

Thomas Mølmen Isaksen

Mellomlederes åpenhet til endring i utviklingen og implementeringen av tiltak.

En kvalitativ studie av mellomlederes rolle i en intervensjon

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Forord

Det er med blandede følelser jeg skriver disse ordene for det som blir mitt avsluttende arbeid til min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi. Denne skriveprosessen har vært en berg-og-dalbane av mestring og frustrasjon fra start til slutt. Det har vært både lærerikt og utfordrende å forme sin egen studie. Det ligger mye arbeid i alle ledd av prosessen og jeg vil rette en stor takk til mine informanter. Uten de hadde ikke oppgaven sett dagens lys. Deres innspill og refleksjoner har vært uvurderlige og er erfaringer jeg vil ta med meg videre.

Jeg vil også rette en stor takk til mine veiledere Marit Christensen og Anne Iversen som har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og støtte, samt delt av sin rike faglige kunnskap. Videre vil jeg også takke medeierne i forskningsprosjektet, Eyvind og Marte. Til tross for at jeg endelig er ferdig med det som til tider virket som en uoverkommelig oppgave er det noe vemodig over det hele, det er i stor grad fordi jeg vil savne alle dere i klassen som har gjort begge årene i Trondheim så fine.

Avslutningsvis vil jeg takke mamma, pappa og Karoline for støtte, oppmuntring og konstruktive tilbakemeldinger i hele denne perioden. Jeg er veldig takknemlig for all tid dere har lagt i dette prosjektet for meg.

Sammendrag

Intervensjoner for å forbedre de ansattes helse og velvære blir stadig vanligere i et presset jobbmarked, men langt fra alle lykkes. Organisasjonsforskere har derfor rettet fokus mot hva som kan fremme eller hemme en intervensjon. Denne studien har forsøkt å bidra til forskningsfeltet gjennom å se på hvordan mellomlederens åpenhet til endring kan påvirke utviklingen og implementeringen av tiltak i en intervensjon. For å kunne svare på dette forskningsspørsmålet ble det valgt å gjennomføre dybdeintervjuer av syv mellomledere som hadde tatt del i den forrige runden av Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK), som er en intervensjon rettet mot akademia. For å gjennomføre analysen ble det benyttet en tematisk analyse, og resultatene indikerer at det er sammenheng mellom mellomlederens åpenhet til endring og utviklingen og implementeringen av tiltak i en intervensjon. Videre ble det funnet at en manglende åpenhet til endringen kunne ha en negativ effekt på intervensjonen, i tråd med tidligere forskning. Manglende åpenhet til endringen kunne eksempelvis komme til uttrykk ved at enhetene frigjorde seg fra intervensjonen under utviklingsfasen.

Det ble funnet tre faktorer som virker å ha hatt en effekt på mellomlederens åpenhet til endring: 1) Mellomlederens innflytelse på prosessen; 2) Mellomlederens vurdering av om intervensjonen kunne gi ønsket resultat og 3) Hvorvidt intervensjonen ble opplevd som tilpasset mellomlederens institutt.

Avslutningsvis peker denne oppgaven også på at mellomledere ved å skape delte mentale modeller mot endring gjennom transformerende ledelse, eller ved å utøve passiv motstand mot endringen, kan påvirke intervensjonen gjennom å skape en motstand mot endring blant de ansatte også.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Innledning	1
Teoretisk rammeverk	5
Intervensjoner	5
De fem fasene	6
Mentale modeller.....	8
Åpenhet til endring	9
Ambivalente holdninger til endring	10
Mellomledere	11
Metode	13
ARK	13
Vitenskapelig ståsted.....	14
Utvalg og kontekst	15
Rekruttering.....	16
Datainnsamling.....	17
Transkribering	18
Dataanalysen	18
Etiske betraktninger.....	19
Resultat	21
Innflytelse på intervensjonen.....	21
Åpenhet til endringen	23
Å kaste bort tiden når resultatene er gode	27
Intervensjonen dårlig tilpasset til instituttet	30
Utviklingen av tiltak.....	31
Frigjøring fra ARK.....	32
Implementeringen av tiltak.....	34
Diskusjon	37
Ambivalens i åpenhet til endring.....	38
Hva får en mellomleder til å ville motstå endringen? Åpenhet til endringen hos mellomlederne	38
Når undersøkelser ikke er tilpasset instituttet	39
Frigjøring.....	40

Kan et godt arbeidsmiljø ta livet av en intervensjon?	41
Innflytelse	43
Teoretiske implikasjoner	43
Praktiske implikasjoner og videre forskning	44
Metodologiske begrensninger	46
Konklusjon	49
Referanseliste	51
Appendiks	59
Vedlegg 1: Skjema for informert samtykke	60
Vedlegg 2: Intervjuguide	61
Vedlegg 3: NSD godkjenning.	64

Innledning

Det er dokumentert at jobbprestasjon er knyttet opp mot ansattes velvære (Wallis & Livorsi, 2015). Videre er en sunn organisasjon en organisasjon som er produktiv, samtidig som den har de ansattes helse og velvære i fokus (Wallis & Livorsi, 2015). Det å skape en sunn organisasjon gjøres ikke kun med et enkelt tiltak eller en engangshendelse. At en organisasjon er sunn trenger heller ikke bety at den vil fortsette å være det (Weick, 2001). For å opprettholde fokuset på ansattes helse og velvære kreves systematisk jobbing og en god oversikt over organisasjonen slik at en kan overvåke potensielle farer i arbeidsmiljøet. Et hjelpemiddel mange tar i bruk for å oppnå dette er organisatoriske helseintervensjoner (heretter omtalt som intervensjoner). Formålet med en intervensjon er å skape endring gjennom eksempelvis å påvirke de ansattes arbeidsrutiner og relasjoner (Karanika-Murray, Biron & Cooper, 2012). Allikevel, har metaanalyser og litteraturgjennomganger rundt emnet vist at intervensjoner produserer varierende resultater (Lundmark, von Thiele Schwarz, Hasson, & Tafvelin, 2017). Det er derfor et behov for å forske videre på hva som virker, for hvem og i hvilke situasjoner (Nielsen & Miraglia, 2017).

I bokkapittelet "*Leaders Can Make or Break an Intervention – But Are They the Villains of the Piece?*" skriver Karina Nielsen (2017) at mellomledere er sentrale i en intervensjon fordi de fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte på grunnivået. De er oftest ansvarlige for implementeringen av tiltak, samt kommuniserer viktig informasjon om endringen både oppover og nedover i organisasjonen (Nielsen, 2017). Det er gjort en rekke forskning som tyder på at mellomledere har en viktig rolle i en intervensjon (for eksempel Biron, Gatrell, & Cooper, 2010; Nielsen, Randall, Brenner & Albertsen, 2009; Lundmark et al., 2017; Nielsen, Randall, Holten, & Rial Gonzalez, 2010), men det er fortsatt usikkert hvilke mekanismer som gjør at mellomledere er så innvirkende på intervensjonsprosessen og dens utfall (Nielsen, 2013).

Tre elementer Nielsen (2013) mener er sentrale i evalueringen av hvordan en prosess har gått er kontekst, mekanismer og mentale modeller. Denne oppgaven erkjenner at alle elementene er sentrale, men har valgt å se nærmere på de siste to av de overnevnte, mekanismer og mentale modeller. Mentale modeller er et enkeltindivids persepsjon og erfaring som former hvordan de opplever og forholder seg til nye stimuli (Nielsen, 2013). Det er en rekke komponenter som faller under «*mentale modeller*», og å ta for seg alle disse er utenfor rekkevidden av denne oppgaven. Det er derfor valgt å fokusere på kun en av disse

komponentene - åpenhet til endring.

For å få en vellykket intervensjon er det forskning som tyder på at de ansatte og ledelsen bør ha en positiv holdning til intervensjonen, som kan bidra til at de engasjerer seg og kan godta eventuelle endringer intervensjonen måtte bringe (Nielsen, 2017). Denne positive holdningen ovenfor endringen kalles åpenhet til endring. Intervensjoner kan skape positive endringer, men felles for de fleste store endringer er at de ofte skaper en grad av motstand mot endring. I følge Folger og Skarlicki (1999) kan organisatoriske endringer skape skepsis og motstand blant ansatte, som kan gjøre det vanskelig eller umulig å implementere organisatoriske forbedringer.

Det er gjort en rekke forskning på hvordan åpenhet til endring og dens motsats – motstand mot endring – påvirker resultatet av en intervensjon (se for eksempel Oreg, 2006; Andersen & Westgaard, 2013; Augustsson, Richter, Hasson & von Thiele Schwarz, 2017; Nielsen & Randall, 2012). Det har ikke vært like mye forskning på hva som skjer i de ulike fasene av en intervensjon. Det er blitt foreslått at for å kunne få et tilfredsstillende innblikk i organisasjonens åpenhet til endring, så bør en kartlegge organisasjonens åpenhet til alle de ulike stadiene i endringen. Dette fordi individer kan ha ulike holdninger og meninger om de ulike delene av endringen som kan være med på å påvirke prosessen så vel som sluttresultatet (Stevens, 2013).

I et forsøk på å videreutvikle forskningen rundt intervensjoner er det foreslått en ny tilnærming kalt «*realist evaluation approach*» (REA). Dette er et alternativ til den tidligere forskningen på emnet der man brukte randomiserte kontrollerte studier (av engelsk *randomized controlled trials*, RCT). *Realist evaluation approach* endrer fokuset fra om en intervensjon lykkes eller mislykkes og forsøker heller å finne ut hva som skaper endring og i hvilke omstendigheter intervensjoner er mer sannsynlige å lykkes (Nielsen & Miraglia, 2017). For å gjøre dette er det tre temaer som bør undersøkes. Mekanismene som kan lede til utfallet, konteksten nødvendig for å aktivere mekanismene og mønstrene i utfall (Pawson & Tilley, 1997). Det er viktig å tydeliggjøre at det ikke er et formål med oppgaven å evaluere intervensjonen, men at REA er en tilnærming som her nevnes for å få en bedre dybdeforståelse av kontekst, mekanismer og mentale modeller i denne studien. Nielsen og Miraglia (2017) hevder at for å utvikle intervensjonsforskningen videre trengs det mer forskning på ulike kombinasjoner av disse tre temaene. Denne oppgaven velger derfor å se på hvordan mekanismene mentale modeller (her i form av åpenhet til endring) og mellomleders rolle spiller inn i to faser av intervensjonsprosessen, som framstilt av Nielsen et al. (2010). Forskningsspørsmålet som oppgaven vil svare på blir da: *Hvordan kan mellomleders åpenhet*

til endring påvirke utviklingen og implementeringen av tiltak i en intervensjon?

For å svare på forskningsspørsmålet ble det valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer av en rekke mellomledere som hadde gjennomført en større intervensjon kalt Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK).

Strukturen på oppgaven. I teoridelen vil jeg presentere relevante begreper, samt ta for meg de ulike teoriene som ligger til grunne for oppgaven og som jeg vil bruke inn i diskusjonsdelen. Blant annet vil jeg ta for meg intervensjoner, mellomledere, mentale modeller og åpenhet til endring. I metoddelen vil jeg redegjøre for hvordan studien er blitt gjennomført og hvilket vitenskapelig ståsted denne oppgaven har tatt, samt gå nærmere inn på intervensjonen som studien baserer seg på - ARK. I resultatdelen presenteres funnene fra studien, mens jeg i diskusjonsdelen vil forsøke å koble sammen tidligere forskning opp mot funnene i denne studien for å se hvordan funnene kan svare på problemstillingen, samt hvordan dette kan bidra til å videreutvikle forskningsfeltet.

Teoretisk rammeverk

Intervensjoner

En organisatorisk helseintervensjon (videre omtalt som intervensjoner) defineres som «planlagte, atferds- og teoribaserte handlinger for å fjerne eller endre årsaker til jobbstress på arbeid, med et mål om å bedre helse og velvære blant deltakerne» (Nielsen et al., 2010 s. 234). Videre skiller organisatoriske helseintervensjoner seg ut fra andre organisatoriske endringsprosesser ved at målet er å skape positive endringer i de ansattes helse heller enn nødvendigvis å skape organisatoriske endringer. Selv om det er viktig å vektlegge organisatoriske helseintervensjoner som et eget fenomen og ikke gjøre konklusjoner basert på studier om organisatorisk endring vil det kunne bli referert til studier som omhandler endring i denne oppgaven.

To begreper som også kan være vanskelig å skille er intervensjoner og endringsprosesser. Målet med en intervensjon er å skape endring gjennom å eksempelvis påvirke de ansattes arbeidsrutiner og relasjoner (Karanika-Murray et al., 2012). Endringsprosesser kan være ikke-planlagte og spontane – intervensjoner er alltid planlagte og bevisste. For øvrig er det viktig å nevne at i intervensjoners søken etter å endre arbeidsrutiner og relasjoner kan det oppstå både uventede og/eller uønskede konsekvenser som følge av endringen (Biron et al., 2010; Tvedt & Saksvik, 2012).

Nielsen, Randall, Holten og Rial-González (2010) beskriver tre ting som er viktige for en god intervensjon: Deltakelse blant de ansatte, at intervensjonen er tilpasset organisasjonen, og at de ansatte opplever lederstøtte. Det er ikke en selvfølge at en intervensjon som ga gode resultater i organisasjon X vil gi lignende resultater i den noenlunde like organisasjon Y. I en studie gjennomført av Nielsen, Abildgaard og Daniels (2014) fant de at ved å skreddersy et kartleggingsverktøy til å passe inn i organisasjonen (konteksten) den skulle inn i, opplevde de ansatte intervensjonen som bedre. De klarte også å utvikle flere gjennomførbare, konkrete tiltak og hadde større eierskap til intervensjonen (Nielsen et al., 2014). Det samme ble funnet i en studie gjennomført av Framke og Sørensen (2015) som videre fant at en intervensjon som var godt tilpasset organisasjonen hadde større sjanse for å bli vellykket.

De fem fasene

En studie gjort av Nielsen et al. (2010) sammenlignet forskjellige tilnærminger til intervensjoner fra ulike land i Europa. Det ble gjort en analyse på disse og resultatet ble en fem-fases prosess som forklarer de viktigste stadiene i et intervensjonsløp. Disse fem fasene er forberedelser og forankring, kartlegging, utvikling av tiltak, implementering av tiltak og evaluering (Nielsen et al., 2010). Denne oppgaven har valgt å fokusere på fase tre og fire; utviklingen og implementeringen av tiltak. Nielsen (2010) argumenterer for at alle fasene påvirker hverandre og det vil derfor være relevant for oppgavens problemstilling å se etter faktorer som kan ha påvirket utviklingen og implementeringen i de tidligere fasene. I fase én presenteres intervensjonen. Her ønsker en å forberede organisasjonen for intervensjonen slik at både den som skal lede intervensjonen (for eksempel en leder eller en konsulent) og de ansatte får et innblikk i metoden som skal brukes. Her skal en forsøke å skape interesse for intervensjonen og forankre intervensjonen hos organisasjonen, noe som kan være avgjørende for om en intervensjon skal bli vellykket eller ikke (Nielsen et al., 2010). Dette er også en tid der den som skal lede intervensjonen får anledning til å sette seg inn i for eksempel organisasjonens kultur og normer (Nielsen et al., 2010). Det er i denne fasen mye av arbeidet for å motivere og forme både mellomlederes og ansattes mentale modeller gjøres. En ønsker å skape så høy grad av åpenhet til endringen som mulig.

I fase to foregår selve kartleggingen. Her ønsker en å få kartlagt arbeidsmiljøet i organisasjonen. Denne kartleggingen er som oftest kvantitativ og det vanligste er å benytte en spørreundersøkelse, noe ARK også benytter seg av (Nielsen et al., 2010; Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014). Når denne kartleggingen er gjennomført er det viktig at resultatene presenteres, og at dette blir presentert på en god og hensiktsmessig måte. Studier har vist at det å presentere resultatene for de ansatte gjør at de produserer flere intervensjonsaktiviteter (Eklöf, Hagberg, Toomingas & Tornqvist, 2004).

I fase tre skal det utvikles og skapes intervensjonstiltak (videre kalt tiltak) som kan forbedre for eksempel arbeidsmiljøet eller den mentale og fysiske helsen til de ansatte. For å øke sjansene for at disse tiltakene blir gjennomførte bør det lages planer som inneholder konkret informasjon angående hvem som skal gjennomføre tiltakene, samt tidsfrister og mål (Nielsen et al., 2010). Nielsen et al. (2010) utforsket hvilke retningslinjer utvalgte land i Europa har for organisatoriske helseintervensjoner og fant ut at det i samtlige land ikke var antall tiltak, men kvaliteten på tiltakene som ble vektlagt. Jenny et al. (2014) fant at deltakere hadde vanskelig for å tolke og forstå resultatene uten hjelp fra en konsulent. I samme studie

opplevde de også at intervensjonen mistet noe av drivkraften når det gikk for lang tid fra gjennomføring av undersøkelsen til tilbakemeldingen kom.

