

Sophie Christine Rostad

Endringsprosesser på arbeidsplassen – går de alltid etter planen?

En Q-metodologisk studie av medarbeidernes syn på arbeidshverdagen etter en endringsprosess i organisasjonen.

Veileder

Ragnvald Kvalsund

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, 15 mai 2013

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven presenterer en Q-metodisk studie hvor hensikten er å fange *medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen etter endringer på arbeidsplassen*. Jeg ønsket å undersøke om medarbeiderne opplever at de mestrer arbeidshverdagen etter endringene, og hvorvidt intensjonene bak endringene ser ut til å ha blitt realisert.

Utgangspunktet for forskningen er problemstillingen: *På hvilken måte kan endringsprosesser på arbeidsplassen forandre medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen?*

Studien ble gjennomført ved at 19 personer fra samme organisasjon sorterte 36 utsagn i et gitt mønster, ut fra hvor enig/uenig de var i utsagnene. Utsagnene omhandler ulike aspekt av arbeidshverdagen etter endringene. Gjennom sorteringene gir medarbeiderne et bilde av sin subjektive opplevelse i forhold til tema. Ved dataanalyse av det empiriske materialet kom jeg frem til tre faktorer som representerer relativt ulike syn på den nye arbeidshverdagen.

Faktorene ble kalt: 1) *”Endringsprosessen har vært godt planlagt fra organisasjonen sin side, og jeg opplever at flere områder har blitt utviklet i en positiv retning”*. 2) *”Vi har flyttet inn i et nytt flott bygg, men min arbeidshverdag er uendret”*. 3) *”Jeg opplever ingen endring. Samtidig er jeg skuffet og forundret over at ledelsen ikke utnyttet flytteprosessen bedre, med tanke på at det var en fin anledning til å skape endringer innad i organisasjonen. Vi er tilbake i gamle spor”*.

Funnene drøftes opp mot relevant teori, og jeg diskuterer hvilke implikasjoner dette kan ha for organisasjonen. Hovedfokus i drøftingen ble blant annet lagt på hvorvidt ens forventninger og behov kan påvirke opplevelsen til en medarbeider.

Studien konkluderer med at en felles endringsprosess i samme organisasjon, kan skape ulike opplevelser av arbeidshverdagen hos den enkelte medarbeider, men at potensialet som fortsatt ligger i endringsprosessen kan utvikle organisasjonen videre. Ved hjelp av tilrettelegging kan det skape enda nye opplevelser.

ABSTRACT

This thesis presents a Q-methodological study whose purpose is to capture *employees' experience of the workday after a change process at the workplace*. I wanted to investigate if employees still cope with their workday after they have experienced changes, and whether their intentions behind the changes, seem to have been realized. The thesis is built on the following research question: *In what way can change processes at work change the employees' experience of the workday?*

The participants were 19 people from the same organization who sorted 36 statements in a given pattern, on the basis of how agree/disagree they were with the statements. The statements contain different aspects of the workday after the changes. Through the Q-sort the employees are giving a subjective picture of their own experience on the current theme. Through the data analysis of the empirical research material, I came up with three factors that are describing relatively different views on the “new” workday.

The factors were called: 1) *“The changing process has been well planed by the organization, and I experience that several areas have developed in a positive direction”*. 2) *“We have moved into a new nice building, but my workday is unchanged”*. 3) *“I don't experience any changes. At the same time I am disappointed and frustrated that management didn't utilized the change process better, considering that it was a good opportunity to make changes within the organization. We are back in the old ways”*.

My findings are discussed against relevant theory, and I elaborate what kind of implications they can have for the organization. The main focus of the discussion includes whether expectations and needs may affect the employees' experience.

The study concludes that a joint change process within the same organization may create various experiences regarding the workday for the individual employee, however the potential that still is present in the change process can develop the organization further. Thereof facilitation can be a tool to create new experiences.

FORORD

Det er med blandede følelser jeg kan si at jeg er ved veiens ende. Det er ikke bare slutten for masteroppgaven, men også slutten på to fantastisk lærerike år som dette masterprogrammet har gitt meg.

Både gjennom studiet og masteroppgaven har jeg oppdaget sider ved meg selv som tidligere har vært skjult, eller som jeg ikke visste at jeg hadde.

Jeg vil takke min veileder Ragnvald Kvalsund for oppmuntrende og veiledende ord underveis i prosessen. Dine raske tilbakemeldinger og tilstedeværelse har vært av stor betydning for meg, da jeg til tider har opplevd frustrasjon.

Jeg vil også takke mine medstudenter og lesesalkollegaer for pilotsorteringer, nyttige tips og hyggelige lunsjpauser. Tilslutt vil jeg rette en stor takk til mine deltakere, uten dere ville det ikke ha vært mulig å gjennomføre denne studien.

Trondheim, 15. mai 2013

Sophie Christine Rostad

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	Organisasjon i endring	1
1.1.1	Organisasjonen i denne studien – målet med endringen.....	2
1.2	Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	2
1.3	Avgrensning og fokus for oppgaven	4
1.4	Oppgavens struktur	4
1.5	Begrepsavklaring	5
2	TEORETISK BAKGRUNN	7
2.1	Innledning	7
2.2	Behov	7
2.2.1	Selvbestemmelsesteorien.....	8
2.2.2	Kompetanse.....	9
2.2.3	Tilhørighet.....	9
2.2.4	Selvbestemmelse.....	10
2.2.5	Oppsummering.....	10
2.3	Kontrollplassering	11
2.3.1	Indre kontrollplassering.....	12
2.3.2	Ytre kontrollplassering.....	13
2.3.3	Oppsummering.....	13
2.4	Tankemønstre	14
2.4.1	Konstant mental innstilling.....	15
2.4.2	Innstilling om vekst.....	15
2.4.3	Oppsummering.....	16
3	METODISK TILNÆRMING	17
3.1	Q-metoden	17
3.2	Innledning og bakgrunn	17
3.3	Ulike steg i Q-metodisk forskningsprosess	18
3.3.1	Kommunikasjonsunivers (Concourse).....	18
3.3.2	Design og utsagn.....	19
3.3.3	P-utvalg.....	20
3.3.4	Q-sortering/Instruksjonsbetingelse.....	21
3.3.5	Analyse og tolkning.....	22
3.4	Kvalitet på forskningen	24
3.4.1	Validitet:.....	24
3.4.2	Reliabilitet:.....	25
3.4.3	Etiske betraktninger:.....	26
3.5	Min rolle som forsker	27
4	FAKTORFORTOLKNING	31
4.1	Presentasjon faktor 1: Økt effektivitet, tilhørighet og motivasjon	32
4.1.1	Diskriminerende utsagn faktor 1.....	34
4.2	Presentasjon av faktor 2: Ansvar forblir på organisasjonen	35
4.2.1	Diskriminerende utsagn faktor 2.....	38
4.3	Presentasjon av faktor 3: Mindre tillit til organisasjonen?	39
4.3.1	Diskriminerende utsagn faktor 3.....	42
4.4	Likheter mellom faktorene	42
4.4.1	Oppsummering: Tre ulike opplevelser.....	43
5	DISKUSJON	45
5.1	Organisasjonen - samlet som en familie	45
5.1.1	Motivasjon.....	46

5.2 John Kotter sine stadier.....	46
5.2.1 Flytteprosessen.....	47
5.2.2 Flyttingen som en tilrettelagt prosess - hva nå?.....	48
5.2.3 Implementering og bevaring av endringene uteblir	48
5.3 Ulike behov i arbeidshverdagen?.....	50
5.3.1 Endringsprosesser kan skape utvikling og motivasjon.....	50
5.3.2 Om utvikling ikke skjer, kan behovene likevel være dekket?.....	51
5.3.3 Ønske om mer utvikling.....	52
5.4 Forventninger til arbeidshverdagen etter endringsprosessen.....	53
5.4.1 Kan forventninger til et resultat påvirke motivasjonen?	54
5.4.2 Motivasjonen har økt - tegn på at forventningene til resultat er innfridd?.....	54
5.4.3 Lave forventninger til resultatet av endringsprosessen?	54
5.4.4 For høye forventninger til resultatet av endringsprosessen?.....	55
5.5 Opplevelse av den nye arbeidshverdagen	56
5.5.1 Veien videre - hva kan fremtiden by på?	56
6. AVSLUTNING	59
6.1 Avsluttende kommentar	59
6.2 Kritikk av studien - Kunne jeg ha gjort noe annerledes?	60
6.3 Videre forskning.....	61
LITTERATURLISTE	I
VEDLEGGSLISTE.....	V
Vedlegg 1 – Forskningsdesign og utsagnenes celletilhørighet.....	VI
Vedlegg 2 – Randomisert Q-utvalg.....	VIII
Vedlegg 3 – Gjennomsnittsfordeling for faktor 1, 2 og 3	X
Vedlegg 4 – Diskriminerende utsagn.....	XI
Vedlegg 5 – Sammenfallende utsagn	XIV
Vedlegg 6 – Informasjonsbrev og samtykkeerklæring.....	XV
Vedlegg 7 – Q-sortering – Instruksjonsbetingelse (36 utsagn)	XVII
Vedlegg 8 – Godkjenning fra NSD.....	XVIII
TABELL- OG FIGUROVERSIKT	
Tabell 1: Forenklet forskningsdesign	7
Tabell 2: Mitt Q-design, basert på Fishers balansert blokkdesign.....	19
Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene.....	24
Tabell 4: Reliabilitet.....	26
Tabell 5: Personfordeling/Faktorladninger.....	31
Tabell 6: Utsagn faktor 1, plassert på pluss-siden (enig).....	32
Tabell 7: Utsagn faktor 1, plassert på minus-siden (uenig).....	33
Tabell 8: Utsagn faktor 2, plassert på pluss-siden (enig).....	35
Tabell 9: Utsagn faktor 2, plassert på minus-siden (uenig).....	36
Tabell 10: Utsagn faktor 3, plassert på pluss-siden (enig).....	39
Tabell 11: Utsagn faktor 3, plassert på minus-siden (uenig).....	40
Figur 1: Mønster for sortering av 36 utsagn.....	22

1 INNLEDNING

I dette kapittelet vil jeg redegjøre kort for organisasjoner i endring og belyse dagsaktualiteten i temaet; organisasjoner i endring. Videre vil jeg ta for meg bakgrunnen for valg av tema og problemstilling samt avgrense og bestemme fokus for oppgaven. Tilslutt i dette kapittelet vil jeg definere begreper knyttet til studien.

1.1 Organisasjon i endring

For mange er det ikke noe nytt at samfunnet stadig endrer seg i et raskere tempo. Likevel er det ikke tvil om at kravet om endring- både til oss selv som enkeltindivider, til organisasjoner og til samfunn - blir stadig sterkere (Jacobsen, 2006). Det kan tenkes å være nødvendig for å beholde sin posisjon i et konkurransedyktig samfunn som kontinuerlig er i utvikling. Over de siste to tiårene har endring i organisasjoner økt betraktelig, i form av nedbemanning, omstrukturering, sammenslåinger og nytenkning. Intensjonen bak endringer handler ofte om å utvikle og forbedre fremtiden for organisasjonen, men det er ikke alltid dette blir like vellykket. I noen situasjoner har organisasjonen opplevd at ansatte har blitt utbrente, redde og frustrerte (Kotter, 2012). Tilrettelegging for endringsprosesser er mulig, men resultatet kan ikke programmeres på forhånd (Klev & Levin, 2009). I denne sammenheng kan man spørre seg hvem som er med på å påvirke endringsprosessen.

Grunnelementet i alle organisasjoner er mennesker, og hvorvidt de ser seg selv i en utviklingsprosess kan være avgjørende for hvordan de møter endringene og utfordringene som hører med under prosessen (Jacobsen, 2006). Det kan være flere grunner til at en endring ikke blir slik man hadde forutsett, blant annet skal hvert enkeltindivid tilpasse seg den nye situasjonen. Kotter som er en innflytelsesrik forsker i ledelse og forandring og som har studert vellykkede og mindre vellykkede endringsprosjekter over hele verden, forklarer at mange organisasjoner underestimerer hvor vanskelig det er å få mennesker ut av sin komfortsone (Kotter, 2012). Det er mye man må ta hensyn til, ifølge Deci & Ryan (2000) er det nødvendig at individet får delta, at de føler samhold og at de mestrer situasjonen. Tilfredsstillelse av disse behovene vil skape velvære og indre motivasjon noe som bidrar til å skape en god endringsprosess (Gagné & Deci, 2005). Individet har samtidig et ansvar i en slik situasjon, hvorvidt de selv bidrar og jobber aktivt for å skape en best mulig prosess, eller om de legger

ansvaret over på organisasjonen som helhet og venter på at det skal ordne seg, kan være av stor betydning for resultatet.

Når man skal vurdere hvorvidt en endring har vært vellykket, er det flere områder man kan analysere før man tilslutt kan utarbeide en konklusjon. Vil det da være slik at alle individene vil kjenne seg igjen i denne konklusjonen? Ingen mennesker er like og vi oppfatter dermed ting forskjellig. Temaet; *individet i endringsprosessen på arbeidsplassen* er valgt som utgangspunkt for dette forskningsarbeidet. Endringsprosessen som det henvises til er en planlagt endring i en IT organisasjon hvor omtrent 400 ansatte er en del av prosessen. En planlagt endring vil si at organisasjonen endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å oppnå et nytt mål (Jacobsen, 2006).

1.1.1 Organisasjonen i denne studien – målet med endringen

IT organisasjonen har gjennom tiden vokst seg større gjennom oppkjøp av ulike selskaper. Organisasjonskulturen fra de ulike selskapene har i flere tilfeller bestått, noe som har bidratt til at mange avdelinger er blitt – og har oppfattet seg selv som ”selskaper i selskapet”. I forbindelse med flyttingen til nytt bygg har det vært stort fokus på å utforme lokalene, for å sikre god interaksjon mellom ansatte. Dette er gjort ved å plassere nye avdelinger sammen, og tilrettelegge for at gamle firmanavn og vaner skulle ”legges igjen” i det gamle bygget. Toppledelsen i samarbeid med HR har jobbet målrettet med at overgangen til nytt bygg skulle være starten ”på nytt” under nytt tak. Et overordnet ønske og visjon har vært å skape mer effektive arbeidsrelasjoner, økt fellesskapsfølelse, trivsel og motivasjon. Dette skal samtidig skape en stolthet over å jobbe i organisasjonen.

Med dette kan man forstå at det er en flytteprosess som organisasjonen benytter til å skape flere endringer på ulike områder innad i organisasjonen. I denne studien er deltakerne hentet fra denne IT organisasjonen, og undersøkelsen ble gjennomført rundt seks måneder etter at organisasjonen hadde flyttet til et nytt bygg.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Hovedtemaet for denne masteroppgaven er individet i endringsprosessen på arbeidsplassen. Vinklingen jeg har valgt å ha på dette temaet, er hvordan individet opplever at endringsprosessen har endret arbeidshverdagen. Det er tre elementer som har vært avgjørende for mitt valg av tema i dette masterprosjektet. Disse tre elementene bygger på mine interesser, erfaringer og nysgjerrighet. Min interesse for endringsprosesser på arbeidsplassen startet da

jeg selv opplevde endring på arbeidsplassen hvor jeg jobbet. I denne prosessen opplevde jeg hvor forskjellig de ansatte reagerte på endringsprosessen, i form av frustrasjon, hjelpeløshet og sinne, eller i motsatt tilfelle; glede og økt motivasjon. Min erfaring tilsier at måten organisasjonen møter - og tilrettelegger for individuelle forskjeller i en endringsprosess, har stor betydning for hvordan de ansatte opplever endringene. Videre har interessen for temaet vokst gjennom kunnskap jeg har tilegnet meg gjennom masterstudiet. Jeg har fått en dypere forståelse av hvor viktig det er å se den enkelte person, hvor unike mennesker er, samt det at vi legger forskjellig mening i det vi ser og opplever (Ivey, D'Andrea, Ivey og Simek-Morgan, 2009). Jeg er nysgjerrig på hvor mye dette har å si for hvordan medarbeiderne opplever at endringsprosessen har endret arbeidshverdagen.

Min erfaring og kunnskap har vekket en nysgjerrighet som er rettet både mot organisasjonen, og individet i prosessen. Med organisasjonen sikter jeg inn på organet som sitter med det overordnende ansvaret for endringsprosessen. Selv om organisasjonens ansikt skinner utad, trenger det ikke være slik de ansatte på jobben oppfatter endringsprosessen. Grunnen for at jeg har valgt medarbeidernes syn på sin arbeidshverdag er, som tidligere nevnt, at grunnelementet i alle organisasjoner er mennesket (Jacobsen, 2006). Samtidig er det dette feltet som interesserer meg. Undersøkelse av medarbeidere fra forskjellige avdelinger og stillinger vil gi et bredere syn enn om jeg hadde fokusert på én gruppe, for eksempel ledere. Hensikten er å finne ut hvordan individet opplever den nye arbeidshverdagen, uavhengig av posisjon i organisasjonen.

Hensikten med denne studien er å undersøke om medarbeidere i samme organisasjon, som gjennomgår en felles endringsprosess, kan ha forskjellige opplevelser av endringene som er gjennomført. Disse opplevelsene vil det være mulig å fange etter at organisasjonen har kommet i gang med prosessen. Tanker og refleksjoner rundt dette området er viktig for å kunne tilrettelegge for gode endringsprosesser i organisasjoner. Både temaet og teorien jeg har valgt kan knyttes opp mot rådgivningsfeltet, da innsikt i andres opplevelser, kan være til hjelp for å veilede til videre utvikling. I dette tilfelle, endringsprosess på arbeidsplassen, kan innsikt i opplevelsene av arbeidshverdagen etter endringene gi et godt grunnlag for hvordan en veileder vil forstå prosessen, for deretter å veilede prosessen videre. Kunnskap om ulike elementer som fremmer eller hemmer utvikling vil være viktig for en veileder, og kan på denne måten være et utgangspunkt for å hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg selv. Utvikling

av medarbeiderne kan forstås å være viktig i endringsprosesser, da mennesket er grunnelementet i organisasjonen.

Med dette som utgangspunkt har jeg kommet frem til følgende problemstilling: *På hvilken måte kan endringsprosesser på arbeidsplassen forandre medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen?*

I dette spørsmålet ligger nysgjerrigheten på om de ansatte opplever seg selv som en del av en arbeidshverdag hvor det har skjedd endringer. Samtidig er det interessant å se om de føler eierskap til endringene eller om de føler seg som en brikke i det store spillet.

1.3 Avgrensning og fokus for oppgaven

Formålet med oppgaven er å kartlegge ulike opplevelser av den nye arbeidshverdagen ved å se på ulike aspekter som kan ha betydning, og det vil bli drøftet hvorvidt de ansatte opplever at arbeidsdagen har utviklet seg i en positiv retning eller det motsatte; negativ. Det er flere aspekter ved en endringsprosess som det kunne ha vært interessant å se nærmere på.

Medarbeidernes ønsker i arbeidshverdagen etter flytteprosessen er et slikt aspekt, og noe jeg antar kan ha mye å si for den enkeltes trivsel på arbeidsplassen. I denne studien har jeg bevisst sett bort fra dette, og konsentrert meg om opplevelsene av arbeidshverdagen.

1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven består av 6 hovedkapitler. Kapittel 1 er innledningen, der det gjøres rede for avhandlingens tema og valg av dette, organisasjonen i studien, formålet med studien, problemformulering, og begrepsavklaringer. Det teoretiske grunnlaget som oppgaven hviler på kommer i kapittel 2. Her skisseres relevant teori innen temaene behov, kontrollplassering, og tankemønstre. Teorien er valgt på bakgrunn av problemstillingen og danner forskningsdesignen. Metodologien har jeg valgt å ha som kapittel 3, da den er med å skape struktur og oppbygning av avhandlingen. Her gjøres det rede for Q-metodologiens historie, de ulike stegene i en Q-metodisk forskning og etiske betraktninger. Tilslutt i dette kapitlet gjør jeg rede for min egen bevisstgjøringsprosess i arbeidet med studien. Kapittel 4 - Faktoranalyse og faktortolkning - viser resultatene av Q-sorteringene foretatt av forskningsdeltakerne, og min tolkning av resultatene. Hver faktor blir tolket separat, og jeg viser kjennetegn ved hver faktor. Tilslutt i kapittel 4 ser jeg på likheter mellom faktorene. I kapittel 5 drøfter jeg resultatene slik de kommer frem i kapittel 4, og diskuterer dette opp mot

noe av teorien som ble skissert i kapittel 2. I tillegg blir ny teori dratt inn her, dette fordi nye aspekter som ble oppdaget under faktorfortolkningene gjorde det hensiktsmessig å trekke inn ny teori for å belyse dataene. I det siste kapittelet – avslutningen - oppsummerer jeg det jeg har kommet frem til i avhandlingen, samt kritikk av studien, og videre forskning.

1.5 Begrepsavklaring

Jeg ser behovet for å definere noen begreper, som vil bli mye brukt i denne studien.

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål. Uttrykket ”sosialt” viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Organisasjonskulturen er de grunnleggende antakelsene, normer og verdier som befinner seg blant menneskene i en organisasjon. Kulturelle elementer er sjelden direkte synlige, og man må ofte se på hva folk sier, hvordan de sier det, og hva de gjør for å kunne si hva som er den dominerende kulturen (Jacobsen, 2006).

Organisatorisk endring innebærer at noe forandres. Endringer innebærer i mange tilfeller en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Endringer i organisasjonens kultur, innebærer å endre antakelser, normer og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I denne studien vil fokuset være på endringer i organisasjonens kultur, som igjen vil kunne bidra til å realisere intensjonene med endringene.

2 TEORETISK BAKGRUNN

I dette kapitlet vil jeg gi en presentasjon av det teoretiske fundamentet som denne masteroppgaven er bygget på.

