

Hanne Marstrand

## Medarbeiderdrevet innovasjon i praksis

En Q-metodisk studie av ansattes opplevelse av  
å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass

Masteroppgave i voksnes læring  
Veileder: Oscar Amundsen og Ragnvald Kvalsund  
Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring

## **Sammendrag**

Denne studien handler om medarbeiderdrevet innovasjon og om involvering av ansatte i forbedringsarbeid og utviklingsaktiviteter. Formålet med studien har vært å undersøke hvordan ansatte opplever å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass.

Ved hjelp av Q-metodologi har jeg studert opplevelsene til 24 ansatte i en avdeling som jobber med saksbehandling og oppgjør. Gjennom sortering og rangering av 40 utsagn har deltagerne gitt uttrykk for sin subjektive opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Korrelasjon- og faktoranalyse av sorteringene har avdekket tre faktorsyn om opplevelsen:

- *Faktor 1 – godt arbeidsmiljø, sosial praksis og opplevd mening fører til initiativ*
- *Faktor 2 – sosial praksis, fastlønn og forbedringskultur fører til initiativ*
- *Faktor 3 – godt arbeidsmiljø, belønning og opplevd stress påvirker initiativ*

Hovedfunnene fra studien viser at trivsel og godt arbeidsmiljø oppleves som en viktig forutsetning for å ta initiativ. Studien viser også at strukturer i arbeidshverdagen, som samlokaliseringen av avdelingen og daglig bruk av tavlemøter, er av betydning for om ansatte tar initiativ. Opplevelsen av disse uformelle arenaene for læring viser hvordan medarbeiderdrevet innovasjon er en integrert del av sosial praksis. Initiativ er ikke noe som kan isoleres fra det daglige arbeidet, men noe som oppstår når ansatte deler kunnskap, erfaringer og jobber sammen i arbeidshverdagen.

Studien viser også at det er mulig å lykkes med Lean som utgangspunkt for medarbeiderdrevet innovasjon. Uavhengig av hva de ansatte opplever som mest betydningsfullt for å ta initiativ, gir de ansatte uttrykk for at utviklingen av selskapet er viktig og at det er riktig å prioritere tid til utvikling. I kjernen av dette ligger det en opplevelse av medvirkning. Dette indikerer at Lean ikke nødvendigvis begrenser medvirkning og autonomi og at Lean kan tilrettelegge for at ansatte tar initiativ til utvikling av egen arbeidsplass.

## **Forord**

Med bred arbeidserfaring fra kommunikasjon, holdningsarbeid og organisasjonsbygging i næringslivet og frivillige organisasjoner startet jeg høsten 2015 på en master i voksnes læring ved NTNU. Jeg ønsket mer kunnskap og teoretisk påfyll i tema som organisasjonsutvikling, læring og forbedringsarbeid. Jeg ønsket å utvikle meg som fagperson og få mer kunnskap om utvikling av mennesker og organisasjoner. Om hva som kjennetegner gode arbeidsmiljø, om prosessarbeid og organisasjonsutvikling.

Siden oppstarten har jeg hatt høye forventninger, både til omgivelsene og til meg selv. Takket være inspirerende forelesere, engasjerte medelever og et praksisnært undervisningsopplegg har jeg gjennom disse semestrene opplevd mestring, utvikling og læring. Jeg har sett egen arbeidserfaring i nye perspektiv, oppdaget nye sammenhenger og reflektert over disse. Jeg har blitt inspirert til videre arbeid innen faget og opplevd stor glede i utforsking av organisasjonslitteraturen.

Samtidig har det vært frustrasjon og usikkerhet knyttet til det å være student igjen. Det å finne tilbake til akademisk skriving, definere og velge problemstillinger, utfordre seg selv og levere på egne forventninger, spesielt i tidspresset mellom fulltidsjobb, renovering av hus og studier, har vært krevende. Takket være omgivelsene mine har jeg kommet gjennom utfordringene med overskudd og ny kunnskap.

Gjennomføringen av denne masteroppgaven hadde ikke vært mulig uten velviljen og åpenheten fra selskapet jeg har fått skrive om. Takk til dere for at jeg fikk lære om hvordan dere jobber med medarbeiderdrevet innovasjon, for fleksibiliteten fra teamleder som har tilrettelagt for dette og til alle ansatte som stilte opp som informanter.

Takk til mine veiledere, Oscar Amundsen og Ragnvald Kvalsund, som har gitt nyttige innspill og bidratt til utviklende samtaler underveis. Takk til dere som har lest korrektur og til alle som har heiet på meg underveis. Og spesielt takk til Maiken og Trine – for alle trivelige mastertreff, gode samtaler, diskusjoner, innspill og latter. Det har vært en fornøyelse!

Hanne Marstrand

Trondheim, mai 2018

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1. Behovet for innovasjon og utvikling i finansbransjen	1
1.2. Hvorfor medarbeiderdrevet innovasjon?	2
1.3. Problemstilling, metode og bakgrunn for valg av casebedrift	3
1.4. Oppgavens oppbygning	4
<b>2. Teoretisk forankring</b>	<b>5</b>
2.1. Medarbeiderdrevet innovasjon	5
2.2. Former for MDI	5
2.3. Forhold med betydning for innovativ adferd	5
2.3.1. Arbeidsmiljø og samarbeidsforhold	6
2.3.2. Medvirkning	6
2.3.3. Autonomi	7
2.3.4. Kultur for MDI og strategisk fokus på innovasjon	7
2.3.5. Verktøy	8
2.4. Sammenhengen mellom medarbeiderdrevet innovasjon og læring	8
2.5. Læring i organisasjoner	8
2.5.1. Læring som individuell tilegnelsesprosess	9
2.5.2. Læring som sosial praksis	9
2.5.3. Motivasjon til å lære	10
2.5.3.1. Regulering av indre motivasjon	10
2.5.3.2. Regulering av ytre motivasjon	11
2.5.3.3. Belønning og motivasjon	11
2.6. Innovasjon og læring gjennom Lean	11
<b>3. Metodisk tilnærming</b>	<b>13</b>
3.1. Hva er Q-metode?	13
3.1.1. Abduksjon	13
3.2. Bakgrunn for valg av metode	14
3.3. Struktur og rammeverk	15
3.3.1. Kommunikasjonsuniverset	15
3.3.2. Q-utvalg	16
3.3.3. Forskningsdesign	17
3.3.4. Prøvesortering	18
3.3.5. Personutvalg	19
3.3.6. Sorteringsinstruks	19
3.3.7. Sorteringsmatrise	19
3.3.8. Faktoranalyse	20
3.3.9. Fortolkning	21
3.3.10. Postintervju	22
3.4. Forskningens kvalitet	22
3.4.1. Kritiske aspekt ved forskerrollen	22
3.4.2. Validitet	23
3.4.2.1. Kommunikasjonsunivers	23
3.4.2.2. Utarbeidelse av utsagn	24
3.4.2.3. Sorteringsinstruks	24
3.4.3. Reliabilitet	25
3.4.4. Generalisering	26
3.4.5. Etske betraktninger	26

<b>4. Faktorpresentasjon og faktorfortolkning</b> .....	<b>27</b>
4.1. <i>Faktor 1 – Godt arbeidsmiljø, sosial praksis og opplevd mening fører til initiativ</i>	27
4.1.1. Godt arbeidsmiljø og trivsel fører til initiativ .....	28
4.1.2. Viktig med tilrettelegging og verktøy .....	28
4.1.3. Motiveres av toppledelsens fokus på utvikling.....	28
4.1.4. Initiativ gir mening .....	29
4.1.5. Selvopplevd behov for at selskapet utvikler seg.....	30
4.1.6. Oppsummering av faktor 1 .....	30
4.1.7. Postintervju med faktor 1.....	30
4.2. <i>Faktor 2 – sosial praksis, fastlønn og forbedringskultur fører til initiativ</i> .....	31
4.2.1. Fysisk plassering og verktøy er viktig .....	31
4.2.2. Likestilling av tidsbruk er viktig for å ta initiativ .....	31
4.2.3. Forbedringskulturen spiller en viktig rolle .....	32
4.2.4. Utviklingen er viktig og angår meg .....	32
4.2.5. Oppsummering av faktor 2 .....	33
4.3. <i>Faktor 3 – godt arbeidsmiljø, belønning og opplevd stress påvirker initiativ</i> .....	33
4.3.1. Godt arbeidsmiljø, trygghet og takhøyde.....	33
4.3.2. Økonomiske insentiv er viktig for å ta initiativ .....	34
4.3.3. Utviklingsarbeid er viktig, men negativt stress påvirker deltagelsen .....	34
4.3.4. Oppsummering av faktor 3 .....	35
4.4. <i>Likheter mellom faktorsynene</i> .....	35
4.4.1. Betydning av utviklingsarbeidet .....	35
4.4.2. Tavlemøter og bruk av gullapper oppleves som gode verktøy .....	35
4.4.3. Trygghet og opplevd ytringskultur .....	36
4.4.4. Erfaring med utviklingsarbeidet .....	36
4.4.5. Oppmuntring fra teamleder.....	36
4.4.6. Formidling av mål og strategier.....	37
4.4.7. Kontakt med salgskontorene.....	37
4.5. <i>Oppsummering av faktortolkningen</i> .....	37
<b>5. Diskusjon</b> .....	<b>39</b>
5.1. <i>Initiativ som sosial praksis</i> .....	39
5.1.1. Tavlemøter .....	39
5.1.2. Samlokaliseringen av avdelingen .....	41
5.2. <i>Deltagelse, rolleforståelse og drivkraft</i> .....	41
5.2.1. Egen deltagelse er givende.....	42
5.2.2. Egen deltagelse er ikke like viktig .....	42
5.3. <i>Betydningen av arbeidsmiljø, trygghet og samarbeidsforhold</i> .....	43
5.3.1. Trygghet og samarbeidsforhold .....	44
5.4. <i>Kultur og strategisk fokus på initiativ i organisasjonen</i> .....	45
5.4.1. Betydningen av forbedringskultur .....	45
5.4.2. Ledelsen som kulturbærere og rollemodeller .....	46
5.4.3. Informasjon om mål og strategier .....	46
5.5. <i>Opplevelse av selvbestemmelse og medvirkning</i> .....	47
<b>6. Oppsummering og avslutning</b> .....	<b>49</b>
6.1. <i>Kritikk av eget arbeid – hva kunne jeg gjort annerledes</i> .....	50
6.2. <i>Relevans for videre forskning</i> .....	51
<b>7. Referanseliste</b> .....	<b>I</b>
<b>8. Vedlegg</b> .....	<b>VI</b>
8.1. <i>Vedlegg 1 – Q-utvalg</i> .....	VI

8.2.	<i>Vedlegg 2 – Faktorenes gjennomsnittlige sortering</i> .....	<i>VIII</i>
8.3.	<i>Vedlegg 3 – Utsagnenes plassering for hver faktor</i> .....	<i>X</i>
8.4.	<i>Vedlegg 4 – Karakteristiske og sammenfallende utsagn</i> .....	<i>XII</i>
8.5.	<i>Vedlegg 5 – Faktorladning</i> .....	<i>XV</i>
8.6.	<i>Vedlegg 6 – Sorteringsinstruks</i> .....	<i>XVI</i>
8.7.	<i>Vedlegg 7 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i> .....	<i>XVIII</i>
8.8.	<i>Vedlegg 8 – Godkjenning NSD</i> .....	<i>XIX</i>
8.9.	<i>Liste over tabeller og figurer</i> .....	<i>XX</i>

## **1. Innledning**

Innovasjon og læring har blitt en viktig del av arbeidshverdagen på norske arbeidsplasser. Digitalisering og teknologiutvikling har ført til et økende behov for innovasjon og omstilling i arbeidslivet (Regjeringen, 2018). Det økende behovet har ført til en økende begrepsbruk og innen forskningen viser stadig flere fagdisipliner interesse for hva som bidrar til læring i organisasjoner (Elkjaer & Wahlgren, 2006). Av relevante tema trekkes kritisk tenkning og kreativitet frem som framtidens kompetansebehov (NOU 2018:2, s. 15), medarbeideren fremheves som en meget betydningsfull kilde til innovasjon (Høyrup, 2012) og for mange virksomheter har standardiserte organisasjonsoppskrifter blitt innfallsvinkelen til læring og utvikling (Røvik, 2012).