Fase fire er implementeringsfasen. Her iverksetter en tiltakene som ble utviklet i den forrige fasen. Denne fasen kan ha en rekke ulike resultater avhengig av hvilke tiltak som ble utviklet og hvilke problemområder som er blitt belyst. Hasson et al. (2014) gjorde en studie der de fant ut at grupper som utviklet tiltak med fokus på sosial støtte og belønning ikke rapporterte noen endring i arbeidsforholdene, mens grupper som hadde tiltak der fokuset var på å redusere psykologiske krav og å øke jobbautonomi klarte å oppnå en signifikant bedring på disse områdene.

I en studie gjort av Landsbergis og Vivona-Vaughan (1995) ble det observert at desto lengre unna «*intervensjonssenteret*» en kom (eksempler på senter kan være HR, ledelsen, konsulenter og styringsgrupper), desto mindre var sjansen for at de ansatte kunne bedømme om intervensjonen hadde oppnådd den ønskede effekten eller ikke. I en annen studie av Aust, Rugulies, Finken og Jensen (2010) gjorde de en analyse av hvorfor intervensjonen hadde mislyktes. Da var en medvirkende faktor at nesten en tredjedel av de ansatte ikke var bevisste på at noen tiltak hadde blitt gjennomført. Disse studiene viser hvor viktig god kommunikasjon gjennom implementeringsfasen er. Ofte er det mellomlederne som gjennomfører implementeringen (Kompier, Geurts, Grundemann, Vink & Smulders, 1998). Derfor er det viktig at mellomlederne er åpne for intervensjonen, da det er funnet en sammenheng mellom mellomleders innstilling til intervensjonen og deltakelse blant de ansatte (Coyle-Shapiro, 1999).

I den femte – og siste fasen foregår evalueringen av intervensjonen og tiltakene som ble utført. Klarte organisasjonen å nå målene de søkte å oppnå? I denne fasen ønsker en å kartlegge om tiltakene har hatt effekt, om de har blitt gjennomført, og om tiltakene har hatt en innvirkning på det daglige arbeidet i organisasjonen (Nielsen et al., 2010). I evalueringen fremmer Nielsen og Miraglia (2017) mekanismer, kontekst og mentale modeller som sentrale faktorer i utfallet av en intervensjon. Denne oppgaven anerkjenner at kontekst har en viktig rolle i intervensjoner, men har valgt å fokusere på de andre faktorene, mentale modeller og mekanismer i form av mellomleders rolle og deres åpenhet til endring.

Mentale modeller

De siste årene har det blitt et økt fokus på ledere og ansattes individuelle vurderinger, og opplevelser av intervensjoner og hvordan det kan påvirke hvordan de reagerer og oppfører seg under intervensjonsprosessen (Nielsen & Randall, 2013). Det er en rekke faktorer som spiller inn på dette, og det vil først redegjøres for mentale modeller på en generell basis før det vil spisses inn på den faktoren som denne oppgaven ønsker å se nærmere på: åpenhet til endring.

Mennesker har et naturlig behov for å lage mentale modeller for å forklare hvilken atferd som er gunstig for dem. Dette utfører de ved å bruke deres tidligere kunnskap til å lage en modell for å forstå, beskrive og forutse utfallet av egen atferd (Johnson-Laird, 1983).

Lederes mentale modeller er også viktige i en intervensjon. Med en negativ mental modell (for eksempel en motstand mot endringen) kan en leder påvirke de ansattes holdninger på en negativ måte og derfor redusere sjansen for at intervensjonen lykkes (Dahl-Jørgensen og Saksvik, 2005). Videre presenterer Guth og Macmillan (1986) tre grunner til at ledere vil være imot endring. For det første; at de mangler den nødvendige kompetansen for å gjennomføre prosessen på en god måte. For det andre: de opplever at intervensjonen ikke vil gi de ønskede resultatene. Den tredje grunnen er at de opplever at endringen går imot lederens mål.

Der de ansatte og/eller ledere gjerne har forskjellige mentale modeller trenger ikke det alltid være tilfelle. I en studie gjort av Barret et al. (2005) fant de at de ansatte i organisasjonen hadde en felles mental modell mot endringen som skulle finne sted. Denne felles mentale modellen gjorde at da de i intervensjonen de var pålagt skulle begynne å bruke et nytt verktøy for å øke produktiviteten, valgte de å ikke bruke det nye utstyret siden de anså dette som et tilbakeskritt i produktivitet. Lignende funn har blitt oppdaget av Jones et al. (2005), der de fant at åpenhet til endring kunne predikere både tilfredshet og bruk av det nye systemet som intervensjonen innførte.

Hasson, Tafvelin og von Thiele Schwartz (2013) fant at når ledere og ansatte hadde ulike mentale modeller om læringsklimaet i organisasjonen resulterte dette i dårligere rapportert velvære blant de ansatte. Videre understrekte de at delte mentale modeller mellom mellomledere og ansatte er viktig.

Åpenhet til endring

I endringsforskning brukes det mange begreper for å omtale hvordan de ansatte, mellomleder eller organisasjonen viser støtte til eller motstand mot endringen. Om støtte til endringen er det blitt brukt begreper som «Openness to change», «Readiness for change», «Change readiness», «commitment to change» og «support for change». Om motstand mot endring er det blitt brukt begreper som «resistance to change» og «cynicism to change». Felles for disse er at de omhandler holdningen en har ovenfor en endring og sier noe om i hvor stor grad en er åpen for denne. En som er positiv ovenfor den nye endringen har en høy grad av åpenhet til endring, men opplever en motstand mot endring har en lav grad av åpenhet til endring. Likt Rafferty, Jimmieson og Armenakis (2013) vil denne oppgaven bruke de ulike positive og negative begrepene noe om hverandre og omtale de som enten åpenhet til- eller motstand mot endring. Videre vil oppgaven benytte seg av begrepet «åpenhet til intervensjonen», som i denne oppgaven kan forstås likt åpenhet til endringen.

Åpenhet til endring beskrives av Miller, Johnson & Grau (1994) som en nødvendig forutsetning for en vellykket endring. Åpenhet til endring defineres som hvorvidt en er villig til å støtte endringen og ens positive affekt ovenfor de potensielle konsekvensene av endringen (Miller et al., 1994).

Endringer er en stadig større del av en kompleks organisasjonshverdag. Uansett om endringen omfatter ansattes velvære på jobb, deres kompetanse eller produktivitet krever det en felles atferdsendring både hos mellomledere og ansatte (Nielsen et al., 2010). Ansatte er dermed ikke passive mottakere av endringer, men har en aktiv rolle i hvordan de former og mottar endringen. Ser de ansatte intervensjonen som fordelaktig kan dette øke både deltakelsen og engasjementet. Om de ansatte har en negativ mental modell, kan det motsatte bli tilfelle og de vil møte intervensjonen med en motstand mot endringen (Oreg, 2006).

I forskningslitteraturen er det forsket mer på åpenhet mot endring sin motpol – motstand mot endring - som er en av hovedårsakene til at endringsprosesser ikke når målene sine (Elving, 2005; Barrett, 2002; Matos Marques Simoes & Esposito, 2014).

I sin definisjon av motstand mot endring beskriver Oreg motstand som «en flerdimensjonal (negativ) holdning ovenfor endring som inkluderer både et kognitivt, atferdsmessig og affektivt nivå» (Oreg, 2006. s.76) Det affektive nivået innebærer hva en føler ovenfor endringen. Det kognitive nivået omhandler hva en tenker (for eksempel om endringen er nødvendig, eller om endringen ville føre noe positivt med seg), mens atferdsnivået innebærer handlinger, oppførsel og intensjoner om å tilpasse seg eller jobbe mot endringen. Dette kan til

uttrykk ved å prate negativt til kolleger om endringen eller å aktivt jobbe mot endringen. Disse ulike nivåene av motstand mot endring er sjelden selvstående, for eksempel når en reagerer på atferdsnivå har en gjerne hatt negative tanker (kognisjon) om endringen først (Böhner & Wanke, 2014).

Åpenhet til endring kan skje på to nivåer. Det mest utbredte og anerkjente nivået er det individuelle nivået, men det er også funnet evidens på at åpenhet til endring skjer på gruppenivå og er noe som en bør være bevisst når en implementerer en ny intervensjon (Augustsson et al., 2017). Ved å kun anerkjenne og fokusere på ett av disse nivåene vil det kunne hemme intervensjonen ved å skape motstand mot endringen (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis (2013). Det er også en trend for å generalisere motstand mot endring på tvers av disse nivåene, som å bruke individers motstand mot endring til å uttale seg om organisasjonens motstand mot endring, noe en ikke har grunnlag for (Rafferty et al., 2013).

Tidligere forskning har vist at en godt tilpasset intervensjon som tar for seg de aktuelle problemene som de ansatte opplever kan lede til økt grad av åpenhet til endring (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007). Videre har det vist seg at å inkludere ansatte i avgjørelser om endringen kan resultere i økt grad av åpenhet til endring (Wanberg & Banas, 2000).

Ambivalente holdninger til endring

I en litteraturstudie der Piderit (2000) stiller seg kritisk til den nåværende bruken av begrepet forklarer hun hvordan «motstand mot endring» ikke klarer å fange opp hele bildet gjennom å ikke vektlegge «motstanderne» sine gode intensjoner. Videre hevder hun at det er høyst få som er motstandere kun for å være motstandere, men at de opplever en trussel ovenfor enten seg selv eller arbeidsplassen sin, som gjør at de velger å forsvare seg mot endringen. Piderit (2000) åpner også for at det kan være en betydelig ambivalens i holdningene en har ovenfor en intervensjon. Ansatte (og mellomledere) kan identifisere seg med ulike idealer i organisasjonen som motstrider hverandre. Eksempelvis kan en ha et ønske om at ting skal fortsette å være som de er og samtidig ønske endring i håp om at ting skal kunne bli enda bedre (Piderit, 2000). Det er lite forskning på denne ambivalensen i holdninger ovenfor endring (Oreg, 2012). En studie gjennomført på 14 ledere i en romfart-organisasjon fant at ledernes ambivalens ovenfor endringen bidro til å øke de ansattes motstand mot endring (Larson & Tompkins, 2005).

I en annen studie rundt deltakernes opplevelse av endring trakk forskerne fram viktigheten av å vurdere hele kompleksiteten i de ansattes holdninger, heller enn å bare

fokusere på støtte eller motstand mot endringen (Randall & Procter, 2008).

Som nevnt i innledningen foreslår Stevens (2013) at en bør kartlegge organisasjonens åpenhet i alle de ulike stadiene i endringen. Dette fordi individer kan ha ulike holdninger og meninger om de ulike delene av endringen. Dette bygger under den ambivalensen og kompleksiteten som nevnes av Randall og Procter (2008), samt Oreg (2012). Det ble funnet bevis for dette i en studie gjennomført av Aust et al. (2010). Her fant de at en mulig forklaring på en mislykket intervensjon var en uenighet i hvordan intervensjonen skulle implementeres. Her ønsket de eksterne konsulentene lederskapsutvikling, mens de ansatte ønsket større grad av inkludering av ansatte. Det er altså ikke nødvendigvis nok at de ansatte er åpne for intervensjonen i sin helhet - de må også være åpne for de ulike delene, som forarbeidet eller implementeringen. Dette bør ledelsen erkjenne som en viktig faktor, for å sikre en så god intervensjon som mulig.

Mellomledere

En mellomleder er en leder som fungerer som et bindeledd mellom topp- og bunnlinjen i en organisasjon. Ofte er det mellomledere som kommuniserer avgjørelser ned til de ansatte, tar steget fra handlingsplaner til konkrete handlinger. I tillegg gjør de den nødvendige tilretteleggingen for å gjøre implementeringen av en intervensjon så god som mulig (Lundmark et al., 2018). Det er også mellomlederen som håndterer de ansattes forventninger til intervensjonen (Nielsen, 2017).

Tidligere forskning har vist at mellomlederes atferd og holdninger ovenfor intervensjonen påvirker om intervensjon blir vellykket eller ikke (Lundmark et al., 2017; Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Alexander, 2010). Blant annet fordi de ofte er ansvarlige for implementeringen av intervensjonen (Kompier et al., 1998), og fordi deres kommunikasjon av endringen og evaluering av prosessen har en betydelig innvirkning på utbyttet av intervensjonen (Battilana et al., 2010).

Lundmark et al. (2017) argumenterer for at en mellomleder som oppleves som transformerende (utøver transformerende ledelse) har en sentral rolle i intervensjoner da de både kan fremme og hindre intervensjonen. En transformerende leder er kort fortalt en leder som gjennom stor påvirkningskraft og evne til å motivere klarer å engasjere sine ansatte i sine ideer og i sin filosofi. Gjennom å skape en støtte for endringen blant transformerende mellomledere vil det kunne spres videre til de ansatte gjennom atferden til mellomlederne (Lundmark et al., 2017). Ved å ta utgangspunkt i transformerende lederskap kan en heller enn

å fokusere på konkret hva mellomledere må gjøre i prosessen heller fokusere på hvordan disse handlingene blir gjennomført. Det er her mellomledernes åpenhet til endring blir relevant. En positiv mental modell fra en transformerende mellomleder vil i denne sammenhengen kunne ha en innflytelse på alle ansattes mentale modeller og være med å påvirke prosessen på en positiv måte.

Som det blir fremstilt i Nielsen (2017) kan mellomledere enten fremme eller hemme en intervensjon. Nielsen og Randall (2009) fant at når ansatte opplevde at mellomlederen tok en aktiv rolle i implementeringen av en intervensjon rapporterte de bedre velvære etter intervensjonen. På den andre siden fant et annet studie at mellomledere som motsto endringen gjennom å nekte å kommunisere endringene til de ansatte hadde en negativ innvirkning på resultatene av intervensjonen (Randall, Griffiths & Cox, 2005). Videre fant Nielsen og Randall (2011) at mellomlederes åpenhet til endring kunne predikere de ansattes åpenhet til endring, som videre var relatert til utfall av intervensjonen. Dahl-Jørgensen og Saksvik (2005) undersøkte om lederes holdning ovenfor intervensjonen kunne påvirke de ansatte. Her fant de at manglende støtte fra leder påvirket de ansattes holdninger. Oreg (2006) hevder at en positiv holdning ovenfor endringen kan assosieres med positive utfall. Ved at lederne opplevde intervensjonen som en forstyrrelse i sitt daglige virke, speilet dette over på de ansatte som også ble skeptiske. En annen studie fant at mellomlederne i deres studie ofte hadde uttrykt en form for passiv motstand mot endringen, noe som hadde en negativ påvirkning på intervensjonen (Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen & Mikkelsen, 2002). Videre er det funnet at manglende støtte fra ledelsen resulterte i at en rekke intervensjonstiltak ikke ble noe av, eksempelvis grunnet dårlige ressurser eller manglende tid (Andersen & Westgaard, 2013).

Kompier et al. (1998) understreker at avgjørelsen om å gjennomføre intervensjonen som oftest er bestemt av toppledelsen før mellomlederne får uttrykke sin mening. Dette kan i verste fall resultere i en mellomleder uten eierskap, som ikke opplever noen reell grad av innflytelse og som uten en tilfredsstillende grad av trening skal lede intervensjonen. Nielsen (2013) reflekterer over dette og konkluderer med at det er lite sannsynlig at en mellomleder i den situasjonen vil lede intervensjonen på en effektiv måte.

Metode

I metodedelen vil jeg redegjøre for hvilke metodiske tilnærminger jeg har brukt, hvordan jeg har samlet inn dataene til dette prosjektet, samt beskrive hvordan analysen er blitt gjennomført. Gjennom arbeidet med oppgaven har det blitt tatt en rekke metodiske valg som jeg også vil begrunne i dette kapittelet. Jeg vil starte metodedelen med å omtale ARK, som var intervensjonen som studien baserer seg på.

Bakgrunnen for oppgaven var at erfaringer med intervensjonen ARK viste at selv om de deltakende instituttene gjennomførte undersøkelsen og utviklet tiltak, virket det som om intervensjonen mistet noe av drivkraften og at utfallene på de ulike instituttene ble svært ulike. Formålet med oppgaven var derfor å undersøke hva det var som gjorde at intervensjonene og utfallene ble så forskjellige, med fokus på mellomledere sin rolle gjennom denne prosessen. Det er lite forskning som er gjort på veien fra tilbakemelding til utviklingen og implementeringen av tiltak, det ble derfor valgt en kvalitativ metodologisk tilnærming. Kvalitative metoder er godt egnet dersom eksisterende teori ikke forklarer fenomenet tilstrekkelig (Larkin, 2015). Det har vært viktig for meg å være bevisst de fire kriteriene som Tjora (2012) mener er avgjørende for å skape en god kvalitativ studie: generaliserbarhet, pålitelighet, transparens og gyldighet. Disse begrepene har vært viktige i formingen av denne oppgaven og blir diskutert i metodediskusjonen i slutten av oppgaven.

ARK

ARK er en intervensjon som består av flere komponenter: spørreskjemaet KIWEST, faktaark 1 og faktaark 2, et opplegg for gjennomføringen av tilbakemeldingsmøte og oppfølging av resultatene, samt retningslinjer for hvordan man bør utarbeide tiltak basert på resultatene fra spørreskjemaet (Undebakke et al., 2014). ARK har vært gjennomført to ganger tidligere, i 2012 og i 2014. Samtlige av mellomlederne var med på prosessen i 2012 også og hadde dermed erfaring med intervensjonen når de skulle gjennomføre den for andre gang. Denne studien baserer seg på intervensjonen som ble gjennomført i 2014.

