommer frem en opplevelse av at den nye stillingen har mange likhetstrekk med tidligere praksis. Med dette som utgangspunkt, vil ikke mellomlederne reagere like sterkt på det endringsarbeidet

som gjennomføres. Om endringsprosessen i større grad bestod av en formalisering av allerede iverksatt praksis, åpner det også for at den raske igangsettingen førte til en frigjøring av mer energi, istedenfor å skape tilpasningsvansker.

### **5.3.2 Usikkerhet og forventninger**

Mellomlederne i faktorsyn 2, uttrykker at endringsprosessen kunne blitt gjennomført på en bedre måte, og opplever at planleggingen bak endringsprosessen ikke har vært veldig god. Sett i lys av at faktorsynet også mener at endringsprosessen har ført til store forandringer av arbeidshverdagen, er det mulig å anta at det vil forekomme et større behov for avklaring, enn hvis man, som faktorsyn 1, opplever at mye er likt. Faktorsyn 2, opplever at de ikke har fått nødvendig opplæring i forbindelse med de nye ansvarsområdene og rollene som endringsprosessen har ført med seg, og at dette har ført til usikkerhet knyttet til hvilke forventninger som stilles til den enkelte. Faktorsynet uttrykker også en opplevelse av at spørsmål utover det mest generelle knyttet til endringsprosessen, har vært dårlig besvart, og at det har vært en del usikkerhet som et resultat av dette. Birgitte et al. (2009) hevder at for å kunne skape endringskompetanse i en organisasjon, er det viktig at de som endres har ledere som er tilgjengelige for å snakke om endringene og hvordan endringene vil påvirke den enkelte og dens situasjon. Selv informasjon som ikke er helt sikker, vil gi den enkelte en oversikt over status, som igjen vil føre til økt opplevelse av kontroll over situasjonen (Birgitte et al., 2009). Med utgangspunkt i dette, ser det ut til at faktorsyn 2 opplever en prosessgjennomføring som har skapt usikkerhet til endringens innhold, som videre har ført til redusert kontroll. Av Amundsen og Kongsvik (2008) relateres dette til tapsopplevelser. En opplevelse av å ikke ha kontroll over hva som vil skje i framtiden, både for egen rolle og for organisasjonen, kan resultere i et tap av trygghet (Amundsen & Kongsvik, 2008). Samtidig kan en opplevelse av å ikke vite hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres, føre til det Amundsen og Kongsvik (2008) omtaler som tap av kompetanse. Slike tapsopplevelser vil kunne føre til motstandsreaksjoner (Amundsen & Kongsvik, 2008). Jacobsen (2004) mener at når en endring innebærer at man må lære nye måter å arbeide på, sammen med nye mennesker og med nye oppgaver, så oppstår ofte en frykt for å ikke strekke til, en frykt knyttet til personlig mestring. En slik opplevelse mener også Jacobsen (2004) kan skape motstand. Selv om mellomlederne i faktorsyn 2 kan tolkes som å uttrykke tapsopplevelser i forbindelse med prosessutførelsen, viser de allikevel en optimistisk holdning til det endelige utfallet, og tenker at de vil komme ut på den andre siden med ny kunnskap som kan tas med videre i arbeidshverdagen. Faktorsynet uttrykker ikke at de ønsker å holde fast ved det gamle, at de er

motløse, eller at det brukes mer tid og ressurser på endring enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen. Også denne opplevelsen kan tolkes som å være et uttrykk for at mellomlederne ikke viser motstand til endringenes innhold, men at de er misfornøyde med prosessutførelsen.

Mye av menneskelig oppførsel reguleres ifølge Bandura (1989) gjennom å se for seg fremtiden, og de målsetningene man setter seg er påvirket av hvordan man vurderer egne evner. Ved å se på hvilke resultater man tidligere har endt opp med når liknende handlinger har blitt utført, vurderes det hvordan framtidige hendelser vil utspille seg (Bandura, 1989). Meyer og Stensaker (2006) hevder at negative erfaringer med tidligere endringsprosesser fører til negative holdninger til nye endringstiltak, der dette vil gjøre det vanskeligere å gjennomføre nye prosesser på en god måte. Faktorsyn 2 uttrykker i liten grad å ha dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, og det kan dermed antas at mellomledernes optimistiske holdning også er formet av deres tidligere erfaringer. Faktorsyn 1 legger i motsetning til faktorsyn 2, liten vekt på selve utførelsen av endringsprosessen. Faktorsyn 1 uttrykker lite usikkerhet knyttet til de nye omstendighetene, vurderer de utfordringene de møter på som positive, og har gode erfaringer med tidligere endringsarbeid. Dette kan vise til at faktorsynet har en forventning om å mestre den situasjonen de står ovenfor, noe som kan føre til at de setter seg høyere mål og en sterkere forpliktelse til å nå disse målene (Bandura, 1989). Ryan og Deci (2000) mener at en person er nødt til å ha tro på at en selv skal kunne mestre det som skal utføres, for at en målsetting som i utgangspunktet er ytre motivert skal kunne internaliseres i den enkelte. I lys av dette, kan den mestringsforventningen begge faktorsyn uttrykker, føre til en større sannsynlighet for at de ytre reguleringene internaliseres.

Det at begge faktorsyn uttrykker en forventning om å mestre, til tross for å ha en ganske ulik opplevelse av rolleavklaring, tilgang på informasjon og prosessutførelse, mener jeg også kan belyses av deres deltakelse på ledelsesskolen. Begge faktorsyn oppgir som tidligere nevnt, at ledelsesskolen har gjort det lettere å stille spørsmål, samt at de andre deltakernes positive innstilling skaper et større mot til å selv sette i gang med nye ting. Det at ledelsesskolen for begge faktorsyn oppleves som en arena for å skape den nye stillingen i fellesskap med andre, kan dermed se ut til å forebygge den usikkerheten som faktorsyn 2 i utgangspunktet opplever at prosessutførelsen har ført til. Begge faktorsyn legger vekt på at de vil komme ut på den andre siden med kunnskap som kan tas med videre i arbeidshverdagen, og kan derfor være et resultat av den uttrykte opplevelsen til at ledelsesskolen tilrettelegger for spørsmål og diskusjon med andre i samme situasjon.