Innovasjon og omstillingsevne er også en viktig politisk satsning. I statsbudsjettet for 2018 styrker Regjeringen virkemiddelbruken for å bidra til mer innovasjon. Selv om metodene og begrepsbruken er forskjellig, er målet ofte det samme – skape økt konkurransekraft, henge med i digitaliseringen og tilpasse seg det nye arbeidslivet (Regjeringen, 2018).

### ***1.1. Behovet for innovasjon og utvikling i finansbransjen***

Finansbransjen er et godt eksempel på hvordan teknologi har endret organiseringen og tjenestetilbudet i en hel sektor. Fra å være papir- og menneskebasert har næringen i løpet av de siste årene blitt digital og radikalt endret måten vi bruker banktjenester. Da Skandiabanken etablerte seg i 2000 var de den eneste heldigitale banken i Norge (Skandiabanken, 2017). I dag er den digitale banken, med kunden som selvstyrer, en selvfølge.

I YS' Arbeidslivsbarometer for 2017 skiller finansbransjen seg ut på de ansattes vurdering av potensialet for digitalisering av egne arbeidsoppgaver. Sammenlignet med andre bransjer vurderer langt flere av de ansatte i finansbransjen at deres nåværende arbeidsoppgaver kan utføres digitalt eller av en maskin (NOU 2018:2, s. 77). Denne tendensen gjenspeiles også i rekrutteringen til bransjen. Samtidig som bankene nedbemanner de tradisjonelle bankfunksjonærene ansetter de IT-folk (Lorentzen, 2016). I den halvårslige kartleggingen av stillingsannonser på [www.finn.no](http://www.finn.no), er antall utlyste teknologistillinger innen bank, forsikring og finans nesten doblet fra 2015 til 2017 (NOU 2018:2, s. 76).

Digitaliseringen har også ført med seg endringer i eiendomsmeglerbransjen (NEF, 2017). De digitale plattformene har effektivisert og utfordret de tradisjonelle manuelle løsningene og endret meglerrollen i retning rådgivning og kundeservice. I økende grad opplever eiendomsmeglerforetakene at kundene etterspør selvbetjening, innsyn og transparens (Eiendom Norge, 2015). I kombinasjon med høy provisjon og champagneføring har digitaliseringen gitt liv til en diskusjon om nødvendigheten av eiendomsmeglertjenester (NEF, 2016).

Med 68 prosent sannsynlighet anslår rapporten ”Computerization and the Future of Jobs in Norway” at digitaliseringen vil endre eiendomsmeglerbransjen (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015). Forbedringsarbeid, organisasjonsutvikling og innovasjon er nødvendig for å overleve i bransjen - kanskje også for å overleve som bransje. Konkurransesituasjonen til eiendomsmeglerforetakene er truet av konkurranse fra andre eiendomsmeglerforetak og fra substitutter, i form av kunder som vil selge boligen sin selv (Børringbo & Braathen, 2016).

Denne masteroppgaven omhandler hvordan et eiendomsmeglerforetak møter utviklingen i markedet gjennom systematisk involvering av sine ansatte i utviklings- og forbedringsprosesser. Mitt utgangspunkt for oppgaven er de ansatte og hvordan de opplever mulighetene for å utvikle, foreslå og implementere endring på egen arbeidsplass. Jeg er nysgjerrig på hva de opplever som viktig for seg når de skal være kilde til innovasjon.

## ***1.2. Hvorfor medarbeiderdrevet innovasjon?***

Med medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er det de ansatte som tar initiativ til å utvikle, foreslå og implementere endring (Høyrup, 2012). MDI bygger på en forståelse av at ansatte utgjør et potensial for nytenkning, dersom det tilrettelegges for det (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011a). Undersøkelser viser at 70 prosent av norske arbeidstakere opplever at de får ta i bruk egne ideer på jobb (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011b). Samtidig har mange organisasjoner et utviklingspotensial i å fange opp hverdagslige ideer fra medarbeidere fordi de ofte blir oversett til fordel for større innovasjonsprosjekter eller ideer med høyere status (Amundsen et al., 2011a).

Det å jobbe systematisk med medvirkning fra ansatte i utviklingsaktiviteter og beslutningsprosesser er et arbeid med sterke røtter i norsk arbeidslivstradisjon (Amundsen et al., 2011a). I norsk arbeidsliv er medbestemmelse og demokratisk deltagelse sentralt, både indirekte gjennom lover og avtaler som gir medbestemmelsesrettigheter i form av representasjon i



styrende organ og direkte gjennom deltagelse i planlegging og gjennomføring av den enkeltes arbeidshverdag (Klev & Levin, 2012). Medbestemmelse er også lovfestet i arbeidsmiljøloven §4-2 som presiserer at arbeidstaker skal ha mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (Arbeidsmiljøloven, 1977, §4-2).

Selv om gevinstene av medvirkning er mange kan det være utfordrende å dokumentere hva som faktisk bidrar til medarbeidernes innovasjonsevne. Dette på grunn av utfordringer med å isolere innovasjonsevne fra andre interne forhold i organisasjonen, fra endring i eksterne markedsforhold og av det faktum at det ikke finnes mange organisasjoner med fullverdige MDI-praksiser (Amundsen et al., 2011a). I tillegg kan det være problematisk å generalisere kjennetegn på tvers av unike organisasjoner, ulike bransjer og sammensatte kontekster (Amundsen et al., 2011b). Selv om MDI ikke er et organisasjonskonsept med en ferdig oppskrift på implementering, kan en generalisering av kjennetegn bidra til et unyansert bilde av hva MDI faktisk er. Spesielt når det i arbeidslivet er en økende interesse for standardiserte metoder som innfallsvinkel til læring og utvikling (Røvik, 2012).

Forskningslitteraturen har likevel funnet fellestrekk ved organisasjoner som er dyktige på medarbeiderdrevet innovasjon og peker på at kulturelle, strukturelle, organisatoriske og markedsmessige forhold påvirker medarbeideres innovative adferd (Aasen & Amundsen, 2015). I sin litteraturgjennomgang viser Aasen & Amundsen (2015) til at utfordrende arbeid, autonomi i løsning av oppgaver, strategisk fokus på innovasjon i organisasjonen, opplevelse av et støttende klima, hyppig kontakt med mange eksterne relasjoner og variasjon i markeds- og etterspørselsforhold, er forhold med positiv effekt på medarbeideres innovative adferd.

I Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon trekker Amundsen et al. (2011b) fram at de organisasjonene som lykkes med å involvere sine ansatte i innovasjonsarbeid preges av engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Samtidig forutsetter MDI et velfungerende samspill mellom roller, kultur og verktøy. Det finnes ikke en suksessoppskrift, men de som lykkes med MDI klarer å integrere roller, kultur og verktøy som støtter opp under hverandre (Aasen et al., 2012).

### ***1.3. Problemstilling, metode og bakgrunn for valg av casebedrift***

Med dette som bakteppe har oppgaven følgende problemstilling: **Hvordan opplever ansatte å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass?**

Datamaterialet til masteroppgaven er begrenset til en administrativ avdeling med 30 ansatte. Avdelingen har ansvar for saksbehandling og oppgjør.

Siden jeg søker å avdekke de ansattes subjektive opplevelse av å ta initiativ til utvikling har jeg valgt Q-metode, som framstår som velegnet til å utforske subjektivitet (Thorsen & Allgood, 2010). Metoden presenteres som subjektivitetens vitenskap, der subjektivitet forstås som summen av aktivitet som utgjør en persons nåværende ståsted eller mening om et tema (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Q-metode har relevans for en rekke forskningsemner relatert til læring i organisasjoner og har blitt brukt til utforskning av subjektivitet i konflikter, ledelse, coaching, omstillingsprosesser og motivasjon (Allgood & Kvalsund, 2010). Metoden er også brukt til å kartlegge verdier eller holdninger til fenomener og hendelser i organisasjonsutvikling (Størksen, 2012) og i innovasjonsarbeid i kommunal sektor (Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015).

Bedriftens tydelige eksterne kommunikasjon om sammenhengen mellom arbeidsmiljø, utvikling og prestasjon fasinerte meg og var av betydning for mitt valg av casebedrift. Bedriften kommuniserte at de var Norges beste arbeidsplass – for kundene sine. I følge selskapet har ansattes bruk av Lean vært driveren for at de i flere år har vært Norges mest lønnsomme. Gjennom involvering og myndiggjøring av alle ansatte har de i følge dem selv blitt mer produksjonseffektive enn konkurrentene. Samtidig som de setter kunden i fokus kommuniserer de også betydningen av et godt arbeidsmiljø. I følge selskapet er det ingen selvmotsigelse å være Norges mest lønnsomme og Norges beste arbeidsplass. Det er heller selvforsterkende. I følge selskapet starter og slutter alt med de ansatte. For å kunne levere resultat for kunder og eiere må de være bransjens beste arbeidsplass over tid.

#### ***1.4. Oppgavens oppbygning***

Denne innledningen redegjør for hvorfor medarbeiderdrevet innovasjon og læring er relevant for finansbransjen, hva medarbeiderdrevet innovasjon er, bakgrunn for valg av casebedrift, problemstilling og metode. Kapittel 2 vil presentere relevant teori om medarbeiderdrevet innovasjon og læring i organisasjoner. Teorikapitlet vil også gjennomgå viktige forutsetninger for læring og hva som kan bidra til innovativ adferd i organisasjoner. I kapittel 3 vil jeg presentere metoden, studiens design og forskningsetiske forhold. Kapittel 4 inneholder faktoranalyse og faktortolkning og kapittel 5 gir en diskusjon av dette i lys av relevant teori. Kapittel 6 gir en oppsummering og avslutning av oppgaven.

## **2. Teoretisk forankring**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for oppgavens teoretiske forankring. Kapitlet starter med en gjennomgang av hva MDI er og forhold med betydning for innovativ adferd. Deretter vil jeg redegjøre for sammenhengen mellom MDI og læring. Avslutningsvis vil jeg presentere teori om læring i organisasjoner, motivasjon og for organisasjonskonseptet Lean.

### ***2.1. Medarbeiderdrevet innovasjon***

Som nevnt i innledningen forstås MDI som en form for direkte deltagelse der den ansatte tar initiativ til å utvikle, foreslå og implementere endring (Høystrup, 2012). MDI bygger på en forståelse av at alle ansatte representerer kunnskap, erfaringer og ideer som kan bidra til utvikling (Aasen & Amundsen, 2015). Dette innebærer at ansatte utgjør et potensial for nytenkning, dersom det tilrettelegges for det (Amundsen et al., 2011a). MDI skiller seg fra andre innovasjonskilder ved at den går dypere og er utenfor rekkevidde for ledere. Ansatte er tettere på kjerneoppgaver og utfordringer i det daglige og ser muligheter og utviklingspotensial som ledere eller innovasjonsavdelinger ofte ikke har tilgang til (Amundsen et.al, 2011a). For å realisere dette potensialet avhenger organisasjonen av en kultur som anerkjenner disse initiativene som innovasjonskilder (Brandt & Hasse, 2012).