ARK er spesialisert på arbeid i kunnskapsintensive organisasjoner og er i hovedsak basert på jobbkrav-ressurs modellen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). ARK-intervensjonen har et godt teoretisk og forskningsbasert grunnlag gjennom alle steg av prosessen (Undebakke et al., 2014).

Inspirert av Nielsen et al. (2010) sin fem-fasemodell for intervensjoner består ARK av

fem faser. Den første er forberedelses- og forankringsfasen og den andre er selve kartleggingen der KIWEST spørreskjemaet administreres. Den tredje fasen er et tilbakemeldingsmøte hvor resultatene presenteres i form av en rekke fasetter, for eksempel jobbengasjement, arbeidsavhengighet eller opplevelse av sammenheng i arbeidet. Videre skal en utvikle hensiktsmessige tiltak basert på disse. I fase fire foregår implementeringen av tiltakene, mens fase fem er en evaluering av prosessen. Det er mange måter å evaluere ARK på, for eksempel vil en i neste runde av ARK kunne bruke skårene fra KIWEST for å sammenligne og se om det har blitt en forbedring. En anbefaling ved evaluering av ark-prosessen på denne måten er å kun fokusere på de fasettene fra undersøkelsen som det har blitt utviklet tiltak for å forbedre (Undebakke et al., 2014). Disse fem fasene danner til sammen ark-prosessen. En sentral del av hele denne intervensjonen er en bevisstgjøring rundt arbeidet med arbeidsmiljøet og å utvikle konkrete tiltak for å oppnå dette.

Utviklingen av arbeidsmiljøtiltak er en stor del av utbyttet i intervensjonen ARK. Der de tidligere fasene i større grad har fokusert på å kartlegge situasjonen, samt skape bevissthet og tydeliggjøring av rolle i arbeidsmiljøet er tiltakene en god måte å konkretisere dette ned til handlinger. Det er i utviklingen av tiltak en forsøker å forbedre det en kartla med spørreundersøkelsen i den foregående runden.

Det første steget for å sikre et positivt og vedvarende tiltak er at tiltaket må oppfattes som relevant både av leder og blant de ansatte (Randall og Nielsen, 2012). I forslaget til ARK (gitt til alle deltakere) står det videre at tiltakene bør være slik at de kan vedtas og settes i gang på den enkelte enheten. For å sikre at tiltakene blir fulgt opp bør de vedtatte tiltakene plasseres i en handlingsplan hvor en kan spesifisere hva som skal gjøres, hvem som er ansvarlig og innenfor hvilke tidsrammer det skal gjennomføres (Undebakke et al., 2014).

Vitenskapelig ståsted

Med bakgrunn i teorien som allerede finnes om emnet ble det bestemt å gjennomføre en eksplorerende kvalitativ studie. Watts (2013) skriver at det i forskningen er viktig å være evnerik, analytisk, ansvarlig og kreativ heller enn å være låst fast til metoden som benyttes. Dette har jeg vært bevisst i arbeidet med denne studien. Ved å ha en mer åpen tilnærming tillater en seg som forsker en mulighet til å belyse kjente temaer fra en ny vinkling eller å kunne oppdage nye områder. Hvordan det er mulig å innhente kunnskap om en virkelighet og min forståelse av virkeligheten, henger sammen med hvilken kunnskap jeg ønsker å innhente, samt hvordan jeg tolker de dataene som jeg har hentet inn (Maxwell, 2005). Studien har et

kritisk-realistisk ståsted ved at den hevder at det finnes en objektiv sannhet, men at denne er umulig å oppnå med det menneskelige utgangspunktet enn har. Altså at enhver forsker er påvirket av kultur, historie og sine egne mentale modeller (Braun & Clark, 2013).

Videre er studien inspirert av en postpositivistisk tilnærming, der det er en tro om at det finnes en «objektiv sannhet», men at vitenskapelig forskning ikke klarer å konstruere fakta som er nøytrale refleksjoner av sannhet. Disse fakta kan anses som subjektive gjennom at både kontekst og subjektive påvirkninger kan deviere disse fakta som en får av de vitenskapelige metodene (Braun & Clark, 2013). Kunnskapen som presenteres i dette studiet er altså et konstruert produkt som blir dannet i mitt møte som forsker med informanter. Dette vitenskapelige ståstedet mener jeg gir et godt utgangspunkt til å videre undersøke praksis, gjennom min erkjennelse av at studien representerer min tolkning av data.

Studien kan betegnes som stegvis deduktiv-induktiv som beskrevet av Tjora (2012). Den var av deduktiv art i den grad mine interesser var underliggende i utformingen av intervjuguiden, datainnsamlingsprosessen og i analysen (Braun & Clark, 2006). Ved å se på funnene fra analysene ble det behov for å se grundigere på ulike fenomener som en konsekvens av funnene. Til tross for dette kan oppgaven også sies å være induktiv i den grad intervjuene var preget av åpne spørsmål, noe som ledet til at noe av tematikken i oppgaven endret seg i løpet av oppgaveskrivingen. Dette i tro med SDI, slik det blir fremstilt (Tjora, 2012). Denne oppgaven bærer preg av et pragmatisk syn på kunnskap - et sentralt tema i formingen av denne oppgaven har da vært nytteverdien av denne studien. Gjennom denne studien ønsker jeg å kunne bidra til kunnskap rundt hva som skjer når en intervensjon får en svekket framdrift under og etter utviklingen av tiltak, samt legge til rette for videre forskning på emnet.

Utvalg og kontekst

Når potensielle informanter til forskningsprosjektet skulle rekrutteres, var det viktig at informantene ble valgt ut basert på visse kriterier som kunne reflektere at de hadde konkrete erfaringer og opplevelser knyttet til forskningsspørsmålet. Dette kalles et strategisk utvalg, fordi alle informantene er plukket ut strategisk og representerer derfor ikke et tilfeldig utvalg i en gitt populasjon (Tjora, 2012).

Seleksjonskriteriene var tilfeldige i den grad det ble tilfeldig valgt ut hvem som ble kontaktet (alle mellomlederne som hadde gjennomført ARK i 2014 fikk i utgangspunktet en mail og mulighet til å melde sin interesse). Det var ønskelig å få en variasjon i utvalget både i

henhold til kjønn, størrelse på avdeling og fagfelt (for eksempel teknologi, humaniora eller helsefag). Dette skjedde helt naturlig og krevde ikke noen tilpasninger fra vår side. Denne variasjonen i informanter var ønskelig for å forsøke å belyse problemstillingen fra ulike sider.

For å belyse studiens problemstilling ble det valgt å intervju instituttledere som var med på ARK-prosessen i 2014, som var sist ARK ble gjennomført i denne organisasjonen. Samtlige utenom én var fortsatt instituttledere ved gjennomføringen av intervjuene. Det er to måter du kan bli instituttleder ved dette universitetet, enten ved å bli ansatt eller å bli valgt inn. Blant informantene var de fleste valgt inn og hadde vært instituttleder i flere år, samtlige hadde tatt del i ARK-prosessen som foregikk i 2012 også. I rekrutteringen av informanter ble det forsøkt å skape en variasjon i både kjønn og fakultetsfordeling.

Utvalgsgrunlaget bestod av 53 informanter som var instituttledere da forrige ARK ble gjennomført, av disse ble 20 stykker vilkårlig valgt ut for å bli intervjuet til det overordnede forskningsprosjektet som denne oppgaven er en del av. Denne oppgaven vil ta for seg syv intervjuer. Den andre masterstudenten som er med på prosjektet vil ta syv andre intervjuer mens doktorgradsstipendiaten som er medeier i forskningsprosjektet vil ta for seg alle 20 intervjuene. Med tiden som var tilgjengelig for gjennomføringen av masteroppgaven ble syv informanter sett på som en overkommelig mengde for å kunne belyse oppgavens problemstilling på en hensiktsmessig måte. Disse syv informantene var nærmeste leder for instituttet som varierte mellom ca. 25 og over 125 ansatte. Både rekruttering, oppfølging, intervjuer, transkribering og analyse av disse syv informantene ble gjort av oppgavens forfatter.

Rekruttering

For å rekruttere informanter til studien ble det først sendt ut en felles mail, der de fikk informasjon om informert samtykke. Om lag halvparten av informantene ble rekruttert via denne mailen. Videre var det enkelte som gav beskjed om at de ikke var interesserte i å være med, mens majoriteten ikke svarte på denne fellesmailen. Av de som ikke hadde respondert på mailen ble informantene fordelt likt mellom meg og en medstudent som også var deltaker på prosjektet. Det ble gjennomført en oppfølging i form av en telefonsamtale til de som ikke hadde svart på mailen, og av de som ble ringt stilte samtlige seg positive til å delta på intervjuet. Grunnet en hektisk hverdag for informantene ble intervjuene gjennomført fra midten av oktober og i en fire ukers periode.

Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjort gjennom dybdeintervjuer av syv instituttledere som gjennomførte ARK i 2014. For å best kunne svare på min problemstilling ble det valgt å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju, som beskrevet av Howitt (2013). Intervju ble valgt som datakilde fordi en gjennom åpne spørsmål kan få gode utfyllende beskrivelser om informantens opplevelser og refleksjoner. Spesielt når det er manglende forskning på emnet er dybdeintervjuer gode metodologiske verktøy (Howitt, 2013). Det kvalitative intervjuet gir mulighet til å treffe intervjuobjekter ansikt til ansikt, som gjør at en kan fange opp signaler som ikke ville vært like tydelige i annen kommunikasjon. Det ble brukt en semi-strukturert intervjuform med en tydelig intervjuguide, men der det også var mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ved behov for oppklaring eller utbrodering.

I forkant av intervjuet (og i første mail som ble utsendt) ble informasjon om frivillig deltakelse og anonymitet gitt (vedlegg 1). Dette måtte informantene skrive under på før intervjuet fortsatte. Videre ble det informert om at formålet med intervjuene ikke var å evaluere instituttlederne, men heller å utforske leders rolle i prosessen. Lengden på intervjuene varierte fra 40 til 55 minutter og ble gjennomført med kun intervjuer og informanten til stede. Intervjuene fant sted på lukkede rom der det ikke var mulighet for andre å lytte til samtalen. Dette var ønskelig for å kunne skape ro hos informanten som igjen kunne resultere i mer ærlige svar. Det ble benyttet lydopptaker for å ta opp samtalene for senere transkribering.

Intervjuguiden (vedlegg 2) inneholdt spørsmål om de ulike delene av intervensjonen ARK og er basert på tidligere forskning på intervensjoner (Nielsen & Randall, 2013). Spørsmålene tok blant annet for seg forankringen, prosesser rundt spørreskjemaet, tilbakemeldingsmøtet, samt utvikling og implementeringen av tiltak i etterkant. Videre var det også spørsmål om både ledernes og medarbeidernes rolle gjennom de ulike fasene, samt i hvor stor grad de ansatte opplevde at de hadde lederstøtte. Avslutningsvis ble det stilt noen spørsmål om ARK-prosessen som helhet og hvordan lederne mente ARK kunne utvikle seg til å bli enda bedre. Intervjuguiden er lagt som vedlegg ved oppgaven.

Transkribering

Intervjuene ble transkribert ordrett og dialekt ble oversatt til bokmål for å bevare anonymitet. I denne oversettingen ble det lagt stor vekt på å ikke endre meningsinnholdet. Pauser ble angitt med tre punktum, mens lengre pauser ble angitt med tre nye punktum. Latter ble angitt som [latter]. I selve analysen gjengis utvalgte sitater, hvor [...] benyttes for å markere at deler av sitatet er fjernet grunnet manglende relevans til temaet. Videre markeres spørsmål som jeg stiller med [fete klammer]

Dataanalysen

I analysen av datamaterialet ble det benyttet en tematisk analyse som framstilt av Braun og Clark (2006). Noe av styrken til tematisk analyse ligger i dens fleksibilitet. Den kan skreddersys til de fleste forskningsspørsmål og kontekster med enkle tilpasninger. Tematisk analyse kan anses som en form for mønstergjenkjenning der en forsøker å se etter repeterende tematikker i datamaterialet (Howitt, 2013).

Et spørsmål det er viktig å ta stilling til ved bruk av tematisk analyse er hva som kan kategoriseres som funn (Braun & Clark, 2006). Grunnet svært åpne spørsmål og svært ulike forutsetninger hos informantene ble det vurdert som nødvendig å ha ganske lave frekvenskriterier for å skrive om ulike temaer i dataene. Videre har den tematiske analysen vært semantisk i den grad at den forholder seg til det informantene sier som sannhet, med noen unntak. Blant annet var det nødvendig med en noe latent tilnærming i søken etter holdninger. Det vil si, å lese mellom linjene i større grad siden holdninger kan være ambivalente og vanskelig å få eksplisitte (Braun & Clark, 2006).

Analysen ble gjennomført stegvis deduktiv-induktiv og gjennom analysen ble det jobbet frem og tilbake mellom teori og empiri, som beskrevet av Tjora (2012). Det vil være intuitivt å anta dette som noe negativt, da et resultat kan være at analysen blir farget av denne tidligere deduktive kunnskapen. Braun og Clark (2006) argumenterer derimot for at dette ikke trenger å være tilfellet, og at det heller kan observeres en motsatt effekt der den tidligere ervervede kunnskapen resulterer i en økt evne til å se små nyanser som kan ligge i datamaterialet.

Den tematiske analysen bestod av flere steg, som anbefalt av Braun og Clark (2006) samt Howitt (2013). Første steg var å bli kjent med dataene. Dette ble gjort ved å gå gjennom datamaterialet gjentatte ganger. Deretter ble relevante temaer trukket ut ved hjelp av NVivo 11, et dataprogram for tekstanalyse av QSR international, NVivo ble valgt for å skape oversikt og forenkle den videre analyseprosessen. Det ble deretter dannet en rekke kategorier

der alt som kunne virke relevant ble kategorisert. I denne prosessen ble det vektlagt å heller trekke ut ett tema for mye enn ett for lite. Deretter ble temaene forsøkt samlet i færre og mer dekkende kategorier, som gjorde at det til slutt var syv ulike kategorier.

Etiske betraktninger

Studien er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) som ble informert om studien sommeren 2017. Godkjenningen deres ble mottatt før datainnsamlingen ble gjennomført (vedlegg 3). Formålet med studien var å innhente opplysninger om de ansattes arbeidsforhold. Det er verken samlet inn personlige helseopplysninger fra informantene eller vært bruk av personidentifiserbare opplysninger i studien. Derfor var det ikke grunnlag for å søke godkjenning fra Regionale kontorer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). Informasjon om frivillig deltagelse, konfidensialitet og anonymitet ble gitt i første forespørsel om deltakelse til studien. Alle sitater i oppgaven er anonymisert for å unngå gjenkjennelse av informanter.

Resultat

I denne delen vil funnene fra den tematiske analysen bli presentert. Det ble gjort en tematisk analyse av de syv intervjuene som ble gjennomført. Mellomledernes rolle under ARK-intervensjonen har i stor grad vært en organiserende rolle - de kalte inn til møter, presenterte resultatene og deltok i motivering av ansatte for å få de til å delta i prosessen. Som informantene kommer tilbake til, var det i denne års utgave større forventninger fra toppledelsen at lederne sammen med verneombudet ledet prosessen, hvor de i tidligere utgaver har kunnet delegere ansvaret til eksterne aktører. Mellomlederne fikk retningslinjer fra styringsgruppen til ARK samt anbefalinger fra HR på fakultetsnivå om hvordan de burde gjennomføre prosessen, men hadde mulighet til å gjøre endringer for å tilpasse opplegget til sitt institutt.

Resultatdelen tar for seg syv tema: Først vil mellomledernes opplevelse av innflytelse presenteres, før tema to vil omhandle mellomledernes grad av åpenhet til endring. Tema tre er enkelte mellomleders opplevelse av hva som skjer når de ikke har noen store problemer i arbeidsmiljøet, mens tema fire vil legge frem en mellomleders opplevelse av at hun og sine ansatte opplevde undersøkelsen som ikke tilpasset deres arbeidsplass. Tema fem er hvordan utviklingen av tiltak foregikk i enkelte av instituttene og tema seks er «å frigjøre seg fra intervensjonen». Avslutningsvis vil hvordan de ulike instituttene implementerte tiltakene legges frem.

Innflytelse på intervensjonen

I fase én skal de ansatte motiveres og målet er å skape en åpenhet til endringen både hos de ansatte og mellomlederne gjennom tydelig informasjon og diverse tiltak som musikkvideoer og premier. I dette kapitlet vil det undersøkes hvordan mellomlederne opplevde forberedelses- og forankringsfasen og om de ansatte opplevde at de hadde innflytelse.

Avgjørelsen om å gjennomføre ARK-intervensjonen ble vedtatt av de øverste lederne i organisasjonen som studien baserer seg på. Tidligere forskning viser at innflytelse hos mellomledere er en sentral faktor i gjennomføringen av intervensjoner (se for eksempel Kompier et al., 1998; Nielsen, 2013). Toppstyrte avgjørelser kan resultere i at mellomlederne opplever at de ikke har noen reel innflytelse på prosessen og som en konsekvens av dette får økt motstand mot endringen. Om informantene opplever motstand mot endring allerede i

denne fasen kan dette potensielt påvirke hele det resterende intervensjonsforløpet. På spørsmål om de hadde noen innflytelse i prosessen svarte Intervju 1 følgende:

Nei, ikke på om vi skulle delta. For det var vel ikke noe spørsmål om. Dette er noe vi skal være med på, så. Innflytelsen går jo mer på det.. den energien man legger i det, den entusiasmen.