### **5.3.3 Ulik opplevelse av muligheter for medvirkning**

Mellomlederne i begge faktorsyn uttrykker et behov for å medvirke, og ønsker at ansvarsområder og hvilke forventninger som skal stilles til den enkelte, skal skapes i en prosess der deres egen stemme blir hørt. Faktorsyn 1 uttrykker at det er rom for å være med å forme prosessene, og at de har en reell medvirkning. Dette vil ifølge Meyer og Stensaker (2006) kunne skape en større forståelse for og forpliktelse til endringene, noe som ser ut til å være i tråd med faktorsynets opplevelse mer generelt. Faktorsyn 1 uttrykker stor forståelse for den endringsprosessen de er en del av. Faktorsyn 2 opplever på sin side at det til tross for å proklameres at de har medbestemmelse i disse prosessene, at de i praksis ikke har hatt mulighet til å medvirke. Meyer og Stensaker (2006) hevder at en slik oppfatning vil kunne få negative konsekvenser for det aktuelle endringsinitiativet i form av at det gjør sannsynligheten større for at organisasjonsmedlemmer vil motstå endringsinitiativene, og Amundsen og Kongsvik (2008) mener manglende medvirkning kan føre til omstillingstretthet og passivitet. Fremtidige endringsprosesser vil også med større sannsynlighet møtes med kynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008; Meyer & Stensaker, 2006), og Birgitte et al. (2009) mener at negative erfaringer gjør at man som ansatt og avdeling blir mindre kapabel til å møte nye endringer med et positivt utgangspunkt. Meyer og Stensaker (2006) viser til at det i endringslitteraturen eksisterer en bred enighet om at endringsprosesser som ikke involverer de som påvirkes i størst grad, skaper en utfordrende implementeringsprosess. Med utgangspunkt i at faktorsyn 2 tolkes som å oppleve at endringsprosessen har hatt en større påvirkning på deres rolle enn det faktorsyn 1 uttrykker, vil det utfra overnevnt teori, eksistere ulike behov for medvirkning i de ulike synene. Det kan dermed se ut som de medvirkningsmulighetene det ble tilrettelagt for i Trondheim kommune, har vært tilstrekkelig i en endringsprosess som oppleves å være en formalisering av allerede innført praksis, men utilstrekkelig for de som opplever endringene som mer drastiske.



## 6.0 Avslutning

Hensikten med denne studien har vært å utforske hvordan mellomlederne i Trondheim kommune opplever organisasjonsendringen knyttet til «prosjekt helhetlig ledelse». Med utgangspunkt i hvordan mellomlederne opplever å motta et endringsinitiativ fra rådmannen i kommunen, har deres subjektive opplevelse blitt undersøkt gjennom deres sortering av utsagn knyttet til tankesett, motivasjon, og opplevelse av muligheter for medvirkning og motstand.

Ved bruk av den Q-metodologiske forskningsmetoden, har studien resultert i to fremtredende, perspektiv eller faktorsyn, samt et bipolar syn. Faktorsyn 1 som kan sies å representere det første synet, uttrykker en generelt positiv opplevelse av organisasjonsendringen.

Utfordringene de møter på oppleves som positive, ledelsesskolen oppleves som et bra tiltak, og de uttrykker forståelse for hensikten med endringene. Samtidig ser de ut til å oppleve at endringsprosessen ikke har ført til alt for store endringer, og legger liten vekt på prosessgjennomføringen. Faktorsyn 2 deler faktorsyn 1 sin optimisme til utfordring, uttrykker en støtte og forståelse til endringenes hensikt, og anser ledelsesskolen som positivt. Faktorsyn 2 viser samtidig til en opplevelse av at organisasjonsendringen har ført til store forandringer, og legger større vekt på prosessgjennomføringen. Faktorsynet opplever at denne kunne blitt gjennomført på en bedre måte, og at ulike elementer ved prosessen har skapt usikkerhet.

Den delte optimismen hos begge faktorsyn, tolkes som å til dels komme fra et grunnleggende sterkere behov for vekst og endring, der dette behovet dekkes gjennom de endringene prosjekt helhetlig ledelse har medført. Gjennom drøftingen argumenterer jeg for at denne opplevelsen viser til at mellomlederne har internalisert de ytre motiverte handlingene, en opplevelse som forskning viser at skaper en større aksept til organisasjonsendring (Gagné & Deci, 2005). Det bipolare synet uttrykker på sin side misnøye til endringene og utfordringene som oppstår, og mener at det ikke vil føre til personlig utvikling, og vil fortsette som før når ting roer seg ned. Dette funnet mener jeg synliggjør hvilken betydning den enkeltes innstilling og følelse av selvbestemmelse kan ha for de opplevelsene som oppstår i forbindelse med endringsarbeid.

Gjennom drøftingen trekker jeg også frem ledelsesskolens rolle i faktorsynenes opplevelse, der den optimistiske holdningen begge faktorsyn uttrykker, ser ut til å ha en sammenheng med det praksisfellesskapet ledelsesskolen legger til rette for. Det uttrykkes en opplevelse av et engasjert fellesskap, og at dette skaper en motivasjon hos den enkelte til å iverksette nye tiltak i arbeidshverdagen. Gjennom postintervju kommer det ytterligere frem at ledelsesskolen har vært samlende, og gitt mulighet for drøfting og utvikling i fellesskap. Ledelsesskolen ser ut til å være en arena for både horisontal og vertikal meningssskaping hos mellomlederne, der de

sammen med hverandre, og med delprosjektledere, skal skape en felles, helhetlig ledelse i Trondheim kommune. Innledningsvis i denne oppgaven ble det presentert litteratur som hevder at både motstand og kongruente konsekvenser knyttet til endring ofte oppstår utfra den meningsskapingen som forekommer *mellom* endringsmottakerne, gjerne i uformelle omstendigheter og på uforutsette måter (Balogun & Johnson, 2004). Gjennom lederskolen, har Trondheim kommune skapt en formell arena for kollektiv meningsskaping, der delprosjektledere opptrer som arrangører, og dermed besitter en mulighet til å være med på å påvirke og forme meningsskapingen som forekommer i forbindelse med endringsarbeidet. Å arrangere denne formelle utviklingsarenaen, sammen med de normene og forventningene denne sosiale konteksten oppleves å inneholde, antar jeg at er utslagsgivende for den optimistiske, støttende og forståelsesfulle holdningen begge faktorsyn uttrykker.

Et annet sentralt funn er faktorsynenes motstridende opplevelse av endringens omfang. Denne opplevelsen tolker jeg som å henge sammen med deres ulike opplevelse av prosessgjennomføringen, da en større oppfattet forandring vil føre til større reaksjoner hos de som påvirkes (Benson et al., 2013). At prosessen får lite oppmerksomhet i faktorsyn 1, tolkes derfor som å ha sammenheng med faktorsynets opplevelse av at endringene ikke har ført til så store forandringer. Faktorsyn 2 uttrykker en opplevelse av at mye har forandret seg, at prosessen kunne blitt gjort på en bedre måte, og opplever å være litt lei av de stadig nye tiltakene. Det uttrykkes allikevel ingen tegn til at mellomlederne i faktorsyn 2 bevisst forsøker å hindre gjennomføringen av grepene som tas, og den negative opplevelsen som opptrer hos faktorsyn 2 relateres derfor til selve prosessutførelsen, og ikke til endringens innhold.