2.1 Innledning

Med utgangspunkt i problemstillingen, har jeg valgt teori som er relevant for å belyse de aspektene ved endringsprosesser som jeg vil undersøke i min studie. Valg av teori er tatt på bakgrunn av min erfaring, mine refleksjoner og ønsker om å undersøke individet i endringsprosessen på arbeidsplassen. Teorien danner grunnlaget for design (Tabell 1), der de tre hovedkategoriene (effektene), er delt inn i to eller tre nivåer hver. Teorien som blir presentert i dette kapitlet er basert på de tre effektene, kontrollplassering, behov, og tankemønstre. Effektene er dannet på grunnlaget av hovedtema som i dette tilfelle er individet i endringsprosessen på arbeidsplassen. De effektene jeg har valgt å inkludere i designen mener jeg gir grunnlag for å si noe om opplevelsen til medarbeidere i en endringsprosess, da både trengselen for tilfredsstillende behov, personens tankemønstre, og plassering av kontroll, vil uttrykke noe om medarbeidernes syn på endringsprosessen. En dypere begrunnelse for valg av effektene vil komme under deres plassering i teorien. Her viser jeg en forenklet utgave av forskningsdesignen min, en grundigere forklaring vil bli gitt i metoddelen.

Effekt	Nivå		
Kontrollplassering	Indre	Ytre	
Behov	Selvbestemmelse	Kompetanse	Tilhørighet
Tankemønstre	Fixed mindset. Blokking	Growth mindset. Vekst	

Tabell 1: Forenklet forskningsdesign

2.2 Behov

Behov er en tilstand i organismen som er preget av at organismen trenger noe for å kunne funksjonere tilfredsstillende (Store norske leksikon, 2012). Det eksisterer flere behovsteorier som forsøker å forklare hva de viktigste menneskelige behovene er. Psykologen Abraham Maslow hevdet at mennesker har en iboende kraft som motiverte for selvrealisering, men for å oppnå dette måtte man først ha tilfredsstillende noen grunnleggende behov. I Maslows

behovshierarki finner man nederst de biologiske drifter, deretter sikkerhetsbehov, så følger sosiale behov, dernest aktelse og tilslutt og øverst kommer selvrealisering (Gjerde, 2010).

Den første effekten i designen er behov. Sammenlignet med Maslow fokuserer også selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan på behov som grunnleggende betingelser. Deci & Ryan definerer behov som en universell nødvendighet hos mennesket for å oppnå utvikling og integritet. Selvbestemmelsesteorien ser også på ulike behov som medfødt og som en kilde til å skape indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve aktiviteten, og i en indre streben etter å føle seg kompetent og oppleve selvbestemmelse. Motsatt er ytre motivasjon belønning som kommer fra omgivelsene, som for eksempel bonus og annerkjennelse (Gjerde, 2010).

2.2.1 Selvbestemmelsesteorien

Deci & Ryan er grunnleggerne av selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien forklarer motivasjon ved at den tar i betraktning medfødte psykologiske behov som er nødvendig å få tilfredsstilt for at mennesket skal oppnå psykologisk vekst og velvære (Gagné & Deci, 2005). Det er tre behov selvbestemmelsesteorien vurderer som nødvendige, det er behovet for kompetanse, selvbestemmelse, og tilhørighet (Gagné & Deci, 2005). Disse tre behovene spiller en viktig rolle når det gjelder å optimere utvikling hos individet, og ingen av dem kan bli oversett utenat det vil føre med seg negative konsekvenser (Deci & Ryan, 2000). Feltstudier som har blitt gjort i arbeidsorganisasjoner belyser at ved å legge til rette for selvbestemmelse, kompetanse, og tilhørighet vil organisasjonen bidra til å skape positive resultater i form av økende grad av indre motivasjon, tilfredshet og trivsel (Gagné & Deci, 2005). Hvorvidt disse behovene blir dekket vil henspilles på den retning eller rolle den enkelte retter seg inn mot, og samtidig sees i forhold til hvorvidt organisasjonen legger til rette for at medarbeiderne skal få oppleve en følelse av selvbestemmelse, kompetanse, og tilhørighet.

Mennesker har en trang etter å få tilfredsstilt sine behov i arbeidshverdagen på lik linje med andre situasjoner og arenaer i livet. Ifølge Deci & Ryan (2004) vil omgivelser som legger til rette for at man skal få tilfredsstilt disse tre behovene støtte naturlig utvikling (Deci & Ryan, 2004). I en endringsprosess på arbeidsplassen kan man gå ut fra at behov for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet er viktige aspekter da tilfredstillelse av disse behovene muligens kan bidra til at medarbeideren ser på prosessen som en positiv hendelse og skaper indre motivasjon for det som er nytt. Ifølge Kotter (2012) kan endring ofte virke skummelt og

fremmed. En opplevelse av inkludering, mestring og valg i den nye situasjonen kan da bli betydningsfullt for den enkelte medarbeider.

2.2.2 Kompetanse

Kompetanse er som sagt et av de tre behovene som Deci & Ryan ser på som nødvendig for at mennesket skal oppnå psykologisk velvære, indre motivasjon og utvikling (Deci & Ryan, 2004). Behovet for kompetanseopplevelse handler om å føle seg effektiv i interaksjon med omgivelsene og oppleve mulighet til å vise og utøve sin kapasitet og sitt potensial (Deci & Ryan, 1985). Behovet for kompetanse fører mennesker til å søke utfordringer som er optimale for deres kapasitet som kan resultere i utvikling av en selv. Ifølge selvbestemmelsesteorien er dette en drivkraft mennesket er født med. Kompetanse er ikke en oppnådd ferdighet eller evne, men heller en følelse av tillit og opplevelse av effektivitet i handlingene man utfører (Deci & Ryan, 2004). Det er viktig at man skaper en balanse mellom kompetanse og utfordringer, da for store utfordringer i forhold til kompetanse kan skape stress og angst, og motsatt, for stor kompetanse i forhold til utfordringer kan gjøre arbeidet kjedelig. Mihály Csikszentmihályi forklarer denne balansen med en flow-opplevelse. I denne balansen vil fokuset ligge på oppgavene og det er her man presterer best (Csikszentmihályi, 1999). I jobbsammenheng kan flere tiltak skape en atmosfære som støtter behovet for kompetanse i en positiv retning. Eksempelvis kan arbeidsplassen legge til rette for å planlegge og støtte de ansatte slik at de kan oppnå suksess, samt fjerne hindringer som unødvendige regler slik at de kan jobbe effektivt og skape optimale utfordringer slik at de kan og få muligheten til å utvikle seg (Deci & Ryan, 2004).

2.2.3 Tilhørighet

Tilhørighet er et av de tre behovene som Deci & Ryan poengterer som nødvendige. Tilhørighet refererer først og fremst til en felles tillit og respekt mellom mennesker. Det handler til å føle seg knyttet til andre mennesker, dele felles mål og være i relasjon over tid. Det handler om å føle tilhørighet til fellesskap og få aksept (Deci & Ryan, 2004). I jobbsammenheng kan behovet for tilhørighet handle om å være tilgjengelig for hverandre og ikke skape konkurranse mellom de ansatte eller gruppene innad i organisasjonen. Samtidig er et viktig poeng at man ikke snakker negativt om noen som ikke er tilstede og at man deler mest mulig informasjon i den grad det er mulig (Deci & Ryan, 2004). Ut fra dette kan det tenkes at mangel på tilhørighet kan skape konkurranse, ensomhet, tillitsbrudd, mangel på fellesskapsfølelse og aksept.

2.2.4 Selvbestemmelse

Selvbestemmelse/selvstendighet/autonomi handler om å handle ut fra egne interesser og verdier. Når man føler at man handler ut fra selvstendighet vil man oppleve at handlingene man utfører kommer fra en selv. Autonomi forbindes i flere sammenhenger med individualisme og uavhengighet, men innenfor selvbestemmelsesteori er det gjennom forskning vist at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og kollektiv atferd (Deci & Ryan, 2004).

I jobbsammenheng handler behovet for selvbestemmelse om å føle en grad av kontroll og å ha valg i det arbeidet man gjør og at det er mulighet for å komme med innspill og kunne påvirke arbeidssituasjonen (Deci & Ryan, 2004). Følelse av å være selvbestemmende i forhold til sine handlinger kan sammenlignes med frihetsopplevelse. Mangel på frihetsfølelse og innflytelse kan ifølge Nygård (2007) føre til tilbaketrekking, depresjon og en følelse av hjelpeløshet. Hvis man derimot ser mulighet for innflytelse på sine handlinger, kan det være nok til å svekke de negative virkningene (Nygård, 2007). Det kan eksempelvis handle om at de ansatte selv skal få ta valg i situasjoner hvor dette er mulig, at det ikke skal overdrives med regler, at man skal tillate å gjøre feil og man skal forsøke å optimalisere de ansatte sin innflytelse og kontroll samt inkludere dem i beslutningsprosesser (Deci & Ryan, 2004). Hvert enkelt mennesket har potensialet i seg til å oppleve en stor grad av frihet, men miljøet er kollektivt ansvarlig for å realisere denne individuelle potensielle frihetsopplevelsen (Nygård, 1993).

2.2.5 Oppsummering

Som vi har sett omfavner selvbestemmelsesteorien både en organisme og et dialektisk rammeverk for å studere personlig vekst og utvikling. Fra et organismisk perspektiv ser selvbestemmelsesteorien for seg at mennesket er aktivt og vekst-orientert, som en organisme som naturlig søker utfordringer og forsøker å realisere sitt iboende potensial, sin kapasitet og sine følelser. Dette er det ene aspektet i det dialektiske forholdet. Det andre aspektet er de sosiale omgivelsene som på en side kan støtte mennesker i å aktualisere seg selv, eller på den andre siden forhindre det. Det å legge til rette for tilhørighet i omgivelsene kan skape sosial utvikling i menneskers liv, i dette tilfelle sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Ved at arbeidsplassen legger til rette for at de ansatte kan oppleve en kognitiv utvikling, kan den være med på å dekke behovet for kompetanse, dette er viktig da det kan bli stressende eller kjedelig hvis ikke arbeidsoppgavene er tilpasset den enkeltes potensial som flow-teorien

skisserer. Ved tilfredsstillelse av selvbestemmelse vil mennesket kunne utvikle seg på det personlige plan og man unngår for eksempel tvang som kan resultere i at den indre motivasjonen blir undergravet. Jeg vil i denne oppgaven fokusere på hvorvidt organisasjonen støtter mennesket i den nye arbeidshverdagen, ved å la dem få sjansen til å aktualisere seg selv gjennom å tilfredsstillere de ulike behovene.

2.3 Kontrollplassering

I de fleste situasjoner og hendelser i menneskets liv er man ofte interessert i å finne en årsak til det som skjer, det kan enten være personen selv og/eller omgivelsene som leter etter en årsak. Sosialpsykologen Fritz Heider introduserte begrepet attribusjon. Attribusjon er et begrep som betegner det å gi årsaksforklaring på våre egne og andre menneskers handlinger og holdninger (Heider, 1958). Når vi for eksempel opplever seier eller nederlag, hvor finner vi årsaken til disse opplevelsene, og hvordan vil disse opplevelsene få avgjørende innflytelse på fremtidig motivasjon og fremtidige prestasjoner?

Begrepet kontrollplassering, oversatt fra locus of control, ble introdusert av psykologen Julian B. Rotter (1982), og er den andre effekten i designen. Kontrollplassering viser til om vi opplever årsakene til prestasjoner eller mangel på prestasjoner som indre eller ytre (Wormnes & Manger, 2005). Betydningen av å oppleve seg selv som kompetent i forhold til miljøet, av å kunne se seg selv som årsak til forandringer i miljøet, fremheves som et helt sentralt element i dagens motivasjonspsykologi. I denne sammenheng fokuserer motivasjonspsykologien på i hvilken grad mennesket oppfatter seg som kompetent og i stand til selv å gjøre noe med sine omgivelser eller som et offer for dem uten kontroll. Dette kan ses i forhold til frihet, da personer som opplever seg som maktesløse for miljøet ikke vil oppleve frihet. Følelse av å være selvbestemmende i forhold til sine handlinger og av å ha kontroll over sin egen situasjon går hånd i hånd med frihets- og kompetanseopplevelse (Nygård, 2007).

Jeg har valgt denne teorien da en endringsprosess vil skape nye rammeverk for personene som tar del i endringen. Hvorvidt personene attribuerer prestasjoner eller mangel på prestasjoner til seg selv eller til den nye situasjonen ses i sammenheng med hvor personene plasserer kontrollen sin. Her kan det være interessant å se på om individene attribuerer prestasjoner eller mangel på prestasjoner til ytre forhold, altså til den nye arbeidsstrukturen. Eller motsatt; om de attribuerer prestasjoner eller mangel på prestasjoner til indre forhold, dvs. til seg selv.

Hvor individet plasserer kontrollen sin kan være av betydning for hvordan de opplever en endringsprosess.

Én og samme situasjon kan forstås på flere forskjellige måter. Hvordan vi velger å forholde oss til en hendelse er ikke naturgitt, men det avhenger av hvilken mening vi tillegger dem (Nygård, 1993). Mennesker tenker forskjellig og handler forskjellig, og vi vil dermed også forstå samme situasjon ulikt (Dweck, 2008). Roald Nygård (1993) forklarer dette med at vi konstruerer vår egen virkelighet. Det er en nær sammenheng mellom tanker, følelser og handlinger. Våre tanker virker inn på følelsene våre, og videre vil følelsene våre påvirke måten vi tenker på (Wormnes & Manger, 2005). Med dette kan vi forstå at måten personen velger å årsaksforklare nederlag eller gode prestasjoner, vil få konsekvenser for den følelsesmessige tilstanden. I denne sammenheng beskriver Julian B. Rotter (2005) kontrollorienteringsbegrepet og skiller mellom ytre kontroll plassering og indre kontrollplassering av prestasjoner eller mangel på prestasjoner (Wormnes & Manger, 2005). Kontrollorienteringsbegrepet reflekterer de generelle forventningene mennesker har når det gjelder sammenhengen mellom egne handlinger og handlingsresultater (Nygård, 1993).

2.3.1 Indre kontrollplassering

Indre kontrollplassering kjennetegnes ved at vi opplever at prestasjoner skyldes noe ved oss selv, for eksempel gode evner eller anlegg, høy innsats eller riktig strategi. Ved en slik kontrollplassering attribuerer vi suksess til et indre forhold (Wormnes & Manger, 2005). Attribusjon til innsats og strategi regnes av de fleste teoretikere som det mest heldige attribusjonsmønsteret. Grunnlaget for denne antakelsen ligger i at attribusjon til en kontrollerbar årsak gjør det lettere å opprettholde troen på at egen innsats nytter (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Ved en indre kontrollplassering oppfatter man det som skjer som avhengig av sine egne handlinger og det er derfor kontrollerbart gjennom det man selv gjør (Nygård, 1993). Når individet attribuerer suksess som et resultat av egne handlinger, altså indre forhold, vil det resultere i at forventninger om suksess i senere situasjoner vil øke (Rotter, 1982). Eksempelvis hvis man attribuerer suksess til sin evne om å omstille seg nye situasjoner, vil man føle en kontroll over situasjonen og man kan skape seg forventninger om at man vil beherske endringsprosesser i fremtiden. Ifølge Rotter (1982) vil individet streve mer for sine prestasjoner når de selv har kontroll over situasjonen, da de opplever at deres egen innsats kan føre til prestasjoner.

Nygård (1993) sammenligner indre kontroll med å være en ”aktør” som er aktiv, selvbestemmende og et handlende individ. Når man er en ”aktør” i sitt eget liv opplever man å kunne velge hvordan man vil handle i forskjellige situasjoner. I situasjoner som har passert vil de da kunne si at de kunne ha handlet annerledes enn de gjorde (Nygård, 1993). Indre kontrollplassering har en positiv assosiasjon med tilgang til muligheter (Lefcourt, 1982). Med dette ser vi at mulighetene åpner seg for personen da de selv har kontroll over situasjonen.

2.3.2 Ytre kontrollplassering

Ytre kontrollplassering kjennetegnes ved at vi opplever at gode prestasjoner skyldes noe utenfor oss selv, for eksempel flaks, da attribuerer vi til ytre forhold (Wormnes & Manger, 2005). Ved en ytre kontrollplassering er man tilbøyelig til å se det som forekommer som uavhengig av hva en selv gjør, altså ikke som et resultat av egne handlinger, men som en følge av ytre forhold. Eksempel på ytre forhold kan være politiske krefter, tilfeldigheter, strukturen på omgivelsene eller andre innflytelsesrike (Nygård, 1993). Hvis man velger å attribuere resultatet til en ukontrollerbar årsak, for eksempel dårlige kollegaer, er sannsynligheten større for at personen vil gi opp. Grunnen for dette er at personen ikke opplever at det er noe han eller hun kan gjøre for å endre situasjonen (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Rotter (1982) forklarer at når personen attribuerer suksess til ytre forhold, vil dette ikke være med på å skape forventning om suksess i fremtiden. Eksempelvis hvis man attribuerer suksess til flinke samarbeidspartnere man hadde på et bestemt prosjekt vil det ikke skape noen høyere forventning om suksess neste gang, da personen hadde flinke partnere akkurat denne gangen og selv ikke hadde kontroll over resultatet. Det samme gjelder nederlag, personer med ytre kontrollplassering er mindre tilbøyelige med å senke forventningene etter flere hendelser med nederlag. Nygård (1993) sammenligner dette med å være en ”brikke” som er et ansvarsfritt ”offer for vær og vind”. Med dette mener Nygård at livet deres vil fortone seg slik at ytre krefter, som de ikke har kontroll over, har bestemt. Dette betyr at det de gjør ligger utenfor deres kontroll. Når de ser seg tilbake, vil de si at de ikke kunne ha handlet annerledes enn de gjorde, da de ikke ser mulighetene som kan ligge der (Nygård, 1993).

2.3.3 Oppsummering

Julian B. Rotter introduserte begrepet kontrollplassering, da dette beskriver om en person anser hendelser og resultater i livet som noe som stammer fra indre forhold hos seg selv eller ytre forhold hos andre, omgivelsen. Hvorvidt man opplever seg selv som indre eller ytre styrt,

kan være situasjonsavhengig. I noen situasjoner kan man få en klar følelse av at innsatsen og strategien man opptrer med er årsaken til resultatet av handlingen, mens i neste øyeblikk kan man få en følelse av det er de ytre kreftene som styrer (Nygård, 1993).

2.4 Tankemønstre

Tankemønstre er oversatt fra mindset på engelsk og er den tredje effekten i designen. I en endringsprosess vil flere felt bli nye og det vil være individuelt hvordan de ansatte møter det ukjente. Man kan stille spørsmålet om individet ser seg selv i en utviklingsprosess i endringsprosessen eller det motsatte, altså at de opplever sider ved endringen som hindringer/blokkeringer som de ikke kan gjøre noe med.

For å belyse dette er teorien til Carol Dweck som beskriver ”fixed mindset” og ”growth mindset” valgt. Disse begrepene er i denne avhandlingen oversatt til konstant mental innstilling og innstillingen om vekst. Det har gjennom flere år blitt diskutert menneskers tankemønstre og hvorvidt vi er født med en fastsatt personlighet og fastsatte evner. Ifølge Dweck (2008) er mye av det man tror stammer fra personligheten, egentlige produkter av våre mentale innstillinger. Dette er et syn som har blitt diskutert gjennom tidene, og holdningen at man er født med en fastsatt personlighet vil kunne hindre en selv å realisere iboende evner og ressurser (Dweck, 2008).

Den fremragende pedagogikkforskeren Benjamin Bloom konkluderte sin over 40 års intensive forskning med at: ”Det enhver person i verden kan lære, kan *nesten* alle mennesker lære, *hvis* de får tilrettelagt vilkårene med sikte på læring” (Egen oversettelse, Dweck, 2008, s. 65-66). Denne konklusjonen støtter den mentale innstillingen om vekst, da den tydeliggjør at enhver person har iboende ressurser som kan fremme utvikling. Hvorvidt mennesket er enig i denne konklusjonen vil fremkomme ut fra deres tankemønstre.

Mennesker tenker forskjellig, handler forskjellig og har overlevd på forskjellige måter gjennom livet. Ifølge Dweck (2008) har tjue års forskning vist at måten man betrakter seg selv på, har dyptgripende innflytelse på hvordan man lever. Hvis man tror at evnene sine er fastlagt en gang for alle har man den konstante mentale innstillingen. Hvis man derimot tror at evnene sine er grunnleggende kvaliteter som kan dyrkes frem ved hjelp av egeninnsats har man den mentale innstillingen om vekst. Denne mentale innstillingens kjennetegn er trangten etter å strekke seg mot sitt beste potensial og utfordre seg selv. Å anta at personligheten eller

intelligensen er noe som kan utvikles, eller å anta at personligheten eller intelligensen er noe som er uforanderlig vil skape ulike konsekvenser for mennesket (Dweck, 2008).

2.4.1 Konstant mental innstilling

Mennesker med konstante mentale innstillinger ser på intelligens som noe grunnleggende som man ikke kan forandre noe drastisk på. De tror at man kan lære nye ting, men at det ikke vil kunne påvirke hvor intelligent man er (Dweck, 2000). I følge teorien ser man at mennesker med en konstant mental innstilling ser troverdigheten i tester eller eksperter som kan fortelle dem hvilket potensial de har, hva de kan få til, og hvilken fremtid de har. Dette viser at evner er noe fastsatt som kan måles og konstateres. Den konstante mentale innstillingen begrenser prestasjoner og overfører hemmende tanker på folk. Fiaskoer og nederlag kan bli traumatiske tilbakeslag for personer med en konstant mental innstilling, da de attribuerer handling til sin egen fastlagte identitet. Med dette ser man at istedenfor at personen feilet i handlingen så har personen forandret det til identiteten og selv blitt til en fiasko. Innenfor den konstante mentale innstillingen er det kun resultat som teller. Hvis man mislykkes eller ikke er best, er alt bortkastet. Personer med konstant mental innstilling vil tenke at det er viktigere å se bra ut og være best enn det er å ha lært noe (Dweck, 2000). I følge Dweck (2008) har personer med konstant mental innstilling holdningen at enten så har man gode evner, eller så må man anstrenge seg. Dette forklarer at anstrengelser er beregnet på personer med dårlige evner, altså hvis man må arbeide med noe så kan man ikke være flink. Den konstante mentale innstillingen gjør det skremmende å anstrenge seg og skaper dårlige læringsstrategier. Når personer med den konstante mentale innstillingen møter store utfordringer mister de interessen og gleden over situasjonen. I en slik situasjon får de ikke bekreftet sin intelligens med en gang og motivasjonen forsvinner. Mennesker som har en konstant mental innstilling mener at det er verden som må forandre seg, ikke de selv (Dweck, 2008).