Som det kommer fram av intervju 1 opplevde mellomlederen lite innflytelse med tanke på om prosessen skulle kjøres eller ikke. Dette var noe som ble bestemt fra toppledelsen, mellomlederen hadde derimot større innflytelse på hvor mye som skulle legges i det av engasjement og ressurser. Dette ble også bekreftet av Intervju 7:

Neei, innflytelse i prosessen det kan du nå. Du får jo en innflytelse av at du kan gjøre mer eller mindre ut av det da. Så ja, det var jo en innflytelse, ja.

Intervju 7 forteller videre at hun opplevde intervensjonen som en plikt heller enn noe hun virkelig ønsket å gjennomføre:

Ja, jeg ble jo nesten umotivert av alt motivasjonsarbeidet da. Det kan jeg jo si, at jeg ble litt sånn «herregud, hvor vanskelig, kan man ikke bare få gjennomført den her undersøkelsen nå». Men nei, jeg gjorde det jo, jeg var ikke motivert direkte, men jeg synes jo det var min plikt.

Her forteller informanten hvordan hun opplevde motivasjonsarbeidet som overdrevent og viser det som kan tyde på en negativ mental modell gjennom å uttrykke sin manglende motivasjon for undersøkelsen. Intervju 2 svarte på samme spørsmål om grad av innflytelse og gjorde en liknende konklusjon.

Må bare få føye til på det siste er at, vi oppfatter jo - og sånn skal det jo være at det er et pålegg at vi skal gjøre det. Det var ikke så veldig mye rom for, nå prøvde jeg ikke heller da, men rom for å si at «jeg tror ikke det er nødvendig å gjøre det».

Intervju 5 var enda mer tydelig i sin misnøye med graden av innflytelse:

[Fikk du noen innflytelse på den her prosessen? Fikk du mulighet til å stille spørsmål.] *Om det var instituttledere som skulle gjøre det? Nei. Og der kan jeg si at jeg var egentlig uenig for jeg synes når vi gjorde det gangen før var det en fra HR som kjørte det. Det fungerte veldig bra og de ansatte synes og det fungerte. Hun gjorde en veldig god jobb så jeg synes det var litt tullete at jeg skulle gjøre den.*

Her er det tydelig at mellomlederen var fornøyd med hvordan prosessen hadde foregått forrige gang og synes det var unødvendig at han selv måtte lede prosessen. Dette uttrykte også mellomlederen fra intervju 4, som savnet det å få eksterne aktører inn for å lede tilbakemeldingsmøtet slik at hun selv kunne delta og på den måten få et bedre innblikk i hva som ble diskutert, samt å kunne komme med innspill. Videre føyde intervju 5 til:

Det har liksom ikke vært noen sånn, det virker som om dette er, dette er utarbeidet og sånn skal det være og det er ikke veldig fleksibelt i forhold til å gjøre endringer.

Av disse utsagnene kommer det fram at ARK-prosessen av flere mellomledere oppleves som pålagt. Intervju 5 uttrykker tydelig at han er misfornøyd med å måtte gjennomføre prosessen selv og opplevde i liten grad at han kunne være med å endre på dette. Dog var ikke alle like misfornøyde med fase én. På spørsmål om han hadde tanker om hvordan prosessen kunne bli bedre svarte Intervju 1: *Nei, forberedelsene synes jeg var eksemplarisk, jeg kan ikke si at jeg synes noe skulle vært gjort annerledes der.* Her viser mellomlederen at han var svært fornøyd med forankringen av intervensjonen. En annen som uttrykte en positiv holdning til prosessen var Intervju 6 som gav uttrykk for at han opplevde en innflytelse og mulighet til å forme hvordan prosessen skulle være.

Det er altså ulike opplevelser av innflytelsen i ARK. Der noen opplever at de har god påvirkningskraft på intervensjonen rapporterer andre mellomledere at de opplever undersøkelsen som en plikt heller enn noe de selv ønsker å gjøre. Videre reagerer andre negativt på å måtte lede prosessen selv. Manglende fleksibilitet og innflytelse kan bidra til at lederne får en motstand mot intervensjonen, men det går ikke an å si noe om eventuell motstand eller åpenhet kom fra denne manglende innflytelsen eller var der fra før.

Åpenhet til endringen

I en kvalitativ undersøkelse kan det være vanskelig å finne individers holdning ovenfor intervensjon (Les: deres åpenhet til eller motstand mot endring), dette diskuteres nærmere i metodediskusjonen. Her er det valgt ut sitater som kan indikere at mellomlederne har hatt en åpenhet til endringen eller opplevd en motstand mot endring enten i startfasen eller som har utviklet seg underveis.

Det at en stor del av mellomlederen opplevde en manglende grad av innflytelse kan ha

en innvirkning på åpenheten for endringen. Ved at de anser det som en plikt heller enn noe de genuint ønsker selv kan det føre til at åpenheten til endringen blir noe mindre. Tross dette var det fortsatt mange ledere som var positive til endringen. På spørsmål om hvordan han opplevde forberedelsene til ARK-prosessen svarte Intervju 1 følgende:

[Fikk du opplæring i ark-prosessen?]

Ja, det vil jeg si. Jeg synes fakultet tok tak i det på en god måte, det var egne folk og det var folk som var rundt der og snakket om ARK undersøkelsen, de kom på allmøter, de var tilgjengelig. Så, jeg synes at de gjorde et godt ... forberedende arbeid til selve undersøkelsen

[Har du noen tanker om hva som skal til for at forberedelsene kan bli enda bedre?]

Nei, forberedelsene synes jeg var eksemplarisk, jeg kan ikke si at jeg synes noe skulle vært gjort der.

Likt Intervju 1 viste også Intervju 6 en tydelig åpenhet til endringen. Han uttrykte at han «støtter veldig opp under det ARK-prosessen legger til grunne» og på spørsmål om han var motivert for prosessen svarte Intervju 6:

Ja, det synes jeg er viktig. Så det er jo det den sier, men, men jeg er jo enig i det. At vi får satt fingeren på ting vi må forbedre oss på hvis det er et eller annet aktuelt, men det er som jeg har erfart hos oss, og når vi har hatt de her oppfølgingsmøtene hvor vi har samlet alle medarbeiderne. Det å faktisk sette fingeren på det som også er bra er jo og veldig viktig, ikke sant. Og hva som skal til for at vi opprettholder det som fungerer godt. Det ser jeg på som like viktig. Som å gripe fatt i noe som ikke, ja.

Han sier altså at han er motivert for ARK-prosessen og at han anser det som viktig. Dette er ulikt Intervju 7, som uttrykte en tydelig motstand mot intervensjonen ARK. På spørsmål om hvordan hun ble introdusert til ARK svarte informanten følgende:

Den ble vi introdusert til fra alle kanter. Så jeg husker ikke hvilken kant, men det var en overdreven introduksjon til ARK-prosessen. Det var en nesten irriterende introduksjon til ARK-prosessen for det var så om å gjøre at alle skulle svare på den. På den ARK undersøkelsen [...] Ok. Da fikk vi vite både på fakultetet, gjennom mail, gjennom rektors leder, møte med ledergruppa, det var ... det var brukt så mye tid og krefter på å introdusere oss til ARK-prosessen at jeg begynte å tenke «Hvor mange årsverk går det med til det her?» Det var rett og slett demotiverende for arbeidsmiljøundersøkelsen, jeg tenkte «det går jo ikke an» for det er jo veldig viktig at prosessen, altså jeg tenker ofte at det er jo viktigere at arbeidsmiljøundersøkelsen er god, enn at man bruker så mye tid på å reklamere for den. Det blir nesten som å selge et dårlig hus, så har du lagt all investeringa i liksom salgsprosessen også når man kommer inn i huset så er det sånn «boof». Sånn, så jeg ble introdusert for den ja, det var umulig å ikke få med seg.

Det virker som om informanten hadde et svært dårlig første møte med ARK-intervensjonen. Intervju 7 opplever at det ble brukt alt for mye energi på å motivere og engasjere folk for intervensjonen, og at fokuset heller burde å gjøre undersøkelsen så god som mulig. Videre er hun kritisk til mye av innholdet i undersøkelsen, blant annet hvor generell undersøkelsen var. En annen som viste et noe ambivalent forhold til ARK er Intervju 2. Forenelig med alle informantene som ble intervjuet gav også denne mellomlederen inntrykk for at han så nytten av et godt arbeidsmiljø og viste en del refleksjoner rundt emnet. Dette understrekes blant annet i følgende utsagn der han viser genuin interesse for å hjelpe de ansatte som gir uttrykk for misnøye på arbeidsplassen gjennom å gi lave skårer på undersøkelsen:

Vi ser jo det sammen med medarbeidersamtaler, men kjenner jeg igjen noen her for eksempel, eller gjør jeg ikke det. Og jeg er jo på jakt etter det hvis jeg, når jeg har, for det har alle, også fordi man er på forskjellige stadier i livet og alt mulig sånn og det skal være noen som har noen problemer. Statistisk sett så er det nødt til å være det og jeg har veldig lyst å finne ut hvem det er og hva jeg kan gjøre med det.

Undersøkelsen når den kombineres med tidligere medarbeidersamtaler synes han altså kan ha en hvis nytteverdi gjennom å kunne få en større forståelse for hva som ligger bak tallene som de ble presentert. Da får mellomlederen kartlagt hvem som ikke har det så greit og potensielt hva mellomlederen kan gjøre med det. På spørsmål om hvor motivert han var for endringen svarte han:

Ja, jajaja, ja. Det var jeg. Men jeg synes kanskje at ... det blir ... det ble litt omstendelig altså [...] Ja, så skulle vi jo da i etterkant av den undersøkelsen så skulle vi jo sette oss ned å drive litt sånn idégenerering, hva går det an å gjøre med det ene og hva går det an å gjøre med det andre. Den var det lite entusiasme for altså.

Her viser altså mellomlederen at han ikke er utelukkende positiv til endringen - at det ble for omstendelig. Han uttrykker videre at det var lite entusiasme for det videre arbeidet når en skulle generere tiltak. Her finner en i samme sitat en ambivalens i holdningen til mellomlederen, pluss et uttrykk for at tiltaksutviklingen genererte lite interesse fra de ansatte. Intervju 5 var den siste informant som også ga uttrykk for en noe ambivalent holdning til deler av endringen. Han uttrykte en tydelig misnøye med å måtte lede ARK selv denne gangen, siden han hadde en ekstern konsulent som ledet prosessen sist ARK ble gjennomført. Videre viser han liten grav av åpenhet til deler av intervensjonen. På spørsmål om hva han synes om nytteverdien av Faktaark 1, som er en del av ARK sa han:

Ja det synes jeg, det synes jeg er fullstendig ubrukelig. Jeg ble egentlig litt sånn skuffet når jeg skulle svare på det fordi jeg synes det var masse tullete spørsmål [Latter].

Videre utdyper Intervju 5 at mye av det som de måtte bruke tid og energi på å rapportere i denne delen allerede lå inne i systemet. Samt at det eksempelvis ikke var mulig å svare presist på hvor ofte han og verneombud møttes. Han legger også fram at han opplever at undersøkelsen er for lang og sier videre

Også og det, selvsagt at få frem det at, ja du kan irritere deg grønn over noen av de der spørsmålene, men det er liksom ikke det som er poenget. Her er det, her må man få fram det som man kjenner på selv. I forhold til arbeidsmiljø, og ikke irritere seg over ARK-spørsmålsstillingen og ting. Det er liksom helt på siden. Så jeg er opptatt av å bruke ARK som et diskusjonsgrunnlag, og ikke som en fasit på arbeidsmiljøet. Få fram det for de ansatte, for det er ofte det at de begynner å kverulere på at spørsmålet er tullete, sånn at. Ja. Det blir så sidespor, ja.

Det er tydelig at det har blitt luftet en frustrasjon rundt undersøkelsen og dens spørsmålsstilling på dette instituttet.. Dette er noe Intervju 7 også trekker fram i sin opplevelse av ARK.

Foruten fra det som virker som en motstand mot endringen fra Intervju 7 og det som kan virke som en ambivalent holdning til endringen fra Intervju 2 og Intervju 5, gir de resterende intervjuene uttrykk for at de er åpne for endringen. Basert på sitatene fra

informantene virker det som at de som er åpne for endringen er åpne i ulik grad, eksempelvis gir Intervju 1 og Intervju 6 uttrykk for at de er veldig åpne for endringen, mens Intervju 4 viser en noe redusert, men fortsatt åpen holdning til intervensjonen.

Å kaste bort tiden når resultatene er gode

I studien ble det funnet at det var ulike måter å håndtere resultatene som de ulike mellomlederne og deres institutt fikk etter undersøkelsen. Som Intervju 6 uttalte: *å jobbe med arbeidsmiljø er en kontinuerlig prosess*. Dette er forenelig med hva denne oppgaven la fram i innledningen, et godt arbeidsmiljø er ikke kun en enkel intervensjon eller ett enkelt tiltak, men et vedvarende arbeid. Dette uttaler også Intervju 3 på spørsmål om hva formålet med ARK var for hennes del:

For meg er formålet å få et bilde av. Kanskje det er helt klart et bilde som er på en stund, så noe som er ikke så bra, kanskje det vil være bedre å ha et bilde over tid, men det går ikke, selvfølgelig ikke. Så det er hvert andre år, for meg det er å få et bilde av hvordan er arbeidsmiljø i et institutt og få et godt verktøy slik at vi kan gjøre ting bedre. Ting som fungerer bra, fortsetter, og blir helt sikker på at de fortsetter. Og ting som fungerer ikke så bra, ta noen tiltak for å gjøre ting bedre hvis instituttet er sånn jeg har forstått.

Som det kommer frem av sitatet ovenfor er det viktig for intervju 3 å fokusere både på de gode og de dårlige resultatene. Dette synet deler hun med intervju 6 som uttaler følgende om hva som var «målet med tilbakemeldingsmøtet» for han:

Målet har vært både å ... Finne fram til de gode tiltakene for å endre der vi har hatt behov. Men også definere de stedene vi har vært god. Som vi ønsker å opprettholde, begge de tingene. Så har vi jo også brukt det tilbakemeldingsmøtet til å så faktisk ta oss god tid å jobbe med det her og også har en sosial ramme rundt det. Da har vi, sist nå så tok vi det her på et hotell i sentrum og spiste lunsj etterpå så det blir en sånn sosial ramme rundt det.

Her vises også det at både Intervju 3 og Intervju 6 har samme filosofi i form av et ønske om å fokusere på de gode så vel som de mindre gode resultatene. Uansett resultat er det viktig for Intervju 6 at dette brukes god tid på og at de ansatte ønsker å være der. Dette forsøkte han å sørge for gjennom å legge en sosial ramme rundt tilbakemeldingsmøtet og med det sende et

signal til de ansatte om at dette er en viktig hendelse. Videre sier Intervju 6:

[...] Det er jo, hvis det er noe som utkrystaliserer seg at det er noe vi virkelig må ta tak i, så er det på mange måter ... for seint inn i en situasjon som vi da burde ha oppdaget ting og tatt tak i ting før.

Her understreker han hvor viktig det er for han å jobbe med de skårene som allerede er gode og forteller at hvis noen resultater skulle vise seg å bli dårlig er det rett og slett fordi en har vært for sen inn i prosessen. En som har et noe annet syn på dette er Intervju 2, som uttaler følgende:

Det.. går an å si en god del om selve den hva som er resultatet av en sånn der undersøkelse er helt avhengig av hvordan institutt og hvilken kultur og samarbeidsforholdene der er. Hvis de er veldig gode så får du i grunnen ikke så veldig mye ut av det annet enn at det står bra til.

Basert på informasjonen fra sitatet over kan Intervju 2 beskrives å ha en noe negativ holdning til intervensjonen. Det kan virke som om at han ser en potensiell nytteverdi i intervensjonen for andre, men at han opplever det som unødvendig å bruke så mye tid og ressurser på dette når tilstanden på instituttet er tilsynelatende bra, noe han uttaler at resultatene av undersøkelsen viser. Videre fortsetter Intervju 2:

Så hvis det er liten misnøye så blir du sittende der og tenke «hva er det egentlig, vi bør kanskje gjøre litt bedre på det og det. Det oppfattes i en litt sånn hektisk hverdag som å kaste bort tiden på en måte. Rett og slett.

Her bygger han videre på sitt forrige sitat og er enda mer direkte når han beskriver denne letingen etter problemer som å «kaste bort tiden». Gjennom å uttrykke sin manglende entusiasme og den manglende nytteverdien kan en si at Intervju 2 viser liten grad av åpenhet til endring, ulikt hva Intervju 3 og Intervju 6 gav uttrykk for i sine intervjuer. Det er dog ikke grunnlag for å si at Intervju 2 har vært en aktiv motstander mot endringen, men at han gjorde en kognitiv evaluering av intervensjonen der intervensjonen blir vurdert som unødvendig gitt situasjonen til instituttet. På spørsmål om Intervju 2 møtte motstand fra de ansatte ble det svart følgende:

Nei. Jeg møtte ikke noe motstand, men fordi at det er nok en god del som er tålelig fornøyd med arbeidsmiljøet og da blir det jo ikke så stor entusiasme da.