I endringslitteraturen argumenteres det med ulike definisjoner for at endringsmottakerne er nødt til å være forpliktet til de endringsinitiativene som settes i gang, for at implementeringen skal kunne bli vellykket. Gjennom drøftingen har jeg argumentert for at denne nødvendige støtten og forståelsen eksisterer i begge faktorsyn, og at mye av den uttrykte forståelsen ser ut til å henge sammen med mellomledernes deltakelse på lederskolen. Gjennom denne oppgaven har jeg også vist til teori som hevder at prosessgjennomføring kan være avgjørende for hvorvidt endringen vil ha et vellykket eller mislykket resultat, og at en mulig årsak til at mange organisasjonsendringer ikke er vellykkede, kan være fordi betydningen av prosess undervurderes i endringsarbeidet (Birgitte et al., 2009; Øyum, 2006). Det at faktorsyn 2 uttrykker at prosessgjennomføringen har skapt usikkerhet, men samtidig viser en støtte, og forventning om å mestre, kan tyde på at lederskolens tilrettelegging for informasjonsdeling og meningsskaping i fellesskap, er med på å forebygge den usikkerheten de i utgangspunktet



opplever at prosessen har ført til. Et av studiens mest sentrale funn, og kanskje viktigste bidrag, mener jeg derfor er hvilken betydning tilrettelegging av meningsskapingsprosesser i fellesskap ser ut til å ha for de opplevelsene som uttrykkes i begge faktorsyn. Å legge til rette for både fellesskap, meningsskaping og en opplevelse av tilhørighet i endringsarbeid, ser ut til å ha en motvirkende effekt på de negative opplevelsene som faktorsyn 2 uttrykker at prosessen i seg selv har ført til, og som forklarende for den gjennomgående optimismen som eksisterer i begge faktorsyn for øvrig.

### **6.1 Videre forskning**

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i mellomledernes opplevelse av en endringsprosess som har endret både deres roller og ansvarsområder. Mellomlederne uttrykker forventninger om å mestre, og er optimistiske til at endringene vil føre til både personlig og faglig utvikling. I den forbindelse hadde det vært interessant å se hva mellomlederne opplever at endringene har ført til etter eksempelvis ett år, tre år, eller fem år. Fører endringene til den personlige og faglige utviklingen de forventer? Studien har fokusert på hvordan mellomlederne opplever endringstiltaket, utfra deres eget subjektive ståsted som mottakere. Det hadde imidlertid vært interessant å se på hvordan endringene har påvirket de ulike enhetene i Trondheim kommune, og om «prosjekt helhetlig ledelse» fører til en styrking av den faglige ledelsen, personalledelsen og omdømmet til kommunen slik prosjektet har som hensikt å gjøre. Videre hadde det også vært interessant å sett på hvilken opplevelse de ansatte under mellomlederne sitter igjen med etter «prosjekt helhetlig ledelse». Opplever de at de nye avdelingslederne er en bedre ressurs enn tidligere fagledere, og vil ledelsesskolen ha en påvirkning på de ansattes opplevelse av mellomlederne? I studien har jeg kommet frem til at ledelsesskolen har en sentral rolle i mellomledernes opplevelse av endringsarbeidet som er gjennomført, og jeg mener at dette åpner opp for flere interessante spørsmål. Hvilken rolle vil dette nettverket ha for deltakerne i fremtiden, vil det fellesskapet de nå opplever fortsette å eksistere, eller vil det forsvinne når prosjektet tar slutt? Om deltakerne på ledelsesskolen fortsetter å bruke hverandre til informasjonsdeling og utvikling, hadde det vært interessant å se på hvilken betydning et slikt praksisfellesskap har for hvordan de opplever rollen som mellomleder også utenfor endringsarbeid.



## 7.0 Litteraturliste

- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I: E. Allgood & A. A. Thomas (Red.), *Q-metodologi - En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Antonacopoulou, E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/231489069?accountid=12870>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies* (01708406), 26(11), 1573-1601.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184
- Bartunek, J.M., Rousseau, D., Rudolph, J.W., & DePalma, J.A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206
- Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler, E. E (2013) Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights. *Research in Organizational Change and Development*, 21, 233-257
- Birgitte, G., Ingstad, Z., & Finne, L. B. (2009). Organizational change competence. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Prerequisites for Healthy Organizational Change* (s.21-32). Bentham

- Science Publishers Ltd. Hentet fra  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/ntnu/detail.action?docID=864318>
- Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A Primer on Q-Methodology. *Operant Subjectivity*, 16 (3/4), 91-138.
- Brown, J. R. (1996). *The I in Science*. Training to Utilize Subjectivity in Research. Oslo, Scandinavian University Press
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (27. april 2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Dweck, C. (2017). *Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential*: Little, Brown Book Group.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) Self-determination and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Gjelsvik (2006) Radical innovations and strategy as co-evolutionary processes. I R. Lines, I.G. Stensaker & A. Langley (Red.), *New perspectives on organizational change and learning*. (s. 370-387). Bergen: Fagbokforlaget
- Guth, W., & MacMillan, I. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2486065>
- Hope, O. (2009). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives* (Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164350/hope.ole%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. v., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. doi:10.1108/JOCM-09-2012-0137
- Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leana, C., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, 15(4), 20-23.
- Lines, R. (2005) The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4 (1), 8-32.  
<https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-98.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. Doi: 10.1080/14697010600693731
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Q methodology* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781483384412
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. doi: 10.1080/14697010600693731
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2018) *Voksnes læring- Om studieprogrammet*. Hentet 12. mars 2018 fra <https://www.ntnu.no/studier/mvl/om>

- Paige, J. B., & Morin, K. H. (2016). Q-Sample Construction: A Critical Step for a Q-Methodological Study. *Western Journal of Nursing Research*, 38(1), 96-110. doi:10.1177/0193945914545177
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Said, G., & Stricklin, M. (2014). Dialogism: A philosophical contribution to understanding concourse and consciring. *Operant Subjectivity*, 37(3), 21–37. doi:10.15133/j.os.2014.010
- Saksvik, P., Nytrø, K., & Tvedt, S. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 295-300.
- Salkind, N. J. (2012). *Encyclopedia of research design*. Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com>
- Stephenson, W. (1953). *The study of behaviour*. Chicago: University of Chicago Press.
- Størksen, I. (2012). Hva er q-metodologi, og hvordan kan den brukes i psykologien? *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 49 (6), 566-570.
- Sæbjørnsen, S. E. N., Ellingsen, I. T., Good, J.M.M., & Ødegård, A. (2016). Combining a naturalistic and theoretical Q sample approach: An empirical research illustration. *Operant Subjectivity*, 38(2), 15–32. doi:10.15133/j.os.2016.005
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010) Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I A.A Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trondheim kommune. (2018). *Prosjekt helhetlig ledelse*. Hentet 6. januar 2018 fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/hovedprosjekt>
- van Exel, J., & de Graf, G. (2005). *Q methodology: A sneak peak preview*. Hentet fra <http://qmethod.org/articles/vanExel.pdf>

- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research. theory, method and interpretation*. London: Sage.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice a brief introduction*. Hentet fra <http://www.uwoakville.org/wpv3/wp-content/uploads/2013/12/Communities-of-Practice-introduction-document.pdf>
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i q-metodologi. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 23-38). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Øyum, L. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser: eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte*. Nordisk Ministerråd.

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Forskningsdesign og Q- utvalg med tilhørende cellekombinasjon.