2.4.2 Innstilling om vekst

Mennesker med innstilling om vekst ser på intelligens som noe man kan forandre på i betydelig grad. De tenker også at uansett hva slags person man er, så kan man alltid forandre de grunnleggende trekkene, evner kan dermed ikke måles og konkluderes som noe endelig fastlagt. Personer med innstillingen om vekst søker ikke bare utfordringer, men de ser også på utfordringer som en fordel for da kan de strekke seg mer (Dweck, 2000). I nye situasjoner vil mennesker med dette tankemønsteret legge inn en ekstra innsats slik at de kan mestre situasjonen, og har holdningen at innsats vil lede til vekst. Med tanke på nederlag kan det

føles som smerte for mennesker med vekstinnstilling, men nederlagene bestemmer ikke hvem du er, men man kan i motsetning lære av feilen og skape utvikling. I dette tilfelle blir det, i følge teorien, viktig for personen selv at de gjør noe for å rette opp situasjonen istedenfor å gi opp eller utvikle et negativt syn på seg selv. Mennesker med vekstinnstilling opplever suksess når de har gjort sitt beste, når de har lært noe og forbedret seg, de må med andre ord ikke være best (Dweck, 2000). Den mentale innstillingen om vekst kan ses på som en veiviser inn i fremtiden (Dweck, 2008).

2.4.3 Oppsummering

Ut fra dette ser vi at Dweck deler tankemønstre inn i to hovedkategorier. Teorien som er bygget på innstillingen om vekst gir rom for å feile, utfordringer ses på som kilde til vekst, innsats fører til utvikling og evnene våre kan dyrkes frem. Når det gjelder tankemønsteret som beskrives som konstant mental innstilling står denne i veien for utvikling og forandring. Det er viktig å poengtere at mange mennesker har elementer av begge kategoriene i seg. Mentale innstillinger er en viktig del av personligheten, men man kan forandre dem. Det er mulig å ha forskjellige innstillinger på forskjellige områder. Dweck (2008) presiserer at den mentale innstillingen en person har på et bestemt område, vil styre handlingene deres på området. Vi velger selv hvilket område vi vil befinne oss innenfor. Jeg har valgt denne teorien da jeg mener tankemønstre kan være med å påvirke personens opplevelse av endringsprosessen.

3. METODISK TILNÆRMING

I dette kapittelet vil jeg redegjøre kort for Q-metodens historie. Videre vil jeg ta for meg de ulike stegene i en Q- metodisk forskningsprosess, og presentere gjennomføringen av metoden i denne studien. Samtidig vil jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har gjort i min forskningsprosess. Jeg vil gjøre rede for mine refleksjoner omkring valg av metode for datainnsamlingen, og den praktiske gjennomføringen. Tilslutt vil jeg gjøre rede for min egen bevisstgjøringsprosess i arbeidet med studien.

3.1 Q-metoden

3.2 Innledning og bakgrunn

I denne oppgaven skal jeg utforske den subjektive opplevelsen av en endringsprosess. Min oppfatning er at denne innfallsvinkelen kunne ha egne seg for fenomenologiske studier, med intervju som metode, da fenomenologiske studier søker å beskrive den meningen mennesker legger i en opplevelse, å gripe enkeltmenneskets opplevelse (Postholm, 2010). At jeg likevel velger Q-metode er muligheten metoden gir for å benytte et større utvalg bestående av flere personer. Q-metode ser jeg også som en god metode da den tar sikte på å fange opp den subjektive opplevelsen enkeltindivider har i forhold til hva det eksempelvis tenker, erfarer, føler eller forstår. Disse aspektene er viktige punkter når man skal utforske en opplevelse.

Q-metoden ble utviklet og introdusert i 1935 av William Stephenson. Han utviklet metoden som et alternativ til datidens naturvitenskapelige tenkning hvor menneskers tanker, følelser og adferd ble redusert til objektive målinger (Thorsen & Allgood, 2010). Som tidligere nevnt er Q-metodens formål å fange opp den subjektive opplevelsen enkeltindivider har i forhold til hva det eksempelvis tenker, erfarer, føler eller forstår, og som er mulig å dele og kommunisere med andre, derav subjektiv kommunikasjon. Samtidig vil metoden fange opp noe generelt om flere individers subjektive opplevelse, altså de meningsmønstre som finnes om et tema (Thorsen & Allgood, 2010). Individet rangerer utsagnene ut fra sitt ståsted og det er dette som fører subjektiviteten inn i bildet (Brown, 1993). Metoden er utformet for å fange tanker i sin spontane form slik at det kan bli undersøkt, kjent, navngitt og kommunisert (Allgood, 1999). For å gi individer, grupper og samfunn en klar refleksjon av dem selv, mener Brown (i Thorsen & Allgood, 2010) at Q-metoden kan benyttes som et speil for å oppnå dette.

3.3 Ulike steg i Q-metodisk forskningsprosess

Et Q-metodologisk forskningsprosjekt kan man si består i at utvalgte personer (p-utvalg), skal sortere et gitt antall utsagn (Q-utvalg). Disse utsagnene er skapt med utgangspunkt i et kommunikasjonsunivers, altså et subjektivt kommunikasjonsfelt rundt et tema. Som forklart i innledningen til teorien ligger det en vitenskapelig design til grunn for hele metoden som er utformet med base i valgt teori. Sorteringen av utsagnene inn i en matrise utføres ut fra bestemte instruksjonsbetingelser, som en hjelp for å fokusere oppmerksomheten og gi retning til sorteringsprosessen; for eksempel, ”sorter ut fra hvordan du opplever arbeidshverdagen i dag, etter alle endringene som har blitt gjort her på arbeidsplassen din”. Når sorteringene er gjennomført føres resultatene inn i et dataprogram, PQMethod (Schmolck, 2013), for statistiske analyser for å finne grad av korrelasjon mellom personenes Q-sorteringer (Thorsen & Allgood, 2010). Et viktig prinsipp når det gjelder Q- metodens faktoranalyse er abduksjonsprinsippet, hvor logikken er at forskeren skal gjøre seg oppdagelser rundt datamaterialet (Watts & Stenner, 2012). Det betyr at man gjennom forskningen forsøker å se etter, oppdage og/eller forklare mønster i et fenomen, og foreslå hypoteser ut fra dette (Brown, 1980). Slik vil man kunne forstå, avdekke, finne forklaringer og synspunkt, og gi mening til subjektiv erfaring i forhold til ulike fenomen (Kvalsund, 1998). I motsetning til andre metoder, eksempelvis induksjon og deduksjon, skaper Q-metoden hypoteser (Kvalsund, 1998). Jeg vil støtte meg til de fem ulike stegene som Van Exel og Graaf (2005) beskriver, og her; redegjøre nærmere de ulike delene.

3.3.1 Kommunikasjonsunivers (Concourse)

Et Q-metodologisk forskningsprosjekt starter med å velge et tema som vekker interesse (Thorsen & Allgood, 2010). I mitt tilfelle er dette temaet ”individet i endringsprosess”. Videre poengterer Thorsen og Allgood (2010) at man bør identifisere et kommunikasjonsunivers (på engelsk kalt concourse) ut fra det interessante temaet man vil forske på. Et kommunikasjonsunivers anses som et univers av mulig kommunikasjon rundt et tema, som også er gjenkjennbart for alle innenfor den gitte kulturen eller sammenhengen (Brown, 1993). Ut fra det gitte kommunikasjonsuniverset kan man altså skape utsagn som er relevante for alle i kulturen, dvs. relevant som stimuli slik at personer kan gi respons og skåre utsagnene enten som høy grad av enighet eller høy grad av uenighet og sist men ikke minst, liten grad av verken enighet eller uenighet (Kvalsund & Allgood, 2010).

Jeg startet denne studien med en nysgjerrighet over hva som kan ligge i kommunikasjonsuniverset innenfor temaet ”individet i endringsprosess på arbeidsplassen”. Det eksisterer ulike strategier man kan velge for å fange opp kommunikasjonsuniverset; eksempelvis media, intervju, litteratur eller observasjoner. Jeg valgte å fange opp kommunikasjonsuniverset hovedsakelig gjennom samtaler med personer som har erfaring med tidligere endringsprosesser på arbeidsplassen, teori, fag- og skjønnlitteratur på feltet, medieoppslag og med egne erfaringer med endringsprosesser. Dette hjalp meg til å få kjennskap til hva som ble kommunisert, måten det ble kommunisert på og ulike områder som ble vektlagt i størst mulig grad på mitt tema. Brown (1980) forklarer at samtaler med personer om hva de tenker, føler og mener vil være med på å sanke relevante synspunkter og subjektiv kommunikasjon og meninger rundt det aktuelle tema som undersøkes. Når man videre skal strukturere disse synspunktene og gjøre de synlig for videre forskning, er det vanlig å bruke en design.

3.3.2 Design og utsagn

Utsagn kan også betegnes som Q-utvalg og på engelsk som Q sample. Utsagnene ”(...)er et begrenset, men representativt utvalg av kommunikasjonsuniverset om et gitt emne” (Thorsen & Allgood, 2010, s. 18). For å skape et strukturert og balansert utvalg av utsagn, som dekker ulike aspekt av kommunikasjonsuniverset er det hensiktsmessig å bruke en design (Kvalsund & Allgood, 2010). Til dette har jeg valgt å bruke en balansert blokkdesign, “Fishers balanserte blokkdesign,” som kategoriserer valgte teorier inn i effekter, nivåer og celler som inneholder det teoretiske utgangspunktet for utsagn (Kvalsund & Allgood, 2010).

Effekt	Nivå			Celler
	Indre (A)	Ytre (B)		
Kontrollplassering				2
Behov	Selvbestemmelse (C)	Kompetanse (D)	Tilhørighet (E)	3
Tankemønstre	Fixed mindset (F)	Growth mindset (G)		2
	Blokkering/hindring	Vekst/utvikling		
Sum				12

Tabell 2: Mitt Q-design, basert på Fishers balansert blokkdesign

Teoriene (se teorikapittelet) som jeg har valgt å vektlegge i min studie deler jeg inn i tre effekter (hovedkategoriene på feltet). Under hver av effektene har jeg valgt nivåer som bidrar til å fange opp ulike aspekter av effekten. Den første effekten har jeg kalt kontrollplassering og delt inn i to nivåer, henholdsvis indre (A) og ytre (B). Den andre effekten har jeg kalt

behov og delt inn i tre nivåer, selvbestemmelse (C), kompetanse (D) og tilhørighet (E). Den siste effekten har jeg kalt tankemønstre og den er delt inn i to nivåer som er fixed mindset (F) og growth mindset (G). Disse tre utvalgte effektene og nivåene mener jeg gjenspeiler de områdene og teoriene jeg som forsker (med utgangspunkt i kjennskap og erfaringer jeg har fått forhold til feltet) betrakter som mest sentrale for å fange opp feltets kommunikasjonsunivers.

Hver effekt bygges inn i hvert utsagn gjennom det en kaller celle, det vil si at man multipliserer nivåene for effektene $3 \times 2 \times 2$ som blir totalt 12 celler, der en celle representerer hvert nivå i en vertikal sammensetning (Kvalsund & Allgood, 2010). I mitt tilfelle ACF, ADF, AEF, ACG, ADG, AEG, BCF, BDF, BEF, BCG, BDG, BEG (jif design ovenfor). Det er opp til forskeren hvor mange utsagn man vil danne med utgangspunkt i hver celle. I denne studien har jeg valgt tre utsagn i hver celle slik at det totale utvalget blir på 12 celler \times 3 utsagn=36 utsagn (se vedlegg 1). Hvert utsagn innenfor en celle har fått betegnelsen replikasjoner, det vil si at de er nesten, men ikke helt identiske. Setningene innenfor cellen uttrykker noe av det samme innholdet, men bringer med seg ulike nyanser, ulike stimuli og noen ganger motsetninger (Kvalsund & Allgood, 2010), og disse kan oppfattes ulikt ut fra den subjektive oppfattelsen som eksisterer hos sortererne.

I tillegg til å sørge for å generere en viss forskjell på utsagnene i de homogene cellene er det viktig å skape en balanse mellom positive og negative utsagn, og dette var noe jeg tok stilling til i formuleringen av utsagnene ved at jeg har vekslet mellom teoretisk og mer hverdagslig språk. For å sikre et balansert utvalg av utsagn som representerer kommunikasjonsuniverset på best mulig måte, utførte jeg en sortering selv samt pilotsorteringer. Tilslutt randomiserte og nummererte jeg de ferdige utsagnene (se vedlegg 2) og var dermed klar for å få gjennomført Q-sorteringen, men til dette trenger man et personutvalg (p-utvalg).

3.3.3 P-utvalg

P-utvalg kan også defineres som p-set eller personutvalg. I denne studien har jeg valgt å bruke betegnelsen personutvalg. Personutvalg er deltakerne i studien, altså personene som skal utføre Q-sorteringen. Det er viktig at personutvalget er representativ for kulturen der kommunikasjonsuniverset er hentet fra (Thorsen & Allgood, 2010). I min studie har jeg valgt å benytte et ekstensivt personutvalg, det vil si at hensikten er å avdekke bredde av variasjon i forhold til et bestemt tema (McKeown & Thomas, 1988). Felles for alle i mitt personutvalg er at de nylig har opplevd en endringsprosess på arbeidsplassen. Jeg har valgt å hente et utvalg

på 19 personer fra et IT-selskap som gjennomgår en endringsprosess. Det stilles ingen krav om størrelse på et personutvalg, og Brown (1980) forklarer at det viktigste er å ha et tilstrekkelig antall for å kunne danne faktorer, ofte estimert på et antall på 20 til 40 sorteringer.

3.3.4 Q-sortering/Instruksjonsbetingelse

Brown gir en beskrivelse på både Q-sortering og instruksjonsbetingelse: *“Briefly, the technique consists of the rank ordering of a set of statements by a subject under a specified condition of performance”*. (1980, s. 17)

Q-sortering er altså selve handlingen der personen sorterer og rangerer utsagn inn i en fast matrise (Thorsen & Allgood, 2010). Q-sorteringen er ment å representere deltakerens erfaringer, meninger og holdninger i forbindelse med Q- utvalgets tema. For at deltakerne skal kunne sortere utsagnene må de følge en instruksjonsbetingelse som vil hjelpe til å fokusere oppmerksomheten i retning av det som er tema for studien og den målingen en vil at subjektet skal utføre for og av seg selv (Wolf, 2010). Med dette kan vi forstå at uten instruksjonsbetingelse vil de ikke ha noen forutsetninger for å vite hvordan de skal forholde seg til utsagnene.

I denne studien fikk samtlige av deltakerne samme instruksjonsbetingelse; ”Sorter ut fra hvordan du opplever arbeidshverdagen i dag etter alle endringene som har blitt gjort her på arbeidsplassen din” (se vedlegg 7). Gjennom sorteringen kommer subjektiviteten frem og deltakeren gjør sin opplevelse eller mening synlig for forskeren. Ifølge Stephenson (Thorsen & Allgood, 2010) innebærer denne prosessen det han kalte “operant subjektivitet”. I Q-metoden anvendes begrepet for å betegne den spontane atferden som oppstår i individet når personen sorterer. Responsen er påvirket av det miljøet den opererer i, og her vil det være utsagnene som representerer miljøet. Når deltakeren sorterer, vil da en spontan respons oppstå påvirket av tidligere erfaringer og forståelseshorisonter. Hvert utsagn må ses i forhold hverandre, altså er det ønskelig at hvert utsagn vurderes i sammenligning med alle andre for å oppnå et helhetsperspektiv (Wolf, 2010).

faktor representerer modellen som utgjør det teoretiske gjennomsnittsmønsteret av de sorteringene som definerer faktoren (Kvalsund & Allgood, 2010). I Q-metode er det et mål å fremme ren struktur, som vil si å få frem så rene, ortogonale faktorer som eksisterer. Rene faktorer beskriver de faktorer som har minst mulig korrelasjon mellom hverandre, og at det dermed eksisterer nokså klare meninger og oppfatninger (Kvalsund & Allgood, 2010). I og med at det er subjektivitet som måles finnes det ingen fasitsvar og heller ingen ytre validitetskriterier (Brown, 1980).

I denne studien ble Verktøyet PQMethod (Schmolck, 2013) benyttet for de statistiske analyseprosessene og som resulterte i korrelasjonsmatrisen og uttrekking av faktorer. Gjennom programmet PQMethod vil analysen av de ulike sorteringene være en objektiv prosedyre og rent teknisk (Van Exel & de Graaf, 2005). Etter at sorteringene var gjennomført registrerte jeg de inn i PQMethod, og ved bruk av varimax faktorrotasjon ble faktorløsningen valgt.

I denne studien ble faktoranalysen gjennomført tre ganger med henholdsvis 2, 3 og 4 faktorer. I en 2-faktorløsning ble korrelasjonen mellom faktorene høy og jeg utelukket denne løsningen. Valget stod deretter mellom en 3- og 4-faktorløsning, da begge viste en akseptabel korrelasjon mellom faktorene. Etter at jeg hadde satt meg grundig inn i materialet til begge løsningene fant jeg ut at det synet som ble representert i den fjerde faktoren i en 4-faktorløsning, også var representert i en 3-faktorløsning, samt at det var kun tre diskriminerende utsagn på den fjerde faktoren. I tillegg var det kun to personer som representerte den ene faktoren ved en 4-faktorløsning og korrelasjonen mellom faktorene ble høyere. Med dette som grunnlag mener jeg at jeg har valgt den beste løsningen som er en 3-faktorløsning. Faktorrotasjonen fordelte 18 sorteringer på de 3 faktorene, med henholdsvis ni personer på faktor 1, tre personer på faktor 2 og seks personer på faktor 3. Det er en person som ikke definerer noen faktor fordi den personen har for lav, ikke signifikant korrelasjon med alle faktorene. Denne korrelasjonen er for usikker og tilfeldig i forhold til å bety noe for de faktorene som opererer relativt tydelig subjektivitet (Allgood & Kvalsund, 2010). Denne personen blir ikke tatt med videre i analysen. Forklaringene på faktorene kommer til uttrykk som meninger og perspektiv som deles (Brown, 1980).

Tabell 3 under viser en korrelasjon mellom de tre faktorene på henholdsvis 0.4649, 0.5155 og 0.6359.

Faktor	1	2	3
1	1.000	0.4649	0.6359
2	0.4649	1.0000	0.5155
3	0.6359	0.5155	1.0000

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene

Når faktorløsningen er bestemt, kan en beskrive faktorene, og deretter tolke dem. Det finnes ingen standardoppskrift på hvordan dette skal gjøres, så det avgjøres av forskeren. Hensikten med faktorfortolkningen er å skape et bilde eller et meningsfullt mønster av de faktorene man har valgt (McKeown & Thomas, 1988).

I faktortolkningen tar man utgangspunkt i utsagnene og gjennomsnittsmatrisene. Da jeg skulle tolke faktorene la jeg vekt på ulike tabeller i rapporten fra faktoranalysen. For å få en oversikt over hvor mange personer som var med på å definere hver faktor, samt hvor høyt disse korrelerte med faktoren, startet jeg med å fokusere på faktorladningene (se tabell 5 i faktorfortolkning kapittelet). Deretter ble gjennomsnittsmatrisen til hver faktor brukt (se vedlegg 3). For å gjøre gjennomsnittsmatrisen så oversiktlig som mulig, klippet jeg utsagnene ut og limte de på et stort ark. Dette var til stor hjelp for å få en helhetlig oversikt og forståelse av faktorene. Tabellene over diskriminerende utsagn (se vedlegg 4) og sammenfallende utsagn (se vedlegg 5) fremhevet hva som var i forgrunn og hva som var i bakgrunn for den enkelte faktor. Både gjennomsnittsmatrisene, tabellene over diskriminerende utsagn og tabellen over sammenfallende utsagn har vært til hjelp for å skape en helhetlig forståelse av faktorene, og det er hovedsakelig disse jeg har støttet meg til under faktorfortolkningen.

3.4 Kvalitet på forskningen

Q-metoden er en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode og en ukjent metode for de fleste. Jeg velger derfor å presentere kjente begrep som validitet, reliabilitet og etikk for å understreke dens kvalitet.

3.4.1 Validitet:

Validitet eller gyldighet, går på om en måler det en faktisk vil måle eller tror man måler (Ringdal, 2007). I denne studien er målet å utforske og avdekke den subjektivitet som eksisterer i kommunikasjonsfeltet for studien - og man følger abduksjonsprinsippet heller enn

å teste forhåndsoppsatte hypoteser, som er vanlig i den hypotetisk-deduktive metoden. Kvalsund (1998) presiserer at det er umulig å vurdere gyldigheten av en persons subjektivitet opp mot et tema. Subjektiviteten er på den måten sann og målt hensiktsmessig, fordi den er gyldig for den som måler den, nemlig subjektet selv. I denne sammenheng kan en se på validitet som noe som er målt opp imot rammene for deltakernes sortering. Dette kan ses i forhold til om instruksjonsbetingelsene er begripelige og tydelige, om utsagnene er klare og gjenkjennelige for deltakerne, og om personene svarer ærlig med utgangspunkt i de instruksjonsbetingelsene som blir gitt. For å sikre validitet, at de sorterer utvalget etter instruksjonshensikten, var jeg tilstede under samtlige sorteringer, og dermed også tilgjengelig om det skulle være noen spørsmål. Samtidig valgte jeg at kun en person skulle sortere av gangen. Dette ser jeg som positivt, da de kan bli mindre forstyrret og ikke blir påvirket av hvor lang tid de andre bruker. Da jeg var tilstede i organisasjonen i tre dager, hadde jeg rikelig med tid til å kunne velge denne løsningen.