I sitatet over understreker Intervju 2 at det ikke var motstand blant de ansatte. Mellomlederen uttrykte også i intervjuet at han nok var mer motivert enn den gjennomsnittlige ansatte. Dette kan peke på at det hos både mellomlederen og ansatte på instituttet er ambivalent holdninger til intervensjonen. De opplever undersøkelsen som nyttig på et generelt grunnlag, men ikke for dem siden de ikke har noen alvorlige problemer i arbeidsmiljøet.

Basert på utsagnet fra Intervju 2 over kan en tolke at det var begrenset med engasjement fra en rekke ansatte også. Denne manglende entusiasmen (muligens grunnet gode resultater) kan ha påvirket prosessen videre, etter å ha gjennomført tilbakemeldingsmøtet der resultatene ble presentert valgte mellomlederen å ha en lengre pause (om lag 14 dager) før tiltaksutviklingen ble gjennomført. Noe som virker å ha ledet til at interessen rundt intervensjonen var betydelig mindre når tiltakene skulle utvikles. På spørsmål om hva som var gangen videre fra tilbakemeldingsmøtet til utviklingen av tiltak svarte informanten:

For det første så var det litt tid. Som vi var inne på så var det litt dumt, jeg tror det var 14 dager eller noe sånn. Og der var det også et forsøk på et allmøte, jeg hadde regnet med at det kom flere husker jeg. [...] Så da tror jeg vi hadde, kanskje 10, ikke så mange en gang, kanskje 8 av ca 25. Men jeg motiverte ikke noe spesielt for det. Det er også selvfølgelig avhengig av hvordan de resultatene er, hvis du har noe store problemområder som du skal prøve å gjøre noe med så krever det en helt annen forberedelse som det er inne på da.

Med et så redusert oppmøte kan det virke som dette skapte en noe ugunstig situasjon for det videre arbeidet:

Det var jo, jeg husker at jeg var litt streng på at vi er nødt til å komme opp med noe, sånn uansett da. Det skal vi. Så det var den rollen jeg tok, men igjen så må du prøve å se for deg det da at det var altfor få som var der. Så det ble jo en litt sånn fleiping og sånn av det. Det var ikke sånn at jeg, jeg prøvde nok å formidle alvoret i det den gangen og.

Som intervju 2 uttaler ble ikke tilbakemeldingsmøtet gjennomført på en optimal måte. Et viktig fokus gjennom hele prosessen for denne lederen har vært at det bør være et godt oppmøte for at tiltakene som ble utviklet skulle være representative. Når oppmøtet ble manglende ledet til at det «ble litt sånn fleiping og sånn av det», som kan ha hatt innflytelse i de videre stegene i intervensjonen, selv om mellomlederen understreker at han *prøvde å*

formidle alvoret i det den gangen og. Formuleringen her, med ordvalget «prøvde» kan antyde at det var en del *fleiping og sånn* gjennom hele møtet, som kan ha påvirket tiltaksutviklingen. I løpet av dette tilbakemeldingsmøtet utviklet de ett konkret tiltak i form av at de administrative og fastvitenskapelige reiste på en utenlandstur sammen. De ble også enige om at de skulle fokusere på å jobbe mindre, men her kom det fram at leder ikke så det som særlig gjennomførbart.

Intervensjonen dårlig tilpasset til instituttet

Enhver arbeidsmiljøundersøkelse i en så stor skala og med så store ambisjoner som ARK vil ha utfordringer med å tilpasse seg alle de ulike institutter og arbeidsmiljø de forsøker å nå ut til når de samtidig ønsker å skape et stort og generaliserbart utvalg. Alle de ulike instituttene har noen unike problemer som kan oppstå og det virker som en uoverkommelig oppgave å ta for seg alle disse uten å lage en for lang undersøkelse som de ansatte vil vegre seg fra å svare på. Dette kan bli et problem på de ulike instituttene. Som tidligere forskning har vist kan manglende tilpasning av intervensjonen lede til negative utfall av intervensjonen, eksempelvis Lundmark et al., 2018; Nielsen et al., 2010).

Men hvis ikke arbeidsmiljøundersøkelsen treffer folk, og det gjorde den jo ikke sist, så hjelper det jo ikke hva man sier eller lærer opp, altså sånn som det var sist så ble jo, så var jo så mange som ikke klarte å kjenne seg igjen i det skjemaet og synes det var så mange rare spørsmål og irrelevante spørsmål og forvrengte spørsmål, det er jo mye sånne negative spørsmål. Og for den, hele arbeidsmiljøundersøkelsen begynte med en serie påstander da. Som var på en måte så demotiverende at, og slitsom, og du kjenner på en måte psykologien bak spørsmålsstillingen og sånn at, du skjønner liksom at «aah, nana, nå er det spurt sånn for at hvis du svarer sånn der så har du motsagt deg selv der». Alt det der, som gjorde at det var mange som kom tilbake til meg og sa at etter at de hadde fylt ut de 10 påstandene så krysset de bare av på midten resten. Altså, vi gjør oss ferdig, jeg gjør meg ferdig fordi jeg har fått beskjed om å gjøre meg ferdig, men jeg svarer akkurat det som passer meg. Jeg svarer veldig positivt på ledelsen her, og vil svare noe om ledelsen sentralt, men det er ikke noen spørsmål om ledelsen sentralt, så da. Arbeidsmiljøundersøkelsen, altså selve svarene som kom ut i 2014 var ... Jeg tror det var mye rart.

Som det kommer fram av teksten opplever informanten en betydelig frustrasjon ved flere elementer av undersøkelsen. Blant annet at de ansatte som skulle svare på undersøkelsen ikke fikk svart på det de ønsket, at spørsmålsstillingen var provoserende og at undersøkelsen opplevdes som uinteressant. Det mellomlederen og hennes ansatte opplevde var at undersøkelsen var utilpasset dem og deres behov. Ved å oppleve undersøkelsen som generell og lite tilpasset kan dette påvirke både mellomleders og ansattes åpenhet til intervensjonen. Her resulterte det i at «mange» av de ansatte svarte «det som passer dem», som resulterte i at grunnlaget for det videre arbeidet i intervensjonen var dårlig, siden det ikke gir et representativt bilde på hvordan arbeidsmiljøet egentlig er hos dette instituttet. Dette har sannsynligvis en negativ effekt på intervensjonen fordi prosessen blir dårligere og entusiasmen hos de ansatte blir lavere om de vet at resultatene ikke er sanne. Basert på utsagnet over kan det også argumenteres for at det var en motstand mot endring blant de ansatte, som resulterte i at de ikke svarte genuint på undersøkelsen.

Som det kom fram i første del av resultatdelen opplevde Intervju 7 motstand mot endring og opplevde det som en plikt heller enn noe hun ønsket å gjøre av fri vilje. Til tross for dette opplevde fortsatt informanten noe utbytte fra intervensjonen, dette er forenelig med forskningen rundt ambivalens i ansattes motstand mot endring

Utviklingen av tiltak

Tiltaksutvikling er en kritisk del av intervensjonen. Etter å ha kartlagt hvordan arbeidsmiljøet er på instituttet vil det neste steget være å lage tiltak for å forbedre noe som er dårlig eller vedlikeholde noe som er bra i arbeidsmiljøet. Dette var også synet til Intervju 3 og Intervju 6 som det kommer frem tidligere i analysen. Alle utenom Intervju 2 gjennomførte tilbakemeldingsmøtet og utviklingen av tiltak på samme dag og kombinerte dette med en lunsj for å lage et sosialt arrangement rundt det. Intervju 2, som hadde en pause på 14 dager mellom tilbakemeldingsmøtet og utviklingen av tiltak merket et betydelig frafall av interesse hos de ansatte. I Intervju 2 sitt tilfelle ble det kun utviklet ett tiltak, at de skulle reise på utenlandstur. Ellers ble det forsøkt å ta opp en utfordring instituttet hadde angående stor andel overtid. Dette ble fort konkludert med at det ikke var noe en kunne gjøre, foruten å forsøke å minne hverandre på at det finnes noe utenfor jobben også. En som var veldig engasjert i utviklingen av tiltakene var Intervju 3, som uttalte følgende:

Som jeg har sagt, det var forskjell mellom 2012 og 2014. Som jeg har sagt også jeg var, ikke skuffet, men tilbakemelding var for bred etter tilbakemeldingsmøtet. Den var ikke konkret nok, så det var derfor jeg etablerte en god arbeidsgruppe med en representant fra hver stillingskategori. De hadde tre møter hvis jeg husker rett og kom ut med et dokument med tiltak. Og veldig konkrete tiltak.

Til tross for det hun tidligere har beskrevet som et godt tilbakemeldingsmøte, var hun mindre fornøyd med hvor vanskelig de tiltakene som ble utviklet var å benytte i praksis. Derfor organiserte hun en arbeidsgruppe for å forsikre at de ansatte ble hørt og at det ikke ble noen misforståelser i implementeringen av tiltakene. Noen av mellomlederne hadde en noe annerledes tiltaksutvikling der de frigjorde seg fra ARK-intervensjonen og heller snakket om arbeidsmiljø på en generell basis.

Frigjøring fra ARK

Det kan virke som om manglende grad av åpenhet til endring resulterte i at noen av mellomlederne valgte å frigjøre seg fra kartleggingen og ARK-prosessen og heller snakke om «arbeidsmiljøet på en generell basis». Når Intervju 5 hadde gjort ferdig kartleggingen av instituttet og skulle gjennomføre tilbakemeldingsmøtet, hvor de også skulle utvikle tiltak sa informanten at de «frigjør seg egentlig fra resultatene og undersøkelsen og heller tar opp ting som man har på hjertet og ting som man føler er viktige». Det kan argumenteres for om dette oppleves som en mislykket tiltaksutvikling, gjennom å ta avstand fra ARK og resultatene fra spørreundersøkelsen vil det være de som påstår at selve tiltaksutviklingen og implementeringen ble mislykket siden de ikke baserer seg på det som ble målt. Samtidig så endte Intervju 5 og hans avdeling opp med å utvikle noen tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet, som i bunn og grunn er hele formålet med ARK. Dette vil bli diskutert nærmere i diskusjonsdelen av oppgaven. Selve gjennomføringen av tiltakene beskriver informanten slik:

Nei, altså. Jeg synes jo det fungerte greit, men som sagt så var det noen tiltak som ikke ble gjennomført, men jeg har jo rett og slett ikke fulgt det opp godt nok. Så det er ikke alle som tok det ansvaret som de var satt til, men jeg tenker at i sum så er jeg fornøyd med de tingene vi fikk til, veldig mye bra. Som liksom fokusere, jeg velger å fokusere på de tingene vi fikk til og det er veldig bra. Det må jeg bruke nå og i denne runden som en motivasjon for å være med på ARK da.

Her beskriver informanten at han er «høvelig» fornøyd med undersøkelsen, og sier enkelte tiltak ble fulgt opp, mens andre ikke ble det. Samtidig innrømmer informanten at oppfølgingen fra hans del har vært manglende. Det kan argumenteres for at dette kommer av den manglende motivasjonen og den travle hverdagen som informantene befinner seg i, som gjør at det kan bli lett å nedprioritere etterarbeidet med ARK når det ikke er på agendaen lengre.

Som det kom fram tidligere i resultatdelen opplevde Intervju 7 noe motstand mot intervensjonen og opplevde det som en plikt heller enn noe hun ønsket å gjøre av fri vilje. Til tross for dette opplevde fortsatt informanten noe utbytte fra intervensjonen, dette er forenelig med forskningen rundt ambivalens i ansattes motstand mot endring. I intervju 7 oppsto en lik situasjon som den i Intervju 5 og Intervju 7 uttalte at det hun synes var det beste med ARK-prosessen var at den tvang de til å snakke om arbeidsmiljøet. Intervju 7 forteller:

[For deg som instituttleder, hva var målet med tilbakemeldingsmøtet?]

Det var å diskutere arbeidsmiljøet på en måte så spilte det ikke så stor rolle hva den undersøkelsen viste. For jeg hadde inntrykk av at den var litt sånn ufullstendig fylt ut uansett. Og det var veldig mye undersøkelsen ikke klarte å dekke av det vi var opptatt av. Sånn at jeg synes at undersøkelsen, altså at selve ARK-prosessen viktigste resultat var at den «tvang oss» til å ha et slikt tilbakemeldingsmøte som ble til et diskusjonsmøte om arbeidsmiljøet generelt og litt løskoblet til resultatene på arbeidsmiljøundersøkelsen.

Her oppstår det en lik situasjon som beskrevet av Intervju 5, nemlig at avdelingen frigjør seg fra resultatene i undersøkelsen og heller snakker om arbeidsmiljøet generelt. Det blir argumentert med at dette er fordi mellomlederen hadde et inntrykk av de ansatte ikke hadde fylt ut undersøkelsen på en tilfredsstillende måte. Det er også en ambivalens her i at mellomlederen frigjør seg fra ARK fordi hun opplever denne arbeidsmiljøintervensjonen som lite nyttig, men samtidig opplever det å jobbe med arbeidsmiljøprosesser som viktig. Om en tar utgangspunkt i forskningen om delte mentale modeller kan en argumentere for at instituttets og mellomlederens motstand mot endring her bidro til at det ble et brudd fra intervensjonen.

Implementeringen av tiltak

Etter å ha utviklet tiltakene skal de implementeres inn i organisasjonen. Det anbefales å legge disse tiltakene inn i en handlingsplan med tydelige frister og ansvarspersoner for å sikre at det blir fulgt opp (Nielsen et al., 2010). Selve implementeringen ble ulik i enkelte av instituttene. De fleste instituttene utviklet en rekke tiltak og fulgte opp disse litt sporadisk, noen fikk større suksess enn andre. For eksempel forsøkte mange å innføre felles lunsj for å øke samholdet. Dette var det kun noen få som hadde gode resultater på da de opplevde at hvis mange fikk ansvaret for et tiltak var det vanskeligere å få det gjennomført. Intervju 1 fortalte hvordan han gikk videre etter tilbakemeldingsmøtet og utviklingen av tiltak:

Når jeg lagde meg en plan for hvordan jeg skulle jobbe med de her verdiene. Så det ble gjort veldig konkret, så det ble jobbet med. Vi har sånn instituttsamling en gang i året, todagers. Så da var dette et av hovedtemaene. Da begynte jeg å jobbe med det her med verdier og hadde en veldig lang prosess på det, brukte et helt år før vi kom fram til våre kjerneverdier. Det er fem kjerneverdier da. Og så hadde vi gått gjennom de her kjerneverdiene og det blir jo bare sånne flotte ord, så da sa jeg at «nå skal vi jobbe med handlinger». For respekt er den første kjerneverdien vår, så hvordan skal «per» vise «kari» at han har respekt. Hvilke handlinger, og hvilke tiltak. Dette var veldig spennende og veldig morsomt arbeid. Det er jo, man tror jo kanskje at det er jo veldig sånn filosofisk og vi jobber jo med mennesker, men det kommer ned til basic sunt bondevett. Hilse på folk på morgenen, helt sånn konkrete ting. Lære meg navnene på folk, møter jeg opp på de møtene vi skal? Helt sånne basic ting, det viste seg at det er det folk er opptatt av.

Her forteller Intervju 1 hvor nøye han var i overgangen fra tiltak til handlinger.

Mellomlederen forteller hvor lang tid han jobbet med disse tiltakene for å inkorporere de hos sine ansatte. Han beskriver senere i intervjuet rollen sin som helt sentral og synes selv han oppnådde positive resultater. Intervju 1 fortalte videre på spørsmål om hvem som hadde ansvaret for iverksettingen av tiltakene:

Det er mitt ansvar å gå i gang med ting som leder. Men som sagt, et arbeidsmiljø skapes ikke av lederen, det skapes av alle de ansatte. Derfor er ikke de handlingene vi kommer med jeg som skal etterleve, det er jo alle som skal etterleve. Det er mitt ansvar å sette i gang prosessene, sette på agendaen, få opp diskusjonene, ta tak i ting hvis det er ting som må tas tak i.

Her tydeliggjør Intervju 1 at det er viktig at han bidrar, men at det til syvende og sist ikke er han som avgjør om arbeidsmiljøet blir bra eller ikke. Det må de ansatte stå for, så gjør han det han kan for å tilrettelegge for dette. Dette er en betydelig annerledes tilnærming enn det Intervju 7 beskriver fra sitt institutt:

Nei, jeg tror vi utviklet tiltak under tilbakemeldingsmøtet. Også ble de tiltakene mer eller mindre fulgt opp, noen tiltak ble jo fulgt opp fordi noen tar på seg å gjøre noen ting. Si at det er noen, at stipendiatene ønsker en møteplass også har vi et tiltak hvor vi lager en stipendiatlunsj hver måned. Og så får dem ansvaret for å gjøre det selv og hvis det koker bort etter et halvt år så har tiltaket forsvunnet inntil neste gang. Det er litt slik at tiltak blir lagd så prøver man det ut og så ser man om det overlever seg selv. Om man klarer å lage systemer rundt det som er robust da.