Forskningdesign (Fisher blockdesign)

Effekter	Nivå			Celler
Behov	A) Konstant-perspektiv	B) Vekstperspektiv		2
Motivasjon	C) Autonomi	D) Tilhørighet og mening	E) Kompetanse/mestringsforventning	3
Syn på endringen	F) Medvirkning	G) Motstand		2
Sum				12

### Q- utvalg

Tabellen viser Q- utsagnene som ble brukt i sorteringen i stigende randomisert rekkefølge. Utsagnene har hver sin bokstavkombinasjon basert på celletilhørighet i designet.

Nr.	Utsagn i tilfeldig nummerert rekkefølge	Celler
1	Det er en del nytt å sette seg inn i, men de utfordringene jeg møter på går heldigvis ikke forbi min kompetanse.	AEG
2	Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på ledelsesskolen.	AEF
3	For meg var det ikke utfordrende å tre inn i den nye stillingen. Jeg opplevde å mestre de nye ansvarsområdene fort, noe som er et tegn på at jeg var riktig person for jobben.	AEF
4	Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	ADG
5	Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	ACF
6	Jeg synes at alt det nye som foregår i forbindelse med stillingsfornyelsen, gjør at jeg får mindre tid til å gjøre det jeg egentlig skal. Det hadde vært bedre om jeg bare fikk fokusere på å gjøre jobben min.	ACG
7	Det sies at det er viktig at vi ytrer oss og at vi har medbestemmelse i disse endringsprosessene, men i praksis opplever jeg ikke at vi har noen medvirkning.	ACF
8	Jeg kunne godt tenkt meg å fortsette å ha de samme ansvarsområdene jeg hadde tidligere. Dette var ikke noe jeg hadde ønske om i det hele tatt.	ACG
9	Den nye arbeidshverdagen har ført til at jeg har mer valgfrihet og selvstendighet enn tidligere, og det er bra.	ACG
10	Mine ferdigheter har ikke blitt påvirket av at ting har endret seg på arbeidsplassen. Mine styrker og svakheter er det de er, og vil ikke påvirkes av organisatoriske forhold.	AEG
11	På min arbeidsplass var vi en veldig sammensveiset gjeng, fungerte veldig godt sammen og hadde et godt arbeidsmiljø. Det var negativt at vi ikke lenger skulle jobbe sammen.	ADG
12	Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på ledelsesskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	ADG
13	Jeg synes egentlig ikke at det er så mye som har forandret seg for meg og mine ansvarsområder, og det setter jeg pris på.	ACF
14	Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det like godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	ACG
15	Det er godt at noen tar ansvar og sørger for at de prosessene som foregår, skjer på best mulig måte. Det er ingen grunn til at vi som ikke er i ledelsen skal blande oss inn og være med å «bestemme».	AEF
16	Det er utfordrende med alt det nye som foregår nå. Jeg opplever at endringene fører til at jeg ikke er i stand til å mestre den nye stillingsbeskrivelsen like godt som før, og dette synes jeg er negativt.	AEF
17	Nye utfordringer i arbeidshverdagen er gøy når det er rom for å finne ut av ting på egenhånd, og dette har endringene på min arbeidsplass ført til.	BCF
18	Det er mange nye utfordringer i den nye jobbshverdagen, og jeg synes det er bra at det er rom for å komme med tilbakemeldinger slik at vi kan være med å forme prosessene.	BCF



19	Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	BEG
20	Noen av mine gamle ansvarsområder er ikke lenger en del av den nye arbeidshverdagen min. Det er en utfordring å «avlære» seg dette.	BEG
21	Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	AEG
22	Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	ADG
23	Endringene føles ofte kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.	BDF
24	Den nye arbeidshverdagen har ikke påvirket min valgfrihet og selvstendighet, og det syntes jeg er positivt.	BCG
25	Jeg har fått god informasjon om hva som er hensikten bak endringstiltakene, og det gjør at jeg i større grad finner mening i det jeg må gjøre.	BCG
26	Jeg opplever at folk ikke er så veldig interesserte i å ta med det vi gjennomgår på lederskolen tilbake til arbeidshverdagen. Det fører til at jeg blir litt motløs til å prøve selv.	BCF
27	Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	BCG
28	Det foregår en del utviklingstiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	BCG
29	Det at ting er litt vanskelige nå, har ingenting å si for hvor godt jeg passer i denne stillingen. Alle forandrer seg og vokser gjennom erfaring og utfordring, og jeg vil mestre min nye arbeidssituasjon så lenge jeg legger tid og innsats i det.	BEG
30	Jeg var fornøyd med tingenes tilstand før alle disse endringene, og der det er rom for å velge bort ting som har med det nye å gjøre, så gjør jeg det.	BCF
31	Opplever at ting ikke ble gjort slik det var forespeilet på forhånd. De har kanskje litt å lære av hele prosessen tror jeg.	ADF
32	Endring og forbedringsarbeid er en del av arbeidslivet. Det blir en del prøving og feiling, og akkurat nå kjenner jeg at jeg er litt lei av at vi stadig skal prøve nye ting.	BDG
33	Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.	BDG
34	Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.	BEF
35	Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye ansvarsområder og roller. Dette gjør at jeg opplever lite usikkerhet i forbindelse med hvilke forventninger som stilles til meg.	BEF
36	Jeg støtter nytenkingen og visjonene som ligger bak endringene. Samtidig mener jeg at selve endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte.	BDG
37	Jeg synes det er utfordrende å ta med det vi driver med på lederskolen tilbake i arbeidshverdagen. Det er mye som ser fint ut på papiret, men som ikke er like lett å gjennomføre i praksis.	BEF
38	Jeg skulle ønske at endringene hadde ført til en større utvikling av både min rolle og mer generelt i de offentlige virksomhetene som påvirkes. Tenker at dette var en god mulighet til å rydde opp i mye mer enn det som har blitt gjort.	BEF
39	Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbhverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	BEG
40	For at jeg skal trives på jobb, er det viktig med en følelse av inkludering, fellesskap og et godt samarbeid. Dette er ting jeg syntes har forbedret seg gjennom endringsprosessen.	BDF
41	Vi bruker mer tid og ressurser på omorganisering enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen.	BDF
42	Endringsprosessen har ikke hatt noen påvirkning på min faglige utvikling. Jeg syntes at ting er som før.	BDF
43	Jeg er positiv til både forbedringsarbeid og endring som påvirker arbeidshverdagen, så lenge jeg ser verdien av det. Og det gjør jeg nå.	BDG
44	Jeg syntes at endringsprosessen har vært godt planlagt så langt, og vi har hele tiden hatt mulighet til å komme med innspill slik at situasjonen tilrettelegges for den enkelte på best mulig måte.	ADF
45	Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	AEG
46	Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	ADF
47	Det har vært rom for å stille spørsmål rundt hva som vil skje og hvordan vi vil påvirkes. Det har vært trygghet og gitt mer mening rundt hva som skjer.	ADF
48	Jeg opplever at det er lite rom for å komme med tilbakemeldinger eller påvirke de endringene som foregår nå. Dette er uheldig.	ACF

## Vedlegg 2: Sorteringsmønster

MEST UENIG

MEST ENIG

-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6

Jeg var fagleder et annet sted før omorganiseringen

Jeg var tidligere fagleder på samme sted, og har nå blitt avdelingsleder

Jeg er en ekstern søker, som har fått jobb som avdelingsleder

Jeg er enhetsleder

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling:





Jeg kan kontaktes for et uformelt og anonymt intervju i etterkant av sorteringen

Tlf:

Noe annet du vil si (kan skrive på baksiden):

### *Vedlegg 3: Sorteringsinstruks*

## Q-sortering: Struktur for gjennomføring

### **INSTRUKSJONSBETINGELSE:**

Ta utgangspunkt i det endringsarbeidet du har vært med på i forbindelse med Trondheim kommunes prosjekt «helhetlig ledelse», og sorter og ranger utsagnene ut fra din egen personlige opplevelse av dette.