### ***2.2. Former for MDI***

Innovasjon fra medarbeidere kan oppstå på flere måter og består i de fleste tilfeller av komplekse prosesser (Høystrup, 2012). MDI kan oppstå som en nedenfra og opp-prosess, bestående av spontane og uformelle initiativ fra medarbeidere. Denne formen for MDI er et resultat av de sosiale praksisene i arbeidshverdagen og foregår uten vesentlig innblanding fra ledelsen. Videre kan MDI skje gjennom en kombinasjon av en ovenfra og ned-prosess og en nedenfra og opp-prosess. Denne formen kjennetegnes av at medarbeidere tar initiativ til forbedring, som videre støttes og utvikles gjennom et samspill mellom medarbeider og ledelse. Her har ledelsen en rolle i å koordinere og systematisere initiativene fra de ansatte. En tredje form for MDI er som en ovenfra og ned-prosess, der ledelsen inviterer medarbeidere til å delta i innovasjons- og utviklingsprosesser (Høystrup, 2012).

### ***2.3. Forhold med betydning for innovativ adferd***

Som nevnt innledningsvis er det flere forhold som er av betydning for ansattes innovative adferd. Jeg vil nå redegjøre for hvordan arbeidsmiljø, samarbeidsforhold, medvirkning, autonomi, kultur, strategisk fokus på innovasjon i organisasjonen og verktøy er av betydning for innovativ adferd.

### *2.3.1. Arbeidsmiljø og samarbeidsforhold*

Amabile & Kramer (2011) viser til at de selskapene som lykkes med innovasjon og nyskaping kjennetegnes av et rikt indre arbeidsmiljø med positive følelser, positive relasjoner til kollegaer og arbeidsplassen generelt. Godt arbeidsmiljø påvirker kreativiteten hos individer gjennom en positiv effekt på de tre enhetene som utgjør individuell kreativitet: det kreative tankesettet, kunnskapen hos den enkelte og motivasjonen for oppgaven (Amabile, 1997). Godt arbeidsmiljø vil også spille inn på menneskets opplevelse av trygghet i miljøet. Trygghet handler om at omgivelsene aksepterer oss for den vi er, uavhengig av valg og handlinger, som er en forutsetning for at vi tør tenke annerledes og komme med nye ideer (Rogers, 1961).

Betydningen av arbeidsmiljø kan også sees i sammenheng med samarbeidsforhold, som trekkes frem som en gjennomgående viktig faktor for å lykkes med MDI (Amundsen et al., 2011b). Medarbeidere som trives på jobb er mer tilbøyelig til å foreslå forbedring og støtte implementering av nye ideer (Aasen & Amundsen, 2015). Forpliktelse, samarbeidsvilje og stolthet står sentralt i organisasjoner som lykkes med MDI. Dette handler om medarbeidere som er villige til å gi noe ekstra for å lykkes med forbedring og hvordan ansatte ser på seg selv som viktige ambassadører for selskapet (Aasen & Amundsen, 2015; Aasen et al., 2012).

### *2.3.2. Medvirkning*

Et annet sentralt aspekt ved MDI er medvirkning, som har vist seg å være en ubetinget positiv faktor for individ og organisasjon. På individnivå gir involvering av medarbeidere effekt på motivasjon, tilfredshet og eierskapsfølelse. Medvirkning har også en positiv innvirkning på den enkeltes holdning til endring, der medvirkningens suksess ligger i at den tilfredsstillende tre grunnleggende behov; selvbestemmelse, mening og minsket isolasjon. (Amundsen & Kongsvik, 2008). Medvirkning har også vist seg å gi gevinst i form av redusert sykefravær, bedre samarbeidsklima og økt medarbeidertilfredshet (Aasen & Amundsen, 2015).

Både den direkte og den indirekte medvirkningen er relevant i dette arbeidet. Den direkte medvirkningen handler om lederes lydhørhet overfor medarbeidere og samarbeidsforholdene mellom ledelse og medarbeider (Amundsen et al., 2011a). For å lykkes med MDI avhenger organisasjonen av samarbeidsorienterte ledere med en positiv innstilling til medvirkning som gir muligheter for innflytelse og horisontal kommunikasjon (Aasen & Amundsen, 2015). I dette ligger det at ledere gir ansatte frihet og mulighet til å utvikle og følge opp ideer, uten at de går inn med kontroll eller styring av prosessen. Her spiller mellomlederen en sentral rolle siden de

har mulighet til å være tett på ideer og forbedringsforslag i det de oppstår. Mellomlederen er også viktig for motivasjon og inspirasjon og gjennom anerkjennelse av initiativ og synliggjøring av resultatene av disse i organisasjon (Aasen et al., 2012).

I tillegg er det formelle medvirkningssystemet i virksomheten viktig. Fagforeningstillitsvalgte har en viktig rolle i å bygge relasjoner og gode samarbeidsforhold mellom ledere og medarbeidere (Amundsen & Kongsvik, 2008; Klev & Levin, 2012). Et særtrekk ved den norske samarbeidsmodellen er hvordan medvirkning og samarbeid har ført til en stor grad av tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstagere. En tillit som gir mindre behov for detaljstyring og direkte kontroll (Ingvaldsen, Rolfsen & Finsrud, 2012; Ravn, 2012).

### *2.3.3. Autonomi*

Medvirkning henger også sammen med autonomi og den ansattes opplevelse av selvbestemmelse, som er viktig for å muliggjøre innovasjon. Betydningen av selvbestemmelse kan også sees i sammenheng med sitt motstykke, kontroll, som er en hemmer på kreativitet og innovasjon i organisasjoner (Amundsen et al., 2011a; Rogers, 1961). Et relevant aspekt av dette er lederes manglende mulighet til å ha kontroll over MDI. Ved å satse på medarbeideren som kilde til innovasjon gir ledere fra seg autoritet og gir medarbeideren større frihet til å ta beslutninger (Amundsen et al., 2011a; Aasen & Amundsen, 2015).

### *2.3.4. Kultur for MDI og strategisk fokus på innovasjon*

Organisasjonskultur er de bærende ideene som styrer valg, metoder og strukturer i arbeidshverdagen. Studier av organisasjonskultur viser at medarbeidere har en tendens til å lete etter signaler for “riktig atferd” i de eksplisitte eller implisitte normene i sin organisasjon (Amundsen et al., 2011a). Som kulturbærere har toppledelsen en viktig rolle i å legge føringer på hva som er viktig og riktig innovativ adferd. McLean (2005) omtaler dette som organisatorisk oppmuntring. Dette innebærer oppmuntring til idegenerering og til å ta risiko. Det er avgjørende at ideer møtes positivt og at de kan flyte fritt på tvers av organisasjonens grenser, avdelinger og grupper (Aasen & Amundsen, 2015).

Brandi & Hasse (2012) argumenterer for at muligheten til å realisere innovasjonspotensialet i egne medarbeidere avhenger av forståelsen av organisasjonens praksisbaserte læringskulturer. Organisasjonskultur må forstås som noe mer enn de bærende ideene eller tradisjonene i organisasjonen og i tillegg inkludere hvordan ansatte jobber og lærer i et praksisfelleskap. Denne læringskulturen kan variere internt, må forstås individuelt og hva som anses som

innovasjon henger sammen med forståelsen av de ulike praksisbaserte læringskulturene (Brandi & Hasse, 2012).

### 2.3.5. *Verktøy*

Organisasjoner som lykkes med MDI bruker ulike verktøy i arbeidet, som verktøy for idefangst, for valg og oppfølging av ideer, for innovasjonskultur og for informasjonsdeling. Formelle og uformelle samtaler har også visst seg å være viktige verktøy (Aasen et al., 2012). Flere organisasjoner tar utgangspunkt i Lean som verktøy i dette arbeidet (Høystrup, 2014), se kapittel 2.6 for mer om dette.

## 2.4. ***Sammenhengen mellom medarbeiderdrevet innovasjon og læring***

Litteraturen framstår samstemt på sammenhengen mellom MDI og læring (Høystrup, 2012; Billett, 2012; Aasen & Amundsen, 2015). I følge Høystrup (2012) fungerer begge som en katalysator for hverandre, noe som gjør det vanskelig å skille læring fra innovasjon og innovasjon fra læring. Læringsforståelsen omhandler hvordan læring kan føre til innovasjon og hvordan et innovativt arbeidsmiljø kan føre til læring og kompetanseutvikling.

Høystrup (2012) argumenterer for at innovasjon oppstår i de hverdagslige og kulturelle praksisene til medarbeiderne i en organisasjon. Innovasjonsevne er med det et resultat av hvordan folk jobber, samarbeider og blir deltagere i organisasjonen (Price, Boud & Scheeres, 2012). I likhet med Høystrup (2012) argumenterer Aasen & Amundsen (2015) for at innovasjon handler om den uformelle læringen som skjer i det daglige arbeidet. De trekker også fram betydningen av den formelle læringen og kompetanseutviklingen som skjer gjennom strukturer og systematisk arbeid i og utenfor organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2015).

Billett (2012) fremhever også denne sammenhengen og poengterer at uavhengig av om innovasjonen foregår som en planlagt aktivitet eller oppstår tilfeldig under arbeidet er innovasjon “*as much about individuals learning as about the implementation of new practices, and one is unlikely to occur without the other*” (Billett, 2012, s. 94).

## 2.5. ***Læring i organisasjoner***

Forståelsen av MDI har mange likhetstrekk med teorier om læring i organisasjoner og forståelsen om at organisasjoner lærer gjennom sine lærende individer (Senge, 1990). Argyris (1999) omtaler dette som organisatorisk læring og argumenterer for at i organisasjoner er det individene som lærer, slik at organisasjonen er i stand til å tilpasse og utvikle seg.

### 2.5.1. Læring som individuell tilegnelsesprosess

Hva skal så til for at voksne lærer? I følge Billett (2010) er læring en personlig prosess styrt av våre kapasiteter, interesser, situasjoner og støtte, som aktiverer vårt tankesett og bevissthet. Effektiv læring hos voksne påvirkes i stor grad av hensikten med hva som skal læres og graden av støtte og veiledning individet klarer å ta del i underveis (Billett, 2010). Dette synet på læring har klare likhetstrekk med Illeris (2012), som argumenterer for at læring har tre dimensjoner der læringens innhold, samspill og drivkraft alle må tas med i betraktning når læring skal diskuteres. I følge Tøsse (2011) er anerkjennelsen av at voksne er selvstyrte, autonome og har behov for å skape mening med det de gjør en av de viktigste forutsetningene for voksnes læring.

### 2.5.2. Læring som sosial praksis

I følge Lave & Wenger (1991) må læring sees på som noe mer enn en tilfeldig prosess som skjer et sted og argumenterer for at læring er en integrert del av sosial praksis. I denne forståelsen flytter de fokus fra læring som noe individuelt til at læring er deltagelse og at kunnskap er noe som utvikles i relasjon til andre. I dette fremheves betydningen av den uformelle læringsarenaen, der læringen verken har pensum eller plan, men der læringen er et resultat av deltagelse (Lave & Wenger, 1991).

Dette er i tråd med Brandi, Elkjaer & Brandi (2011) som ser på læring i organisasjoner som noe organisatorisk. Selv om de ikke fraskriver læring som en individuell tilnæringsprosess, presiserer de at læring må sees på som et samspill mellom individ og organisasjon. I følge Elkjaer (2001) fokuserer alt for mange organisasjoner på hvordan ansatte skal trenes, kurses eller motiveres for å lære og endre seg og som en konsekvens overser de behovet for å tilrettelegge for de organisatoriske strukturene som utgjør en lærende organisasjon.