Slik det kommer frem av intervjuet virker det som om Intervju 7 tar en langt mer tilbaketilnærming og lar andre fortsette med tiltakene. Dette bekrefter hun med et senere sitat der hun sier at det handlet om å få noen som var motiverte til å ta tak i det. Der antydningen var at dette var noe hun helst ikke ville bruke energi på selv. Dette skaper et interessant punkt å diskutere når en setter det i lys av sitatet fra intervju 1 som nevner hvor transparent en leders holdning ovenfor intervensjoner gjerne er for de ansatte.

Baserer en seg på dette utsagnet er det tenkelig at både Intervju 5 som tidligere rapporterte manglende oppfølging og Intervju 7 som delegerte til noen som var motiverte begge kan ha vært gjennomskuelige i deres manglende åpenhet til endringen. Denne manglende entusiasmen kan ha smittet over på de ansatte og kan dermed ha hatt en innvirkning på prosessen, for eksempel gjennom delte mentale modeller. Sammenligner en det med eksempelvis Intervju 1 rapporterte han hvordan han svært ofte formidlet alvoret og nytten av intervensjonen, samt at tiltakene ble formidlet om og om igjen for å opprettholde fokuset på intervensjonen.

Diskusjon

Det er en rekke faktorer som påvirker om en intervensjon blir vellykket eller ikke. Nielsen og Miraglia (2017) sier at blant annet kontekst, mekanismer og mentale modeller er sentrale i utfallet av en intervensjon. I denne delen av oppgaven vil funnene fra resultatdelen diskuteres og syntetiseres med tidligere forskning på emnet. Funnene fra denne studien indikerer at en manglende åpenhet til endringen blant mellomledere kan ha en negativ effekt på implementeringen og utviklingen av tiltak. Motsatt virker mellomlederens åpenhet til endring å øke sjansene for at prosessen med å utvikle og implementere tiltak blir god. Videre ble det i denne studien funnet særskilt tre faktorer som kan ha hatt innvirkning på mellomledernes åpenhet til endring og som et resultat av dette har vært med å påvirke utviklingen og implementeringen av tiltak.

1. Informantenes opplevelse av innflytelse i introduksjonen til intervensjonen.
2. Hvorvidt intervensjonen anses av mellomledere som i stand til å gi ønskede resultater.
3. Om intervensjonen oppleves som tilpasset til instituttet den skal brukes på.

I denne studien har mentale modeller vist seg å være viktig fordi gjennom åpenhet og grad av positivitet ovenfor intervensjonen farges hele opplevelsen, samt all informasjonen som mottas (Johnson-Laird, 1983). I tidligere studier er det funnet at åpenhet til endring hos mellomledere var positivt relatert til ansattes åpenhet til endring som videre forbedret arbeidsforholdene. Disse forbedrede arbeidsforholdene resulterte igjen i økt velvære blant de ansatte og bedre jobbtilfredshet (Nielsen & Randall, 2012). Videre hevder Rafferty et al. (2013) at deltakerne trenger å være åpne til endringen for at endringen skal bli vellykket. Andre som anerkjenner mellomleders rolle i intervensjonen er Saksvik et al. (2002), som i sin studie fant at mellomledere hadde en negativ innflytelse på intervensjonen ved at de hadde uttrykt en passiv motstand mot endringen gjennom prosessen. Dette eksempelvis gjennom å prioritere bort implementeringen og det videre arbeidet med intervensjonen.

Ambivalens i åpenhet til endring

I denne studien gav de fleste mellomlederne uttrykk for at de var åpne til endringen, mens én mellomleder viste tydeligere motstand mot endringen. Samtidig ble det også funnet en del ambivalente holdninger til endringen (som beskrevet av Piderit, 2000; og Oreg, 2006). Det var en ambivalens i mellomledernes opplevelse av intervensjonen ARK. Der samtlige var positive til arbeidsmiljøtiltak og arbeidsmiljøintervensjoner i prinsippet var det ulike faktorer som virket å påvirke åpenheten til intervensjonen ARK hos mellomlederne. Der enkelte opplevde forankringen av intervensjonen som «overdreven» og negativ opplevde de fleste det som en positiv og engasjerende fase. Her kan en ikke med sikkerhet vite om det var deres åpenhet til endring som påvirket deres persepsjon av intervensjonen eller om deres åpenhet til endringen ble skapt i disse fasene. Denne oppgaven argumenterer for at de som enten hadde en motstand mot endringen før intervensjonen startet eller som utviklet det i de tidlige fasene fikk denne motstanden forsterket gjennom at de fant flere frustrerende elementer ved intervensjonen. Motsatt kan det virke som de som stilte seg positive og åpne til intervensjonen fikk denne holdningen forsterket.

Hva får en mellomleder til å ville motstå endringen? Åpenhet til endringen hos mellomlederne

Mellomledere har en sentral rolle i en intervensjon (Nielsen, 2017; Nielsen & Randall, 2009). Ofte ender mellomlederen opp med å være både pådriver for, og den som implementerer, intervensjonen. Derfor er det avgjørende at en leder har genuin tro på det han eller hun skal fremheve. Det virker som om lav grad av åpenhet til endring - motstand mot endring - kan spille inn i forskjellige faser av intervensjonen. Dette varierte betydelig. Det var eksempler på enkelte mellomledere som viste åpenhet til endringen gjennom hele prosessen, mens andre var positive til noen, men kritiske til andre deler ved intervensjonen. Denne studien støtter opp om viktigheten av å utforske åpenhet til- og motstand mot endring i de ulike fasene av intervensjonen, som foreslått av Stevens (2013) og Nielsen (2013).

Denne motstanden mot endring kunne oppstå i forskjellige faser og kom til uttrykk på ulike måter. For eksempel ville noen mellomledere ikke bruke for mye tid på intervensjonen eller forholde seg til tidslinjen foreslått av ARK, mens en annen mellomleder som opplevde motstand mot endringen på instituttet sitt endte opp med å få en negativ og amputert opplevelse med intervensjonen. I denne studien ble det funnet flere situasjoner som kan ha

hatt en innvirkning på mellomledernes åpenhet til endring og som et resultat av dette har vært med å påvirke intervensjonen. Blant annet er det funnet tre punkter som beskrives som viktige for å unngå at mellomledere kan bli motstandere mot endringen: manglende kompetanse hos leder, at intervensjonen går imot deres egne mål og at de ikke anser intervensjonen som i stand til å kunne gi de ønskede resultatene (Guth & Macmillian, 1986). For både Intervju 2 og Intervju 7 kan dette sies å være tilfellet da Intervju 7 opplevde at undersøkelsen ikke tok for seg de utfordringene de hadde ved instituttet, mens Intervju 2 egentlig var fornøyd med sin skåre fra undersøkelsen og ikke så noen reell mulighet for å kunne endre på den ene negative skåren de hadde hos seg. Intervju 2 konkluderte derfor med at intervensjonen ikke kunne gi de resultatene som de ønsket.

Mellomledere har stor påvirkningskraft ovenfor de ansatte. Som Coyle-Shapiro (1999) fant i sin studie var det en sammenheng mellom mellomleders åpenhet til intervensjonen og deltakelse blant de ansatte. Ser en dette i lys av tidligere forskning som foreslår deltakelse blant de ansatte som en viktig faktor for å sikre en vellykket intervensjon, er dette nok et argument for hvor viktig mellomledere er i en intervensjon (Nielsen et al., 2010). I tillegg til deltakelse blant ansatte fant også Nielsen et al. (2010) to andre faktorer som var viktige å være bevisste - at intervensjonen er tilpasset organisasjonen, og at de ansatte opplever lederstøtte (Nielsen et al., 2010). I ARK-retningslinjene fra Undebakke et al. (2014) tar de hensyn til dette og oppfordrer alle institutt til å sikre at de tema som blir tatt opp i tilbakemeldingsmøtet er tiltak som oppleves som relevante både for ledere og ansatte for å sikre at de ansatte opplever intervensjonen som tilpasset egne behov.

Når undersøkelser ikke er tilpasset instituttet

I Intervju 7 nevner mellomlederen at det manglet genuin deltakelse blant de ansatte. Mellomlederen mener selv at dette i stor grad kom av at de ansatte var kritiske til metoden som ligger til grunn for undersøkelsen og at de opplevde intervensjonen som lite tilpasset sin organisasjon. Informanten uttrykker tydelig at det er hennes mening også. Dette kan ha vært innvirkende på at utviklingen og implementeringen av tiltak ble noe manglende hos dette instituttet.

Det er gjort studier som viser at deltakelse blant de ansatte er ønskelig for en best mulig prosess (Nielsen & Randall, 2012; Nielsen et al., 2010). Dette er forenelig med utfordringene som ble funnet i Intervju 2. Her opplevde de at interessen for intervensjonen falt betraktelig da de skulle utvikle tiltak, noe som gjorde at resten av intervensjonen gav lite

utbytte. Lundmark et al. (2018) fant at både mellomledere og ansatte vil oppleve det som enklere å engasjere seg i de ulike delene av intervensjonen hvis intervensjonen er tilpasset egen organisasjon.

Det andre problemet de ansatte rapporterte til mellomlederen i Intervju 7 var at undersøkelsen ikke ga dem anledning til å svare på de egentlige problemene sine. For eksempel uttalte de ansatte at de var uenige i noen av kjerneprosessene sentralt i organisasjonen, men opplevde ikke at de kunne rapportere på dette. Mellomlederen fortalte videre at hun opplevde at arbeidsmiljøundersøkelsen ikke klarte å fange opp alle problemene som var på arbeidsplassen. I stedet for å kunne rette fokuset mot de prosessene de mente var problematiske, opplevde de at det heller var en mistenkeliggjøring av egen enhet. Situasjonen som oppstod på instituttet til Intervju 7 er forenelig med forslaget fremmet av Framke & Sørensen (2015), hvor de hevder at en tilpasset intervensjon bør anses som en forutsetning for å oppnå intervensjonsstøttende atferd fra mellomledere. Er intervensjonen dårlig tilpasset organisasjonen vil heller ikke mellomleder være like støttende i sin atferd.

Funnene fra denne studien kombinert med forskningen til eksempelvis Coyle-Shapiro (1999) og Framke og Sørensen (2015) kan være med å forklare hvorfor enkelte av mellomlederne valgte å «frigjøre seg» fra intervensjonen, noe som igjen kan ha hatt en negativ innvirkning på implementeringen av tiltak.

Frigjøring

I sin overgang fra kartlegging til utvikling av tiltak beskriver Intervju 5 og Intervju 7 hvordan de «frigjorde seg fra resultatene» og heller jobbet med arbeidsmiljøet på generell basis. I Intervju 5 sitt tilfelle gikk dette i stor grad ut på at de hadde problemer med å «oversette» fasettene som ble brukt i presentasjonen av undersøkelsen slik at de ble til handlinger. De byttet heller over til mer dagligdags tale som det var enklere å forholde seg til. Enkelte av de andre informantene opplevde det også noe vanskelig å oversette fasettene fra undersøkelsen til konkrete handlinger, men de fleste valgte heller å fortsatt følge malen som anbefalt av ARK. En mulig forklaring på dette er at jo mer åpenhet en har for endringen jo større sjanse er det for at en følger intervensjonsforløpet. Dette vil i så fall støtte opp om det Biron et al. (2010) fant i sin studie hvor det viste seg at en mellomleders motstand ovenfor intervensjonen gjorde at intervensjonsprosessen feilet.

Videre rapporterte Intervju 7 at det var vanskelig å fortsette med undersøkelsen når de ikke opplevde skåren de fikk som representativ for instituttet. Når de ikke opplevde

undersøkelsen som god var det vanskelig å basere tilbakemeldingsmøtet på dette. Derfor valgte denne mellomlederen å frigjøre seg fra undersøkelsen og heller snakke om arbeidsmiljøet på generell basis. I situasjonen til Intervju 7 kan det argumenteres for om dette var en god løsning eller ikke. Hadde de basert det videre arbeidet sitt på data som ikke var representative for instituttet kunne de endt opp med tiltak som de trodde var forankret i de ansatte, der det ikke var tilfellet. Noe som igjen kunne gi negative konsekvenser. Samtidig har instituttet ikke utnyttet det potensialet som ligger i intervensjonen. Dette uttrykker også mellomlederen ved å påstå at «det beste med ARK var at den tvang oss til å tenke på arbeidsmiljøet». Dette ledet til at de fikk utviklet noen tiltak, men at disse fort «døde ut» og en kan dermed argumentere for om implementeringen fra mellomleders side ikke ble gjennomført på en optimal måte.

Kan et godt arbeidsmiljø ta livet av en intervensjon?

I et av intervjuene opplevde informanten en ambivalens ovenfor endringen fordi han, til tross for at han så nytteverdien av en arbeidsmiljøundersøkelse, opplevde undersøkelsen som lite nyttig for instituttet sitt. Dette var i stor grad fordi de opplevde at de hadde så gode resultater fra kartleggingen at det ikke var noe de følte måtte umiddelbart fikses. Dette er forenelig med en av de tre forklaringene Guth og Macmillian (1986) har for at en leder kan bli motstander av endringen: Hvis leder ikke tror at intervensjonen vil gi de ønskede resultatene er det lett å oppleve motstand mot endringen. Denne oppgaven argumenterer for at dette var tilfellet på dette instituttet.

Etter å ha gjennomført tilbakemeldingsmøtet endte de opp med å vente 14 dager før de skulle utvikle tiltak. Når de så skulle ha tiltaksutviklingsmøtet var det veldig få som møtte opp. Likt det som skjedde i Jenny et al. (2014) sin studie, hvor de fant at desto lengre tid det gikk fra tilbakemeldingsmøtet til utviklingen av tiltak, desto større var sjansene for de ansatte mistet interessen. Det samme ble også funnet fra tiltaksutvikling til implementering. Tok det for lang tid glemte de ansatte tiltaket og opplevde ikke utbytte av det. Manglende oppmøte under tiltaksutviklingen gjorde at det ble hva informanten beskrev som en veldig avslappet og useriøs tone, noe som kan ha forhindret god tiltaksutvikling som framstilt av Undebakke et al. (2014).

Resultatet for dette instituttet var at de med sin manglende tiltaksutvikling kun endte opp med et tiltak, som var en reise. En kan argumentere for at dette er en veldig enkel måte å løse dette på, samt en løsning som gjør at en ikke har noen tiltak som varer over tid. Hasson et

al. (2014) fant at tiltak som forsøkte å endre sosiale faktorer ikke hadde noen effekt på ansattes arbeidsforhold, mens tiltak som fokuserte på å redusere psykologiske krav og forbedre jobbautonomi klarte å oppnå en signifikant bedring på disse områdene.

Det bringer også frem et viktig diskusjonspunkt: kan et godt arbeidsmiljø gjøre at intervensjoner mislykkes? Informanten forteller hvordan deres høye skåre på undersøkelsen gjorde at intervensjonen egentlig ikke hadde noen hensikt, men at dårligere skårer nok ville hatt behov for bedre oppfølging. Det kan være to forklaringer på dette. Enten så var det en motstand mot endring fra mellomledere og/eller de ansatte som gjorde at de forkastet intervensjonen når de så at det ikke var behov for å gjøre noen drastiske tiltak. Eller kan et godt arbeidsmiljø gjøre at en intervensjon mislykkes? For å argumentere for den første forklaringen kan en trekke frem de andre informantene som viste tydeligere åpenhet til endringen. De opplevde også gode skårer på undersøkelsen, men var opptatte av å jobbe med de områdene som var gode så vel som de mindre gode. De fleste hadde god tiltaksutvikling og god implementering av tiltakene.

Det kan altså tyde på at mellomlederen i Intervju 2 også hadde begrenset åpenhet til endringen og at dette gjennom ulike mekanismer som delte mentale modeller (som beskrevet av Barret et al., 2005) eller passiv motstand (Saksvik et al., 2002) kan ha påvirket de ansatte. Noe som igjen resulterte i manglende oppmøte og amputert tiltaksutvikling og implementering av tiltak. Dette kan for eksempel foregå gjennom en leders transformerende ledelse, som foreslått av Lundmark et al. (2017).

Motsatt av det denne studien fant, blir det argumentert for at umiddelbare positive resultater av intervensjonen kan bidra til å øke både mellomlederens og ansattes deltakelse i det videre arbeidet med intervensjonen (Nielsen & Randall, 2015; Randall & Nielsen, 2012). Dette kan igjen åpne opp muligheten for at intervensjonen skaper endringer, som gjør at støtten for intervensjonen øker i enda større grad. Denne oppgaven foreslår åpenhet til endring som en potensielt forklarende faktor for ulikhetene i funnene. For eksempel var interessen for intervensjonen i Intervju 1 og Intervju 6 høy, det ble utviklet gode tiltak og prosessen ble opplevd som positiv blant de ansatte. De uttrykte også en høy åpenhet til endring sammenlignet med Intervju 2, 5 og 7. Hos de var interessen dalende i utviklingen og implementeringen av tiltak, enten gjennom frigjøring fra resultatene eller manglende interesse fra de ansatte.