I denne studien er det ikke av interesse å finne ut hva du tenker at andre mener om endringsarbeidet, eller hva du tenker er en ideell måte å sortere på. Denne studiens validitet eller gyldighet avhenger alene av at du svarer oppriktig og ærlig ut fra din egen erfaring og opplevelse. Det finnes ikke rette eller gale svar.

### **STEGVIS INSTRUKSJON FOR GJENNOMFØRING AV Q-SORTERING:**

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 omtrent like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen.  
Gruppe a) de utsagnene som beskriver deg eller du er enig i (til høyre)  
Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg eller du er uenig i (til venstre)  
Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i mellom)
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn fra en skala på +6 til -6.  
4. Først legg ut all utsagnene i gruppe a) de som er lik deg - les så gjennom dem igjen og velg ut et utsagn som er mest lik deg. Plasser utsagnet lengst til høyre, +6 i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) de utsagnene som er mest ulik deg, og plasser deretter et utsagn som er mest ulik deg lengst til venstre, -6 i henhold til skjemaets mønster.
6. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg nå 2 som fortsatt er svært lik deg og plasser dem ved siden av utsagnet som du plasserte lengst til høyre, +5.

7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 2 utsagn og plasser dem på siden av utsagnet som du plasserte lengst til venstre,- 5.

8. Når du kommer til +4 kolonnen, plasser 3 utsagn først under +4 så 3 under -4. Plasser 4 utsagn under +3 så 4 under -3. Videre for +2, +1 og 0 rubrikkene er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid til å være så nyansert som råd, pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Plasserer 5 utsagn under +2, -2, 6 utsagn under +1, -1 og 6 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).

9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv - hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Skriv utsagnenes nummer inn i sorteringsmatrisen, og lever dette.

NB: Bare ett tall i hver rute!

Lykke til, og takk for din deltakelse!

Sorteringen kan gjennomføres i lunsjpausen på ledelsesskolen, [REDACTED], eller den kan gjennomføres hjemme [REDACTED]. Jeg kommer tilbake [REDACTED] for å hente inn sorteringer. Det er også mulig å sende meg et bilde av ferdig sortering, om du for eksempel ikke skal tilbake på lederskolen [REDACTED], eller om du kun har anledning til å sortere senere i uken. Dette kan sendes til mobil eller på e-post.

Ved spørsmål, ta gjerne kontakt med meg på mobil [REDACTED] eller via e-post:

[REDACTED]

Med vennlig hilsen

Gunhild

**Vedlegg 4: Faktorenes gjennomsnittlige Q- sorteringer**

Symboler \* markerer utsagn som korrelerer på signifikansnivå < .01, de øvrige er signifikant på < . 05.

Gjennomsnittsmønster for Faktor 1 med diskriminerende utsagn markert i blått

MEST UENIG													MEST ENIG
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	
4*	19*	5	26	6*	10	2*	3*	24*	18	14*	12	34	
	27*	28	30	7*	11	20	13*	29	40*	22	39*		
		45*	32	8	37	21*	35*	17	43*	33			
			15	16	41	23*	36	9	25*				
				31*	42	38	44*	1*					
					48	46*	47*						

Gjennomsnittsmønster for Faktor 2 med diskriminerende utsagn markert i blått

MEST UENIG													MEST ENIG
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6	
13*	5	28	2*	11	4*	19*	1*	8*	6*	12	34	33	
	21*	35*	3*	15	10	20	16*	9	7*	22	36*		
		44*	26	25*	14*	40*	27*	18	17	32*			
			42	37	24*	43*	29	23*	46*				
				47*	30	45*	31*	39*					
					41	48	38						

Vedlegg 5: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 1

-6	-5	-4	0	4	5	6
*4. Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	*19. Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	5. Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntas det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	*2. Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på ledelsesskolen.	*14. Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det ikke godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	12. Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på ledelsesskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	34. Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.
	*27. Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	28. Det foregår en del utviklings tiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	*21. Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	22. Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	*39. Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbhverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	
	*45. Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	*46. Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	*33. Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.			

## Vedlegg 6: Utdrag fra gjennomsnittsfaktoren i faktorsyn 2

<p>*13. Jeg synes egentlig ikke at det er så nye som har forandret seg for meg og mine ansvarsområder, og det setter jeg pris på.</p>	<p>*21. Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.</p>	<p>*35. Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye ansvarsområder og roller. Dette gjør at jeg opplever lite usikkerhet i forbindelse med hvilke forventninger som stilles til meg.</p>	<p>*40. For at jeg skal trives på jobb, er det viktig med en følelse av inkludering, fellesskap og et godt samarbeid. Dette er ting jeg syntes har forbedret seg gjennom endringsprosessen.</p>	<p>22. Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.</p>	<p>34. Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler mine kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.</p>	<p>33. Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.</p>
<p>5. Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.</p>	<p>*44. Jeg syntes at endringsprosessen har vært godt planlagt så langt, og vi har hele tiden hatt mulighet til å komme med innspill slik at situasjonen tilrettelegges for den enkelte på best mulig måte.</p>	<p>*45. Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.</p>	<p>32. Endring og forbedringsarbeid er en del av arbeidslivet. Det blir en del prøving og feiling, og akkurat nå kjenner jeg at jeg er litt lei av at vi stadig skal prøve nye ting.</p>	<p>*36. Jeg støtter nytenkingen og visjonene som ligger bak endringene. Samtidig mener jeg at selve endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte.</p>		
	<p>28. Det foregår en del utviklings tiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.</p>	<p>*19. Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.</p>	<p>12. Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på ledelsesskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.</p>			

### ***Vedlegg 7: Faktorladninger***

Tabellen viser 2- faktorløsning med antall ladninger pr. faktor og forklarende varians. Symbolet X markerer personene som definerer faktoren.