Ellström (2011) er også opptatt av samspill mellom strukturelle forhold ved arbeidsplassen og subjektive faktorer hos individet. På den strukturelle siden vil tid, ressurser, organisasjonsstruktur og –kultur påvirke læringsmiljøet. Ellström (2011) er opptatt av hvordan læringspotensialet på arbeidsplassen er et resultat av disse strukturene og de subjektive faktorene om hvordan individet opplever, forstår og verdsetter dem. Det er også klare likhetstrekk til dette hos Billett (2012), som har videreutviklet forståelsen om læring som deltagelse i felleskap ved å se på kvaliteter ved deltagelsen og fellesskapet. I sin teori om *boundet agency* ligger det at ansattes deltagelse både kan forklares gjennom arbeidsplassens inviterende egenskaper og gjennom hvordan de ansatte verdsetter og mottar denne invitasjonen. Trygghet til hvordan

handlinger og ideer blir møtt reduserer den ansattes opplevde risiko for å ta initiativ og kan øke sannsynligheten for deltagelse (Billett, 2012).

Dette har klare likehetstrekk til menneskets tro på egne krefter. I følge Bandura (1989) er mestringsforventning en av de mest betydningsfulle påvirkningsfaktorene for menneskets motivasjon, atferd og tankemønster. Egen tro på om vi vil lykkes, eller mislykkes, påvirker valg av aktiviteter, innsats og vår utholdenhet i dem. Mestringsforventningen påvirker hvordan vi ser på omgivelsene og om vi vurderer å ha en innflytelse på miljøet rundt oss (Bandura, 1989).

### *2.5.3. Motivasjon til å lære*

Motivasjon er en drivkraft for aktivitet og for læring. Ryan & Deci (2000) poengterer at det er kvaliteten og ikke mengden av motivasjon, som er av betydning for menneskets atferd. Motivasjonens kvalitet handler om hvorfor personen er motivert for handling og hvilke mål eller grunner som ligger bak drivkraften. Ved indre motivasjon er handlingene styrt av en iboende interesse eller glede ved handlingen. Mens ved ytre motivasjon er handlingen styrt av en form for ekstern belønning (Ryan & Deci, 2000).

Disse formene for motivasjon har ulik innvirkning på læring. Indre motivasjon blir sett på som den sterkeste formen for motivasjon, der en genuin interesse for aktiviteten gir kvalitetslæring og kreativitet. Den ytre motivasjonen er mer kompleks. Handlinger styrt av ytre motivasjon kan gjennomføres med motstand og uinteresse, men også med en vilje og aksept for verdien av aktiviteten. Den sistnevnte formen, integrert regulering, deler mange av kvalitetene til indre motivasjon, men drivkraften er fortsatt ulik (Ryan & Deci, 2000).

#### *2.5.3.1. Regulering av indre motivasjon*

Indre motivasjon kan ikke skapes, men den kan styrkes, svekkes eller opprettholdes. Interpersonelle handlinger og strukturer som gir en følelse av mestring og kompetanse under handlingen kan styrke den indre motivasjonen. Samtidig må følelsen av kompetanse oppstå sammen med en opplevelse av selvbestemmelse og autonomi. Valgfrihet og mulighet for å ta egne valg styrker den indre motivasjonen fordi den gir en større opplevelse av autonomi. Videre er optimale utfordringer som resulterer i tilbakemeldinger positivt. Et viktig aspekt ved den indre motivasjonen er hvordan den blir påvirket av belønning. Forskning har vist at ytre belønninger virker negativ, fordi drivkraften ikke er ekstern og belønningen framstår som en kontrollerende faktor (Ryan & Deci, 2000).



### 2.5.3.2. Regulering av ytre motivasjon

Forståelsen av hva som regulerer ytre motivasjon må sees i sammenheng med at drivkraften ikke er interesse for oppgaven i seg selv, men konsekvensene av den. Relasjoner til andre og behovet for tilhørighet blir dermed viktig for påvirkning av ytre motivasjon. Det at handlingen er verdsatt av noen signifikante andre som mennesket ønsker eller føler seg knyttet til, påvirker motivasjonen positivt. Videre er autonomi viktig for påvirkning av den ytre motivasjonen, der opplevd selvbestemmelse vil øke internaliseringen og integreringen av den ansattes opplevde verdi av oppgaven (Ryan & Deci, 2000).

### 2.5.3.3. Belønning og motivasjon

Kuvaas (2008) argumenterer for at ytre motivering kan fungere som drivkraft på enkle, manuelle oppgaver, men at ytre belønning ikke fungerer som stimuli for kompleksiteten i innovasjonsarbeid. I tillegg trekker han frem at ytre belønning bryter med de faktorene som fremmer innovasjon, som samarbeidsklima, fellesskapsfølelse og tilhørighet (Kuvaas, 2008). Dette kommer også frem i studien til Cerasoli, Nicklin & Nassrelrgawi (2016), som har sett på sammenhengen mellom incentiver og prestasjoner. Forskningen deres indikerer at insentiver med direkte insentiveffekt, som prestasjonsbonus, er negativt relatert til behovsdekningen av autonomi, mestring og tilhørighet. Insentiver uten direkte insentiveffekt, som fastlønn, er positivt relatert til behovsdekning av de tre. Siden insentiver med direkte insentiveffekt fortrenger indre motivasjon og har en negativ effekt på opplevelsen av autonomi, mestring og tilhørighet, kan insentiver som bonus redusere prestasjoner (Cerasoli et al., 2016).

## 2.6. Innovasjon og læring gjennom Lean

Siden bedriften jeg studerer har brukt Lean som utgangspunkt for sitt utviklingsarbeid vil jeg også redegjøre for dette konseptet. Inspirert fra Japansk bilproduksjon ble Lean utviklet av Massachusetts Institute of Technology (MIT) og amerikansk bilindustri på slutten av 1980-tallet (Ingvaldsen, Ringen & Rolfsen, 2014; Wig 2013). Lean bygger på ideen om flyt-effektivitet, som handler om mest mulig effektiv flyt eller prosess sett fra kundens ståsted og om arbeid som læring, i betydningen hva kan vi lære av dette for å gjøre det enda bedre neste gang (Wig, 2013).

Ingvaldsen et al. (2014) definerer Lean gjennom fire perspektiv: organisasjonstrend, ledelsesfilosofi, prinsipper og praksiser. Som organisasjonstrend forstås Lean gjennom sin positive retorikk, med suksessen til Toyota som ledestjerne. Organisasjonstrenden handler om populariseringen av Lean som har blitt heiet fram av mange konsulentselskaper, der også MIT

og Harvard har spilt en viktig rolle. I Lean som ledelsesfilosofi vektlegges nødvendigheten av en ”Leansk” ledelseskultur eller tankesett, der prinsippene og verktøyene for eliminering av sløsing ikke fungerer uten at ledelsen og organisasjonen lever Lean ut i hverdagen. Lean som praksis forstås som en spesifisering av de tekniske og de menneskelige praksisene i en organisasjon som teamorganisering, desentralisering, jobbrotasjon og fleksibel bemanning.

Som konsept tilbyr også Lean et sett med verktøy og ”maler” for jobbprosesser om hvordan dette kan gjennomføres i praksis (Wig, 2013). Ett av disse verktøyene er tavlemøter som kan forstås som det Amundsen et al. (2011b) omtaler som verktøy for idefangst. Tavlemøtene er en god arena for å komme opp med løsninger på utfordringer og de tilrettelegger for at ulike syn, fagdisipliner og perspektiv kan belyse problemene. Tavlemøtene kan realisere flere faktorer som er av betydning for læring, som eksponering av store mengder informasjon, synliggjøring av mål og resultater av handling, kunnskapsdeling, erfaringsutveksling, refleksjon, tilbakemelding, helhetsoversikt, korrigerende arbeid med feil og løpende forbedring av eksisterende arbeidsprosesser (Høystrup, 2014).

For å lykkes med Lean trekker Wig (2013) fram organisasjonskulturens betydning. Det å lykkes med å skape en ekte lærende organisasjon handler om en å skape en kultur for delegering, involvering og der ansatte får ansvar for utvikling av organisasjonen. Også Atkinson (2010) fremhever organisasjonskulturens betydning og viser til misforståelsen om at Lean forstås som en definert verktøykasse, ikke en mulighet for skreddersøm. Dersom organisasjonen ikke har en kultur for læring hjelper det lite med trening i metode og prinsipper om kontinuerlig forbedring. Samtidig må organisasjonen balansere mellom kultur og struktur. Lean som metodikk bygger på en struktur om hvordan ting skal gjøres. Men uten å ta hensyn til kulturlogikken vil denne strukturen aldri lykkes (Wig, 2013).

I artikkelen ”Lean organisering i norsk arbeidsliv, slutten på medvirkning” argumenterer Ingvaldsen et al. (2012) for at implementering av Lean kan føre til mindre medvirkning gjennom redusert autonomi. I følge forfatterne kan standardiseringen etter Lean medføre et snevrere kontrollspenn, høyt arbeidspress og for korte tidsfrister. Høystrup (2014) trekker også frem at rigide oppskrifter på idestrømmer og problemløsning kan virke begrensende i form av redusert autonomi. Likevel kan organisasjoner som bruker Lean ivareta medvirkningen gjennom å tilpasse konseptet etter organisasjonen (Ingvaldsen et al., 2012).

### **3. Metodisk tilnærming**

Siden denne masteroppgaven ønsker å avdekke de ansattes opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass har jeg valgt Q-metode. Dette kapitlet vil redegjøre for hva Q-metode er, gi min begrunnelse for valg av metoden og gjennomgå de ulike stegene i den. I gjennomgangen vil jeg synliggjøre og forklare valg og refleksjoner jeg har gjort meg underveis. Kapitlet vil også komme med mine betraktninger over forskningens kvalitet, etiske aspekt ved studien og utøvelse av forskerrollen.

#### ***3.1. Hva er Q-metode?***

Q-metode er en forskningsmetode som ble utviklet av William Stephenson på 1930-tallet. Stephenson var kritisk til naturvitenskapens ensidige fokus på objektive målinger og til psykologiens tradisjon med testing, der mennesket ble redusert til objekter (Stephenson 1953; Watts & Stenner, 2012; Øverland, 2010). Stephenson (1953) savnet en metode som så bort fra disse målingene, men som vitenskapelig studerte nyansene i menneskenes preferanser, holdninger, personlighet og sosiale interaksjoner. Som et svar på denne kritikken utviklet Stephenson Q-metode, som med røtter i vitenskapsfilosofien tilbyr et begrepsmessig og systematisk rammeverk og en forskningsteknikk for utforsking av menneskets subjektivitet (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012).

Q-metode er både sosialkonstruktivistisk og sosialkonstruksjonistisk. Det førstnevnte dreier seg om det personlige og psykologiske aspektet ved meningskonstruksjon. Dette omhandler hvordan vi som mennesker er selektiv i hva vi retter oppmerksomheten vår mot, hvordan vi tolker vår fysiske og sosiale verden og de synspunktene og strukturene dette resulterer i. I det sosialkonstruksjonistiske perspektivet flyttes fokuset til de sosialt konstruerte og delte meningsdannelsene (Watts & Stenner, 2012). Q-metode har også klare likhetstrekk med fenomenologien i den forstand at virkeligheten er noe vi erfarer ut fra hvordan vi lar den framtre for oss. Fenomenologi kan defineres som det innlysende. Den retter oppmerksomhet mot hvordan mennesket opplever ulike sider ved sin tilværelse, hvordan det opplever ting og hva som framstår som virkelig for det (Nyeng, 2012).