Et annet viktig aspekt for validiteten handler om hvorvidt personutvalget er representativt for det eksisterende kommunikasjonsuniverset. Her er det forskeren sitt ansvar å plukke ut deltakere som man med sikkerhet vet kan representere kommunikasjonsuniverset, det vil si de ulike faktorsyn som kan finnes i feltet. Da jeg skulle finne deltakere gjorde jeg meg et bevisst valg og tok samtlige fra en organisasjon som er i endring.

3.4.2 Reliabilitet:

Reliabilitet eller pålitelighet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2007). I Q-metoden vil det si om det med en gjentatt sortering med samme instruksjonsbetingelse, vil gi samme resultat. Her benyttes vanligvis en test-retest reliabilitetskoeffisient. Etter gjentatte målinger (se Brown 1980), har den estimerte reliabilitetskoeffisienten blitt satt til en korrelasjon på 0,80. Dette viser at det 80% sannsynlighet for at den som sorterer, vil sortere nokså identisk hvis denne gjennomfører to eller flere sorteringer med samme utsagn og instruksjonsbetingelse. Dette betyr at menneskers opplevelse av en helhetlig endringsprosess på arbeidsplassen, basert på erfaringer, meninger, tanker og forståelse, er relativt rotfestet og stabil/vedvarende som subjektiv opplevelse dersom de svarer ærlig. Ærlighet, eller at sorteringen uttrykker det hele akkurat slik de opplevde endringsprosessen, kommer frem hvis en greier å etablere tillit, noe jeg la stor vekt på da jeg traff deltakerne. Jeg understreket at det ikke er noen rette og gale svar og delte litt av mine erfaringer med endringsprosess. Hensikten her var et forsøk på at de ikke skulle svare ut

fra hva de tror er sosialt akseptert og forventet at de skal svare. Det er lettere å svare det samme ved gjentatte sorteringer hvis en svarer ærlig, da det trolig vil være lettere å huske.

Etter at faktoranalysen var gjennomført, valgte jeg å utføre ”member-check” som består av et kort intervju med de personene som skåret høyest i hver faktor. Dette kan være med på å bekrefte eller avkrefte om de kjenner seg igjen i den faktoren de er plassert. Tolkningen vil bli mer gyldig og øke troverdigheten, dersom deltakerne kjenner seg igjen i faktorbeskrivelsen. I dette korte intervjuet var det også rom for refleksjon rundt situasjonen da de sorterte, noe som kan være med på å styrke validiteten.

Reliabilitetskoeffisienten vil påvirkes av antall deltakere man finner innen en faktor.

Reliabiliteten vil bli høyere jo flere deltakere som er med på å definere faktoren (Kvalsund, 1998). I min studie varierte antallet deltakere mellom faktorene. Tabell 4 viser reliabiliteten for denne studiens tre faktorer. Faktor 1 fikk en reliabilitet på 0.973, faktor 2 fikk en reliabilitet på 0.923 og faktor 3 fikk en reliabilitet på 0.960.

Faktor	1	2	3
Antall definerende variabler	9	3	6
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800
Kompositt-reliabilitet	0.973	0.923	0.960
Faktorskårenes standardfeil	0.164	0.277	0.200

Tabell 4: Reliabilitet

3.4.3 Etiske betraktninger:

Alle forskningsprosjekt fører med seg etiske og moralske hensyn som en som forsker må ta stilling til. Temaet mitt ser jeg ikke som sensitivt, men det er forskning på personer og jeg har derfor meldt prosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), og fått det godkjent (se vedlegg 8). Forskningsetiske komiteer (2006) poengterer at forskningen må tilfredsstillende vitenskapelige kvalitetskrav, noe jeg har tatt hensyn til.

I denne studien har jeg utformet et informasjonsskriv som jeg sendte til organisasjonen tre uker før sorteringen skulle gjennomføres. I dette skrevet informerte jeg om prosjektets formål og hvordan resultatene skulle benyttes, samt at deltakerne er anonyme og kan trekke seg når som helst under forskningen (se vedlegg 6). For å oppfylle kravet om konfidensialitet og samtidig unngå gjenkjenning har jeg gitt deltakerne fiktive navn, og jeg har slettet

datamaterialet i etterkant av undersøkelsen. I tillegg har jeg samlet inn all deltakelse gjennom skriftlig dokumentasjon, hvor deltakerne bekrefter å ha mottatt informasjon om frivillig deltakelse, at man kan trekke seg på ethvert tidspunkt fram til levering av oppgaven uten å oppgi noen nærmere årsak og at all informasjon behandles konfidensielt (se vedlegg 6).

3.5 Min rolle som forsker

Som forsker er man påvirket av sin kulturelle bakgrunn og erfaringer som man har gjort seg, og dette vil spille en viktig rolle i enhver forskningsstudie, da det vil påvirke hvilke perspektiv man inntar i ulike situasjoner (Postholm, 2010). I alle delene i en studie vil forskerens subjektivitet være tilstede. Både når det gjelder problemstilling, valg av tema, personutvalg, metode, forskningsdesign og teori, er det mine preferanser og valg som ligger til grunn for dette. Videre når det gjelder valg av fokus for drøfting er det jeg som forsker som har valgt dette gjennom tolkning og abduksjonsprosessen.

Allgood og Kvalsund (2010) poengterer viktigheten av at man som forsker er klar over at sin egen personverden og selvoppfatning påvirker resultatene. Videre forklarer Postholm (2010) at denne personverden, som innebærer erfaringsbakgrunn og ståsted, bør komme frem i studien. Hensikten er ikke å legge til side sin forforståelse, men heller bli seg den bevisst og klargjøre den både for seg selv og andre (Postholm, 2010).

Jeg vil videre nå reflektere rundt min rolle som forsker i denne studien.

Bakgrunn for valg av tema kommer av min interesse for mennesket i endringsprosessen, og nysgjerrigheten om hvilke ulike opplevelser som kan oppstå ut fra endringsprosesser. Jeg har selv vært en del av endringsprosesser som både har fungert bra og ikke fungert like bra. Interessen for temaet hadde kanskje ikke vært like sterk uten min erfaringer. Samtidig har jeg lite kjennskap til endringsprosesser i store organisasjoner, da prosessene jeg har vært en del av har vært i små organisasjoner.

Det vil antakelig være flere og andre elementer som kan anses for å være mer relevant i endringsprosesser enn de jeg, med min erfaringsbakgrunn, har valgt å vektlegge. Samtidig er valg og det å velge grunnleggende i forskning, da dette vil gi forskningen en retning, samt øke validiteten. Det som vil være viktig når man velger, er å gjøre seg bevisst sine valg, og erkjenne dem som en del av seg selv.

Deltakerne vil samtidig gi et bilde av seg selv i forhold til det gitte temaet, og her er som tidligere nevnt deltakerens subjektivitet i fokus. Med dette kan vi se at forskerens og deltakerne subjektivitet møtes og står i et dynamisk forhold til hverandre, der forskerens subjektivitet står i bakgrunn og sortererens i forgrunn (Allgood & Kvalsund, 2010).

Da jeg som forsker laget Q-utsagnene, ble min subjektivitet involvert av den grunn at det er jeg som velger utsagnene. Det er jeg som er ansvarlig for utsagnene, og jeg er involvert selv om det ikke er så synlig. Designen, som er grunnlaget i utsagnene, sikrer at ikke min subjektivitet blir for ledende i forskningen. Før jeg startet denne studien var jeg i to møter med HR-avdelingen i organisasjonen hvor jeg har hentet ut deltakerne fra. Det ene møte fant sted før flyttingen hadde skjedd, og det andre møtet etter flyttingen. Hensikten med disse møtene var å få en dypere forståelse av hva intensjonene bak endringene handlet om, samt praktisk planlegging. Det var en tydelig positiv HR-avdeling jeg traff som ga uttrykk for at det hadde vært en god prosess, og at de kunne se at de ansatte var fornøyde. Men da jeg traff deltakerne under sorteringen, samt da resultatene ble synlig, opplevde jeg at ikke alle delte den samme positive opplevelsen. Reaksjonen min på dette var at jeg ble litt forbauset, og da oppdaget jeg at jeg ubevisst hadde gått inn med en forforståelse som tilsa at medarbeiderne på et eller annet vis ville oppleve en form for endring innad i kulturen. Jeg har i ettertid blitt bevisst min forforståelse, og jeg ville kanskje ha gjort noen ting annerledes, noe jeg kommer tilbake til i avslutningskapittelet.

Personutvalget i denne studien hentet jeg fra en organisasjon som er i endring. Ingen av deltakerne kjente jeg fra før og ser dette som en fordel, da jeg fikk opptretdt objektivt eller nøytralt uten å være forutinntatt på grunn av kjennskap. Da undersøkelsen skulle gjennomføres var jeg tilstede i organisasjonen i tre dager slik at de ansatte som ønsket å gjennomføre undersøkelsen kunne komme når de selv hadde tid. Å samle deltakere på denne måten, hvor ingen plukker ut deltakere, opplevde jeg som god da hensikten med studien er å finne den subjektive opplevelsen av en endringsprosess hvor alder, kjønn eller arbeidsområde ikke er relevant informasjon. At ikke deltakerne ble plukket ut styrket og sikret det etiske rammeverket om at alle deltok frivillig. Videre valgte jeg å ikke ha noen fra HR-avdelingen som deltakere, da min studie går ut på å fange opplevelsen til medarbeideren, og ikke til gruppen som er hodene bak endringene og som har planlagt prosessen. Dette kunne vært interessant i en studie hvor hensikten er å finne ledelsen og medarbeidernes opplevelse av prosessen. Å velge deltakere som ikke har erfaring med Q-metode har krevd ekstra innsats fra min side, men samtidig har det vært lærerikt da deltakerne var nysgjerrige og det satte i gang

refleksjoner hos meg.

Under gjennomføringen var jeg som sagt tilstede under samtlige sorteringer. Deltakerne satt sammen med meg i et stille møterom og hadde den tiden de måtte trenge. Samtidig hadde deltakerne fått informasjon fra HR avdelingen om at resultatene var interessante for organisasjonens fremtid. Jeg opplevde at noen deltakere oppfattet dette som at jeg var et talerør til HR og de hadde masse synspunkter og kommentarer angående endringsprosessen som de kommuniserte til meg etter at de hadde sortert. Jeg visste at dette kunne påvirke hvordan jeg ville tolke faktorene, hvis jeg visste hvem som ladet på hvilken faktor. Det var først etter faktorfortolkningen at jeg linket de fiktive navnene til de ekte navnene, da jeg skulle gjennomføre ”member-check” samtalene. Dette var et bevisst valg jeg tok for å unngå at kommentarene jeg fikk fra noen av deltakerne under sorteringsprosessen skulle påvirke faktorfortolkningen. Som forsker følte jeg meg straks som et viktig ledd i organisasjonen sin endringsprosess - og jeg opplevde at deltakerne og jeg hadde etablert tillit da flere ytret sine meninger til meg. Med dette som utgangspunkt er jeg glad for at jeg var tilstede under alle sorteringene selv om det var tidkrevende.

4. FAKTORFORTOLKNING

I dette kapittelet vil resultatene fra studien presenteres og fortolkes. I Q-metodologiske studier er resultatene basert på hver respondents sortering av alle utsagnene, og identifiseres gjennom faktoranalysen. Faktorpresentasjonen vil ta utgangspunkt i gjennomsnittsfordelingene (se vedlegg 3) til hver faktor.

Til sammen i denne studien deltok 19 personer, hvorav fem var menn og 14 var kvinner som er medarbeidere i samme selskap som er i endring. Av tabell 5 nedenfor, ser man at ni personer er med på å definere faktor 1, tre personer definerer faktor 2 og seks personer definerer faktor 3. Fia faller ut av faktorløsningen da hun korrelerer høyt på to faktorer og derav er en mikser (for nærmere begrunnelse, se metodekapittelet). Resultatene fra faktoranalysen representerer tre ulike syn på hvordan endringsprosessen på arbeidsplassen kan ha forandret medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen. I denne studien er det altså måten hver av de 18 deltakerne sorterte de 36 utsagnene på - i forhold til hverandre, som er gjenstand for korrelasjon og faktoranalyse. Vi ser videre at summen av forklaringsvariansen i faktorene er på 68 % (31%+15%+22%), noe som viser at denne tre – faktor – løsningen fanger opp 68 % av mulig mening. Det vil si at det er 32 % mening som ikke blir dekket av disse tre faktorene, men som fortsatt vil eksistere.

Navn	F1	F2	F3
Hege	0.8943X	-0.0240	0.0451
Sara	0.8170X	0.3076	0.1482
Sidsel	0.7764X	0.2181	0.3659
Line	0.7487X	0.3577	0.3073
Ole	0.7400X	0.3570	0.2710
Eva	0.7248X	0.2425	0.4116
Rikke	0.6306X	-0.0255	0.3974
Guri	0.5876X	-0.0218	0.4544
Lars	0.5731X	0.3067	0.4228
Kari	0.0738	0.8246X	0.0931
Petter	0.1095	0.7805X	0.3304
Anne	0.5535	0.6770X	0.1682
Mari	-0.0222	0.2201	0.7842X
Sofie	0.4097	0.0125	0.7423X
Per	0.3484	0.2945	0.6765X
Hanne	0.4463	0.1355	0.6470X
Bendik	0.3025	0.3036	0.5468X
Gro	0.2839	0.2604	0.5355X
Fia	0.2281	0.5353	0.5500
Forklaringsvariens	31%	15%	22%
Antall deltakere per faktor	9	3	6

Tabell 5: Personfordeling/Faktorladninger

Symbolet X markerer hvilken faktor hver deltaker er med på å definere.

Når faktorene skal presenteres, vil jeg ta de for meg hver for seg ved å starte med faktor 1, deretter faktor 2 og til sist presentere faktor 3. Jeg vil starte med å presentere plussiden for deretter å fokusere på minussiden. For å få en best mulig oversikt over utsagnenes faktorskårer, har jeg valgt å utforme tabeller i forkant av presentasjonene. Når alle faktorene er presentert vil jeg kort redegjøre for likheter mellom faktorene før drøftingene starter.

Jeg har utført postintervju, også kalt ”member-check”, som er en uformell samtale med fire personer; Sidsel, Petter, Per og Bendik, hvor alle lader høyt på sin faktor. Grunnen til at jeg valgte å ha samtale med to stykker på faktor 3 er fordi jeg opplevde at faktoren var vanskelig å tolke og ville derfor ha tanker og meninger fra to stykker, for å sjekke om mine tolkninger gikk i riktig retning.

4.1 Presentasjon faktor 1: Økt effektivitet, tilhørighet og motivasjon

”Endringsprosessen har vært godt planlagt fra organisasjonen sin side, og jeg opplever at flere områder har blitt utviklet i en positiv retning”

Som tidligere nevnt er det ni personer som er med på å definere faktor 1, dette er: Hege (0.8943), Sara (0.8170), Sidsel (0.7764), Line (0.7487), Ole (0.7400), Eva (0.7248), Rikke (0.6306), Guri (0.5876) og Lars (0.5731). Korrelasjonen med faktorens gjennomsnittlige sortering er skrevet i parentes bak navnene.

Tabell 6: Utsagn faktor 1, plassert på pluss-siden (enig)

Skår	Utsagn	Nr.
+5	Jeg setter pris på nytenkningen og visjonene som ligger bak endringene. Dette viser at organisasjonen viser pågangsmot og det øker min motivasjon for å jobbe hardere.	36
+4	Etter min mening har endringsprosessen så langt vært godt planlagt og vi har hele tiden fått lov til å komme med innspill slik at situasjonen blir tilrettelagt for den enkelte på best mulig måte.	11
+4	Min arbeidshverdag i endringsprosessen er preget av at alt fungerer bra, jeg får gjennomført arbeidsoppgavene slik jeg ønsker. Jeg ser på prosessen som veldig positiv og nyttig i den forstand at vi jobber mer effektivt.	30
+3	Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette tilrettelegger organisasjonen like godt nå sammenlignet med før endringene startet.	32
+3	Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.	3
+3	De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.	29

Av faktorens plassering av utsagn 36 (+5), 11 (+4) og 30 (+4) ser man at faktoren uttrykker verdsettelse av intensjonene bak endringsprosessen og at pågangsmotet som har blitt vist fra

organisasjonen sin side har økt motivasjonen for å jobbe hardere. Samtidig ser man at faktoren betegner prosessen som veldig positiv og nyttig i den forstand at de opplever at de jobber mer effektivt, prosessen har vært godt planlagt, og innspill fra medarbeiderne har blitt sett på som betydningsfullt da tilrettelegging for den enkelte lar seg gjøre. Det kan se ut til at Faktor 1 uttrykker en positiv holdning til endringsprosessen og arbeidshverdagen slik den utspiller seg i den nye situasjonen. Sidsel som lader høyt på faktor 1, bekrefter at arbeidshverdagen har endret seg positivt med tanke på effektivisering og tilgjengelighet når det gjelder de nye strukturene og plasseringene i bygget. Utsagn 3 (+3) synliggjør at denne positive holdningen til det som er nytt, kan være med på å holde organisasjonen konkurransedyktig.

Gjennom utsagn 32 (+3) sin plassering tyder det på at endringene ikke har hatt noen betydning for fleksibilitet og valg, men at det er like godt tilrettelagt etter endringene. Sidsel forklarer at ansvaret ledelsen har tatt på seg i endringsprosessen og den gode jobben de har utført med tanke på forberedelser og gjennomføring har hatt mye å si for hvordan arbeidshverdagen har blitt. Hun opplever en ny arbeidshverdag hvor hun legger mye av ansvaret over på organisasjonen og har mye tillit til dem fordi de har vist seg fra en god side.

Tabell 7: Utsagn faktor 1, plassert på minus-siden (uenig)

Skår	Utsagn	Nr.
-5	Jeg føler ikke at jeg får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.	31
-4	Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.	34
-4	Det er vanskelig å beherske jobben nå som hele kulturen har endret seg; ting er nye og faller sakte på plass.	26
-3	Endringene føles ofte som skumle og kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendig for at vi skal utvikle oss til det bedre.	16
-3	Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri igjen få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.	22
-3	Jeg liker det ikke når det foregår endringer på min arbeidsplass. Det er stressende- og jeg føler at vi har mistet det gode samholdet og kulturen som vi engang hadde.	20

Videre representerer synet i faktor 1 en uenighet i at alt er nytt og vanskelig 31 (-5). Dette utsagnet sin plassering støtter synet om at arbeidshverdagen i endringsprosessen er preget av at alt fungerer bra 30 (+4). Faktor 1 viser tydelig uenighet i at de får vært mindre sammen med de som de trives best sammen med på jobb 34 (-4), og at gode relasjoner man hadde med sine kollegaer før endringen startet, vil de ikke oppleve igjen 22(-3). Disse utsagnene kan ses i lys av utsagn 11(+4) som kan bekreftes at endringsprosessen har vært godt planlagt og har

gjennom tilbakemeldinger blitt tilrettelagt den enkelte. Samtidig blir dette synet løftet frem gjennom utsagn 26(-4) som beskriver at det er vanskelig å beherske jobben når hele kulturen har endret seg og ting faller sakte på plass. Utsagn 16 som er plassert på -3 symboliserer en uenighet i at endringer ofte føles som skumle og kaotiske, selv om de er nødvendige for utvikling. Sidsel kommenterte at dette utsagnet ble plassert på minussiden da hun ikke synes endringer ofte føles som skumle og kaotiske og at hun ser på de som absolutt nødvendige for utvikling.

Faktor 1 sitt syn ser ut til å representere en positiv opplevelse av arbeidshverdagen etter endringsprosessen. Dette synet forsterkes ved plassering av utsagn 20 (-3) hvor budskapet ligger i at man ikke liker endringer på arbeidsplassen da det er stressende og gode relasjoner er oppløst.

Utsagn som har liten psykologisk signifikant for faktor 1 befinner seg i nullområdet. Det er flere utsagn i dette området som tilsier at endringsprosessen ikke har endret deres opplevelse av arbeidshverdagen. Utsagn 25 (0), 6 (0), 35 (0), 15 (-1) og 18 (+1) inneholder ulike momenter, men de har til felles at de befinner seg rundt nullpunktet og representerer en mening om at endringsprosessen ikke har påvirket arbeidshverdagen. De gir ikke psykologisk signifikant mening i lys av helheten, da helhetsbildet av faktor 1 tilsynelatende representerer at endringene har påvirket dem i en positiv retning.

4.1.1 Diskriminerende utsagn faktor 1

Diskriminerende utsagn for faktor 1 (se vedlegg 4) understreker det sterke synet som fremkommer i faktor 1 om at endringen har ført med seg positive aspekter. Jeg vil her løfte frem fem utsagn som jeg ser kan styrke tolkningen som tilsier at opplevelsen av arbeidshverdagen har forandret seg i positiv retning i den forstand at endringen har vært godt planlagt, det har blitt gitt rom for å komme med tilbakemeldinger for optimal tilretteleggelse samt at motivasjonen for å jobbe hardere har økt; utsagn 11 og 36. Videre forsterker de diskriminerende utsagnene at den nye situasjonen fungerer bra og at de jobber mer effektivt, dette kan bemerkes gjennom utsagn 30 som er plassert på +4. Utsagn 8: Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, tyder på at endringene har ført med seg positiv energi (+2), og kan tolkes som at endringene har hatt påvirkning på personens sinnsstemning i positiv retning. Faktor 1 er den eneste faktoren som har dette utsagnet på plussiden av sorteringsskjemaet. Det samme gjelder for utsagn 9(+1), et utsagn som indikerer at den nye utformingen av organisasjonen gjør at jeg har blitt bedre kjent med flere av mine kollegaer. At dette utsagnet er plassert i

nullområdet kan tyde på liten psykologisk signifikans for faktor 1, men sett i sammenheng med den helhetlige sorteringen tolker jeg dette utsagnet som relevant. Til dette forklarer Sidsel at ”jeg opplever en økt fellesskapsfølelse og jeg har blitt bedre kjent med flere av mine kollegaer som et resultat av endringsprosessen”.