Q-sortering	Faktor 1	Faktor 2
Q1	0.4751X	0.3909
Q2	0.8034X	0.2551
Q6	0.8089X	0.1139
Q7	0.8526X	0.0551
Q8	0.7863X	0.2708
Q9	0.7408X	0.1098
Q10	0.3787X	-0.3093
Q13	0.7593X	0.3232
Q14	0.6732X	0.2191
Q15	0.8141X	0.2658
Q16	0.7334X	0.2913
Q17	0.7616X	-0.2534
Q18	0.7022X	0.2179
Q3	-0.1735	-0.4158X
Q4	0.3081	0.6658X
Q5	0.3113	0.6629X
Q11	0.0282	0.8026X
Q12	-0.0282	0.8033X
%expl. Var.	39	18
Antall deltakere per faktor	13	5



### Vedlegg 8: Utsagnets plassering for hver faktor

Nr.	Utsagn i tilfeldig nummerert rekkefølge	Faktor 1	Faktor 2
1	Det er en del nytt å sette seg inn i, men de utfordringene jeg møter på går heldigvis ikke forbi min kompetanse.	2	1
2	Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på lederskolen.	0	-3
3	For meg var det ikke utfordrende å tre inn i den nye stillingen. Jeg opplevde å mestre de nye ansvarsområdene fort, noe som er et tegn på at jeg var riktig person for jobben.	1	-3
4	Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	-6	-1
5	Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	-4	-5
6	Jeg synes at alt det nye som foregår i forbindelse med stillingsfornyelsen, gjør at jeg får mindre tid til å gjøre det jeg egentlig skal. Det hadde vært bedre om jeg bare fikk fokusere på å gjøre jobben min.	-2	3
7	Det sies at det er viktig at vi ytrer oss og at vi har medbestemmelse i disse endringsprosessene, men i praksis opplever jeg ikke at vi har noen medvirkning.	-2	3
8	Jeg kunne godt tenkt meg å fortsette å ha de samme ansvarsområdene jeg hadde tidligere. Dette var ikke noe jeg hadde ønske om i det hele tatt.	-2	2
9	Den nye arbeidshverdagen har ført til at jeg har mer valgfrihet og selvstendighet enn tidligere, og det er bra.	2	2
10	Mine ferdigheter har ikke blitt påvirket av at ting har endret seg på arbeidsplassen. Mine styrker og svakheter er det de er, og vil ikke påvirkes av organisatoriske forhold.	-1	-1
11	På min arbeidsplass var vi en veldig sammensveiset gjeng, fungerte veldig godt sammen og hadde et godt arbeidsmiljø. Det var negativt at vi ikke lenger skulle jobbe sammen.	-1	-2
12	Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på lederskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	5	4
13	Jeg synes egentlig ikke at det er så mye som har forandret seg for meg og mine ansvarsområder, og det setter jeg pris på.	1	-6
14	Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det like godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	4	-1
15	Det er godt at noen tar ansvar og sørger for at de prosessene som foregår, skjer på best mulig måte. Det er ingen grunn til at vi som ikke er i ledelsen skal blande oss inn og være med å «bestemme».	-3	-2
16	Det er utfordrende med alt det nye som foregår nå. Jeg opplever at endringene fører til at jeg ikke er i stand til å mestre den nye stillingsbeskrivelsen like godt som før, og dette synes jeg er negativt.	-2	1
17	Nye utfordringer i arbeidshverdagen er gøy når det er rom for å finne ut av ting på egenhånd, og dette har endringene på min arbeidsplass ført til.	2	3
18	Det er mange nye utfordringer i den nye jobbshverdagen, og jeg synes det er bra at det er rom for å komme med tilbakemeldinger slik at vi kan være med å forme prosessene.	3	2
19	Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	-5	0
20	Noen av mine gamle ansvarsområder er ikke lenger en del av den nye arbeidshverdagen min. Det er en utfordring å «avlære» seg dette.	0	0
21	Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	0	-5
22	Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	4	4
23	Endringene føles ofte kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.	0	2
24	Den nye arbeidshverdagen har ikke påvirket min valgfrihet og selvstendighet, og det syntes jeg er positivt.	2	-1

25	Jeg har fått god informasjon om hva som er hensikten bak endringstiltakene, og det gjør at jeg i større grad finner mening i det jeg må gjøre.	3	-2
26	Jeg opplever at folk ikke er så veldig interesserte i å ta med det vi gjennomgår på ledersesskolen tilbake til arbeidshverdagen. Det fører til at jeg blir litt motløs til å prøve selv.	-3	-3
27	Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	-5	1
28	Det foregår en del utviklingstiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	-4	-4
29	Det at ting er litt vanskelige nå, har ingenting å si for hvor godt jeg passer i denne stillingen. Alle forandrer seg og vokser gjennom erfaring og utfordring, og jeg vil mestre min nye arbeidssituasjon så lenge jeg legger tid og innsats i det.	2	1
30	Jeg var fornøyd med tingenes tilstand før alle disse endringene, og der det er rom for å velge bort ting som har med det nye å gjøre, så gjør jeg det.	-3	-1
31	Opplever at ting ikke ble gjort slik det var forespeilet på forhånd. De har kanskje litt å lære av hele prosessen tror jeg.	-2	1
32	Endring og forbedringsarbeid er en del av arbeidslivet. Det blir en del prøving og feiling, og akkurat nå kjenner jeg at jeg er litt lei av at vi stadig skal prøve nye ting.	-3	4
33	Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.	4	6
34	Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.	6	5
35	Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye ansvarsområder og roller. Dette gjør at jeg opplever lite usikkerhet i forbindelse med hvilke forventninger som stilles til meg.	1	-4
36	Jeg støtter nytenkingen og visjonene som ligger bak endringene. Samtidig mener jeg at selve endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte.	1	5
37	Jeg synes det er utfordrende å ta med det vi driver med på ledersesskolen tilbake i arbeidshverdagen. Det er mye som ser fint ut på papiret, men som ikke er like lett å gjennomføre i praksis.	-1	-2
38	Jeg skulle ønske at endringene hadde ført til en større utvikling av både min rolle og mer generelt i de offentlige virksomhetene som påvirkes. Tenker at dette var en god mulighet til å rydde opp i mye mer enn det som har blitt gjort.	0	1
39	Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbshverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	5	2
40	For at jeg skal trives på jobb, er det viktig med en følelse av inkludering, fellesskap og et godt samarbeid. Dette er ting jeg syntes har forbedret seg gjennom endringsprosessen.	3	0
41	Vi bruker mer tid og ressurser på omorganisering enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen.	-1	-1
42	Endringsprosessen har ikke hatt noen påvirkning på min faglige utvikling. Jeg syntes at ting er som før.	-1	-3
43	Jeg er positiv til både forbedringsarbeid og endring som påvirker arbeidshverdagen, så lenge en ser verdien av det. Og det gjør jeg nå.	3	0
44	Jeg syntes at endringsprosessen har vært godt planlagt så langt, og vi har hele tiden hatt mulighet til å komme med innspill slik at situasjonen tilrettelegges for den enkelte på best mulig måte.	1	-4
45	Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	-4	0

46	Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	0	3
47	Det har vært rom for å stille spørsmål rundt hva som vil skje og hvordan vi vil påvirkes. Det har vært betryggende og gitt mer mening rundt hva som skjer.	1	-2
48	Jeg opplever at det er lite rom for å komme med tilbakemeldinger eller påvirke de endringene som foregår nå. Dette er uheldig.	-1	0

### Vedlegg 9: Diskriminerende utsagn (distinguishing statements)

Tabellen viser diskriminerende utsagn for hver faktor, altså utsagn som skiller faktorene fra hverandre. Symbol \* markerer utsagn som korrelerer på signifikantnivå  $<.01$ , de øvrige er signifikant på  $<.05$ .