##### ***3.1.1. Abduksjon***

Metoden bygger på abduksjon, der det som undersøkes ikke skal måles eller hypotesetestes, men heller oppdages i forskningsprosessen (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Abduksjon handler om å søke etter nye forståelser og innsikt og om å forklare hvorfor

et observert fenomen manifesterer seg på en bestemt måte. Abduksjonsprinsippet henger sammen med det sosialkonstruktivistiske ved Q-metode. For meg som forsker handler dette om hva jeg vektlegger, gir mening og oppmerksomhet, i mitt arbeid med kommunikasjonsuniverset, design og utvalg, samt i fortolkningsarbeidet. I faktoranalysen og fortolkningsarbeidet er dette også en del av det sosialkonstruksjonistiske perspektivet, i hva jeg vektlegger og forstår som de sosialt konstruerte og delte meningsdannelsene (Watts & Stenner, 2012).

Abduksjon og det sosialkonstruktivistiske i Q-metode omhandler også forskningsdeltageren. Gjennom sortering av utsagnene gjennomgår deltageren en refleksjonsprosess som kan åpne opp for nye sammenhenger eller forståelser av fenomenet (Kvalsund & Allgood, 2010). Allgood & Kvalsund (2010) viser til Q-metodens bidrag til økt selvforståelse gjennom at sortereren får mulighet til å utforske sin egen subjektivitet og gjennom dette kan nye sammenhenger og ny kunnskap gjøres eksplisitt for den som sorterer.

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

Bruk av Q-metode kan bidra til å forstå ansattes opplevelser eller holdninger til et bestemt tema. Metoden trekker oppmerksomheten bort fra objektiviteten i de formelle strukturene og retter den heller mot de subjektive forståelsene av disse (Wolf, 2010). Med en tydelig forventning fra ledelsen om deltagelse i utviklingsarbeid og initiativ som selskapsverdi, er det tidligere nevnte abduksjonsprinsippet en av flere gode grunner til å bruke Q-metode til å studere ansattes opplevelse av å ta initiativ til forbedring. Metoden kan bidra til å fange opplevelser som kanskje ikke kommer til uttrykk gjennom intervju eller som jeg overser. I tillegg kan utsagnene bidra til at deltagerne åpner opp for nye sammenhenger som de kanskje ikke har vært åpne for i den sterke organisasjonskulturen. Med det kan metoden fungere som et speil og bidra til at den enkelte får avdekt sine egne referanserammer (Wolf, 2010). Metoden kan også gjøre deltagerne mer bevisst på sammenhengen mellom hvordan de handler og tenker og hva som er av betydning for at de skal ta initiativ til utvikling.

I tillegg til metodens velegnethet for å studere subjektive opplevelser har jeg ved bruk av Q-metode også kunne inkludere et større antall deltagere, enn ved for eksempel intervju. Ved bruk av Q-metode har ikke studien begrenset seg til et utvalg, men invitert hele avdelingen til å uttrykke sin opplevelse. Videre har ivaretagelsen av de ansatte vært et viktig aspekt. Gjennom bruk av Q-metode får alle deltagerne mulighet til å uttrykke sin opplevelse ved hjelp av anonyme sorteringer. Tema vedrørende egen opplevelse av deltagelse kan ha mange nyanser,

oppleves som private og ha forklaringer som kanskje ikke kommer til uttrykk gjennom intervju. Dette fikk jeg praktisk erfare gjennom arbeidet med kommunikasjonsuniverset og fokusgruppe-intervjuet med de ansatte. Der ble grad av åpenhet eksplisitt nevnt i forbindelse med at jeg spurte om tillatelse til å ta taleopptak av intervjuet.

### **3.3. Struktur og rammeverk**

Prosessen i Q-metode kan deles inn i ulike steg (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012; Størksen, 2012; Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015). Jeg vil nå gjennomgå den metodiske prosessen, og hva som menes med kommunikasjonsunivers, Q-utvalg, forskningsdesign, prøvesortering, personutvalg, sorteringsinstruks, sorteringsmatrise, faktoranalyse, fortolkning og postintervju.

#### *3.3.1. Kommunikasjonsuniverset*

Kommunikasjonsuniverset forstås som all aktuell uttrykt kommunikasjon om det temaet som studeres (Kvalsund & Allgood, 2012; Thorsen & Allgood, 2010; Ellingsen, 2010). En viktig betingelse i metoden er at kommunikasjonsuniverset er representativt for deltagerne som skal uttrykke seg (Watts & Stenner, 2012; Thorsen & Allgood, 2010). For å kunne gi de ansatte mulighet til å vurdere seg selv og uttrykke sin opplevelse har jeg som forsker vært opptatt av at kommunikasjonsuniverset representerer alles måte å tenke og snakke rundt temaet på. En viktig kilde til hva som påvirker de ansattes deltagelse i utviklingsaktiviteter er de ansatte selv og jeg har derfor valgt en naturalistisk innfallsvinkel til kommunikasjonsuniverset (Watts & Stenner, 2012; Ellingsen, 2010). Dette handler om hvordan de ansatte selv uttrykker seg om temaet, deres tanker og opplevelser av strukturer, verdier, kultur, ledelse og hvordan dette spiller inn på det å ta initiativ til utvikling. Det subjektive aspektet vektlegger at det å ta initiativ kan forstås som en ”indre erfaring” (Wolf, 2010, s. 32). Uavhengig av de strukturelle og formelle rammene i organisasjonen, vil opplevelsen av å ta initiativ være det den enkelte opplever at det er.

På bakgrunn av dette gjennomføre jeg tre fokusgruppeintervju. For alle intervjuene la jeg opp til åpne intervju, uten for spesifikke og fastlåste spørsmål, slik at tema som de intervjuende er opptatt av kommer frem (Nyeng, 2012; Størksen, 2012; Ellingsen, 2010). Strukturerede intervju kan begrense informasjonen fordi nyanser, perspektiver eller aspekter jeg ikke har tenkt på kan gå tapt (Ellingsen, 2010). Da det var selskapet som valgte ut hvem jeg fikk intervjuer var min mulighet til å påvirke intervjudeltagerne begrenset til ønsket jeg sendte selskapet om variasjon i alder, kjønn, avdelinger, stilling og hvor lenge de har jobbet i organisasjonen.

Det første intervjuet ble gjennomført med HR-direktør og en av selskapets forretningsutviklere som tidligere jobbet som innleid Leankonsulent. Dette intervjuet handlet om hvordan selskapet tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke strukturer, strategier, verktøy, verdier og metoder de benytter seg av i arbeidet. Det neste intervjuet ble gjennomført med de to teamlederne i avdelingen. Dette intervjuet handlet mer spesifikt om avdelingen, hvordan de som teamledere opplevde arbeidet og tilretteleggingen for medarbeiderdrevet innovasjon og funn fra medarbeiderundersøkelsene. Det siste intervjuet ble gjennomført med tre av de ansatte i avdelingen. De ansatte hadde en god aldersspredning, bestod av både kvinner og menn, jobbet i ulike team i avdelingen, med ulike oppgaver og hadde ulik tidserfaring i selskapet. Intervjuet handlet i hovedsak om hvordan de opplevde mulighetene for deltagelse, kultur for å ta initiativ, informasjon, motivasjon, strategisk fokus, fremmere og hemmere av deltagelse og hvor representativ de var for avdelingen som gruppe.

I den avsluttende fasen av dette arbeidet valgte jeg å prøve ut kommunikasjonsuniverset på en testgruppe som sikrer at kommunikasjonsuniverset er representativt for de som skal sortere (Valenta & Wigger, 1997; Watts & Stenner, 2012). Gjennom dette ønsket jeg å undersøke om jeg hadde fanget bredden av kommunikasjon om initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Dette ble praktisk gjennomført av de to teamlederne som fikk en oppsummering av kommunikasjonsuniverset tilsendt på e-post. Responsen fra dem var uten forslag til endringer og signaliserte at de var enig i min forståelse av opplevelsene av å initiativ til utvikling.

### *3.3.2. Q-utvalg*

Fra kommunikasjonsuniverset går neste steg i Q-studien ut på å definere Q-utvalget også kjent som utsagn. Utvelgelsen av utsagn beskrives som den mest krevende prosessen av en Q-studie da det er stor fare for at viktig informasjon bli oversett og utelatt. Samtidig er arbeidet med utsagnene svært viktig da disse danner rammen for deltagernes mulighet til å uttrykke og måle sin subjektivitet (Watts & Stenner, 2012; Ellingsen, 2010). I arbeidet fra kommunikasjonsuniverset til utsagn reflekterte jeg en god del over de ansattes overveldende positivitet til endring og utvikling og over den tilsynelatende høye deltagelsen – det å ta initiativ til utvikling framstod som noe alle deltok i. Som forsker kom det naturlig å reflektere over og stille meg kritisk til informasjonen jeg jobbet med (Nyeng, 2012). Hadde jeg snakket med et representativt utvalg av de ansatte? Hadde jeg oversett noe og hadde jeg stilt de riktige spørsmålene? Både fra min egen arbeidserfaring og fra organisasjonslitteraturen (f.eks. Amundsen & Kongsvik, 2008) har jeg erfart at en entydig positiv entusiasme for utvikling og endring tilhører sjeldenheten. I

arbeidet med utsagnene var jeg derfor bevisst på at intervjuene jeg gjennomførte ikke nødvendigvis dekket alle syn på saken og at utsagnene måtte ta høyde for mindre entusiasme, lavere deltagelse og en ytre motivert deltagelse.

### 3.3.3. *Forskningsdesign*

Før valg av design hadde jeg formulert 160 ulike utsagn om det å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. De fleste av disse var positive og bar preg av deltagelse og interesse for arbeidet. For å ivareta representasjonen i kommunikasjonsuniverset, sikre balanse og en lik fordeling av de ulike temaene, valgte jeg Fishers balanserte blokkdesign (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Basert på kommunikasjonsuniverset endte jeg med tre effekter og to nivå på hver av effektene. Styring eller motivasjon var en effekt, med indre (a) og ytre (b) drivkraft som nivå. Videre valgte jeg struktur som effekt, med nivåene formell (c) og uformell (d). Som tredje effekt valgte jeg rolleforståelse uttrykt gjennom opplevd deltagelse, med nivåene stor (e) og liten (f). Se tabell 1 under.

**Tabell 1. Forskningsdesign**

Effekt	Nivå		Celler
Styring	Indre motivasjon (a)	Ytre motivasjon (b)	2
Struktur	Formell (c)	Uformell (d)	2
Rolleforståelse	Stor (e)	Liten (f)	2
Sum			8

I sum ga det åtte cellekombinasjoner ( $2 \times 2 \times 2 = 8$ ); ace; acf; ade; adf; bce; bcf; bde; bdf. For å kunne gjennomføre sorteringen innen rimelig tidsbruk for avdelingen valgte jeg en sortering med fem utsagn til hver cellekombinasjon, i alt 40 utsagn.

I arbeidet med redusering, presisering og valg av utsagn til de ulike cellekombinasjonene tok jeg spesielt hensyn til språk og bruk av dagligdagse ord og uttrykk som de ansatte i selskapet kunne kjenne seg igjen i (Watts & Stenner, 2012). Hensikten er at folk skal ta stilling til om utsagnet representerer dem eller ikke og jo mer komplisert språket er jo større er sjansen for at sortereren ikke får uttrykt sin opplevelse (Watts & Stenner, 2012). To eksempler på utsagn som ble brukt er utsagn 21: "Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!", der jeg har brukt et direkte sitat og ordtak fra administrerende direktør i selskapet. Et annet eksempel på

dette er utsagn 32: ”Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det”, som er et direkte sitat fra fokusgruppeintervjuet med de ansatte.

Et annet viktig aspekt med Q-utsagnene er at de er åpne og gir mulighet til å representere subjektivitet som subjektiv mening. Det er viktig at utsagnene muliggjør selvrefleksjon, slik at deltageren kan vurdere i hvor stor grad han er enig i, uenig i eller anser utsagnet som viktig for seg (Kvalsund & Allgood, 2010). For å åpne opp for denne selvrefleksjonen har jeg unngått utsagn som har tydelige ja og nei-svar (Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015).