4.2 Presentasjon av faktor 2: Ansvar forblir på organisasjonen

”Vi har flyttet inn i et nytt flott bygg, men min arbeidshverdag er uendret”

Det er tre personer som er med på å definere faktor 2, dette er: Kari (0.8246), Petter (0.7805), og Anne (0.6770).

Tabell 8: Utsagn faktor 2, plassert på pluss-siden (enig)

Skår	Utsagn	Nr.
+5	Jeg synes selv at jeg mestrer arbeidshverdagen like bra som før, noe som er viktig for meg med tanke på min trivsel.	1
+4	Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.	6
+4	Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.	3
+3	Sammen med organisasjonen hjelper vi hverandre med å vokse oss enda større og bedre. Slik har jeg alltid tenkt og det gjør jeg også etter endringene som har skjedd. Jeg bidrar med det jeg har kompetanse til.	17
+3	Når det gjelder følelse av fellesskap synes jeg ikke den har økt i tråd med endringene.	12
+3	Ledelsen har et stort ansvar for å tilrettelegge slik at vi skal kunne trives på jobb. Dette ansvaret tar de alltid på alvor uavhengig om vi er i endring.	5

Av faktor 2 sin plassering av utsagn 1 (+5), 6 (+4), 17 (+3), 12 (+3) og 5 (+3) finner man en fellesnevner som kan indikere at endringene ikke har hatt noen påvirkning på arbeidshverdagen. I samtale med Petter bekrefter han at opplevelsen av arbeidshverdagen ikke er forandret etter endringsprosessen. Han sier at ”arbeidshverdagen etter endringene er for min del uendret, vi har kun flyttet inn i et nytt og flott bygg”. Innenfor disse fem utsagnene eksisterer det ulike aspekter av faktorens syn. Faktoren uttrykker at tanken om å ville bidra til at organisasjonen skal vokse og bli større fortsatt eksisterer etter endringene som er gjennomført. Det kan være en antydning til at endringene har vært en hendelse i positiv forstand og at tanken om vekst og utvikling fortsetter å eksistere i arbeidshverdagen. Denne opplevelsen kan støttes av utsagn 11 (+2) som beskriver endringsprosessen som godt planlagt hvor innspill er verdsatt for best mulig tilrettelegging. Dette kan være en indikasjon på at faktor 2 opplever endringsprosessen som en godt planlagt prosess da tanken om videre vekst

er opprettholdt. Når det derimot kommer til opplevelsen av arbeidshverdagen viser endringsprosessen lite endring. Når det gjelder kommunikasjonen i organisasjonen etter endringene, opplever faktor 2 at den ikke har endret seg da utsagn om at kommunikasjonen er akkurat som før skårer høyt på plussiden 6 (+4). Petter sier ”Jeg hadde og har god kommunikasjon med både kollegaer og ledere, dette har ikke endret seg”.

Ut fra utsagn 1 (+5) kan man forstå at faktor 2 mestrer arbeidshverdagen etter endringene og at dette verdsettes da det er viktig for trivsel. Med utgangspunkt i utsagn 12 (+3) sin plassering kan det se ut til at faktor 2 ikke opplever at arbeidshverdagen etter endringene er preget av en økt følelse av fellesskapsfølelse. Dette utsagnet, som tidligere nevnt, kan tyde på en opplevelse av en hverdag hvor endringene ikke har ført meg seg noen opplevde forandringer. Petter bekrefter at fellesskapsfølelsen ikke har økt etter endringsprosessen, noe som var et mål i organisasjonen. At plussiden domineres av synet om at endringene ikke har skapt nye opplevelser av arbeidshverdagen, trenger ikke å tolkes i den retning at faktor 2 opplever endringsprosessen som negativ. Petter sier om dette at det nye bygget er flott, og det er det. Ved å holde en positiv holdning til det som er nytt, kan det bidra til å holde organisasjonen konkurransedyktig, et utsagn (3) faktor 2 sier seg enig da det er plassert på +4. Petter forklarer at han ikke er negativ selv om endringene ikke har virket slik de skulle. Samtidig plasserer faktor 2 utsagn 5 på +3, et utsagn som indikerer at uavhengig av om organisasjonen er i endring, har ledelsen et ansvar for tilrettelegging, og at de tar det på alvor slik at de ansatte kan trives på jobb. Det kan tolkes ut fra dette utsagnet at synet på tilrettelegging er positivt, i den forstand at det er nødvendig for å oppnå trivsel, uavhengig om organisasjonen er i endring.

Tabell 9: Utsagn faktor 2, plassert på minus-siden (uenig)

Skår	Utsagn	Nr.
-5	Jeg føler ikke at jeg får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.	31
-4	Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.	8
-4	Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri igjen få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.	22
-3	De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.	29
-3	Jeg liker ikke å bestemme selv, det er først når noen tar kontrollen, som i denne situasjonen, at jeg virkelig får utviklet meg og lært nye ting.	13
-3	Det er vanskelig å beherske jobben nå som hele kulturen har endret seg; ting er nye og faller sakte på plass.	26

Synet i faktor 2 representerer en uenighet i at alt er nytt og vanskelig 31(-5). Dette utsagnet kan støtte utsagn 1(+5) som uttrykker at man mestrer arbeidshverdagen like bra som før endringene ble satt i verk. Dette kan tyde på at arbeidshverdagen fungerer godt, selv etter at organisasjonen har vært gjennom endringer. Petter sier at arbeidshverdagen fungerer like godt som før fordi han ikke opplever noen endring bortsett fra flytting til nytt bygg. Prosessen har ikke påvirket hans arbeid på hverken godt eller vondt. Videre er faktor 2 uenig i utsagn som sikter mot at endringene har ført med seg positiv energi i henhold til at man smiler mer nå enn før 8(-4), og dette kan forsterke helheten som tilsier at endringene ikke har endret opplevelsen av arbeidshverdagen. ”Jeg smiler mye, men ikke mer enn før flyttingen” sier Petter om plasseringen av dette utsagnet. Han ser ingen grunn til at han skal smile mer enn før.

Videre plasserer faktor 2 utsagn som omhandler at de har mistet gode relasjoner som de hadde med kollegaene eller at de nye strukturene har gjort at de er mer tilgjengelige for hverandre på minussiden, noe som kommer frem i utsagn 22 (-4) og 29 (-3). At disse utsagnene er plassert sterkt på minussiden kan indikere at endringene ikke har skapt noen opplevd effekt når det kommer til relasjon og tilgjengelighet, noe som igjen støtter helhetsbildet om at endringene ikke har forandret opplevelsen av arbeidshverdagen. Petter er uenig i at de ansatte har blitt mer tilgjengelige for hverandre selv om noe av hensikten med løsningene i nybygget var nettopp dette. Han ser endringene som er gjort når det gjelder utformingen av bygget og kjenner til intensjonene som ligger bak, men forteller at realiteten ikke har blitt slik som det var tenkt fra ledelsen sin side.

Utsagn 26 som er plassert på minussiden (-3) kan tolkes dit hen at det ikke er vanskeligere å beherske jobben nå som alt er nytt. Denne tolkningens verdi forsterkes sett i sammenheng med utsagn 1(+5) som indikerer at man selv synes man mestrer arbeidshverdagen like bra som før. Videre er utsagn 13(-3) plassert på minussiden, et utsagn som retter ansvaret over på organisasjonen i den forstand at når de tar kontrollen, vil man lære og utvikle seg mer enn om man skulle bestemme selv. Petter forklarer dette utsagnet sin plassering med at ”det er når jeg får anledning til å arbeide selvstendig at jeg «virkelig får utviklet meg og lært nye ting». Jeg foretrekker å ha kontrollen og å arbeide selvstendig innenfor et gitt mandat”. At dette utsagnet er plassert på minussiden samt Petter sin kommentar, kan være en indikasjon på at endringsprosessen i seg selv ikke har påvirket utvikling og læring hos faktor 2. Det er ikke dermed sagt at tiltak organisasjonen kommer med, aldri vil skape utvikling og læring, men

sett i sammenheng med helheten kan plasseringen av dette utsagnet tyde på at faktor 2 ikke opplever at endringene har forandret utvikling- og læringskurven.

De aller fleste utsagnene som er plassert i nullområdet og på minussiden tilsier at endringsprosessen har forandret opplevelsen av arbeidshverdagen. Dette er utsagn som faktor 2 er uenig i eller som har liten psykologisk signifikans. Derimot er de aller fleste utsagnene som markerer at endringsprosessen ikke har forandret medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen, plassert på plussiden. Denne grove oversikten skaper et helhetsbilde som tilsier at faktor 2 ikke opplever at arbeidshverdagen har forandret seg etter endringsprosessen.

4.2.1 Diskriminerende utsagn faktor 2

Her vil fire utsagn presenteres for å belyse faktorens syn fra flere sider, samt styrke den helhetlige forståelsen av faktor 2; at endringsprosessen ikke har endret opplevelsen av arbeidshverdagen (se vedlegg 4). Dette kan sees i den forstand at faktor 2 er enig i utsagn 6(+4) som beskriver kommunikasjonen som akkurat som før, at den verken har endret seg til det bedre eller dårligere, og i utsagn 1(+5), at mestring av arbeidshverdagen skjer like bra som før. Videre er faktor 2 den eneste faktoren som har plassert utsagn 8(-4) sterk på minussiden, et utsagn som sikter til at endringsprosessen har ført med seg positiv energi i den forstand at man smiler mer. Petter forklarte at han smiler like mye som før og har samme gode kommunikasjonen. Så lenge han mestrer arbeidshverdagen så er han fornøyd. Dette kan tyde på at trivsel og mestring er viktigere enn at intensjonene bak endringene ikke har blitt som de skulle i realiteten. Når det gjelder utsagn 29 (-3) – om at de nye strukturene og plasseringene har gjort medarbeiderne mer tilgjengelige for hverandre, skiller også faktor 2 sin plassering av dette utsagnet seg fra faktor 1 som har plassert det på +3 og faktor 3 som har plassert det på 0.

4.3 Presentasjon av faktor 3: Mindre tillit til organisasjonen?

”Jeg opplever ingen endring. Samtidig er jeg skuffet og forundret over at ledelsen ikke utnyttet flytteprosessen bedre, med tanke på at det var en fin anledning til å skape endringer innad i organisasjonen. Vi er tilbake i gamle spor”

Det er seks personer som er med på å definere faktor 2, dette er: Mari (0.7842), Sofie (0.7423), Per (0.6765), Hanne (0.6470), Roar (0.5468) og Gro (0.5355).

Tabell 10: Utsagn faktor 3, plassert på pluss-siden (enig)

Skår	Utsagn	Nr.
+5	Jeg har selv ansvaret for å sette meg inn i den nye arbeidssituasjonen, og jeg føler at dette gir meg god læring og nye oppdagelser.	28
+4	Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.	24
+4	Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.	3
+3	At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.	35
+3	Endringene som har blitt gjort, har ikke hatt noen effekt på min selvstendighet. Jeg fungerer best når jeg føler meg selvstendig.	25
+3	Sammen med organisasjonen hjelper vi hverandre med å vokse oss enda større og bedre. Slik har jeg alltid tenkt og det gjør jeg også etter endringene som har skjedd. Jeg bidrar med det jeg har kompetanse til.	17

Av faktor 3 sin plassering av utsagn 28 (+5), 3 (+4), 24 (+4), 35 (+3) og 25 (+3) finner man en fellesnevner, der det kan se ut som at faktor 3 plasserer kontrollen mer hos seg selv i den nye arbeidshverdagen sammenlignet med synet som kom frem i faktor 1, hvor mye av ansvaret ble lagt hos organisasjonen. Sammenlignet med faktor 2 ser man også i faktor 3 at flere av utsagnene som indikerer at endringene ikke har endret arbeidshverdagen, er plassert på plussiden. Dette kan være en indikasjon på en opplevelse av at endringene ikke har forandret arbeidshverdagen. På +5 har faktor 3 plassert utsagn 28 som legger ansvaret på en selv når det gjelder å sette seg inn i den nye arbeidssituasjonen, noe som gir god læring og oppdagelser. Det kan se ut som at faktor 3 representerer et syn hvor mennesket opplever seg selv som en viktig aktør i den nye arbeidshverdagen, hvor læring og oppdagelser skjer. Dette støttes av utsagn 3(+4) som legger vekt på at det er ledelsen som har ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig, og at de ansatte kan bidra til dette ved å holde en positiv holdning til det som er nytt. Ut fra dette utsagnet kan det tolkes at faktor 3 ser på ledelsen og organisasjonen som et viktig ledd når det gjelder å holde seg konkurransedyktig, i dette tilfelle ved en endringsprosess, men at synet også vektlegger et ansvar hos individet. I samtale

med Per som lader høyt på faktor 3 forklarer han at han legger mye av ansvaret på seg selv, da han opplever at ledelsen ikke har utnyttet potensialet som lå i endringsprosessen.

Utsagn 17(+3) viser at faktor 3 tenker at samarbeid med organisasjonen er en viktig del for at man skal vokse seg større og bedre, og at denne tanken eksisterer etter endringene som er gjort. Videre bidrar man med det man har kompetanse til. Denne faktorskåren er med på å forsterke tanken om at individet ser seg selv som selvstendig, i den form at man bidrar til det man har kompetanse til, men samtidig ser verdien i samarbeid. At man i den nye arbeidshverdagen fortsetter å tenke at man sammen med organisasjonen kan hjelpe hverandre med å vokse seg større og bedre forklarer Per at prosessen var god, selv om han ikke er fornøyd med resultatet av endringsprosessen og mener det må skje noe mer. I denne sammenheng kan det være verdt å legge merke til rangeringen av utsagn 24(+4) som forteller at det sies at endringer alltid er utfordrende, men at man ikke opplever det slik med tanke på endringsprosessen. Denne faktorskårens plassering høyt på plussiden, kan tyde på at arbeidshverdagen er preget av tanken om at det har vært en god prosess. Videre kan dette belyses gjennom utsagn 35(+3) og utsagn 25(+3) hvor ferdigheter og selvstendighet ikke har blitt påvirket gjennom endringen i positiv forstand, da man fungerer best når man er selvstendig - og videre at man kjenner sine ferdigheter så godt og vet at ikke de kan påvirkes gjennom endring. Det kan se ut til at individet sin selvstendighet og ferdigheter er bevart gjennom endringsprosessen. Ut fra helhetsbilde til faktor 3 kan det også signalisere en opplevelse som tilsier at endringene som er gjort ikke har vært tilstrekkelige nok, til å kunne påvirke ferdigheter og selvstendighet.

Tabell 11: Utsagn faktor 3, plassert på minus-siden (uenig)

Skår	Utsagn	Nr.
-5	Jeg liker ikke å bestemme selv, det er først når noen tar kontrollen, som i denne situasjonen, at jeg virkelig får utviklet meg og lært nye ting.	13
-4	Endringene føles ofte som skumle og kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.	16
-4	Jeg liker det ikke når det foregår endringer på min arbeidsplass. Det er stressende- og jeg føler at vi har mistet det gode samholdet og kulturen som vi engang hadde.	20
-3	Jeg føler at jeg ikke får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.	31
-3	Organisasjonen har hele tiden lagt til rette for at jeg skal utvikle meg faglig noe jeg liker og jeg føler meg betydningsfull. Endringsprosessen i organisasjonen har ikke hatt noen påvirkning på dette, da jeg utvikler meg akkurat i samme tempo som jeg gjorde før.	18
-3	Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri igjen få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.	22

Utsagnet som er sortert lengst ute på minussiden i faktor 3, utsagn 13(-5), viser at faktoren er uenig i at den ikke liker å bestemme selv og det er når organisasjonen tar kontrollen, som de har gjort med tanke på endringene som er gjennomført, at de som holder dette synet virkelig får utviklet seg og lært noe nytt. Dette kan igjen tyde på at de tror på egeninnsats for læring og utvikling i den nye arbeidshverdagen. Denne tolkningen blir styrket i sammenheng med utsagnet som er plassert lengst ute på plussiden som indikerer at læring og oppdagelser skjer ved at man selv tar ansvaret for å sette seg inn i den nye situasjonen. Per gir uttrykk for at han ikke opplever at flyttingen har medført noen som helst endringer på det organisatoriske området – f.eks. når det gjelder arbeidsform eller kultur. Han er forundret - og skuffet - over at ledelsen ikke utnyttet det tidsvinduet som eksisterte fra flyttetidspunktet og fram til jul da energien og endringsberedskapen blant medarbeiderne sannsynligvis var mye høyere enn den har vært på noe tidspunkt i de seinere årene.

Til utsagn 16 (-4) som sier at endringer føles ofte som kaotiske selv om man vet at de er nødvendig, forklarer Per med at endringene ikke har vært hverken skumle eller kaotiske, men at endringer er nødvendige for å få en utvikling. Utsagn 20 som forteller at man ikke liker når det foregår endringer på arbeidsplassen sin, fordi det er stressende og det gode samholdet og kulturen som engang eksisterte er tapt, er plassert langt ut på minussiden (-4). Dette signaliserer at faktor 3 er uenig i at endringsprosessen har ført med seg negative konsekvenser i form av at det gode samholdet og kulturen er borte. Dette belyses også gjennom utsagn 22 (-3) som uttrykker at uavhengig av mine handlinger, vil jeg aldri få oppleve den gode relasjonen jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte, et utsagn som er plassert på uenighetssiden. I samtale med Bendik, som også lader på faktor 3, forklarte han at han ikke har mistet gode relasjoner, men at han heller ikke opplever noen økt fellesskapsfølelse. Han opplever at arbeidshverdagen fortsatt er preget av grupperinger som holder sammen og at ingen ting er endret i arbeidshverdagen bortsett fra bygget som er nytt. Også Bendik uttrykker en fortvilelse.

I nullområdet er det spesielt et utsagn som er av betydning for faktor 3 - da helheten tilsier at arbeidshverdagen etter endringsprosessen er preget av at ting fungerer bra. Utsagn 36(0) retter oppmerksomheten mot prissetting av organisasjonens visjoner og nytenkning som ligger bak endringene, og som viser pågangsmot som igjen øker motivasjonen for å jobbe hardere. At dette er plassert på null betyr at det har liten psykologisk signifikant relevans for faktor 3, men er samtidig interessant da et relativt likt utsagn, utsagn 3, er plassert på +4. Det som

skiller disse utsagnene fra hverandre er ansvaret hos de ansatte som er mer fremtredende i utsagn 3(+4) og hvor mindre kontroll er lagt over på organisasjonen, slik som det er i utsagn 36(0).

4.3.1 Diskriminerende utsagn faktor 3

Her vil fire utsagn presenteres for å belyse faktor 3 sitt helhetlige bilde som tilsier at individet selv er en viktig aktør i den nye arbeidshverdagen (se vedlegg 4). Utsagn 28 (+5), 24 (+4), 35 (+3) og 25 (+3) er alle plassert merkverdig lengere mot plussiden enn i faktor 1 og 2, og dette er utsagn som retter fokuset mot individet sin rolle i den nye arbeidssituasjonen. Utsagnene 35 og 25 karakteriserer samtidig et individ som anerkjenner seg selv, med tanke på sine ferdigheter og selvstendighet. Utsagn 28 viser et individ som legger ansvaret for den nye situasjonen på seg selv.

4.4 Likheter mellom faktorene

Det vil her gis en kort oppsummering av likhetene mellom faktorene, det vil si felles subjektive uttrykk som kommer til syne i utsagnene som faktorene har plassert relativt likt inn i sorteringsmatrisen (se vedlegg 5). I forgrunnen til de tre faktorene kommer det til syne at de mestrer arbeidshverdagen, da utsagn 31 som sier at man ikke får til noe som helst, da alt er nytt og komplisert, er hos alle faktorene plassert langt ute på minussiden. Opplevelsen av tap av gode relasjoner i den nye arbeidshverdagen ser man at alle de tre faktorene er uenig i, dette ut fra utsagn 22 sin plassering. Videre er faktorene uenig i utsagn 19 som tilsier at arbeidshverdagen er preget av at de har færre valg enn de hadde før. En fellesnevner for utsagnene som er plassert relativt likt omkring nullområdet, tilsier at den nye situasjonen er vanskelig og det eksisterer mange utfordringer som en konsekvens av at alt er nytt samt et ønsket engasjement rundt det som er nytt, men at man har sjelden tiden til det. At disse er plassert relativt likt hos faktorene trenger nødvendigvis ikke å gi samme mening da det vil være avgjørende å se det ut fra den enkelte faktors helhet. At utsagn som tilsier at arbeidssituasjonen er vanskelig, er plassert på null og kan for faktor 1 ikke ha signifikans, da det ikke stemmer overens med realiteten, mens for faktor 2 og 3 kan disse utsagnene være uten signifikans, fordi det ikke oppleves noen endring og dermed vil det være utelukket at endringene kan ha skapt en vanskelig arbeidshverdag. Her kan man se viktigheten av å se faktorenes plassering ut fra helheten.

4.4.1 Oppsummering: Tre ulike opplevelser

Faktor 1 ser ut til å legge særlig vekt på organisasjonens rolle i endringsprosessen og tilliten som har vokst frem etter en god prosess. Faktor 1 opplever at arbeidshverdagen er preget av økt effektivitet og fellesskapsfølelse, samt at de er mer tilgjengelig for hverandre.

Faktor 2 opplever ikke at arbeidshverdagen har blitt påvirket av endringsprosessen. Når det gjelder mestring av arbeidshverdagen er dette noe faktor 2 opplever i like stor grad som før endringene, noe som er viktig med tanke på trivsel. Faktor 2 opplever at ledelsen fortsatt, etter endringsprosessen, tar tilrettelegging for den enkelte på alvor, noe som kan tyde på at tilliten til organisasjonen fortsatt eksisterer selv om endringen ikke har virket slik de skulle. Faktor 2 opplever ikke at arbeidshverdagen er preget av at kommunikasjonen har blitt bedre, eller at fellesskapsfølelsen og tilgjengelighet mellom de ansatte har økt.