Innflytelse

Framke og Sørensen (2015) fant i sin studie at ansatte som opplevde åpenhet til endringen hadde en mye større grad av implementering av tiltakene sammenlignet med grupper med ansatte som opplevde intervensjonen som en påtvungen og kostbar prosess. Som flere av informantene i studien gav uttrykk for var opplevelsen at ARK-intervensjonen var bestemt fra øvre hold, fastsatt og ikke noe de kunne være med å påvirke selv. I en studie av Kompier et al. (1998) ble det funnet at denne manglende opplevelsen av påvirkning og innflytelse kunne resultere i en uinspirert mellomleder som ikke legger nok energi og tid i intervensjonen.

Hvis de umiddelbare resultatene i forankringen og forberedelsen av intervensjonen er positive kan dette bidra til å øke både mellomlederens og ansattes deltakelse i det videre arbeidet med intervensjonen (Nielsen & Randall, 2015; Randall & Nielsen, 2012). Dette kan igjen åpne opp muligheten for at intervensjonen skaper endringer som gjør at støtten for intervensjonen øker i enda større grad. I Intervju 1 var interessen for intervensjonen blant ansatte og mellomleder høy, det ble utviklet gode tiltak og prosessen ble opplevd som positiv blant de ansatte. Hvis en sammenligner dette med Intervju 2 og 7 der interessen var dalende i utviklingen av tiltak og ble enda mer mangelfull i implementeringen av tiltakene, kan funnene til Randall og Nielsen støttes av denne studien.

Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven svarer på Nielsen og Miraglia (2017) sin artikkel hvor de uttrykker et behov for mer forskning på de ulike mekanismer som påvirker en intervensjon. Funnene fra denne studien understreker at mellomledere kan ha en viktig rolle i implementeringen og utviklingen av tiltak. Deres mentale modeller, her i form av åpenhet til eller motstand mot endringen viser seg å kunne påvirke både utviklingen og implementeringen av tiltak.

Videre, basert på funnene fra studien kan det virke som om mellomleders åpenhet til endring øker sjansen for at en organisasjon fullfører intervensjonen og ikke avbryter underveis for å gjøre ting på sin måte. Denne studien har funnet en rekke faktorer som kan påvirke mellomleders åpenhet til endring: 1) Intervensjonen oppleves som en unødvendig bruk av ressurser i en økonomisk krevende og hektisk hverdag; 2) Intervensjonen oppleves å ikke kunne nevneverdig forbedre deres gode skåre; 3) Intervensjonen gir de ikke sjansen til å redegjøre for det de anser som de mest utfordrende arbeidsforholdene. Det vil være av

akademisk interesse å få kvantifisert og statistisk verifisert disse forholdene for å se om funnene kan repliseres kvantitativt.

Et annet teoretisk bidrag som denne oppgaven kommer med er at den belyser to sentrale faser i intervensjonsprosessen – utvikling og implementering av tiltak. Det blir demonstrert hvordan dårlige prosesser i disse fasene gjør at intervensjonen mister drivkraften ved eksempelvis manglende utvikling av tiltak eller dårlig oppfølging av implementering.

Denne studien bekrefter også tidligere forskning (Jenny et al., 2014), hvor det ble funnet at det å vente for lenge mellom tilbakemeldingsmøtet og utviklingen av tiltak kan ha uheldige konsekvenser for den videre prosessen.

Praktiske implikasjoner og videre forskning

Det er en rekke praktiske implikasjoner av denne studien som alle som skal implementere en intervensjon i fremtiden, er involvert i en intervensjon, eller skal evaluere en gjennomført intervensjon vil dra nytte av å vite.

Manglende grad av åpenhet til endring - motstand mot endring - er i stor grad sett på som en negativ ting, også denne oppgaven har framstilt det slik. Det er viktig å understreke at dette ikke trenger være tilfellet (Randall & Procter, 2008). Ofte oppstår motstand mot endring fordi individet ønsker det beste for virksomheten. Endringen blir i deres øyne sett på som skadelig for dem selv eller arbeidsplassen og de motsetter seg derfor dette. Dette kommer også frem i denne studien. Negative tanker om organisasjonen virker å ha oppstått fordi de opplever at intervensjonen ikke er i stand til å gi resultater som er verdt ressursene som legges i intervensjonen.

I sin artikkel trekker Oreg (2006) fram dette og argumenterer for at motstand mot endring ikke alltid må sees på som rent negativt, men tas på alvor. Ved å stille spørsmål ved hvorfor de motstrider seg endringen kan en lære mye som gjør at en eventuelt kan tilpasse endringen og forhåpentligvis gjøre prosessen bedre.

En potensiell forklaring på hvorfor enkelte hadde en negativ opplevelse med intervensjonen ARK er at den ble opplevd som påtvunget mellomlederne. Informantene gav i studien uttrykk for at de hadde liten innflytelse på om undersøkelsen skulle kjøres eller hvor mye ressurser som skulle investeres inn i det. Dette er forenelig med forskning både fra Framke og Sørensen (2015) og fra Kompier et al. (1998). Det kan være hensiktsmessig for den videre utviklingen av intervensjonen å kartlegge behovene og ønskene fra mellomledere. Ved å øke deres opplevelse av innflytelse kan en potensielt øke deres åpenhet til endringen og

som en konsekvens øke sjansene for at intervensjonen blir fulgt gjennom alle fasene.

Det å gå fra å være ansatt ved instituttet til instituttleder kan innebære en betydelig overgang for mange, enkelte av informantene understreker at det er mye som må læres som instituttleder, eksempelvis får en mellomleder ansvar for økonomi og får betydelig lederansvar, uten at det kreves noen formell ledelseskompetanse eller ledererfaring. Det bør gjøres videre tiltak i organisasjonen for å sikre at alle ledere er klare over deres roller som ledere av intervensjonen og hvordan deres holdning kan påvirke de ansatte.

Videre forskning. Det er flere forskere (Nielsen et al., 2010; Nielsen & Miraglia, 2017) som understreker hvor viktig kontekst er på utfallet av en intervensjon. Denne studien har av tidshensyn ikke kartlagt konteksten til studien, men foreslår at det gjennomføres en lignende studie som denne der også kontekst blir inkludert.

Denne studien undersøkte kun mellomlederens opplevelse av intervensjonen tre år etter at den ble gjennomført. Det vil være av vitenskapelig interesse å gjøre en studie der en får utforsket mellomlederens åpenhet til endringen før intervensjonen og gjennom de ulike fasene. Dette for å få et bedre innblikk i hvilke faser som er kritiske og hvor det bør legges inn et større fokus fra forskere og konsulenter. Samtidig vil det være nyttig å sammenligne dette opp mot hvordan ansatte innenfor samme organisasjon evaluerer mellomleders opplevelser og rolle, for å se om det er en overenstemmelse.

Det ble også funnet et eksempel som kan tyde på at det fantes delte mentale modeller, som omtalt av Barret et al. (2005). På to av instituttene hadde både mellomlederne og de ansatte en motstand mot endringen. Det kan være interessant å utforske om det kan være en sammenheng mellom en negativ opplevelse av intervensjonen og en delt motstand mot endring.

Der dette var en eksplorerende studie som søkte hvordan åpenhet til endring påvirket intervensjonen, kan en nå gå et steg videre og gjøre en lignende studie der en kvantifiserer de samme variablene over et større utvalg. Da kan en få tydeliggjort grad av åpenhet til endring på en mer kvantifisert og systematisk måte.

Denne oppgaven foreslår videre at det om en har en motstand mot endring eller åpenhet til endring formes tidlig i intervensjonen og at denne holdningen vil forsterkes i løpet av intervensjonen. Det vil derfor være nyttig både å gjøre videre empirisk forskning på temaet og bli enda mer bevisste denne holdningsdannelsen i implementeringen av en ny intervensjon.

Metodologiske begrensninger

Det meste av kvalitativ forskning stammer fra filosofiske tradisjoner, som argumenterer for at all kunnskap en får er formet av individets perspektiver, kultur og språk (Yardley, 2017). I forskningen er det en stadig søken etter «objektiv» kunnskap, upåvirket av forskerens inngripen og holdninger (Yardley, 2017). Denne oppgaven har valgt å begrense diskusjonen av studiens metodologiske kvalitet ned til fire kriterier som foreslått av Tjora (2012). Disse kriteriene er generaliserbarhet, pålitelighet, transparens og gyldighet (Tjora, 2012).

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet handler om hvorvidt en kan forvente å finne lignende funn i andre utvalg enn de som ble forsket på (Tjora, 2012). Kan tolkninger gjort i denne undersøkelsen gjelde i andre sammenhenger? Selv om denne oppgaven kun er basert på syv intervjuer, mener jeg at det er funnet noen tema som vil kunne være relevante i andre intervensjoner og kontekster. I kvalitativ forskning er en ofte mer interessert i å undersøke prosessene som oppstår i en spesifikk kontekst heller enn å generalisere på tvers av populasjoner (Yardley, 2008), det har også vært tilfellet i denne studien. I kvalitativ forskning forventer en heller ikke at funnene skal kunne repliseres med et annet utvalg eller i en annen kontekst, men tar gjerne sikte på at innsikten fra den aktuelle konteksten kan være nyttig i andre kontekster med visse likheter (Yardley, 2008).

Det er vanskelig å definere hvor mange informanter som er nødvendige. Det ble funnet en ny og interessant vinkling i det siste intervjuet som ble gjennomført, men på grunn av tidsbegrensninger var det ikke realistisk å gjennomføre flere intervjuer. Jeg vil fortsatt argumentere for at oppgaven har et godt datagrunnlag og opplevde at det på deler av intervjuet opplevdes metning i data.

Pålitelighet. Pålitelighet kan sammenlignes med reliabilitet, som handler om å skape så konsistente og troverdige forskningsresultater som mulig (Tjora, 2012). Ettersom jeg er ny i forskningsrollen gjennomførte vi (forskerne fra forskningsprosjektet) pilotintervjuer for å øve inn intervjuguiden, finne feil og utvikle oss i intervjurollen. Her ga vi hverandre tilbakemeldinger og øvde inn intervjuguiden slik at vi kunne rette fokuset over på den andre parten i intervjuet og forsøkte luke bort ledende spørsmål. Det har også vært forsøkt å skape pålitelighet i data gjennom å nøyaktig transkribere innholdet fra båndopptakeren.

Når det gjelder holdninger har jeg vært bevisst på refleksivitet og forsøkt å være objektiv, så langt det lar seg gjøre. Felles for alle de metodologiske betraktningene er at vi i forskningsgruppen har drøftet metoden og den metodologiske tilnærmingen nøye. Samt har

jeg og min medstudent fra forskningsprosjektet hatt regelmessige diskusjoner om oppgavens struktur og innhold. Dette beskrives som «Ett av de beste hjelpemidlene for gode kvalitative analyser» (Tjora, 2012 s.216).

Transparens. Dette er ifølge Tjora (2012) sentralt i all forskning, transparens omhandler her hvor godt valgene i forskningsprosessen synliggjøres. Dette skal gi lesere innblikk i forskningen så de kan ta stilling til kvaliteten av forskningen (Tjora, 2012). Transparens har vært sentralt i denne oppgaven og har blant annet blitt gjort gjennom å redegjøre for hvordan undersøkelsen er utformet, å legge intervjuguiden samt innkalling ved oppgaven, å tydelig presentere analysemetoden og i stor grad bruke direkte sitater i resultatdelen.

Gyldighet. Dette omhandler hvorvidt svarene en får fra studien er svaret på de spørsmål en forsøker å stille. Siden ARK sist var gjennomført i 2014 og intervjuene til denne studien ble samlet inn høsten 2017 måtte informantene huske hendelser som fant sted for tre år siden. Dette er noe som er viktig å være bevisst da det kan ha påvirket datamaterialet på en negativ måte. Det kan spekuleres i at de som husker dårligere fra 2014 er mindre interesserte i prosessen og arbeidet etter, men det er vanskelig å bevise. Siden intervensjonen informantene rapporterer om fant sted i 2014 er det er en reell fare for at gjenfortellingen av minnet individet har ikke er helt likt det de faktisk opplevde i situasjonen. Hassan (2006) definerer dette som «recall bias». Ved å samle inn data tre år etter gjennomførselen av studien øker dette sjansen for at det oppstår feil i gjenfortellingen av hendelsene.

I oppgavens forsvar var en ny ARK-prosess i oppstartsfasen da data ble samlet inn, slik at mange var i gang med å forberede seg til den. Det ble også spesifisert i mailen som ble utsendt til informantene at det ville være snakk om leders rolle under ARK-intervensjonen. Samtlige av informantene gav uttrykk for at de hadde forberedt seg ved å lese gjennom tidligere notater og informasjon de hadde rundt intervensjonen, noe som kan ha vært med å redusere recall biasen betraktelig.

En annen «bias» det er viktig å være bevisst er «social desirability bias» som er at mennesker ønsker å bli likt. Mellomlederne kan her ha følt et sosialt press til det å ha en spesiell holdning (Bohner, & Wänke, 2014). Dette kan være et problem innenfor konteksten til en organisasjon i endring siden det vil være forventet at både ansatte og ledere er positive til endringen. For å motvirke denne potensielle skjevheten var det viktig å tydeliggjøre ovenfor informantene at det var deres rolle som ledere og ikke de som personer vi var ute etter å se på.

På grunn av måten dataene ble samlet inn på (gjennom felles mail, så oppringing av

manglende svar) kan det være en systematisk skjevhet i data. Dette fordi halvparten av de som meldte sin interesse for å bli intervjuet gjorde dette allerede etter første mail. Det kan derfor tenkes at de som meldte sin interesse gjerne var de som hadde hatt en mer positiv opplevelse av ARK-prosessen mens de som ikke svarte på mailen eller eksplisitt avsto, kan ha hatt en noe annerledes erfaring. Det ville vært interessant å få kartlagt deres opplevelser også.

Det bør også nevnes at studien kun har tatt for seg mellomledernes opplevelse av intervensjonen. For å få et enda bedre innblikk i denne problematikken bør mellomledere intervjues, før dette deretter sammenlignes opp mot hva de ansatte mener om det samme.

Et siste poeng i henhold til studiens gyldighet er i hvor stor grad intervjuene faktisk representerer mellomledernes holdninger.

Å oppdage holdninger kvalitativt. Motstand mot endring og åpenhet til endring er begge holdninger ovenfor en endring/intervensjon som kan komme til uttrykk på ulike måter. Et av de større problemene innenfor forskningen rundt holdninger omfatter i hvor stor grad eksplisitte holdninger kan predikere faktisk atferd. Eksplisitte holdninger målt gjennom selvrappport har vist seg å være en betydelig feilkilde siden individer ikke alltid rapporterer sine reelle holdninger. Dette kan skyldes flere ting, for eksempel at de ikke er klar over dem, eller fordi de føler et sosialt press i forhold til å ha en spesiell holdning (Bohner, & Wänke, 2014). Dette kan være et problem innenfor konteksten til en organisasjon i endring siden det vil være forventet at både ansatte og ledere er positive til endringen (Social desirability bias).

Videre kan forsøk på å måle holdninger kvalitativt by på utfordringer. Intuitivt er det enkelt. For å finne ut av et individs holdning spør du vedkommende. I praksis er det derimot ikke så enkelt og det er en rekke faktorer som kan spille inn og gjøre at svaret som gis ikke stemmer overens med individets egentlige holdning (Bohner & Wänke, 2014). Det første problemet som kan oppstå er hvordan spørsmålet formuleres av intervjuer – og konsekvent tolkes av intervjuobjektet. Om det er en uoverensstemmelse her blir holdningen som rapporteres annerledes enn hva som egentlig er tilfellet. Et annet problem er hvilke sosiale normer som mellomlederne forholder seg til. For eksempel kan det oppleves som ubehagelig for mellomlederne å oppgi en veldig negativ holdning til ARK fordi det er forventet at de skal stille seg positive til intervensjonen. Denne utfordringen i arbeidet med holdninger er noe vi har forsøkt å være bevisste i denne studien. Spørsmålsstillingen har vært nøytral og svarene er blitt gitt uten negative reaksjoner fra intervjuer. Likevel er dette noe en bør ha i bakhodet når en leser denne studien.

Konklusjon

Målet med denne studien har vært å se om mellomlederens åpenhet til endring hadde en påvirkning på ulike faser av en intervensjon – utviklingen og implementeringen av tiltak. Funnene indikerer at mellomlederens åpenhet til endring har en påvirkning på tiltaksutviklingen og implementeringen av en intervensjon. Åpenheten til endring kan komme til uttrykk gjennom at de støtter opp om intervensjonen, viser en positiv holdning og er en pådriver for endringen. Dette er forenelig med tidligere forskning som har sett på hvordan mellomledere har påvirket en intervensjon. Deres manglende åpenhet til endringen har også vist seg å ha en negativ effekt på utviklingen og implementeringen av tiltak. På instituttene der mellomlederne opplevde en motstand eller ambivalens mot endringen oppstod situasjoner som at de frigjorde seg fra intervensjonen eller endte opp med en amputert utvikling av tiltak. Denne oppgaven foreslår at mekanismer som passiv motstand mot endring eller delte mentale modeller gjennom transformerende ledelse fra mellomlederne kan ha resultert i motstand ikke bare fra mellomledere, men fra de ansatte også.