Videre er det et mål at Q-sorteringen gir mulighet for å oppdage transitive tanker (Allgood, 1999). Gjennom sorteringen kan deltageren oppdage nye sammenhenger med seg selv, der uforutsigbare tanker eller følelser endres og gjøres eksplisitt gjennom å måtte ta stilling til hvordan de ulike utsagnene gir mening for seg (Allgood, 1999). Ett eksempel på dette er utsagn 5: ”Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet”. Lønn og belønning av klikk var ikke noe de ansatte var eksplisitt opptatt av i fokusgruppeintervjuet, men noe jeg likevel ønsket å åpne opp for da jeg opplevde at det ubevisst kanskje styrte tidsbruken i arbeidshverdagen.

Selv om utgangspunktet for kommunikasjonsuniverset var naturalistisk, valgte jeg som et bidrag til utforskning av egen subjektivitet å legge inn utsagn basert på litteraturen om indre og ytre motivasjon. Eksempel på dette er utsagn 18: ”Jeg opplever fokuset på forbedring og endring som påtvungent av ledelsen. Det hemmer meg i å delta” og 37: ”Belønning av initiativ er en forutsetning for at jeg skal se verdien av å ta initiativ”.

#### *3.3.4. Prøvesortering*

Før ferdigstillingen av utsagnene gjennomførte jeg en prøvesortering med den ene teamlederen. En prøvesortering kan avdekke utydelige utsagn, dårlig språk, manglende perspektiv eller en skjev fordeling av positive og negative utsagn (Ellingsen, 2010). I sorteringen ble det avdekket at utsagnene kunne balanseres bedre, fordi teamlederen opplevde at det var en overvekt av positive utsagn. Etter prøvesorteringen tydeliggjorde jeg språket i to av utsagnene, som utsagn 38 som ble endret fra ”Jeg synes det er viktig at jeg får være med på å påvirke hvordan arbeidsdagen min skal være og hvordan vi utfører oppgavene våre. Men jeg trenger mer støtte



fra teamleder for at jeg skal ta mer del i dette arbeidet” til ”Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling”.

### 3.3.5. *Personutvalg*

Personutvalget er deltagerne i studien og de som gjennomfører sorteringene. I likhet med Q-utvalget er det viktig at personutvalget er representativt for temaet som skal studeres (Thorsen & Allgood, 2010). Avdeling har 30 ansatte, hvorav to er teamledere. Da det ikke var naturlig at teamlederne skulle delta i studien var det i utgangspunktet 28 ansatte som skulle delta. Q-sorteringen ble gjennomført 22. mars 2018 og den dagen var 26 ansatte tilstede. To av disse 26 sorteringene var ufullstendige, så studien har basert seg på 24 sorteringer.

### 3.3.6. *Sorteringsinstruks*

Sorteringsinstruksen for hva deltagerne skal uttrykke er viktig for å sikre at sorteringen blir gjort etter hensikt (Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). Instruksen fungerer som en veileder til deltageren og retter oppmerksomheten mot en spesiell situasjon eller tema (Wolf, 2010). I denne studien fikk deltagerne følgende sorteringsinstruks: ”Du skal nå sortere 40 utsagn om din opplevelse av å ta initiativ til forbedring av XX. (...) Sorter påstandene etter hvordan du opplever forholdene for å ta initiativ til utvikling er, ikke etter hvordan du skulle ønske at forholdene var eller hvordan du tror noen forventer at de skal være”.

I tillegg til sorteringsinstruksen valgte jeg å lage en presentasjon som viste framgangsmåte for sorteringen i bilder (vedlegg 6). Denne ble presentert i et fellesmøte før gjennomføringen av sorteringen. Dette på bakgrunn av erfaringen fra prøvesorteringen der testsorteren kommenterte at sorteringsinstruksen var for lang å lese. Jeg erfarte også at prøvesorteren overså steget med å legge utsagnene på bordet etter matrisens mønster før innfylling av matrisen og håpet at bildene ville gjøre sorteringsinstruksen mer tilgjengelig for deltagerne.

### 3.3.7. *Sorteringsmatrise*

Sorteringsmatrisen består ofte av en tvungen kvasinormal fordeling som strekker seg mellom to ytterpunkter, der det er færrest felt i ytterpunktene og flest felt i midten (Størksen, 2012). I denne studien er ytterpunktene ulik meg (-5) og lik meg (+5). De utsagnene deltagerne opplever er mest lik seg gis verdi +5 og de utsagnene deltagerne opplever er mest ulik seg gis verdi -5. Utsagn som er nøytrale, ikke gir mening eller er uklare plasseres i sentrum rundt verdien 0.



2012). Den forklarende variansen forteller hvor stor prosent av kommunikasjonsuniverset som blir forklart i de valgte faktorene (Watts & Stenner, 2012).

I løsningen med to faktorsyn ladet 18 sorteringer på faktor 1 og tre sorteringer på faktor 2. To-faktorløsningen hadde lavest korrelasjon mellom faktor 1 og 2 på 40 prosent. Forklarende varians for løsningen var 54 prosent. I løsningen med tre faktorsyn ladet 18 sorteringer på faktor 1, to sorteringer på faktor 2 og tre sorteringer på faktor 3. Denne løsningen hadde den høyeste korrelasjonen mellom faktor 1 og 2, på 51,3 prosent. Dette indikerer at de faktorsynene har en god del fellestrekk. Korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 var på 17,5 og korrelasjonen mellom faktor 1 og 3 var på 29,8. Samlet forklarende varians for denne løsningen var 59 prosent. I løsningen med fire faktorer ladet 18 sorteringer signifikant på faktor 1, to faktorer på henholdsvis faktor 2, 3 og 4. I denne løsningen ladet alle sorteringene på en faktor og løsningen ga den høyeste forklarende variansen på 64 prosent. Men da faktorsyn 4 var bipolar med en negativ og positiv ladning, ga det i praksis bare en ladning. Da det er vanlig å ha minst to signifikante ladninger per faktor valgte jeg løsningen med tre faktorsyn (Watts & Stenner, 2012).

**Tabell 2. Korrelasjon mellom faktorene ved tre faktorsyn**

	1	2	3
1	1.0000	0.5132	0.2985
2	0.5132	1.0000	0.1752
3	0.2985	0.1752	1.0000

### 3.3.9. Fortolkning

Etter arbeidet med faktoranalysen starter arbeidet med fortolkning av faktorsynene. I dette arbeidet retter jeg som forsker oppmerksomheten mot de sosialt konstruerte og delte meningsdannelsene hos deltagerne (Watts & Stenner, 2012). Som tidligere nevnt er abduksjonsprinsippet viktig i fortolkningsarbeidet. I fortolkningen handler det om å være undrende og åpen for å oppdage nye forståelser og ideer, der min abduktive prosess som forsker innebærer at jeg er i stand til å sette meg inn i deltagerens sinn (Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). I dette ligger det også å tolke utsagnene i den helheten de framstår, ut fra instruksjonsbetingelsen og i sin sammenheng med plasseringen av de andre utsagnene.

I fortolkningen tillegges utsagnene som er plassert i ytterkanten av sorteringsmatrisen (+5,+4,+3,-3,-4,-5) størst mening fordi de er forventet å bety mest på både pluss- og minussiden for deltageren. Utsagnene plassert i midten forstås ofte som mer nøytrale for deltageren - de er minst viktig, men samtidig viktig for å skape forståelse for helheten. I fortolkningsarbeidet er de karakteristiske utsagnene (distinguishing statements) viktige fordi de er utsagn som skiller signifikant mellom faktorene. De sammenfallende utsagnene er også viktig da disse forteller hva faktorene har til felles (Watts & Stenner, 2012).

#### *3.3.10. Postintervju*

For å få et best mulig innblikk i forståelsen av faktorsynene anbefales det å gjennomføre postintervju med de deltagerne som lader høyest på de enkelte faktorsynene (Størksen, 2012). Gjennomføring av postintervju kan også styrke forskerens abduktive forståelse ved at forklaringer fra deltageren kan angi retning eller forståelser i fortolkningsarbeidet (Watts & Stenner, 2012). 11 av de 26 deltagerne krysset av for at de kunne kontaktes for postintervju. Postintervju ble gjennomført for faktor 1, men ikke for faktor 2 og 3 da ingen av deltagerne som ladet på disse synene hadde krysset av for dette.

### **3.4. Forskningens kvalitet**

Som forsker skal jeg med masteroppgaven gjennomføre en systematisk produksjon av kunnskap, der kunnskapen jeg kommer fram til er sann og velbegrunnet (Nyeng, 2012). Sann i denne sammenheng blir de ansattes opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Som forsker er det derfor av betydning at jeg er bevisst hvilke faktorer og prosesser i en Q-studie som påvirker deltagerens mulighet til å uttrykke sin subjektivitet og sammenhengen mellom forskerrollen, validitet og reliabilitet. Jeg vil i det følgende gjennomgå dette.

#### *3.4.1. Kritiske aspekt ved forskerrollen*

I det kvalitative perspektivet på forskerrollen som Q-metode faller inn under, er forskning ikke mulig uten deltagelse (Nyeng, 2012). Allgood (1997) trekker frem at forskning handler om å delta og viser til et forskningssyn med gjensidig avhengighet mellom forskningen og forskeren. Både forskningens integritet og validitet handler om denne eksplisitte deltagelsen, som forutsetter en intensjon om størst mulig åpenhet og enkelhet. Som forsker betrakter jeg informasjon fra og interaksjon med deltagerne gjennom mine subjektive brilleglass. Gjennom disse ser, forstår og tolker jeg informasjon og avgjør hva som kommer frem i lyset og hva som forblir i bakgrunnen (Kvalsund, 1998). Som forsker er det svært vanskelig, om i det hele tatt mulig, å være uavhengig, distansert og objektiv i informasjonen som framstilles (Nyeng, 2012).

Både situasjonen og tidligere erfaring spiller inn på hvordan jeg forstår og responderer på informasjonen jeg får tilgang til (Allgood, 1997).

I arbeidet med masteroppgaven har jeg vært personlig engasjert i temaet som undersøkes. Egne erfaringer fra arbeidslivet har påvirket valg av tema, der jeg personlig har erfart hva som påvirker min motivasjon eller opplevde mulighet til å delta i utviklingsprosjekter på jobb. Jeg har også blitt fasinert og imponert over fokuset selskapet har på medarbeiderne og den positive diskursen om endring, utvikling og de ansatte som utviklingsagenter. Jeg har etter best evne vært åpen om mine tanker og refleksjoner rundt dette, samtidig som jeg har vært bevisst at min abduktive rolle som forsker handler om hvordan jeg er i stand til å sette meg inn i sorterers hverdag og forstår dennes subjektivitet. Dette innebærer å forstå meningen av personens holdninger til det å ta initiativ, ikke meninger om det (Wolf, 2010).

### *3.4.2. Validitet*

I forskning med Q-metode handler validitet om jeg som forsker har klart å identifisere deltagerens opplevelse på en tilfredsstillende og velbegrunnet måte (Kvalsund, 1998). I hvilken grad Q-studien er velbegrunnet handler om de valg, prosesser og metoder jeg bruker for å gi deltagerne mulighet til å sortere og vurdere hva som er subjektivt sant for seg (Watts & Stenner, 2012), samt i hvilken grad jeg er bevisst og åpen rundt disse valgene (Tracy, 2010). I Q-studier er det først og fremst kommunikasjonsuniverset, utvelgelsen av utsagn og sorteringen i lys av sorteringsbetingelsen som påvirker forskningen validitet (Brown, 1980). Dersom viktige stimuli fra kommunikasjonsuniverset overses, gis ikke deltagerne mulighet til å måle sin subjektivitet fullt ut. Hvordan jeg som forsker har vært oppmerksom på dette i de tre prosessene er beskrevet under. Selv om jeg har vært bevisst dette, har jeg ingen garanti for at jeg likevel kan ha svekket validiteten til studien.