Faktor 3 opplever ikke at arbeidshverdagen har blitt påvirket av endringsprosessen. Gode relasjoner er ifølge faktor 3 ikke tapt, men det har heller ikke blitt skapt nye relasjoner. Heller ikke opplever faktor 3 at effektiviteten eller tilhørigheten har økt. Sammenlignet med faktor 2 ser det ut til at faktor 3 reagerer annerledes på at resultatet av endringene ikke har blitt som de skulle, da det også kan se ut som at faktoren legger mer ansvar over på individet etter prosessen.

5. DISKUSJON

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en endringsprosess på arbeidsplassen. Tanken og formålet var å se på hvordan en endringsprosess kan forandre medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen. Jeg ønsket spesielt å se på om organisasjonen legger til rette for at man skal kunne komme med innspill, delta og føle seg som en del av den nye situasjonen, og hvorvidt de ansatte ser seg selv i utvikling, i tråd med endringene. Altså at man opplever arbeidsplassen sin som et sted hvor utvikling kan finnes sted, samt at man kan trives. Ut fra dette valgte jeg å møte forskningsområdet med problemstillingen: *På hvilken måte kan endringsprosesser på arbeidsplassen forandre medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen?*

I dette kapittelet vil jeg fremme en dypere refleksjon og diskusjon rundt faktorenes syn.

Grunnlaget for diskusjonskapittelet vil bygge på faktorfortolkningen, knyttet opp til relevant teori og intervju med personer som er med på å definere faktor 1, 2 og 3. Det må imidlertid nevnes at det finnes flere aspekter som kunne ha vært drøftet og satt søkelys på, enn de jeg har valgt å konsentrere meg om. Eksempelvis kunne det ha vært spennende å se på hvordan opplevelsen i de ulike faktorene kan belyse trivsel og trygghet, men jeg ser at temaene ikke er nok dekket i utsagnene for å kunne ta dette videre inn i en diskusjon. Jeg har derimot valgt å rette fokuset inn mot de elementer som er mest fremtredende i faktorenes syn. Jeg vil starte med å se endringsprosessen i lys av Kotter (2012) sine stadier, videre vil jeg rette fokus mot behovsteorien til Deci & Ryan (1985, 2000, 2004) som er utdypet i kapittel 2, og tilslutt sikte inn på forventningsteori (Vroom, 1964; Kroth, 2007).

På grunn av abduksjonens sentrale rolle i Q-metoden (Se avsnitt 3.3 i metodekapittelet), ser jeg det som relevant å trekke inn noe ny teori knyttet til resultatene fra analysen. Disse er funnet i ettertid, og plasseres rett inn i diskusjonen. Ikke all teori presentert i kapittel 2 er like relevant å trekke inn, men noe vil hentes inn i diskusjonen for å oppnå en mer helhetlig forståelse av oppgavens tema.

5.1 Organisasjonen - samlet som en familie

Ut fra Human Resource - perspektivet, med røtter i psykologien, kan man betrakte en organisasjon som en utvidet familie, bestående av individer med behov, følelser, fordommer, talent og begrensninger. Ut fra dette perspektivet består hovedutfordringen i å skreddersy

organisasjonen til menneskene – og å finne en form som lar folk gjøre den jobben som skal gjøres, samtidig som de skal trives med seg selv og det de gjør (Bolman & Deal, 2010). Vi lever alle i samme verden, men vi vil legge forskjellig mening i det vi ser og opplever. Vårt verdensbilde utvikles som et resultat av vår historiske – kulturelle og sosiale bakgrunn (Ivey, D'Andrea, Ivey og Simek-Morgan, 2009).

Ut fra faktorfortolkningene i min studie, kan man se at det eksisterer tre relativt forskjellige opplevelser av arbeidshverdagen etter endringsprosessen, og dette kan sees i lys av at vi legger forskjellige meninger i det vi ser og opplever. At det eksisterer tre ulike syn blant medarbeidere i samme organisasjon, som har vært igjennom en felles endringsprosess, er både interessant og muligens et bevis på at utarbeidelse av en felles konklusjon på en endringsprosess kan være brutal når resultatet blir forskjellige konklusjoner.

Det kan være flere grunner til at det eksisterer forskjellige opplevelser av arbeidshverdagen etter endringsprosessen. Muligens kan endringsprosessen påvirkes av individets verdier, erfaringer, selvvurdering og forventninger. Bandura forklarer at disse elementene vil påvirke ens mestringstro, som også vil ha noe å si for ens motivasjon (Bandura, 1995). Det unike hos mennesket, nemlig at vi er forskjellig, vil her kunne være av stor betydning.

5.1.1 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale drivkrefter som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet når det gjelder å nå et resultat (Gjerde, 2010). Omgivelsene og miljøet man er i vil kunne påvirke menneskers motivasjon i stor grad (Skaalvik & Skaalvik, 2005), i denne studien; organisasjonen.

Diskusjonen vil kontinuerlig bli knyttet opp mot motivasjon.

5.2 John Kotter sine stadier

Ut fra faktor 1, 2 og 3 sitt helhetsbilde, kan det midlertidig se ut til at de tre faktorene deler en opplevelse som tilsier at flytteprosessen har vært godt planlagt. Dette kan bety at momentene som skiller faktorene fra hverandre, har oppstått etter selve flytteprosessen. Jeg finner det interessant, og vil i den sammenheng rette fokuset mot Kotters (2012) endringsstadier, og benytte de som utgangspunkt for videre vurdering av faktorenes syn.

Kotter beskriver 8 stadier som han svært ofte fant ved vellykkede endringstiltak (Kotter, 2012).

Jeg velger å dele de 8 stadiene inn i tre ledd i endringsprosessen for å skape en bedre oversikt. Første ledd, som har til hensikt å skape et forandringsklima, dekker de 3 første stadiene. I denne fasen gjelder det å skape en opplevelse av at endring er nødvendig, involvere de ansatte i prosessen i form av innspill og deltakelse, utforme intensjoner og strategier. De neste stadiene, altså 4, 5 og 6, hører inn under ledd to og legger vekt på å formidle visjon og strategi ut til de ansatte, fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle - og planlegge kortsiktige seiere. Det vil være her, i ledd to, at selve flytteprosessen i min studie finner sted. Tilslutt i ledd tre blir det viktig å holde folk til planene og tilslutt forankre de nye endringene. I denne siste fasen er hovedoppgavene å implementere og beholde endringene (Kotter, 2012).

Stadiemodellen til Kotter kan kritiseres for at den har et svært snevert perspektiv på endring, hvor det kan se ut til at han antar at endringsprosesser nærmest er en objektiv størrelse, men en klar begynnelse og slutt, og at de ansatte forholder seg til disse på en relativt mekanisk og passiv måte. Tvert imot utgjør en endringsprosess et komplekst samspill mellom de ansatte og miljøet de til enhver tid er en del av (Saksvik, 2011). Likevel synes jeg denne teorien kan være med på å belyse endringsprosessen, da flytteprosessen har vært en markert endring og starten på en ny prosess for å skape utvikling i organisasjonen. Samtidig ser jeg det som viktig å fremheve en viss forskjell på opplevelsen av selve flyttingen og opplevelsen av arbeidshverdagen etterpå, da dette er to epoker i prosessen, en prosess man ikke kan forstå uten å ta hensyn til begge epokene.

5.2.1 Flytteprosessen

Da de tre faktorene deler synet på at gode relasjoner er bevart, samt at fleksibilitet og valg er like godt ivaretatt etter endringene som før de startet, kan det ut fra Kotter sin modell tyde på at innspill og deltakelse fra de ansatte har vært med på å tilrettelegge flytteprosessen for den enkelte. Det vil være stor sannsynlighet for at trivsel finner sted og blomstrer, da gode relasjoner, valg og fleksibilitet fortsatt er en del av hverdagen. Dette kan være en indikasjon på at de ansatte har fått komme med både innspill og blitt involvert. Jacobsen (2006) forklarer at ved tap av sosiale relasjoner kan det oppstå en motstand mot endringene. Det ser ikke ut til at dette er tilfelle i noen av faktorene, da utsagn om motstand hos alle tre faktorene er plassert i nullområdet, altså med liten eller ingen psykologisk signifikans. Bytting av lokaler, som skjer i Kotters femte stadium, trenger nødvendigvis ikke å skje smertefritt, da flere

organisasjoner underestimerer hvor vanskelig det kan være å få mennesker ut av sin komfortsone (Kotter, 2012). Det handler ikke bare om å skifte pult, men det vil være en overgang til et nytt bygg med nye og annerledes utforminger av etasjer, plasser, kantine og møterom. Dette kan for noen oppleves som fremmed, krevende og utfordrende. Da ingen av faktorene viser tegn til dette, kan det tyde på at ledelsen har forberedt flytteprosessen godt.

5.2.2 Flyttingen som en tilrettelagt prosess - hva nå?

I endringsprosessen som denne organisasjonen har vært, og er igjennom, har bytting av bygg vært en del av prosessen, samtidig som ledelsen benytter situasjonen til å endre på flere ting innad i organisasjonen. Ut fra forskjellene som skiller faktorene, kan det se ut til at det er utviklingen videre, etter flyttingen, som skiller de tre faktorene fra hverandre. Selv om flyttingen i fysisk forstand var overstått, vil endringsprosessen som flyttingen medførte, naturlig fortsette og den vil samtidig gå over i en ny fase. Denne fasen synes, ut fra Kotter sin modell, å romme stadiene 7 og 8.

I tiden etter flyttingen kan det, som nevnt, se ut til at ulike opplevelser har vokst frem hos medarbeiderne i organisasjonen. I stadiene 7 og 8 vil det være til fordel for organisasjonen å implementere og bevare endringene. Sett i lys av faktorsynene kan det se ut til, at det nettopp er her, på området implementering og ivaretagelse av endringene, forskjellene mellom faktorene kommer til syne. For faktor 1, som opplever at endringene har fremkommet i tråd med visjonene, og at arbeidshverdagen er preget av positive holdninger, kan dette være tegn på at endringene har blitt realisert, implementert og rotfestet. Da det har oppstått en positiv opplevelse såpass langt ut i prosessen, kan det ut fra Kotter sin modell, være tegn på at endringene vil bli vedvarende. Nettopp fordi det ser ut til at endringene er implementert og bevart hos faktor 1, kan det igjen være en indikasjon på at prosessen etter selve flyttingen har blitt tilpasset den enkelte. Og når en ser at motivasjonen har økt, kan det i tillegg være tegn på at individene sine behov har blitt dekket.

5.2.3 Implementering og bevaring av endringene uteblir

For faktor 2 og 3 ser det annerledes ut. Da deres syn indikerer at endringene i bygget ikke har ført med seg endringer i arbeidshverdagen, kan stadiene 7 og 8 være uvesentlige. For at man skal kunne implementere og beholde endringer, vil det være nødvendig at det eksisterer endringer. Samtidig kan endringer ha eksistert, men at de aldri ble implementert og bevart. Her kan det se ut til at prosessen etter selve flyttingen ikke har blitt tilpasset behovene til den

enkelte. Det kan ikke bare være organisasjons ansvar å få endringene til å vare. Da organisasjonen består av mange ansatte kan det være vanskelig og nærmest umulig for ledelsen å dekke den enkeltes behov, og da kan det være avgjørende at den enkelte bidrar i situasjonen. Eksempelvis kan tilbakemeldinger fra de ansatte hjelpe ledelsen med å kartlegge hvilken retning prosessen er i ferd med å ta, som kan medvirke positivt til at man ikke glir tilbake i gamle spor. Ledelsen kan på denne måten hindre dannelse av misnøye og feilaktig informasjon ved å fange opp tendenser til ryktespredning. Ved å være til stede øker ledelsen sin mulighet til å forstå hvordan ansatte opplever prosessen. Dette vil gi de ansatte mulighet til å kommunisere fritt og utvunget om den informasjonen som blir presentert. Hvis ikke situasjonen blir tilrettelagt slik at endringene blir implementert, vil det være en mulighet tilstede for at man oppsøker gamle, trygge vaner da dette muligens krever mindre innsats. Dette kan sammenlignes Psykologen Kurt Lewins sin inndeling av endringsprosessen i tre stadier, hvor man i første stadium skal gjøre seg klar for endring (unfreezing), stadium to er selve endringen (moving) og siste stadium handler om å etablere stabilitet (freezing). Her en endringene akseptert og blitt den nye normen (Lewin, 1997). Dette siste stadiet kan sees i sammenheng med Kotters stadium 7 og 8. Hvis man oppsøker gamle vaner vil ikke endringene bli stabile og nye normer vil ikke bli skapt, endringene blir altså ikke ”fryst fast”. Motivasjonen til den enkelte vil kunne påvirke dette. Jo mer man ser og erfarer behov for endringer, jo lengre tid kan det ta før man vender tilbake til gamle vaner. Det er en mulighet tilstede for at dette er tilfelle i faktor 2 og 3. Hvis man ikke ser hensikten med endringene kan motivasjonene bli lav, og det kan bli lett å falle tilbake i gamle vaner.

Til nå har fokuset vært på selve endringsprosessens tidsperspektiv, hvor det ut fra Kotter (2012) sin modell, kan se ut til at det er i de siste stadiene de ulike opplevelsene stammer fra. Som man kan se vil det være avgjørende at endringene blir implementert og bevart, hvis ikke kan medarbeiderne falle tilbake i gamle vaner. Det kan se ut til at faktor 2 og 3 opplever at nettopp dette har skjedd. Med ganske stor sikkerhet kan man si at dette ikke er ønskelig for organisasjonen. Endringsprosesser i organisasjoner krever både tid og ressurser, og hvis da utfallet blir likestilt med utgangspunktet, vil man ofte kunne konkludere med at prosessen ble mislykket. Hvis utfallet av prosessen gjør at arbeidshverdagen blir dårligere enn før man starter prosessen, for eksempel ved tap av gode relasjoner, kan det oppleves som tungt for organisasjonen. Ingen av faktorene gir tegn til tap av gode relasjoner eller at utfordringene krever mer enn den kompetansen en besitter.

Hvis stadium 8 blir realisert, ser det - fra Kotters modell - ut som at endringene vil bli bevart. Vil man da kunne konkludere med endringsprosessen som vellykket? Da resultatet i denne studien viser ulike opplevelser, på det tidspunktet hvor denne undersøkelsen ble gjennomført, vil det være umulig å konkludere hvorvidt resultatet av prosessen har vært vellykket. Det vil være individuelt hva en ser på som vellykket og ikke. For noen vil det viktigste være at man mestrer den nye arbeidshverdagen, mens for andre kan følelsen av å utvikle seg være et avgjørende element for at man skal kunne si at endringene har vært vellykket. Med dette for øye, kan man se at tilfredsstillelse av egne behov vil være utslagsgivende for bedømmelsen av endringsprosessens verdi.

5.3 Ulike behov i arbeidshverdagen?

Deci & Ryan sin selvbestemmelsesteori, som beskrevet i kapittel 2, forklarer at tilfredsstillelse av ulike behov kan være med på å skape indre motivasjon (Deci & Ryan, 2005).

5.3.1 Endringsprosesser kan skape utvikling og motivasjon

Da faktor 1 opplever at de jobber mer effektivt i den nye arbeidshverdagen, kan det være tegn på et godt samsvar mellom kompetanse og utfordringer. Ifølge flow-teorien (Csikszentmihályi, 1999) er det i denne balansen man presterer - og lærer best, noe som kan være sant for faktor 1, da arbeidsoppgavene blir gjennomført slik en ønsker. Dette kan også belyses ved at faktor 1 ikke gir uttrykk for at den nye arbeidshverdagen er preget av stress, angst eller kjedsomhet, altså ulike reaksjoner som kan oppstå ved et ubalansert forhold mellom kompetanse og utfordringer. Da mennesket er, ifølge Deci & Ryan (2004) født med en drivkraft etter å søke utfordringer som er optimale for deres kapasitet, kan det føre til utvikling av en selv. Ut fra dette kan man anta at faktor 1 opplever at den nye arbeidshverdagen kan være en arena for kognitiv utvikling. Videre opplever faktor 1 at medarbeiderne er mer tilgjengelige for hverandre, og at gode relasjoner ikke er mistet. Dette kan være tegn på opplevelse av tilhørighet, noe som også, ifølge Deci & Ryan, kan være en kilde til indre motivasjon. Opplevelse av tilhørighet kan være med på å bygge bro for nye sosiale relasjoner på arbeidsplassen og følelse av aksept. Både for individets og organisasjonens del, kan dette sees på som positivt, da en endringsprosess i visse tilfeller kan være utfordrende og vanskelig. I slike situasjoner kan medarbeiderne oppleve at utfordringene krever for mye, noe som går ut over deres kompetanse, samt at gode relasjoner kan gå tapt. Førstnevnte kan føre til frustrasjoner og stress over for store utfordringer, mens sistnevnte til at behovet for tilhørighet ikke blir dekket, som igjen kan svekke den indre motivasjonen (Deci

& Ryan, 2000). At faktor 1 opplever at fleksibilitet og valg har blitt bevart gjennom prosessen, samt at medarbeiderne har fått komme med innspill under prosessen kan styrke tanken om at behovet for selvbestemmelse blir dekket. Dette kan føre til utvikling på det personlige plan, noe som igjen kan øke den indre motivasjonen i en arbeidshverdag som har vært gjennom endringer.

Det kan se ut til at opplevelsen av arbeidshverdagen for faktor 1, er preget av at behovene for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet er dekket, og at det kan ha ført til en økt motivasjon. For både organisasjonens og de ansatte vil økt motivasjon kunne bidra til å skape en god fremtid med tanke på innsats, engasjement, utvikling og inkludering. For eventuelt nye endringsprosesser i fremtiden, vil det også kunne være større sannsynlighet for at lignende prosesser blir tatt godt imot, da erfaringen fra denne endringsprosessen ser ut til å være god.

Ut fra faktor 1 sitt helhetlige syn kan det se ut til at mye av æren for det positive som endringsprosessen og resultatene har ført med seg er tillagt hos organisasjonen for det arbeidet den har lagt ned og det ansvar den har tatt, for at endringsprosessen skulle bli vellykket. Dette kan være tegn på at tilliten som medarbeiderne har til organisasjonen har økt, da pågangsmot og satsning på fremtiden kan være en indikasjon på troverdighet til organisasjonen og til de ansatte. Likevel vil individets holdninger og forventninger påvirke situasjonen, da de selv velger hvordan de vil møte det som er nytt. I denne situasjonen kan det se ut til at det er en ytre faktor, organisasjonens pådriv, som har påvirket individene i en positiv retning, en retning som fremmer motivasjon, effektivitet og tilgjengelighet.

5.3.2 Om utvikling ikke skjer, kan behovene likevel være dekket?

For faktor 2 kan opplevelsen av den nye arbeidshverdagen være en annen enn faktor 1, da det ser ut til at synet representerer en opplevelse av en arbeidshverdag som ikke har blitt påvirket av endringsprosessen. Implementering av løsninger og metoder som bryter med den etablerte agendaen, kan ha vanskelig for å finne plass og slå rot i organisasjonens virksomhet i hverdagen. At man klarer å gjennomføre en reell endring, slik at organisasjonen endrer sin måte å fungere på, trenger ikke å være noen garanti for at resultatene man ønsker å oppnå med endringene faktisk blir oppnådd (Jacobsen, 2006). Etter flytteprosessen, som faktor 2 opplever som en god prosess, kan det etter dette ha skjedd ting som organisasjonen ikke har kontroll over som gjør at tiltakene er uten effekt. Dette kan henge sammen med at sosiale systemer er komplekse, og at det kan være vanskelig og nærmest umulig å forutse resultatene på forhånd. Faktor 2 opplever at mestring av arbeidshverdagen skjer like godt som før, og når

det gjelder spørsmålet om organisasjonen skal vokse seg større og bedre, er dette noe det ser ut til at faktor 2 fortsatt ser på som viktig.

Til tross for at endringen ikke førte med seg det som i utgangspunktet var tenkt, viser ikke faktor 2 antydning til at dette har svekket tilliten til ledelsen eller motivasjonen. Hvis man har forventet at endringene skulle påvirke den nye arbeidshverdagen, og dette ikke skjer, kan det ofte naturlig oppstå sinne, frustrasjon, tillitsbrudd til ledelsen og mangel på motivasjon. Det har altså ikke skjedd og kan således tyde på at faktoren representerer selvstendige individer som retter oppmerksomheten og kontrollen innover mot seg selv og gjør det beste ut av situasjonen. Faktor 2 har, til tross for at endringen ikke har ført til det som var tenkt, tro på videre utvikling, noe som kan tyde på en sterk mental innstilling om vekst, uavhengig av ytre omstendigheter. Dette kan ytterligere forsterkes ved at faktor 2 ikke viser antydning til at prosessen har vært en fiasko. Ifølge Vroom (1964) kan lite utfordringer føre til kjedsomhet, frustrasjon og marginal ytelse. At faktor 2 ikke opplever endringer i fellesskapet, effektiviteten eller i tilhørigheten, og at det ikke ser ut til at kjedsomhet, frustrasjon og marginal ytelse er en del av arbeidshverdagen, kan tyde på tilpasningsevne og at behovene er dekket. Det vil si at det ser ut til at faktor 2 klarer å tilpasse seg arbeidshverdagen etter flyttingen, selv om opplevelsen ikke svarer til det intensjonene var fra starten, og at behovene om selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet er dekket.

5.3.3 Ønske om mer utvikling

For faktor 3 ser det ut til at en annen reaksjon har oppstått da opplevelsen av fellesskap, effektivitet eller tilhørighet ikke har økt. Det er ikke dermed sagt at faktor 3 opplever fellesskapet, effektiviteten og tilhørigheten i organisasjonen som dårlig, men tanken og viten om at det ligger et potensial for at det kan bli bedre, kan ha skapt en frustrasjon. Saksvik (2011) forklarer at det bare er når man føler at endringene berører eller truer en, at prosessen fremstår som viktig. Da denne reaksjonen ser ut til å ha oppstått kan det tyde på at faktor 3 ser på det som viktig at organisasjonen utvikler seg. Da intensjonene for endringene ikke førte med seg det ønskede resultatet, kan dette ha satt i gang tanker hos faktor 3, og det kan stilles spørsmålsteget ved om behovene for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse er dekket. Det kan tenkes at faktor 3 opplever at disse behovene kun blir tilfredsstilt til en viss grad, da faktor 3 synes å vite at de kunne vært dekket bedre. Da behovene ikke er dekket slik faktor 3 opplever at de kunne ha vært, kan det åpenbart være med på svekke den indre motivasjonen.