Nr.	Diskriminerende utsagn (Distinguishing statements)	Faktor 1	Faktor 2
1*	Det er en del nytt å sette seg inn i, men de utfordringene jeg møter på går heldigvis ikke forbi min kompetanse.	2	1
2*	Den nye stillingsbeskrivelsen er i grunn ganske lik den tidligere praksisen, og jeg ser ikke helt nødvendigheten av at vi skal delta på lederskolen.	0	-3
3*	For meg var det ikke utfordrende å tre inn i den nye stillingen. Jeg opplevde å mestre de nye ansvarsområdene fort, noe som er et tegn på at jeg var riktig person for jobben.	1	-3
4*	Jeg opplever at alt som har skjedd og at de nye tingene som foregår, er unødvendige. Jeg har lite forståelse for hensikten med endringene.	-6	-1
5	Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	-4	-5
6*	Jeg synes at alt det nye som foregår i forbindelse med stillingsfornyelsen, gjør at jeg får mindre tid til å gjøre det jeg egentlig skal. Det hadde vært bedre om jeg bare fikk fokusere på å gjøre jobben min.	-2	3
7*	Det sies at det er viktig at vi ytrer oss og at vi har medbestemmelse i disse endringsprosessene, men i praksis opplever jeg ikke at vi har noen medvirkning.	-2	3
8*	Jeg kunne godt tenkt meg å fortsette å ha de samme ansvarsområdene jeg hadde tidligere. Dette var ikke noe jeg hadde ønske om i det hele tatt.	-2	2
13*	Jeg synes egentlig ikke at det er så mye som har forandret seg for meg og mine ansvarsområder, og det setter jeg pris på.	1	-6
14*	Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette legges det like godt til rette for nå, som før endringene ble satt i gang.	4	-1
16*	Det er utfordrende med alt det nye som foregår nå. Jeg opplever at endringene fører til at jeg ikke er i stand til å mestre den nye stillingsbeskrivelsen like godt som før, og dette synes jeg er negativt.	-2	1
19*	Jeg har dårlig erfaring med tidligere endringsarbeid, noe som gjør at jeg nok har vært mer negativt innstilt til alt det nye som foregår nå.	-5	0
21*	Det at de endringstiltakene som er iverksatt, ikke påvirker jobben min i stor grad, ser jeg på som positivt.	0	-5
23*	Endringene føles ofte kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.	0	2
24*	Den nye arbeidshverdagen har ikke påvirket min valgfrihet og selvstendighet, og det syntes jeg er positivt.	2	-1
25*	Jeg har fått god informasjon om hva som er hensikten bak endringstiltakene, og det gjør at jeg i større grad finner mening i det jeg må gjøre.	3	-2
27*	Jeg er i utgangspunktet positiv til både nye utfordringer og en ny arbeidshverdag, men akkurat nå opplever jeg at jeg må bruke tid på ting jeg ikke ser verdien av, og det er ikke særlig positivt.	-5	1
30*	Jeg var fornøyd med tingenes tilstand før alle disse endringene, og der det er rom for å velge bort ting som har med det nye å gjøre, så gjør jeg det.	-3	-1
31*	Opplever at ting ikke ble gjort slik det var forespeilet på forhånd. De har kanskje litt å lære av hele prosessen tror jeg.	-2	1
32*	Endring og forbedringsarbeid er en del av arbeidslivet. Det blir en del prøving og feiling, og akkurat nå kjenner jeg at jeg er litt lei av at vi stadig skal prøve nye ting.	-3	4
35*	Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye ansvarsområder og roller. Dette gjør at jeg opplever lite usikkerhet i forbindelse med hvilke forventninger som stilles til meg.	1	-4
36*	Jeg støtter nytenkingen og visjonene som ligger bak endringene. Samtidig mener jeg at selve endringsprosessen kunne blitt gjort på en bedre måte.	1	5

39*	Endringene i organisasjonen har ført til at jeg møter på nye utfordringer i min jobbhverdag. Dette synes jeg er positivt, man må alltid prøve å bli den beste versjonen av seg selv.	5	2
40*	For at jeg skal trives på jobb, er det viktig med en følelse av inkludering, fellesskap og et godt samarbeid. Dette er ting jeg syntes har forbedret seg gjennom endringsprosessen.	3	0
43*	Jeg er positiv til både forbedringsarbeid og endring som påvirker arbeidshverdagen, så lenge en ser verdien av det. Og det gjør jeg nå.	3	0
44*	Jeg syntes at endringsprosessen har vært godt planlagt så langt, og vi har hele tiden hatt mulighet til å komme med innspill slik at situasjonen tilrettelegges for den enkelte på best mulig måte.	1	-4
45*	Jeg opplever at de nye faktorene i arbeidshverdagen gjør at jeg må anstrenge meg og legge ned mer innsats for å få gjennomført det jeg skal. Dette får meg til å tvile på om jeg egentlig er riktig person for jobben.	-4	0
46*	Vi har fått informasjon og om datoer når ting skulle skje og slikt, men jeg føler allikevel at de spørsmål vi har hatt utover dette har vært dårlig besvart. Har vært en del usikkerhet.	0	3
47*	Det har vært rom for å stille spørsmål rundt hva som vil skje og hvordan vi vil påvirkes. Det har vært betryggende og gitt mer mening rundt hva som skjer.	1	-2
48	Jeg opplever at det er lite rom for å komme med tilbakemeldinger eller påvirke de endringene som foregår nå. Dette er uheldig.	-1	0