#### *3.4.2.1. Kommunikasjonsunivers*

I innsamlingen av informasjon til kommunikasjonsuniverset var jeg opptatt av å stille åpne spørsmål for å få et mest mulig nyansert syn på hva som påvirket ansattes mulighet til å ta initiativ til forbedring av egen arbeidsplass. Som jeg skrev innledningsvis ble jeg fasinert av selskapets offensive kommunikasjon om det gode arbeidsmiljøet, arbeidet med utvikling og hvordan dette påvirket kunder og selskapets produktivitet. De tre fokusgruppeintervjuene ga et overraskende samstemt bilde av hvordan selskapet jobbet med utvikling og en samstemt positivitet til dette arbeidet. Selv om noen uttrykte at de hadde vært skeptiske til Lean,

tavlemøtene og det enorme fokuset på utvikling i starten, var denne skepsisen snudd til begeistring.

I intervjuene var jeg opptatt av å undersøke om virkelig alle ansatte var like begeistret for utvikling og endring. Jeg var også opptatt av å finne ut av hvordan de opplevde kulturen for å ta initiativ, strukturene for å ta initiativ, om alle deltar like mye og om ikke, hva årsakene til det kan være. I bearbeidelsen av kommunikasjonsuniverset var jeg bevisst faren ved å overse informasjon jeg av ulike årsaker var blind for eller ubevisst overså.

Kommunikasjonsuniverset er min forbindelse til virkeligheten i organisasjonen som studeres og gjenstand for en aktiv prosess, der jeg som forsker fortolker informasjonen som kommer min vei. Her er en mulig blindsoner at jeg betrakter denne informasjonen ut fra mitt teoretiske ståsted (Nyeng, 2012) eller at jeg vektlegger sammenhenger som kommer av umiddelbare assosiasjoner eller tankerekker (Brown, 1996). Ellingsen (2010) trekker inn et viktig perspektiv på hvordan ulike ører tolker informasjon, noe jeg selv erfarte i transkriberingen av fokusgruppeintervjuene. Spesielt vektla jeg fokusgruppeintervjuet med de ansatte, som ble gjennomgått åtte ganger. I hver runde med gjennomlytting var det alltid en detalj eller ny informasjon som kom til syne for meg. Blant annet hadde jeg i de to første gjennomlyttingene oversett hvordan forsinkelsene på nye datasystemet kunne oppleves som en hemmer for å ta initiativ, men også som en fremmer.

#### 3.4.2.2. Utarbeidelse av utsagn

Utsagnene er en annen mulig feilkilde i en Q-studie. I arbeidet var jeg opptatt av at designet ikke skulle begrense utsagnene, slik at utsagnene både gjenspeilet virkeligheten for de ansatte og kunne bidra til å utforske den enkeltes subjektivitet. På grunn av den samstemte positiviteten til utvikling synes jeg det var krevende å finne den rette balansen mellom vektning av utsagnene, samtidig som de skulle være åpne nok til å gi rom for subjektiv tolkning. Et tredje aspekt i dette omhandlet hvordan ulike utsagn tolkes. Det jeg som forsker legger i utsagnet er ikke nødvendigvis det samme som deltagerne legger i det. Det kan også være forskjeller blant deltagerne i hvordan utsagnene oppfattes (Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015).

#### 3.4.2.3. Sorteringsinstruks

Med hensyn til sorteringsinstruksen presiserte jeg at deltagerne skal sortere etter det reelle jeg og ikke det ideelle, eller ut fra andres forventninger (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Allgood, 2007). Dette ble presisert for å sikre studien mot inkongruens, der den kan være fare for at

sorteringen gjøres på bakgrunn av ønsket væremåte, heller enn reell væremåte. Jeg var også tilstede under sorteringen (Watts & Stenner, 2012) og fikk svart på tre spørsmål fra deltagerne. Disse handlet om utfylling av matrisen og forståelsen av et utsagn.

### 3.4.3. Reliabilitet

I en Q-studie handler reliabilitet om sannsynligheten for at det samme personutvalget ville sortert de samme utsagnene på samme måte under de samme sorteringsbetingelsene (Brown, 1980). Tidligere studier med Q-metode har empirisk ført til et reliabilitetsestimert på 0,8, noe som betyr at en med 80 prosent sannsynlighet vil oppnå samme resultat ved en ny sortering av de samme deltagerne under de samme sorteringsinstruksene (Kvalsund, 1998). Videre handler studiens reliabilitet også om hvor mange som lader på samme faktorsyn. Jo flere som definerer en faktor, jo høyere er reliabiliteten og påliteligheten til studien (Brown, 1980). I følge Brown (1980) bør fire eller flere sorteringer ideelt definere en faktor. I denne studien har faktor 1 18 definerende sorteringer, mens faktor 2 og 3 er under dette nivået med henholdsvis 2 og 3 definerende sorteringer.

**Tabell 3. Reliabilitet i denne studien**

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Antall definerende sorteringer	18	2	3
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0,800	0,800	0,800
Sammensatt reliabilitet	0,986	0,889	0,923

Det at 18 av 24 deltagere lader på faktor 1 kan på den ene siden vise at avdelingen er ganske lik i sin opplevelse av å ta initiativ til utvikling. Det kan være et tegn på at de har rekruttert mennesker som er relativt like eller et uttrykk for at de ansatte har tilpasset seg kulturen i selskapet. Faktor 1 gjenspeiler også i stor grad kommunikasjonsuniverset og inntrykket jeg satt igjen med etter arbeidet med kommunikasjonsuniverset. Samtidig tenker jeg at de mange ladningene på faktor 1 også kan være et uttrykk for den kulturen og innstillingen som forventes i organisasjonen. Dette er det ledelsen uttrykker er viktig, det toppledelsen og mellomledelsen tilrettelegger for og slik selskapet ønsker at det skal være. Har jeg som forsker blitt blind på den sterke kulturen, oversett andre opplevelser og på den måten ikke gitt de riktige forutsetningene for å gi de ansatte mulighet til å uttrykke sin opplevelse av det å ta initiativ. Det at jeg ikke fikk anledning til å ta postintervju med noen av de som ladet på faktor 2 og 3 gjør det også vanskelig å utforske hva som egentlig bor i faktorsynene. Postintervju kunne bidratt med viktig hint til å forstå nyansene i faktorene (Watts & Stenner, 2012).

#### *3.4.4. Generalisering*

I Q-metode er generalisering ikke et mål. Metoden er heller opptatt av å forklare hvorfor et observert fenomen manifesterer seg på den bestemte måten det gjør (Watts & Stenner, 2012). Denne studien representerer opplevelsene til en administrativ avdeling i et eiendomsmeglerforetak. Undersøkelsen er tilfeldig valgt fra befolkningen og ikke representativ for mer enn utvalget sitt.

#### *3.4.5. Etiske betraktninger*

Det er mange etiske betraktninger forbundet med gjennomføringen av denne masteroppgaven. Siden studien inneholder behandling av personopplysninger er den meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), (vedlegg 8). Oppgaven og arbeidet følger Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) sine forskningsetiske retningslinjer om blant annet krav til fritt og informert samtykke, meldeplikt, krav om konfidensialitet og anonymitet (NESH, 2016).

Ved innhenting av datamaterialet til både kommunikasjonsunivers og selve sorteringen har jeg opplyst om intensjonen med oppgaven, at deltagelsen er frivilling og hvordan informasjonen jeg får blir behandlet konfidensielt. Ved fokusgruppeintervjuene presiserte jeg at tema for oppgaven er valgt etter eget interessefelt og ikke er på bestilling fra selskapets ledelse. I forkant av sorteringen fikk alle deltagerne utdelt et informasjonsskriv til gjennomlesning. Dette skrevet inneholdt også en samtykkeerklæring der de ansatte ble bedt om å gi sitt samtykke til å bruke og behandle dataene de ga meg. Alle deltagerne fikk mulighet til å levere inn sorteringen anonymt, uten navn på sorteringsmatrisen. De som stilte seg positiv til å stille til et postintervju ble bedt om å krysse av for dette og skrive navnet sitt på matrisemarket. 8 av 26 deltagere valgte å levere sorteringsmatrisen anonymt, noe som indikerer betydningen av muligheten for anonymitet i gjennomføringen av studien.



## **4. Faktorpresentasjon og faktorfortolkning**

Dette kapitlet presenterer de tre faktorsynene som ble begrunnet i kapitel 3 og min fortolkning og forståelse av disse. Fortolkningen er gjort med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og sorteringsinstruksen deltagerne fikk, der utgangspunktet er de ansattes opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Målet med fortolkningen er å avdekke hvilken forståelse eller opplevelse som bor i hvert faktorsyn.

I fortolkningsarbeidet har jeg vektlagt de utsagnene som er plassert i ytterkant av matrisen (+5,+4,+3,-3,-4,-5), de karakteristiske utsagnene for hver faktor (de som skiller seg fra de andre faktorene), utsagnene som er plassert i midten og de sammenfallende utsagnene mellom faktorene. Selv om utsagnene i ytterkantene og de karakteristiske utsagnene har fått mest oppmerksomhet, har utsagnene i midten (+2,+1,0,-1,-2) vært viktige bidrag til helhetsbildet og til en bedre forståelse av utsagnene i ytterpunktene (Watts & Stenner, 2012).

I faktorpresentasjonen er utsagnene gjengitt med nummer, med utsagnets plassering i faktoren i parentes. F.eks. vil det utsagnet som er mest lik faktor 1, utsagn 12: ”Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet”, omtales som 12(+5). Ved presentasjon av karakteristiske utsagn og når jeg skal vise de ulike faktorenes plassering av samme utsagn vil nummeret på utsagnet settes før parentesen og faktorenes plassering av utsagnet er skilt med komma i parentesen; 12(+5,-3,+5). I presentasjonen er alle deltagerne gjengitt med fiktive navn.

Faktorfortolkningen er et uttrykk for min subjektive opplevelse. Jeg har valgt å gjennomføre postintervju etter ferdigstillingen av min egen fortolkning, slik at min fortolkning er gjort mest mulig åpen og på mest mulig like vilkår. Jeg synes dette var spesielt viktig da ingen av de som ladet på faktorsyn 2 og 3 krysset av for å stille til postintervju.

### ***4.1. Faktor 1 – Godt arbeidsmiljø, sosial praksis og opplevd mening fører til initiativ***

Faktor 1 er den største faktoren, den har en forklarende varians på 42 prosent og representerer 18 av de 24 deltagerne. Korrelasjonen til faktorsynet hos de 18 deltagerne er gjengitt i vedlegg 5. Donna (0,51) har den laveste korrelasjonen og Klara har den høyeste (0,86).

#### *4.1.1. Godt arbeidsmiljø og trivsel fører til initiativ*

Fra det utsagnet som faktor 1 opplever er mest lik seg, utsagn 12(+5), ”Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet”, får jeg inntrykk av at positive opplevelser til arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø fører til en sterk interesse for utviklingen av selskapet. Gjennom vektleggingen av arbeidsmiljøet 12(+5) og gjennom plasseringen av utsagn 33(+2), ”Den positive holdningen alle har til nye ideer gir et stort rom for å prøve og feile – også når ideen ikke er så veldig gjennomtenkt”, får jeg inntrykk av at de ansatte trives godt, er trygge og ikke opplever noen store sosiale barrierer for å ta initiativ. Det virker også som om noe av denne tryggheten kommer til uttrykk i plasseringen av utsagn 19(-2), ”Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine”. Sett i sammenheng framstår det som om faktor 1 opplever at arbeidsmiljøet gir takhøyde for å prøve og feile og at det ikke er vanskelig å ta initiativ fordi de er trygge nok på hvordan disse blir møtt av kollegaene sine.