Det kan tydelig se ut til at det har eksistert ulike behov for en endring, og at organisasjonen ikke har lagt til rette for at alle skal få tilfredsstilt sine behov. Dette kan betraktes ut fra selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000), som forklarer at hvorvidt behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilfredsstilt, vil påvirke den indre motivasjonen. Da det ser ut til at endringene har hatt ulik påvirkning på motivasjonen i de ulike faktorene, kan det være en indikasjon på at det eksisterer ulike forventninger til resultatet av endringene. Hvilke forventninger den enkelte faktor besitter, er i samspill med hvordan man opplever den nye arbeidshverdagen.

5.4 Forventninger til arbeidshverdagen etter endringsprosessen

I dagliglivet går de aller fleste mennesker rundt og skaper oppfatninger om hvordan fremtiden vil bli. Dette kan også beskrives som ens forventninger. Forventninger er definert som en tro på at en bestemt handling vil føre til et bestemt resultat (Vroom, 1964). Disse forventningene vil påvirke menneskers fremtidige prestasjoner og opplevelser, altså hvordan man møter situasjoner i fremtiden. Uavhengig om man er bevisst eller ubevisst sine forventninger, vil de kunne påvirke fremtidig atferd (Wormnes & Manger, 2005). I en endringsprosess på arbeidsplassen vil det være sannsynlig at flere av medarbeiderne har gjort seg opp ulike forventninger til prosessen. Man vil kunne se for seg hvordan man tror at endringsprosessen vil påvirke arbeidshverdagen. I kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet, som går under betegnelsen forventningsteori, blir det understreket at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Vroom, 1964; Kroth, 2007). Da faktor 2 og 3 ser ut til å dele en opplevelse av at endringene ikke har endret opplevelsen av den nye arbeidshverdagen, men samtidig ser ut til å reagere forskjellig på dette, kan det være interessant å se om det kan ligge noe i forventningene.

Forventningsteorien tar utgangspunkt i individets personlige tanker om hvorvidt handling vil gi resultater, videre hvorvidt arbeidet fører til belønning, og tilslutt hvilken verdi denne belønningen har for individet. Alle disse tre er en forutsetning for full motivasjon. Det er bare belønninger med høy verdi for individet som vil virke motiverende (Vroom, 1964; Kroth, 2007). Ofte kommer en slik belønning i form av penger. Dersom man ikke når opp til maksimal belønning, kan man bli demotivert av systemet som kan føre til tap av produksjon (Vroom, 1964).

5.4.1 Kan forventninger til et resultat påvirke motivasjonen?

I denne studien vil tanker om hvorvidt en handling vil gi resultater, føres tilbake til endringsprosessen, som i utgangspunktet skal føre til utvikling av organisasjonen. Da alle tre faktorene var en del av endringsprosessen, vil det også være mulig å snakke om et resultat av prosessen. Spørsmålet blir her hvilke forventninger den enkelte faktor har hatt til resultatet. Hvorvidt det eksisterer en felles forståelse og forventning om resultat, vil det være vanskelig å si, da en organisasjon er et komplekst sosialt system. Belønning i denne endringsprosessen kan være linket til intensjonene bak endringene, nemlig at den nye arbeidshverdagen skal være preget av økt effektivitet, fellesskap, trivsel og motivasjon blant medarbeiderne.

5.4.2 Motivasjonen har økt - tegn på at forventningene til resultat er innfridd?

Da faktor 1 sin opplevelse tilsier at motivasjonen har økt og at flere områder har utviklet seg til det bedre gjennom flytteprosessen, kan det se ut til at forventningene har blitt innfridd. At faktor 1 har blitt mer motivert for å jobbe hardere, kan indikere en økt motivasjon som resultat av at endringene har blitt sett på som verdifulle. Hvis ikke endringene som er gjennomført hadde vært viktige for faktor 1, ville det kanskje heller ikke ha hatt samme påvirkning på motivasjonen. Det kan se ut til at den ytre motivasjonen har økt, da endringer i omgivelsene har gitt gode resultater, men også at den indre motivasjonen har økt siden faktor 1 er motivert for å jobbe hardere. Å jobbe hardere kan føre til gode prestasjoner, noe som er drevet av en indre motivasjon. Samtidig kan det se ut til at faktor 1 legger mye av ansvaret for at prosessen har blitt så vellykket over på organisasjonen. Dette kan være tegn på at faktor 1 har hatt forventninger til organisasjonen sin innsats, noe som har blitt innfridd og som deretter kan øke tilliten.

5.4.3 Lave forventninger til resultatet av endringsprosessen?

For faktor 2 ser det annerledes ut da resultatet av arbeidet, altså endringsprosessen, ikke ser ut til å oppleves slik intensjonene uttrykte. Ut fra faktor 2 sitt helhetsbilde ser det ut til at endringene ikke har skapt noen opplevd effekt, men faktoren viser ikke tegn til at dette har svekket motivasjonen. Dette kan tolkes som at faktor 2 opplever at de mestrer arbeidshverdagen like godt som før. Hvis motivasjonen hadde blitt svekket, ville det trolig ha blitt vanskeligere å mestre arbeidshverdagen. I dette tilfelle kan det, ut fra forventningsteorien, se ut til at faktor 2 ikke har hatt for høye forventninger til hvilken verdi resultatet ville gi. Dette synes å forsterkes ved at en tro på at organisasjonen kan vokse seg enda større og bedre, fortsatt eksisterer etter endringsprosessen, på tross av at intensjonene

ikke ble realisert. Hvis faktor 2 hadde sett stor verdi i det å få økt fellesskapsfølelsen, effektiviteten og tilhørigheten, og det ikke ble realisert, ville muligens både den indre og den ytre motivasjonen ha blitt mer svekket enn det som kommer frem i faktor 2. Videre vil det være sannsynlig at en frustrasjon kan oppstå når resultatet ikke blir slik man hadde sett for seg, noe faktor 2 ikke viser tegn til.

5.4.4 For høye forventninger til resultatet av endringsprosessen?

Når en belønning ikke blir slik man hadde forventet, forklarer Vroom (1964) at dette kan være med på å svekke ens motivasjon. Det ser som sagt ut til at faktor 3 opplever at endringene ikke har skapt utvikling av organisasjonen. Da det var vanskelig å tolke faktorene, valgte jeg å ha postintervju med to personer. Hos begge disse kommer det frem en skuffelse og forundring over ledelsen. Det kan være tegn til at faktor 3 ønsket at endringene skulle føre til økt fellesskap, effektivitet og tilhørighet, og da dette ikke skjedde kan motivasjonen, ifølge teorien, ha blitt svekket. Dette kan sees i lys av negative reaksjoner som oppstod.

Sammenlignet med faktor 2, som ser ut til å holde motivasjonen oppe, kan det se ut til at faktor 3 har hatt høyere forventninger til resultatet av endringene. Helhetsbilde viser også at faktor 3 legger mer ansvar på seg selv i den nye arbeidshverdagen, og tenker og forventer at ferdigheter og selvstendighet ikke kan påvirkes gjennom endring. Om denne konstante mentale innstillingen alltid har eksistert, eller om den har kommet som et resultat av endringsprosessen kan man ikke si med sikkerhet. At man legger mer ansvar over på seg selv, kan også være et tegn på svekket tillit til organisasjonen. Ut fra forventningsteorien kan det være en mulighet for at faktor 3 har hatt for høye forventninger til resultatet av endringsprosessen og ledelsen sin innsats. Da dette ikke ser ut til å ha blitt oppnådd, kan det ha resultert i en opplevelse av at selvstendighet og ferdigheter, som konstante indre størrelser, ikke kan påvirkes gjennom endring. En eventuell forventningsavklaring på forhånd av endringsprosessen, kunne ha vært med på å justere ens forventninger opp eller ned, noe som kunne ha resultert i at ens forventninger hadde blitt møtt.

Ut fra diskusjonen – i lys av forventningsteorien – kan det tenkes at faktorene sine forventninger kan ha vært med å påvirke hvordan den nye arbeidshverdagen oppleves. At faktor 2 og 3 har til felles en opplevelse av at arbeidshverdagen ikke har endret seg, men at reaksjonene er forskjellige, kan være en indikasjon på ulike forventninger til endringsprosessen. Det kan se ut til at faktor 3 har hatt høyere forventninger enn faktor 2, da faktor 2 i større grad ser ut til å mestre arbeidshverdagen like bra som før endringsprosessen

startet. For faktor 3 sin del kan det se ut til at reaksjonene som har oppstått i ettertid, indikerer at resultatet ikke svarte til forventningene. At faktor 1 opplever en økt motivasjon kan antyde at forventningene er innfridd. Derimot har både faktor 2 og 3 hatt forventninger til endringsprosessen, av ulik styrke, som ikke ble innfridd, uten at man med sikkerhet kan si at det har påvirket motivasjonen i nevneverdig grad.

5.5 Opplevelse av den nye arbeidshverdagen

Da ledelsen i utgangspunktet så for seg en arbeidshverdag etter flyttingen, som skulle være preget av økt fellesskapsfølelse, mer effektive arbeidsrelasjoner, økt motivasjon og tilslutt en stolthet over å jobbe i selskapet, kan det åpenbart se ut til at ikke alle faktorene føler seg som en del av denne arbeidshverdagen. For faktor 1 vil det være en sannsynlighet til stede for at man føler seg som en del av denne arbeidshverdagen. For faktor 2 og 3 kan det for begge vises til en opplevelse som indikerer at de ikke føler seg som en del av denne arbeidshverdagen, slik den var planlagt fra starten. Det er ikke dermed sagt at man ikke føler seg som en del av organisasjonen, da en organisasjon inneholder så mye mer enn en ”arbeidshverdag etter endringer”. Det vil derfor være flere aspekter som er avgjørende for om man føler seg som en del av organisasjonen.

5.5.1 Veien videre - hva kan fremtiden by på?

Ut fra Kotter (2012) sine 8 stadier kan det se ut til at endringsprosessen tar slutt når stadium 8 er realisert, men hva skjer hvis dette stadiet ikke er realisert? Vil man da se på endringsprosessen som mislykket? Organisasjonen kan videreutvikle seg i all tid fremover, og ta med seg opplevelsene som er presentert og drøftet som en erfaring og som et utgangspunkt for videreutvikling. Da bygget i seg selv er utformet slik at intensjonene skal være mulig å få realisert, kan det nå handle om å skape en arbeidshverdag, med en felles intensjon som alle kan føle seg en del av.

Hver faktor har en opplevelse på endringsprosessen som er ulik de andres. Denne studien viser en organisasjon bestående av mennesker med noe ulik forventning og tolkning av hva det er som skjer og bør skje. Hver versjon av syn på endringsprosessen – som finnes i organisasjonen – representerer ulik subjektivitet og ulike opplevelser av sannhet, som også er produkt av fordommer og blinde flekker. Ingen versjon er alene så tilstrekkelig at organisasjonen blir fullt ut forståelig og håndterlig.

Det hvert enkelt individ og hver faktor tar med seg inn i prosessen i form av erfaringer, behov og forventninger vil bære preg av individuell subjektivitet, og er ikke noe som organisasjonen kan styre, bare erkjenne. Videre er opplevelser unike og det er kun individene selv som kan påvirke disse. Organisasjonen kan derimot tilrettelegge arbeidshverdagen for den enkelte, noe som kan fremme nye opplevelser av at kommunikasjonen, effektiviteten og tilhørigheten øker, hvis det er ønskelig.

6. AVSLUTNING

6.1 Avsluttende kommentar

Formålet med denne studien var å belyse individet i endringsprosess på arbeidsplassen med fokus på opplevelse av arbeidshverdagen etter endringene, noe jeg føler at jeg har kommet frem til. Flere av elementene som er vektlagt i denne studien er relevante for flere organisasjoner i endring, selv om ikke intensjonene bak endringene nødvendigvis er de samme. Gjennom denne studien har jeg belyst tre faktorer, som bidrar til innsikt i hvordan en endringsprosess kan forandre medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen. De tre faktorene ser ut til å ha en felles opplevelse av at selve flytteprosessen, som var et startskudd for videre utvikling, har vært god. Selv om flyttingen i fysisk forstand har vært god, viser denne studien at det vil være vel så viktig å beholde og implementere endringene i tiden etter flyttingen, for at organisasjonen skal kunne utvikle seg videre.

Videre uttrykker den ene faktoren en positiv utvikling, hvor flere områder innad i organisasjonen har endret seg til det bedre. Det kan se ut til at resultatet av endringene har blitt implementert og bevart, noe som vil være positivt for organisasjonen som en helhet i fremtiden. Videre kan denne positive opplevelsen være et tegn på at faktor 1 sine behov og forventninger er møtt. Dette kan være med på å fremme både en kognitiv og personlig utvikling som kan føre til læring hos de ansatte, noe som vil påvirke organisasjonen. Læring er nødvendig fordi organisasjonen og dens medlemmer er i konstant utvikling (Saksvik, 2011).

De to andre faktorene uttrykker at arbeidshverdagen etter flytteprosessen ikke har endret seg, og at opplevelsen er den samme som før flyttingen. Det som derimot skiller disse to faktorene ser ut til å være at faktor 2 ikke ser ut til å påvirkes av dette, mens derimot faktor 3 ser ut til å reagere på at endringene ikke har hatt effekt. Hvorfor ulike reaksjoner kan oppstå kan ha sammenheng med forventninger, innsats og behov i prosessen. Jeg ser på dette funnet som interessant, da det beviser at individuelle forskjeller vil ha, og skal ha en viktig plass i organisasjoner. Uten å ta hensyn til dette, kan endringsprosessen ende med et uforutsett resultat, med andre ord, et resultat som ikke tilfredsstiller de utarbeidede intensjonene.

Som jeg var inne på i innledningskapittelet var jeg nysgjerrig på hvor mye det har å si, at vi legger forskjellige meninger i det vi ser og opplever, i opplevelsen av en felles

endringsprosess i samme organisasjon. Gjennom denne studien har jeg fått bekreftet at dette har mye å si, da resultatene viste tre faktorer med relativt ulike opplevelser.

Når det gjelder oppgavens tema og relevans for rådgivning vil jeg trekke frem rådgiverens rolle som en mulig tilrettelegger for organisasjonen. Funnene i denne studien vil være interessante, da det kan gi en veileder innblikk i hvordan medarbeiderne opplever endringsprosessen, for deretter å veilede prosessen videre, eller tilrettelegge for kommende endringsprosesser. En økt forståelse av hva som vektlegges i de ulike stadiene i prosessen, samt behovene og forventningene sine ulike roller, kan være med på å utvikle tiltak i organisasjonen som tar hensyn til disse aspektene. Både for organisasjonens og medarbeidernes utvikling, kan det være interessant å se at implementering og bevaring av endringer ikke nødvendigvis skjer automatisk. Sett ut fra funnene vil det være viktig for en veileder i prosessen å tilrettelegge når selve endringene skal skje, men også i tiden etterpå. Som tidligere nevnt kan for eksempel en veileder utføre en forventningsavklaring på forhånd av en endringsprosess, noe som kan hindre skuffelse og frustrasjon. En veileder vil kunne bidra til at behov og forventinger blir avklart og tilfredsstilt i prosessen, samt at endringene blir implementert og bevart gjennom tilrettelegging og oppfølging.

6.2 Kritikk av studien - Kunne jeg ha gjort noe annerledes?

Som et ledd i å identifisere kommunikasjonsuniverset for deretter å utvikle utsagn (Q-utvalg), hadde jeg som sagt samtaler med HR-avdelingen i organisasjonen. I ettertid skulle jeg ønske at deres opplevelse og syn på endringsprosessen ikke ble kommunisert ut før studien min startet. Det er mulig at jeg ville ha formulert noen utsagn annerledes. Dette betyr ikke at den designen jeg endte opp med ikke er et godt utgangspunkt for å forske på problemstillingen min, men jeg er nysgjerrig på om jeg hadde formet noen utsagn annerledes om jeg ikke hadde fått HR-avdelingen sin opplevelse av den nye arbeidshverdagen. Eksempelvis ville jeg kanskje ha utformet noen utsagn mer i retning av at endringsprosessen ikke har endret opplevelsen av arbeidshverdagen, og hva dette gjør med individet. Samtidig dekker forskningsdesign og utsagnene bare enkelte aspekter ved opplevelsen av arbeidshverdagen. I ettertid kunne jeg ønsket å endre på noen utsagn, da noen tema har fått større plass og kommet mer i forgrunnen enn andre. Om dette ville ha forbedret oppgaven er usikkert, men andre sider hadde kanskje kommet tydeligere frem.

Emosjoner i arbeidshverdagen er noe jeg gjerne skulle ha tatt tak i på en annen måte, slik at det kom tydeligere frem hvilke ulike syn de ulike faktorene hadde på dette. Å få mer grep omkring de ulike følelsene som springer ut hos det enkelte individ etter en endringsprosess, kunne ha gitt et større bilde av opplevelsen av arbeidshverdagen, da følelser kan fortelle mye om en opplevelse. Samtidig mener jeg at min fremgangsmåte, ved hjelp av kommunikasjonsunivers, forskningsdesign, utsagn og tolkning, har lyktes i å gi et omfattende svar på studiens problemstilling, gitt studiens begrensninger.

6.3 Videre forskning

Gjennom studien har jeg på flere måter bekreftet teori relatert til hva som er relevant i endringsprosesser på arbeidsplassen. Underveis i arbeidet med studien har flere ideer for videre forskning dukket opp. Jeg har flere ganger opplevd en nysgjerrighet omkring flere elementer som det kunne ha vært interessant å forske på. Ved å samle inn data om kjønn, alder, avdeling eller hvilken etasje man sitter i og så videre, kan det gi et bilde av om det foreligger noen sammenheng mellom dette og opplevelsen av den nye arbeidshverdagen. Jeg sitter igjen med en nysgjerrighet om det kan eksistere mønstre i opplevelsen av arbeidshverdagen og for eksempel alder og erfaring.

Videre er medarbeidernes syn på ledelsen i endringsprosessen et område jeg tenker hadde vært særskilt interessant å undersøke. Å få økt innsikt i hvilke behov og interesser medarbeiderne innehar, og hvilke ønsker ledelsen skal vektlegge når organisasjonen er i en endringsprosess, kan være med på å gi ledelsen verdifull innsikt, bedre grunnlag for å forstå behovene, samt å implementere endringsprosesser som organisasjonen som en helhet kan dra nytte av. Prosjektet Sunne omstillingsprosesser som er gjennomført av NTNU og SINTEF i 2004, på oppdrag fra Direktoratet, viser et sentralt funn i undersøkelsen om at ledere med personalansvar spiller en avgjørende rolle for hvordan medarbeiderne takler omstillinger (Saksvik, 2011). Med utgangspunkt i dette sentrale funnet, vil medarbeiderens syn på ledelsen være en interessant studie.

LITTERATURLISTE

- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (ss.39-46). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Allgood, E. (1999). Catching transitive thought through Q-methodology: Implications for counselling education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43(2), 209-225.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2010). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk g symboler* (4.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- 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, 91-138.
- Csikszentmihályi, M. (1999). *Finna flow: Den vardagliga entusiasmens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 4, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. NY: The University of Rochester Press.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. New York: The Random House.

- Forskningsetiske komiteer (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 08. oktober 2012, fra [http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
Doi: 10.1002/job.322.
- Gjerde, S. (2010). *Coaching- hva hvorfor hvordan*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley
- Ivey, A. E., D' Andrea, M., Ivey, M. B., & Simek-Morgan, L. (2009). *Theories of counseling and psychotherapy: a multicultural perspective* (6.utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2006). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kroth, M. S. (2007). *The manager as motivator*. Westport Connecticut: Praeger Publishers.
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person*. Trondheim: NTNU.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: en velegnet mate å utforske subjektivitet* (ss.47-81). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Lefcourt, H. M. (1982). *Locus of control: Current trends in theory and research*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q-methodology*. Newbury Park, California: Sage.
- Nygård, R. (1993). *Aktør eller brikke? –om menneskers selvforståelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke: Søkelys på menneskets selvforståelse*. (2.utg.). Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rotter, J. B. (1982). *The development and application of social learning theory*. New York: Praeger Publishers.
- Saksvik, P. Ø. (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi: aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Schmolck, P. (2013). The QMethod Page. Hentet 10. mars 2013, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Store norske leksikon. (2012). *Behov- psykologi*. Hentet 29. januar 2012, fra <http://snl.no/behov/psykologi>
- 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* (ss.15-22). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Van Exel, J., & de Graaf, G. (2005). *Q-methodology: A sneak preview*. Hentet 17. mars 2013, fra <http://qmethod.org/articles/vanExel.pdf>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method & interpretations*. Los Angeles: Sage.

Wolf, A. (2010). Subjektivitet I Q-metodologi. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (ss. 23-37). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring: Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

VEDLEGGSLISTE

- Vedlegg 1 – Forskningsdesign og utsagnenes celletilhørighet.
- Vedlegg 2 – Randomisert Q-utvalg (utsagn).
- Vedlegg 3 – Gjennomsnittfordeling for faktor 1, 2 og 3.
- Vedlegg 4 – Diskriminerende utsagn for faktor 1, 2 og 3.
- Vedlegg 5 – Sammenfallende utsagn.
- Vedlegg 6 – Informasjonsbrev og samtykkeerklæring til forskningsdeltakerne.
- Vedlegg 7 – Q-sortering – Instruksjonsbetingelse (36 utsagn).
- Vedlegg 8 – Godkjenning fra NDS.