### Vedlegg 10: Sammenfallende utsagn

Nr.	Sammenfallende utsagn (Consensus statements)	Faktor 1	Faktor 2
5	Jeg har ikke noe behov for å medvirke eller påvirke de prosessene som foregår, og syntes det er fint at jeg får klar beskjed om hva som forventes av meg og hvilke ansvarsområder jeg har.	-4	-5
9	Den nye arbeidshverdagen har ført til at jeg har mer valgfrihet og selvstendighet enn tidligere, og det er bra.	2	2
10	Mine ferdigheter har ikke blitt påvirket av at ting har endret seg på arbeidsplassen. Mine styrker og svakheter er det de er, og vil ikke påvirkes av organisatoriske forhold.	-1	-1
11	På min arbeidsplass var vi en veldig sammensveiset gjeng, fungerte veldig godt sammen og hadde et godt arbeidsmiljø. Det var negativt at vi ikke lenger skulle jobbe sammen.	-1	-2
12	Det er positivt at vi er flere fra min arbeidsplass som er med på lederskolen. Det gjør det lettere å spørre og å gjennomføre nye ting i arbeidshverdagen.	5	4
15	Det er godt at noen tar ansvar og sørger for at de prosessene som foregår, skjer på best mulig måte. Det er ingen grunn til at vi som ikke er i ledelsen skal blande oss inn og være med å «bestemme».	-3	-2
17	Nye utfordringer i arbeidshverdagen er gøy når det er rom for å finne ut av ting på egenhånd, og dette har endringene på min arbeidsplass ført til.	2	3
18	Det er mange nye utfordringer i den nye jobbshverdagen, og jeg synes det er bra at det er rom for å komme med tilbakemeldinger slik at vi kan være med å forme prosessene.	3	2
20	Noen av mine gamle ansvarsområder er ikke lenger en del av den nye arbeidshverdagen min. Det er en utfordring å «avlære» seg dette.	0	0
22	Endringene har ført til at jeg har fått nye kolleger og en ny arbeidsplass. Det har vært forfriskende og inspirerende med et nytt arbeidsmiljø.	4	4
26	Jeg opplever at folk ikke er så veldig interesserte i å ta med det vi gjennomgår på lederskolen tilbake til arbeidshverdagen. Det fører til at jeg blir litt motløs til å prøve selv.	-3	-3
28	Det foregår en del utviklingstiltak nå, og det kan både være interessant og spennende. Men jeg tror at jeg vet best hvordan akkurat min arbeidshverdag fungerer mest optimalt, og tenker at jeg vil fortsette som før når ting roer seg litt ned.	-4	-4
29	Det at ting er litt vanskelige nå, har ingenting å si for hvor godt jeg passer i denne stillingen. Alle forandrer seg og vokser gjennom erfaring og utfordring, og jeg vil mestre min nye arbeidssituasjon så lenge jeg legger tid og innsats i det.	2	1
30	Jeg var fornøyd med tingenes tilstand før alle disse endringene, og der det er rom for å velge bort ting som har med det nye å gjøre, så gjør jeg det.	-3	-1
33	Det er en del nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Det er utfordrende, men jeg tenker at jeg vil komme ut på andre siden med ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidshverdagen.	4	6
34	Jeg trives med en utfordrende arbeidshverdag som gjør at jeg utvikler min kompetanse og mine ferdigheter, og som fører til at jeg kan yte bedre i min rolle i arbeidslivet.	6	5
37	Jeg synes det er utfordrende å ta med det vi driver med på lederskolen tilbake i arbeidshverdagen. Det er mye som ser fint ut på papiret, men som ikke er like lett å gjennomføre i praksis.	-1	-2
38	Jeg skulle ønske at endringene hadde ført til en større utvikling av både min rolle og mer generelt i de offentlige virksomhetene som påvirkes. Tenker at dette var en god mulighet til å rydde opp i mye mer enn det som har blitt gjort.	0	1
41	Vi bruker mer tid og ressurser på omorganisering enn det brukerne av de kommunale tjenestene får igjen.	-1	-1
42	Endringsprosessen har ikke hatt noen påvirkning på min faglige utvikling. Jeg syntes at ting er som før.	-1	-3
48	Jeg opplever at det er lite rom for å komme med tilbakemeldinger eller påvirke de endringene som foregår nå. Dette er uheldig.	-1	0

## Vedlegg 11: Faktorkarakteristikk

Tabell: Korrelasjon mellom faktorene

Faktor	1	2
1	1.0000	0.3369
2	0.3369	1.0000

Tabell: Reliabilitetskoeffisient

Faktorer	1	2
Antall definerte variabler	13	5
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800
Komposittreliabilitet	0.981	0.952

Tabell: Uroterte faktorer

Urotert faktor	1	2	3	4	5	6	7	8
Egenverdi	7.9128	2.3570	1.2560	1.0730	0.7922	0.7311	0.6572	0.6070
% forklarende varians	44	13	7	6	4	4	4	3

Tabell: Forklaringvariens

Faktor	1	2	Totalt
% Forklarende varians	39	18	57

## Vedlegg 12: Infoskriv og samtykkeerklæring

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*” mellomleders opplevelse av organisasjonsendring ”*

#### Bakgrunn og formål

Jeg er student ved masterprogrammet voksnes læring (MVL) ved NTNU, og våren 2018 skal jeg skrive den avsluttende masteroppgave. Temaet for prosjektet er mellomleders opplevelse av organisasjonsendring. For å kunne forske på denne problemstillingen ønskes det et utvalg informanter som har opplevd at arbeidsplassen i nær fortid eller for tiden endrer seg, og at dette har påvirket deres arbeidshverdag.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg skal bruke Q-metoden som forskningsmetode for å samle inn nødvendige data. Denne forskningsmetoden går ut på at du, som forskningsdeltaker, sorterer ferdige utsagn inn i et skjema etter hva du opplever er mest/minst likt deg. Den ferdige sorteringen vil gi et bilde av din subjektive opplevelse av det endringsarbeidet som har foregått på din arbeidsplass. Sorteringen vil ta mellom 30-60 minutter. Utsagnene som skal sorteres er laget på forhånd, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg og dine sorteringer i det ferdige arbeidet.

Du vil få tildelt utsagnene, sorteringsskjema og instruksjoner for hvordan sorteringen skal gjennomføres i papirform. Om det er ønskelig, kan jeg være til stede under sorteringen for spørsmål, men du kan også sortere alene. Skjemaet med sorteringen vil uavhengig av min tilstedeværelse bli merket med fiktivt navn. Det kan bli aktuelt med et uformelt intervju med enkelte deltakere i etterkant av sorteringen, for å få ytterligere informasjon rundt det som kom frem i sorteringen. Hvis du ønsker å gi tillatelse til et slikt intervju, markerer du dette på sorteringsmatrisen ved å skrive ditt telefonnummer.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil anvendes en koblingsnøkkel med fiktive navn, noe som sørger for at deltakernes anonymitet blir ivaretatt. Navnelisten vil oppbevares separat fra resten av datamaterialet. Om du har gitt din tillatelse til å kontaktes i etterkant av sorteringen, og det blir relevant å ta kontakt med deg, vil denne koblingsnøkkel tas i bruk. Da vil jeg og mine veiledere få vite hvordan du har sortert utsagnene. Vi er underlagt taushetsplikt. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai. Etter innlevering av masteroppgaven vil personopplysninger og øvrig materiale slettes. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke din samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du er interessert i å delta i studien, er det ønskelig at du fyller ut vedlagte samtykkeerklæring. Dersom du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med meg. Samtykkeerklæring finnes på neste side.

På forhånd takk for din deltakelse!

Vennlig hilsen

Gunhild Kvisten

Kontaktinformasjon [redacted] mobil [redacted]

Veileder Erna Håland er også tilgjengelig på epost: [redacted]

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien av mellomlederens opplevelse av organisasjonsendring, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Erna Håland

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.02.2018

Vår ref: 58718 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

## Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 26.01.2018 for prosjektet:

58718	<i>Ansattes opplevelse av organisasjonsendring</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Erna Håland</i>
<i>Student</i>	<i>Gunhild Kvisten</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lasse André Raas

Kontaktperson: Lasse André Raas tlf: 55 58 20 59 / [Lasse.Raa@nsd.no](mailto:Lasse.Raa@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Gunhild Kvisten, [gunhildkvisten@gmail.com](mailto:gunhildkvisten@gmail.com)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 58718

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Du/dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

#### DATASIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du/dere behandler alle data i tråd med NTNU sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet.

#### PROSJEKTSLUTT

Prosjektslutt er oppgitt til 15.05.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du/dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>