Denne studien fant tre faktorer som virket å ha en innvirkning på mellomlederens åpenhet til endring: 1) Mellomlederens innflytelse på prosessen; 2) Mellomleders vurdering av om intervensjonen kunne gi ønsket resultat og 3) Hvorvidt intervensjonen ble opplevd som tilpasset mellomlederens institutt. I fremtidig arbeid med intervensjoner bør en være bevisst på hvordan disse faktorene kan spille inn på mellomlederens åpenhet til endring for å øke sjansene for at en intervensjon blir så vellykket som mulig.

Referanseliste

- Andersen, G.R. & Westgaard, R.H. (2013). Understanding significant processes during work environment interventions to alleviate time pressure and associated sick leave of home care workers – a case study. *BMC Health Service Research*, 13, 1-12.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-477>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481-505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 349-368.
<https://doi.org/10.1177/0021886317691930>
- Aust, B., Rugulies, R., Finken, A., & Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 106–119. <https://doi.org/10.1177/1403494809354362>
- Barrett, D.J. (2002), “Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change”, *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219-31. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Barret, J. H., Haslam, R. A., Lee, K. G., & Ellis, M. J. (2005). Assessing attitudes and beliefs using the stage of change paradigm - case study of health and safety appraisal within a manufacturing company. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 35, 871-887.
<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2004.12.004>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21, 422–438. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.007
- Biron, C., Gatrell, C., & Cooper, C. L. (2010). Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention. *International Journal of Stress Management*, 17, 135–158. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018772>

- Bohner, G., & Wänke, M. (2014). *Attitudes and attitude change*. Hove, UK: Psychology Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Coyle-Shapiro, J. A. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three wave study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 439-456. <https://doi.org/10.1177/0021886399354006>
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services*, 35, 529-549. <https://doi.org/10.2190/P67F-3U5Y-3DDW-MGT1>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model og Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Eklöf, M., Hagberg, M., Toomingas, A., & Tornqvist, E.W. (2004). Feedback of workplace data to individual workers, work groups and supervisors as a way to stimulate working environment activity: A cluster randomized controlled study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 77, 505-514. <https://doi.org/10.1007/s00420-004-0531-4>
- Elving, W.J.L. (2005), "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications*, 10(2), 129-138 <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50. <https://doi.org/10.1108/09534819910255306>
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Hassan, E. (2006). Recall bias can be a threat to retrospective and prospective research designs. *The Internet Journal of Epidemiology*, 3(2), 339-412. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Vladimir_Kulchitsky/post/

Is_there_a_tested_instrument_for_measurement_of_selfreported_memory_loss
/attachment/59d6570179197b80779ad888/AS:532623992397824@150399886
3548/download/ispub-13060.pdf

- Hasson, H., Brisson, C., Guérin, S., Gilbert-Ouimet, M., Baril-Gingras, G., Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2014). An organizational-level occupational health intervention: Employee perceptions of exposure to changes, and psychosocial outcomes. *Work & Stress*, 28, 179-197. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.907370>
- Hasson, H., Tafvelin, S., & von Thiele Schwarz, U. (2013). Comparing employees and managers' perceptions of organizational learning, health, and work performance. *Advances in developing human resources*, 15(2), 163-176. DOI: 10.1177/1523422313475996
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2 utg.). Harlow, UK: Pearson Education Limited
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2014). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 30, 573-585. <https://doi.org/10.1093/heapro/dat091>
- Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental models towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge: Cambridge press university
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Karanika-Murray, M., Biron, C., & Cooper, C. L. (2012). Distilling the elements of successful organizational intervention implementation. Fra C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. L. Cooper (Red.), *Organizational stress and well-being interventions: Addressing process and context* (353–361). London: Routledge.
- Kompier, M. A., Geurts, S. A., Gründemann, R. W., Vink, P., & Smulders, P. G. (1998). Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. *Stress and Health*, 14, 155-168. Hentet fra <http://www.ingentaconnect.com/content/jws/smi/1998/00000014/00000003/art00773#expand/collapse>

- Landsbergis, P., & Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 29–48. <https://doi.org/10.1002/job.4030160106>
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg) (s. 249-256). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Larson, G. S., & Tompkins, P. K. (2005). Ambivalence and resistance: A study of management in a concertive control system. *Communication Monographs, 72*(1), 1–21. <http://dx.doi.org/10.1080/0363775052000342508>
- Lundmark, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Hasson, D., & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work & Stress, 1*–21. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1308446>
- Lundmark R, von Thiele Schwarz U, Hasson H, Stenling A, Tafvelin S. (2018). Making it fit: Associations of line managers' behaviours with the outcomes of an organizational-level intervention. *Stress and Health. 34*: 163–174. <https://doi.org/10.1002/smi.2770>
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development, 33*, 324-341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2. Utg.). California: SAGE Publications.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59-80 <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Nielsen, K. (2013). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations, 66*, 1029-1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K. (2017). Leaders can make or break an intervention – but are they the villains of the piece? Fra E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Red.), *Leading to*

occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Nielsen, K., Abildgaard, J. S., & Daniels, K. (2014). Putting context into organizational intervention design: Using tailored questionnaires to measure initiatives for worker well-being. *Human Relations*, *67*, 1537-1560.

<https://doi.org/10.1177/0018726714525974>

Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017) What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the “what works” question in organizational intervention research. *Human Relations*, *70*, 40-62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>

Nielsen, K. & Randall, R. (2009). Managers’ active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well - being*, *1*, 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x>

Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*, 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>

Nielsen, K., Randall, R., Brenner, S. O., & Albertsen, K. (2009). Developing a framework for the “why” in change outcomes: The importance of employees’ appraisal of changes. *Prerequisites for healthy organizational change*, 76-86.

Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K.B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, *63*, 1719-1741. <https://doi.org/10.1177/0018726710365004>

Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational -level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, *24*, 234-259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>

Oreg, S. (2006), “Personality, context, and resistance to organizational change”, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *15*, 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783–794. <http://dx.doi.org/10.2307/259206>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39, 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Randall, R., & Nielsen, K. (2012). Does the intervention fit? An explanatory model of intervention success and failure in complex organizational environments. Fra C. Biron, C. L. Cooper & M. Karanika-Murray (Red.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context*. London: Routledge. DOI: 10.1177/0149206312457417
- Randall, R. Griffiths, A. & Cox, T. (2005) Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14(1): 23–41 <https://doi.org/10.1080/13594320444000209>
- Randall, J., & Procter, S. (2008). Ambiguity and ambivalence: Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 686–700. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810915727>
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57. <https://doi.org/10.1080/02678370110118744>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 333-360. <https://doi.org/10.1177/0021886313475479>
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Tvedt, S. D., & Saksvik, P. Ø. (2012). Perspectives on the intervention process as a special case of organizational change I C. Biron, M. Karanika-Murray & C. L. Cooper (Red.), *Organizational stress and well-being interventions: Addressing process and context issues* (s. 102-119). London: Routledge
- Undebakke, K. G., Innstrand, S. T., Anthun, K. S., & Christensen, M. (2014). *ARK Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser. Hvem - Hva - Hvordan*. Trondheim: Senter for Helsefremmende Forskning. HiST/NTNU.
- Wallis, O., & Livorsi, E. (2015). Corporate Philosophy: Making Stress and Wellbeing a Priority. In M. Karanika-Murray & C. Biron (Red.), *Dereailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being* (s. 87-92). Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Watts, S. (2013). User Skills for Qualitative Analysis: Perspective, Interpretation, and the Delivery of Impact. *Qualitative Research in Psychology*, *11*, 1-14.
doi: 10.1080/14780887.2013.776156
- Weick, K. E. (2001). Organizational redesign as improvisation *Making sense of the organization*. Malden, USA: Blackwell Publishing.
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. (3. utg., s. 257–272). London: Sage Publications Ltd.

Appendiks

Vedlegg 1: Skjema for informert samtykke

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: NSD godkjenning

Vedlegg 1: Skjema for informert samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Tittel: Lederens rolle ARK-prosessen.

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å kartlegge lederes rolle i ARK-prosessen gjennom intervjuer av ledere i universitets- og høyskolesektoren. Vi er for eksempel interesserte i lederens rolle i survey feedback-møtene og i iverksettingen av eventuelle tiltak. Studien er en del av et større forskningsprosjekt hvor vi undersøker organisasjonsutvikling i sektoren med formål å bidra til å skape bedre forståelse og gode verktøy for ledelse og HR. Vi har med forskere og masterstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi i dette prosjektet. Deltakere er instituttledere eller tidligere instituttledere på NTNU i Trondheim som var med på ARK i 2014.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil basere seg på dybdeintervjuer, spørsmålene vil omhandle arbeidet rundt ARK. Intervjuene vil bli tatt opp med en båndopptaker for bruk i de videre analysene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun prosjektgruppen bestående av fire personer (to masterstudenter samt to veiledere hvorav én også er daglig ansvarlig for prosjektet) vil ha tilgang til personopplysninger. Personopplysninger vil bli behandlet etter NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Det vil si at lydfiler krypteres ved lagring og oversendelse og transkripsjoner krypteres ved lagring og oversendelse.

Personer vil ikke kunne gjenkjennes i en eventuell publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2018, den 28. juni. På det tidspunkt vil innsamlede opplysninger anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel), slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) og slette digitale lydopptak. Anonymisert transkripsjoner vil kunne lagres til bruk for publikasjon. Disse lagres sikkert etter NTNUs interne sikkerhetsrutiner, og kun de nevnte fire personer vil ha tilgang.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, eller generelt ønsker mer informasjon om forskningsprosjektet kan du kontakte masterstudent Marte Østensen på e-post thomamis@stud.ntnu.no eller masterstudent Thomas Mølmen Isaksen på e-post marteoest92@gmail.com. Daglig ansvarlig for prosjektet Eyvind Helland kan nås på tlf. 73591975 eller på e-post eyvind.helland@ntnu.no.

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide.

Intervjuguide

Problemstilling: «Hva er lederens rolle i ARK-prosessen.»

Intro: Takk for din deltagelse. Formålet med forskningen er å komme med konstruktive bidrag til intervensjonsforskning og organisasjonsutvikling på NTNU. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter. Formålet med intervjuet er ikke å evaluere din rolle, eller hvordan ditt institutt gjorde det, men heller å finne ut mer generelt om lederens rolle i ARK-prosessen. Det er frivillig å delta, og du har mulighet til å trekke deg fra prosjektet når som helst. Ditt bidrag vil forbli anonymt gjennom hele prosessen. Har du noen spørsmål før vi starter?

Prosessevaluering av ARK med fokus på leders rolle

Forberedelse og forankring

- På hvilken måte ble du introdusert til ARK-prosessen?
 - Vet du hvem som bestemte at instituttlederne skulle kjøre prosessene? (Fikk du innflytelse i denne prosessen? Fikk du mulighet til å stille spørsmål?)
- Hva fikk du kommunisert at formålet med ARK-prosessen var?
- Har du noen tanker om det var noen andre formål med ARK-prosessen enn det som ble kommunisert?
- Fikk du opplæring i ARK-prosessen? (Fikk du tilstrekkelig informasjon, var den god nok? Hva skal til for at opplæringen blir bedre? Teoretisk bakgrunn, gjennomføring)
- Opplevde du at du hadde nok tid og ressurser til å gjøre en god jobb med ARK-prosessen? (Kan du fortelle mer om det?)
- Hva ønsket du å få ut av ARK-prosessen som instituttleder?
- Var du motivert for å gjennomføre ARK-prosessen?
- Hvordan motiverte du dine ansatte til å delta i ARK-prosessen? (Hvordan kommuniserte du med dine ansatte om dette?)
 - Møtte du motstand? (Hva var det motstand mot? Møtte du likegyldighet?)
 - Gjorde du noen risikovurderinger med tanke på motstand blant ansatte? (Deltakelse, egen rolle som prosessleder, negative tilbakemeldinger, lederstøtte).
- Hva var verneombudets rolle i ARK-prosessen hos dere?
 - Hva tenker du verneombudets rolle kan være i ARK-prosessen?
- Var du og dine ansatte like motiverte for ARK-prosessen? (På hvilke måter var dere enige/uenige)?

Kartlegging (spørreskjema)

- Hva ble gjort for å motivere de ansatte til å svare på spørreskjemaet? (oppfølging: hvordan?)
- Hvordan ser du nytteverdien av FaktaARK I?
- Hvordan har du benyttet deg av FaktaARK I i arbeidsmiljøutviklingen ved instituttet ditt? (FaktaARK I på grunn av loven, verneombud og leder må sette seg sammen).

Tilbakemeldingsmøte

- Gjorde du noen forberedelser med tanke på mulige negative resultater fra kartleggingen? (risikovurderinger og laget strategier)
- For deg som instituttleder, hva var målet med tilbakemeldingsmøtet?

- Hva tror du var målet for de ansatte? (Hva tror du motiverte de ansatte?)
- Hva tenker du var din rolle i tilbakemeldingsmøtene?
 - Hvordan forberedte du til møtet?
 - Hvordan gjennomførte du tilbakemeldingsmøtet? (Hva gjorde dere? Kan du utdype i detalj?)
- Opplevde du at du hadde lederstøtte? (På hvilken måte? Var den tilstrekkelig?)
- En del av spørsmålene handlet om ledelse, var dette nyttig i utøvelsen av din rolle som leder? (Var det noen som var mer eller mindre nyttige?)
- Ble det gjort noe for å motivere de ansatte til å delta på tilbakemeldingsmøtet? (hva?)
- Hvordan synes du dine ansatte medvirket til tilbakemeldingsmøtet?
- Hva tenker du er sentrale suksessfaktorer og risikofaktorer for å gjennomføre et godt tilbakemeldingsmøte?

Tiltaksutvikling

- Hva var gangen videre fra tilbakemeldingsmøtet til utvikling av tiltak? (Detaljerte handlingsplaner, kommunikasjon av tiltak som ble iverksatt)
- Hvilken rolle hadde du i utviklingen av tiltakene?
 - Hvilke tiltak ble utviklet?
 - Hvilke synes du var viktig? (på hvilke måter, bidro de til å nå instituttets overordnede målsettinger?)
 - Var det noen tiltak du var uenig i at ble laget? (oppfølging: hvordan håndterte du den eventuelle uenigheten?)
- Brukte dere begrepene fra spørreskjema til å utarbeide tiltakene? (for eksempel sosialt fellesskap på jobb, myndiggjørende ledelse etc.)
- Resultatene handler om begreper som "tillit, rettferdighet, engasjement, støtte". Hvordan var det å gå fra disse begrepene til å utvikle konkrete tiltak?
 - Hva kunne eventuelt vært nyttige verktøy/hjelpemidler for å gjøre utviklingen av tiltak enklere? (feks. Kaizen)

Iverksetting av tiltak

- Hva var gangen videre fra utvikling av tiltak til iverksetting av tiltak? (hva var iverksettingsstrategien?)
- Hvem hadde ansvaret for iverksetting av tiltakene?
- Hva var din rolle i iverksettingen av tiltakene?
- Hvem hadde ansvaret for å følge opp fremdriften i iverksettingen av tiltakene?
- Ble tiltakene satt inn i handlingsplanen til instituttet? (Hvordan ble handlingsplanene fulgt opp? Hvem hadde hovedansvar for å følge de opp?)
- Hvordan vil du vurdere iverksettingsprosessen av tiltakene? (I hvilken grad ble tiltakene iverksatt?)
- Når du ser tilbake, har du forslag til forbedring av iverksettingen av tiltakene?

Evaluerings

- Ble effekten av tiltakene evaluert? (På hvilke måter?)
- Hvordan ser du nytteverdien av FaktaARK II?
 - Mer konkret, hvordan har du brukt den på ditt institutt?
 - Ser du behov for andre typer verktøy for å evaluere om tiltakene har effekt?
- Slik du ser det, hadde tiltakene en effekt? (Hvorfor, hvorfor ikke?)

ARK-prosessen sett som helhet

- Fikk du som leder den støtten du trengte fra organisasjonen? (For eksempel HR/HMS/Ledergrupper/øvre ledere). På hvilke måter, motivasjon? informasjon?)
- Har dere opplegg for overføring av kunnskap og erfaring om ARK-prosessen gjennom lederskifter? (Hvilke?)
- Når du ser tilbake; ville du som instituttleder ha gjort noe annerledes?
- Med tanke på arbeidsmiljøutvikling. Hvilke verktøy trenger du for å gjøre en god jobb? (Utover det som ble tilbudt? Forankring, kartlegging, tiltaksutvikling, implementering og evaluering? Fra ARK, toppledelse, medarbeidere, verneombud, evt. andre?)
- Hva tenker du er de viktigste suksessfaktorene for en god arbeidsmiljøutvikling?

Vedlegg 3: NSD godkjenning.

Eyvind Helland

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 09.08.2017

Vår ref: 54958 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 29.06.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>54958</i>	<i>Hva er leders rolle i ARK-prosessen?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Eyvind Helland</i>
<i>Student</i>	<i>Marte Østensen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 28.06.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

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

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marte Østensen, marteoest92@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 54958

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men masterstudentens kontaktopplysninger bør også tilføyes skrevet.

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Tredjepersoner kan være andre ansatte, verneombud og ledere. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 28.06.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlende opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