Vedlegg 1 – Forskningsdesign og utsagnenes celletilhørighet

Effekt	Nivå			Celler
	Indre (A)	Ytre (B)		
Kontrollplassering	Indre (A)	Ytre (B)		2
Behov	Selvbestemmelse (C)	Kompetanse (D)	Tilhørighet(E)	3
Tankemønstre	Fixed mindset (F)	Growth (G)		2

<p>ACF</p> <p>19. I den nye arbeidshverdagen har jeg færre valg enn jeg hadde før noe som er negativt - da jeg liker å ha større frihet.</p> <p>2. Jeg vil gjerne engasjere meg i alt det nye som skjer på jobben, men jeg har sjelden tid til det.</p> <p>24. Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.</p>	<p>AEF</p> <p>34. Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.</p> <p>12. Når det gjelder følelse av fellesskap synes jeg ikke den har økt i tråd med endringene.</p> <p>9. Den nye utformingen av organisasjonen gjør at jeg har blitt bedre kjent med flere av mine kollegaer, og de aksepterer meg slik jeg er.</p>	<p>BDF</p> <p>21. Det er mange utfordringer jeg står ovenfor som en konsekvens av at alt er nytt, men jeg velger å vente på at det skal komme i orden av seg selv.</p> <p>23. Det er frustrerende når det er så mye nytt man skal sette seg inn i til enhver tid, men heldigvis går ikke utfordringene over min kompetanse.</p> <p>35. At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.</p>
<p>ACG</p> <p>28. Jeg har selv ansvaret for å sette meg inn i den nye arbeidssituasjonen, og jeg føler at dette gir meg god læring og oppdagelser.</p> <p>36. Jeg setter pris på nytenkningen og visjonene som ligger bak endringene. Dette viser at organisasjonen viser pågangsmot og det øker min motivasjon for å jobbe hardere.</p> <p>4. Det er når jeg selv får bestemme hva jeg ønsker å sette meg inn i av det nye at jeg virkelig blir motivert.</p>	<p>AEG</p> <p>16. Endringene føles ofte som skumle og kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.</p> <p>3. Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.</p> <p>8. Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.</p>	<p>BDG</p> <p>18. Organisasjonen har hele tiden lagt til rette for at jeg skal utvikle meg faglig noe jeg liker og jeg føler meg betydningsfull. Endringsprosessen i organisasjonen har ikke hatt noen påvirkning på dette, da jeg utvikler meg akkurat i samme tempo som jeg gjorde før.</p> <p>20. Jeg liker det ikke når det foregår endringer på min arbeidsplass. Det er stressende - og jeg føler at vi har mistet det gode samholdet og kulturen som vi engang hadde.</p> <p>30. Min arbeidshverdag i endringsprosessen er preget av at alt fungerer bra, jeg får gjennomført arbeidsoppgavene slik jeg ønsker. Jeg ser på prosessen som veldig positiv og nyttig i den forstand at vi jobber mer effektivt.</p>

<p>ADF</p> <p>14. Når jeg er på jobb vil jeg ha fullt fokus på arbeidsoppgavene mine og jeg bruker minst mulig tid på å henge meg opp i alt som er nytt, det er da jeg presterer best og sånn vil det alltid være.</p> <p>31. Jeg føler ikke at jeg får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.</p> <p>17. Sammen med organisasjonen hjelper vi hverandre med å vokse oss enda større og bedre. Slik har jeg alltid tenkt og det gjør jeg også etter endringene som har skjedd. Jeg bidrar med det jeg har kompetanse til.</p>	<p>BCF</p> <p>33. Det er mye nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Jeg synes det er vanskelig og det er mye jeg ikke forstår hvorfor vi måtte endre på, men det er ikke noe jeg kan gjøre med dette da det ikke er rom for å komme med tilbakemeldinger.</p> <p>7. Jeg opplever at mange gjør motstand mot endringene og tviler på at endringene vil føre med seg noe positivt.</p> <p>25. Endringene som har blitt gjort, har ikke hatt noen effekt på min selvstendighet. Jeg fungerer best når jeg føler meg selvstendig.</p>	<p>BEF</p> <p>22. Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri igjen få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.</p> <p>5. Ledelsen har et stort ansvar for å tilrettelegge slik at vi skal kunne trives på jobb. Dette ansvaret tar de alltid på alvor uavhengig om vi er i endring.</p> <p>15. Ærlig talt så tror jeg ikke at endringene som er gjort på arbeidsplassen, har påvirket oss ansatte i stor grad når det kommer til samhold. Enten så er man sosial eller så er man det ikke.</p>
<p>ADG</p> <p>1. Jeg synes selv at jeg mestrer arbeidsdagen like bra som før, noe som er viktig for meg med tanke på min trivsel.</p> <p>10. Jeg gir ikke opp troen på at vi kan utvikle oss, selv om frustrasjonen i møte med alt som er nytt til tider kan være stor.</p> <p>26. Det er vanskelig å beherske jobben nå som hele kulturen har endret seg; ting er nye og faller sakte på plass.</p>	<p>BCG</p> <p>32. Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette tilrettelegger organisasjonen like godt nå sammenlignet med før endringene startet.</p> <p>11. Etter min mening har endringsprosessen så langt vært godt planlagt og vi har hele tiden fått lov til å komme med innspill slik at situasjonen blir tilrettelagt for den enkelte på best mulig måte.</p> <p>13. Jeg liker ikke å bestemme selv, det er først når noen tar kontrollen, som i denne situasjonen, at jeg virkelig får utviklet meg og lært nye ting.</p>	<p>BEG</p> <p>29. De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.</p> <p>6. Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.</p> <p>27. Følelse av inkludering, fellesskap og godt samarbeid er viktig for at jeg skal trives på jobb, og dette synes jeg min arbeidsplass har blitt bedre på gjennom endringsprosessen.</p>

Vedlegg 2 – Randomisert Q-utvalg

1. Jeg synes selv at jeg mestrer arbeidsdagen like bra som før, noe som er viktig for meg med tanke på min trivsel.
2. Jeg vil gjerne engasjere meg i alt det nye som skjer på jobben, men jeg har sjelden tid til det.
3. Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.
4. Det er når jeg selv får bestemme hva jeg ønsker å sette meg inn i av det nye at jeg virkelig blir motivert.
5. Ledelsen har et stort ansvar for å tilrettelegge slik at vi skal kunne trives på jobb. Dette ansvaret tar de alltid på alvor uavhengig om vi er i endring.
6. Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.
7. Jeg opplever at mange gjør motstand mot endringene og tviler på at endringene vil føre med seg noe positivt.
8. Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.
9. Den nye utformingen av organisasjonen gjør at jeg har blitt bedre kjent med flere av mine kollegaer, og de aksepterer meg slik jeg er.
10. Jeg gir ikke opp troen på at vi kan utvikle oss, selv om frustrasjonen i møte med alt som er nytt til tider kan være stor.
11. Etter min mening har endringsprosessen så langt vært godt planlagt og vi har hele tiden fått lov til å komme med innspill slik at situasjonen blir tilrettelagt for den enkelte på best mulig måte.
12. Når det gjelder følelse av fellesskap synes jeg ikke den har økt i tråd med endringene.
13. Jeg liker ikke å bestemme selv, det er først når noen tar kontrollen, som i denne situasjonen, at jeg virkelig får utviklet meg og lært nye ting.
14. Når jeg er på jobb vil jeg ha fullt fokus på arbeidsoppgavene mine og jeg bruker minst mulig tid på å henge meg opp i alt som er nytt, det er da jeg presterer best og sånn vil det alltid være.
15. Ærlig talt så tror jeg ikke at endringene som er gjort på arbeidsplassen, har påvirket oss ansatte i stor grad når det kommer til samhold. Enten så er man sosial eller så er man det ikke.
16. Endringene føles ofte som skumle og kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.
17. Sammen med organisasjonen hjelper vi hverandre med å vokse oss enda større og bedre. Slik har jeg alltid tenkt og det gjør jeg også etter endringene som har skjedd. Jeg bidrar med det jeg har kompetanse til.

18. Organisasjonen har hele tiden lagt til rette for at jeg skal utvikle meg faglig noe jeg liker og jeg føler meg betydningsfull. Endringsprosessen i organisasjonen har ikke hatt noen påvirkning på dette, da jeg utvikler meg akkurat i samme tempo som jeg gjorde før.
19. I den nye arbeidshverdagen har jeg færre valg enn jeg hadde før noe som er negativt - da jeg liker å ha større frihet.
20. Jeg liker det ikke når det foregår endringer på min arbeidsplass. Det er stressende - og jeg føler at vi har mistet det gode samholdet og kulturen som vi engang hadde.
21. Det er mange utfordringer jeg står ovenfor som en konsekvens av at alt er nytt, men jeg velger å vente på at det skal komme i orden av seg selv.
22. Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri igjen få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.
23. Det er frustrerende når det er så mye nytt man skal sette seg inn i til enhver tid, men heldigvis går ikke utfordringene over min kompetanse.
24. Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.
25. Endringene som har blitt gjort, har ikke hatt noen effekt på min selvstendighet. Jeg fungerer best når jeg føler meg selvstendig.
26. Det er vanskelig å beherske jobben nå som hele kulturen har endret seg; ting er nye og faller sakte på plass.
27. Følelse av inkludering, fellesskap og godt samarbeid er viktig for at jeg skal trives på jobb, og dette synes jeg min arbeidsplass har blitt bedre på gjennom endringsprosessen.
28. Jeg har selv ansvaret for å sette meg inn i den nye arbeidssituasjonen, og jeg føler at dette gir meg god læring og oppdagelser.
29. De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.
30. Min arbeidshverdag i endringsprosessen er preget av at alt fungerer bra, jeg får gjennomført arbeidsoppgavene slik jeg ønsker. Jeg ser på prosessen som veldig positiv og nyttig i den forstand at vi jobber mer effektivt.
31. Jeg føler ikke at jeg får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.
32. Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette tilrettelegger organisasjonen like godt nå sammenlignet med før endringene startet.
33. Det er mye nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Jeg synes det er vanskelig og det er mye jeg ikke forstår hvorfor vi måtte endre på, men det er ikke noe jeg kan gjøre med dette da det ikke er rom for å komme med tilbakemeldinger.
34. Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.
35. At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.
36. Jeg setter pris på nytenkningen og visjonene som ligger bak endringene. Dette viser at organisasjonen viser pågangsmot og det øker min motivasjon for å jobbe hardere.

Vedlegg 3 – Gjennomsnittsfordeling for faktor 1, 2 og 3

Faktor 1

UENIG	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	ENIG	+5
31	26	16	7	12	2	4	1	3	11	36		
	34	20	13	14	6	9	5	29	30			
		22	19	15	10	17	8	32				
			33	21	24	18	27					
				23	25	28						
					35							

Faktor 2

UENIG	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	ENIG	+5
13	16	18	14	7	8	2	1	17	3	28		
	20	22	19	9	12	4	6	25	24			
		31	26	11	23	5	10	35				
			34	21	27	15	32					
				33	29	30						
					36							

Faktor 3

UENIG	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	ENIG	+5
31	8	13	9	14	2	7	4	5	3	1		
	22	26	19	21	36	16	11	12	6			
		29	20	24	15	27	18	17				
			35	25	23	34	28					
				33	30	10						
					32							

Vedlegg 4 – Diskriminerende utsagn

Diskriminerende utsagn faktor 1

Nr.	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
36*	Jeg setter pris på nytenkningen og visjonene som ligger bak endingene. Dette viser at organisasjonen viser pågangsmot og det øker min motivasjon for å jobbe hardere.	5	0	0
11*	Etter min mening har endringsprosessen så langt vært godt planlagt og vi har hele tiden fått lov til å komme med innspill slik at situasjonen blir tilrettelagt for den enkelte på best mulig måte.	4	2	-1
30*	Min arbeidshverdag i endringsprosessen er preget av at alt fungerer bra, jeg får gjennomført arbeidsoppgavene slik jeg ønsker. Jeg ser på prosessen som veldig positiv og nyttig i den forstand at vi jobber mer effektivt.	4	0	1
29*	De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.	3	-3	0
8	Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.	2	-4	0
9*	Den nye utformingen av organisasjonen gjør at jeg har blitt bedre kjent med flere av mine kollegaer, og de aksepterer meg slik jeg er.	1	-2	-1
24	Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.	0	-1	4
35*	At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.	0	-2	3
6	Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.	0	4	2
12	Når det gjelder følelse av fellesskap synes jeg ikke den har økt i tråd med endringene.	-1	3	0
34*	Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.	-4	1	-2

Diskriminerende utsagn faktor 2

Nr.	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
1*	Jeg synes selv at jeg mestrer arbeidsdagen like bra som før, noe som er viktig for meg med tanke på min trivsel.	2	5	2
6	Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.	0	4	2
34*	Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.	-4	1	-2
16*	Endringene føles ofte som skumle og kaotiske, selv om jeg vet at de er nødvendige for at vi skal utvikle oss til det bedre.	-3	1	-4
7*	Jeg opplever at mange gjør motstand mot endringene og tviler på at endringene vil føre med seg noe positivt.	-2	-1	1
32	Fleksibilitet og valg er viktig for meg, og dette tilrettelegger organisasjonen like godt nå som før endringene startet.	3	0	2
24	Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.	0	-1	4
35*	At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.	0	-2	3
29*	De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.	3	-3	0
8*	Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.	2	-4	0

Diskriminerende utsagn faktor 3

Nr.	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
28	Jeg har selv ansvaret for å sette meg inn i den nye arbeidssituasjonen, og jeg føler at dette gir meg læring og oppdagelser.	1	2	5
24*	Det sies at endring alltid er utfordrende, men slik opplever ikke jeg det.	0	-1	4
35*	At ting har endret seg på arbeidsplassen, har ikke påvirket mine ferdigheter. Jeg kjenner mine styrker og svakheter og de kan ikke påvirkes gjennom endring.	0	-2	3
25*	Endringene som har blitt gjort, har ikke hatt noen effekt på min selvstendighet. Jeg fungerer best når jeg føler meg selvstendig.	0	-1	3
10	Jeg gir ikke opp troen på at vi kan utvikle oss, selv om frustrasjonen i møte med alt som er nytt til tider kan være stor.	0	1	2
6	Kommunikasjonen her i organisasjonen har verken endret seg til det bedre eller dårligere gjennom endringsprosessen, jeg synes den er akkurat som før.	0	4	2
8	Jeg smiler mer nå enn jeg gjorde før, det tyder på at endringene har ført med seg positiv energi.	2	-4	0
29*	De nye strukturene og plasseringene har gjort at jeg opplever at vi er mer tilgjengelige for hverandre.	3	-3	0
34*	Jeg får vært mindre sammen med de jeg trives best med på jobb.	-4	1	-2
18*	Organisasjonen har hele tiden lagt til rette for at jeg skal utvikle meg faglig, noe jeg liker og jeg føler meg betydningsfull. Endringsprosessen i organisasjonen har ikke hatt noen påvirkning på dette, da jeg utvikler meg akkurat i samme tempo som jeg gjorde før.	1	2	-3
31	Jeg føler ikke at jeg får til noe som helst, alt er bare nytt og veldig komplisert.	-5	-5	-3
20	Jeg liker det ikke når det foregår endringer på min arbeidsplass. Det er stressende- og jeg føler at vi har mistet det gode samholdet og kulturen som vi engang hadde.	-3	-2	-4
13	Jeg liker ikke å bestemme selv, det er først når noen tar kontrollen, som i denne situasjonen, at jeg virkelig får utviklet meg og lært nye ting.	-2	-3	-5

*Tabellene viser diskriminerende utsagns plassering per faktor. Utsagn markert med symbolet * er signifikant på signifikantnivå 0.01 og 0.05. Øvrige utsagn er signifikante på signifikansnivå 0.05.*

Vedlegg 5 – Sammenfallende utsagn

Nr.	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
2*	Jeg vil gjerne engasjere meg i alt det nye som skjer på jobben, men jeg har sjelden tid til det.	0	0	1
3	Ledelsen har et ansvar for å holde organisasjonen konkurransedyktig. Her kan de ansatte bidra, ved å holde en positiv holdning til det som er nytt.	3	4	4
4*	Det er når jeg selv får bestemme hva jeg ønsker å sette meg inn i av det nye at jeg virkelig blir motivert.	1	2	1
14*	Når jeg er på jobb vil jeg ha fullt fokus på arbeidsoppgavene mine og jeg bruker minst mulig tid på å henge meg opp i alt som er nytt, det er da jeg presterer best og sånn vil det alltid være.	-1	-1	-2
17*	Sammen med organisasjonen hjelper vi hverandre med å vokse oss enda større og bedre. Slik har jeg alltid tenkt og det gjør jeg også etter endringene som har skjedd. Jeg bidrar med det jeg har kompetanse til.	1	3	3
19*	I den nye arbeidshverdagen har jeg færre valg enn jeg hadde før noe som er negativt- da jeg liker å ha større frihet.	-2	-2	-2
21*	Det er mange utfordringer jeg står overfor som en konsekvens av alt er nytt, men jeg velger å vente på at det skal komme i orden av seg selv.	-1	-1	-1
22*	Uavhengig av mine handlinger vil jeg aldri få oppleve den samme gode relasjonen som jeg hadde til mine kollegaer før endringsprosessen begynte.	-3	-4	-3
23	Det er frustrerende når det er så mye nytt man skal sette seg inn i til enhver tid, men heldigvis går ikke utfordringene over min kompetanse.	-1	0	0
33*	Det er mye nytt å sette seg inn i etter at endringene ble satt i verk. Jeg synes det er vanskelig og det er mye jeg ikke forstår hvorfor vi måtte endre på, men det er ikke noe jeg kan gjøre noe med da det ikke er rom for å komme med tilbakemeldinger.	-2	-1	-1

*Tabellen viser sammenfallende utsagn og deres gjennomsnittlige plassering ved Q-sortering per faktor. Symbolet * viser utsagn som korrelerer statistisk signifikant på signifikansnivå 0.01 og 0.05. Øvrige utsagn korrelerer signifikant på signifikansnivå 0.05.*

Vedlegg 6 – Informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Sophie Christine Rostad
Innherredsveien 2A
7014 Trondheim

Telefon: 93 66 38 51

Informasjonsbrev og skriftlig avtale til deltakere.

Til forskningsdeltakere

Mitt navn er Sophie Christine Rostad og jeg er masterstudent i Rådgivning ved NTNU i Trondheim. I den forbindelse er jeg i gang med å skrive min masteravhandling med temaet ”Individet i endringsprosess på arbeidsplassen”. Mitt forskningsspørsmål er: *”På hvilken måte kan endringsprosesser på arbeidsplassen forandret medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen?”*

Endringer på arbeidsplassen er for mange et kjent fenomen og hastigheten på endringene øker stadig i takt med et vekstkraftig samfunn. Det kan være en utfordring å tilrettelegge slik at hvert enkelt individ på arbeidsplassen opplever endringsprosessene som hensiktsmessige. Med denne undersøkelsen ønsker jeg å kartlegge hvilken effekt medarbeideren opplever at endringsprosessen har hatt så langt med hovedfokus på tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse.

Vedlagt finner du 36 utsagn som du skal plassere i et mønster. Når du utfører dette arbeidet er det viktig at du sorterer så ærlig som mulig, og etter instruksjonsbetingelsene (se vedlegg). Samtidig er det viktig at du sorterer utsagnene etter din egen subjektive opplevelse av effekten endringsprosessen har hatt så langt på din arbeidshverdag.

Her kommer noen punkter som det er viktig at du gjør deg kjent med:

- Din identitet er anonym.
- Som student og forsker er jeg underlagt taushetsplikt, og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt.
- Du deltar frivilling i dette prosjektet og som deltaker står du fritt til å trekke deg på ethvert tidspunkt fram til levering av oppgaven uten å oppgi noen nærmere årsak.
- Masteravhandlingen forventes å være avsluttet mai 2013. Når masteravhandlingen er ferdig vil alt materiale bli makulert.

På grunn av metodens struktur og arbeidet som legges i tolkningen etter sorteringen, er det i min interesse og forstå de ulike synspunkter og holdninger som kommer fram på en best mulig måte. Derfor kan det bli behov for en uformell etter kontakt med noen som representerer ulike syn. Dersom du ønsker å gi meg mer informasjon i etterkant av sorteringen ber jeg deg skrive telefonnummer/e-post nederst på sorteringsmatrisen, slik at jeg kan kontakte deg senere.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Avslutningsvis vil jeg takke deg så mye for din deltakelse, noe som vil gi verdifulle bidrag til min studie.

Jeg som deltaker er gjort kjent med prosedyrene for undersøkelsen og ønsker å delta i denne.

(Deltakers signatur og dato)

Vedlegg 7 – Q-sortering – Instruksjonsbetingelse (36 utsagn)

Instruksjon for sortering

Sorter ut fra hvordan du opplever arbeidshverdagen i dag, etter alle endringene som har blitt gjort her på arbeidsplassen din.

Spre alle utsagnene utover bordet. Les og sorter utsagnene etter hvordan du føler at hvert utsagn passer for deg.

Det kan være en idé å begynne med å lage tre bunker. Til venstre legger du utsagn som ikke passer for deg. I midten legger du utsagn som du enten er usikker på eller som du verken vil si deg enig eller uenig i, som du erfarer er mer eller mindre nøytrale for deg. Til høyre legger du utsagn som du opplever at passer for deg. Etter å ha gjort dette kan du selv velge hvordan du går videre for å kunne gjøre mer nyanserte valg og plasserer et utsagn i hver celle.

Tilslutt skal utsagnene være sortert i et tilsvarende mønster som matrisen du har fått utdelt. Utsagnene skal naturlig nok ikke passe inn i dette skjema, men tallene på hvert utsagn skal skrives inn i den utdelte matrisen.

Til venstre er utsagn som du er minst enig i. Til høyre er utsagnene som du er mest enig i.

Vedlegg 8 – Godkjenning fra NSD

Norsk-samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 14.01.2013

Vår ref:32700 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32700	<i>Du kan ikke endre andre, men de kan kanskje endre selv</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
Student	<i>Sophie Christine Rostad</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Sophie Christine Rostad, Innherredsveien 2 A, 7014 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarvei@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no