#### *4.1.2. Viktig med tilrettelegging og verktøy*

Det framstår også som om den praktiske organisering av avdelingen og innføring av tavlemøter har en positiv betydning for faktor 1. Utsagn 1(+4), ”Bruk av gul-lapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling” opplever jeg som et relativt sterkt signal på at initiativ oppstår i en uformell setting, mens de jobber med vanlige oppgaver. De faste, daglige tavlemøtene bidrar til at disse ideene enkelt fanges opp. Verdien av tilrettelegging ser også til å komme klart til uttrykk i plasseringen av utsagn 2(+4), ”Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen”. Også gjennom dette utsagnet opplever jeg at faktor 1 viser at de uformelle arenaene for å ta initiativ er av stor betydning, der det å sitte sammen med kollegaer som har tilsvarende oppgaver gjør det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.

#### *4.1.3. Motiveres av toppledelsens fokus på utvikling*

Faktor 1 gir også uttrykk for at toppledelsens fokus på utvikling er motiverende. Toppledelsens motiverende rolle kommer godt til uttrykk gjennom plassering av utsagn 34(+3), ”Jeg opplever at initiativ er viktig for toppledelsen og det motiverer meg til å ta initiativ til forbedring” og av utsagn 21(+3), ”Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!”. I utsagn 34(+3) er toppledelsens rolle eksplisitt nevnt, mens i utsagn 21(+3) er både markedsforholdene og et ofte brukt sitat fra administrerende direktør gjengitt. Utsagn 21 kan være en respons på at

endringene i markedet gjør det nødvendig å endre seg og at det er markedsforholdene som først og fremst nødvendiggjør initiativ. Samtidig kan det også være en respons på betydningen av fokuset på dette fra administrerende direktør i selskapet og hans gjengitte sitat om at ”*den som tar initiativ styrer verden*”. Plasseringen av det karakteristiske utsagnet 18(-4,-1,-1), ”Jeg opplever fokuset på forbedring og endring som påtvungent av ledelsen. Det hemmer meg i å delta” er med på å styrke inntrykket mitt av at toppledelsens fokus på utvikling er en viktig motivator for faktor 1.

#### 4.1.4. *Initiativ gir mening*

Faktor 1 gir uttrykk for at det er et poeng å ta initiativ - fordi de opplever at de blir lyttet til og at ideene de kommer med blir fulgt opp. Dette kommer svært tydelig frem gjennom plasseringen av det karakteristiske utsagnet 36(-5,0,-1), ”Jeg opplever at det ikke er noe poeng i å ta initiativ fordi de uansett ikke blir lyttet til eller fulgt opp”. I tillegg til at faktor 1 er mest uenig i dette utsagnet, er også utsagnet karakteristisk og plasseringen skiller seg i stor grad fra de andre faktorene, som har dette synet i bakgrunn. Ved å se dette utsagnet i sammenheng med det karakteristiske utsagnet 26(-3,0,+1), ”Jeg tar lite initiativ fordi jeg mener det er viktigere å fokusere på å gjøre arbeidsoppgavene mine på en god måte”, er min fortolkning at faktor 1 tar initiativ fordi de opplever at det gir mening. Faktor 1s opplevelse av at vanlige oppgaver ikke er viktigere enn initiativ, kan også være et uttrykk for opplevd mening med å ta initiativ.

Det karakteristiske utsagnet 14(+2, 0,-4), ”Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!” tolker jeg som et annet uttrykk for å ha noe opplevd mening med å ta initiativ. Et annet karakteristisk utsagn 11(2, -2, -2), ”Jeg opplever at endringsforslagene mine faktisk utgjør en forskjell. Det å komme med forslag til forbedring har blitt en positiv spiral som aldri slutter”, kan også forstås, i alle fall delvis, som en positiv og meningsfull opplevelse av å jobbe med forbedring. Den motsatte vektingen av utsagn 39(-3), ”Jeg tar sjelden initiativ fordi jeg ikke har så mange positive opplevelser med endring og utvikling i selskapet” og utsagn 40(-4), ”Det er så mange andre som tar initiativ så da trenger ikke jeg å gjøre det”, opplever jeg at uttrykker noe av den samme positiviteten. I tillegg gir det uttrykk for at positiviteten fører til at egen deltagelse oppleves som viktig. Dette gjenspeiles også i plasseringen av det karakteristiske utsagnet 13(+3,-2,+1), ”Jeg synes det er givende å komme med forslag til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres”. Dette kan være et uttrykk for at faktor 1 i betydelig grad opplever at det er givende å komme med forslag til forbedring, kanskje

spesielt fordi de opplever at de selv får styre, påvirke og medvirke til hva som kan endres og hvordan dette skal gjennomføres.

#### *4.1.5. Selvopplevd behov for at selskapet utvikler seg*

Gjennom plasseringen av utsagn 27(-4), "Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling" gir meg inntrykk av at faktor 1 opplever at selskapet har et stort potensial for utvikling. Det kan også forstås som et uttrykk for at arbeidet med utvikling bør prioriteres.

#### *4.1.6. Oppsummering av faktor 1*

Godt arbeidsmiljø og trivsel på jobb framstår som den viktigste årsaken til at faktor 1 tar initiativ og engasjerer i seg i utviklingen av selskapet. Faktor 1 opplever at samlokaliseringen av avdelingen, og de daglige tavlemøtene gjør det enkelt å ta initiativ i arbeidshverdagen. Faktor 1 ser selv et behov for at selskapet bør utvikle seg, de opplever at arbeidet med utvikling gir mening, de har positive erfaringer fra arbeidet, de opplever tillit og handlingsrom fra ledelsen til å gjennomføre arbeidet og de blir motivert av toppledelsens fokus på utvikling.

#### *4.1.7. Postintervju med faktor 1*

I etterkant av min egen fortolkning gjennomførte jeg et postintervju med Klara, som hadde den høyeste korrelasjonen med faktorsynet (0,86). Klara opplever at det gode arbeidsmiljøet fører til lojalitet og tilhørighet til arbeidsplassen som hun er stolt av. Det at selskapet prioriterer de ansattes arbeidsmiljø, helse og trivsel fører også til at hun bryr seg om arbeidsplassen sin. Hun opplever at selskapet praktiserer korte beslutningsveier og flat organisering. Både toppledelsen og teamleder oppleves som viktige rollemodeller fordi de engasjerer seg i arbeidet, går foran som gode eksempel og gjør som de sier.

Tavlemøtene oppleves som en konstruktiv arena for å ta initiativ og til å utvikle medarbeidere, avdelingen og selskapet. Det er en arena som det er lett å delta i, som samtidig gir de ansatte i avdelingen konstruktive tilbakemeldinger på forbedringsområder. I dette opplever Klara at utviklingsinitiativene både kommer fra ansatte, men også til de ansatte. Klara opplever at det er givende å få komme med enkle forbedringsforslag som de umiddelbart kan se resultatene av. Selv de små initiativene utgjør en forskjell og det gir en form for mestringsfølelse. I tillegg opplever Klara at det er meningsfullt å få mulighet til å jobbe med utvikling fordi hun får brukt egne evner på en mer utfordrende måte, utover de standardiserte og rutinepregede arbeidsoppgavene. Klara bekrefter mitt syn på faktor 1, i tillegg til at hun nyanserer en del

aspekter som jeg ikke har fått frem i utsagnene. Blant annet hvorfor toppledelsen er viktig for å ta initiativ og hvordan tavlemøtene også fungerer som en god arena for at de ansatte kan lære og utvikle seg.

#### ***4.2. Faktor 2 – sosial praksis, fastlønn og forbedringskultur fører til initiativ***

Faktor 2 har en forklarende varians på 10 prosent. To deltagere lader på denne faktoren, det er Dina (0,73) og Ingrid (0,66). Da ingen av disse krysset av for å bli kontaktet for postintervju er det kun min fortolkning og forståelse som presenteres.

##### *4.2.1. Fysisk plassering og verktøy er viktig*

Deltagerne som definerer faktor 2 gir sterkt uttrykk for at det å sitte sammen med likesinnede gjør det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen, utsagn 2(+4,+5,0), ”Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen”. I tillegg til å være det utsagnet faktor 2 gir høyest verdi, er det også karakteristisk for faktoren. Videre framstår det som om faktor 2 opplever at tavlemøtene er av betydning for å ta initiativ. Betydningen av tavlemøtene kommer frem i utsagn 1(+3), ”Bruk av gul-lapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling”. Plasseringen av det karakteristiske utsagnet 24(+1,+3,-2), ”For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet”, gir meg inntrykk av at tavlemøtene også er en god arena for å vise at de tar initiativ til forbedring.

Plasseringen av utsagn 6(-3), ”Jeg bryr meg om utviklingen av selskapet, men opplever at de arenaene vi har for å ta initiativ ikke er tilpasset meg” kan på den ene siden være en respons på at faktor 2 i liten grad bryr seg om utviklingen av selskapet. Men sett i sammenheng med utsagn 27(-5), ”Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling”, er min fortolkning at utsagn 6 handler om at faktor 2 opplever at de kunne hatt bedre arena for å ta initiativ. Med vektleggingen av samlokaliseringen 2(+5) og betydningen av tavlemøtene, 1(+3) og 24 (+3), er min fortolkning at faktor 2 opplever at det å sitte sammen med likesinnede er en svært god arena for å ta initiativ, at tavlemøtene også er en god arena, men at de i tillegg savner noe mer.

##### *4.2.2. Likestilling av tidsbruk er viktig for å ta initiativ*

Det framstår som om faktor 2 opplever at endringen i lønn, med høyere fastlønn og overtidsbetaling, har hatt en innvirkning på opplevd mulighet til å ta initiativ til forbedring. Dette

kommer til uttrykk i utsagn 5(+4), ”Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet”. Min forståelse av dette er at deltagerne som definerer faktorsyn 2 opplever at det er lettere å fokusere på utvikling når dette belønningsmessig er likestilt med vanlige oppgaver. Det kan også virke som om mangel på tid og stor arbeidsbelastning har en negativ påvirkning på om de tar initiativ, utsagn 7(+3), ”Selv om jeg har mulighet og tillit til å ta initiativ, er mangel på tid og stor arbeidsmengde en årsak til at jeg ikke deltar”.

#### *4.2.3. Forbedringskulturen spiller en viktig rolle*

Forbedringskulturen i selskapet framstår også som viktig i faktor 2s opplevelse av å ta initiativ. Gjennom utsagn 32(+4), ”Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det”, viser at faktor 2 har internalisert selskapets fokus på utvikling og forbedring til å bli sitt eget. Denne betydningen av forbedringskulturen er karakteristisk for faktoren og kan også forstås gjennom plasseringen av utsagn 4(-1), ”Jeg er en som sier fra om ting og ville gjort det uavhengig av fokuset på dette i XX”. Sett i sammenheng framstår det som om faktor 2s initiativ avhenger av selskapets forbedringskultur og forventning om å ta initiativ og kanskje ikke er noe de selv synes er viktig. Plasseringen av det karakteristiske utsagnet 24(+1,+3,-2), ”For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet”, kan også forstås som et tegn på at initiativ er noe de gjør fordi det er påkrevd, eller som de har behov for å vise noen betydningsfulle andre at de gjør.

Plasseringen av utsagn 38(-3), ”Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling”, og plasseringen av utsagn 12(-3), ”Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet”, er et uttrykk for at arbeidsmiljø ikke er viktig for initiativ og at de ikke trenger mer støtte fra teamleder for å ta initiativ. Samtidig kan dette være et uttrykk for at hverken arbeidsmiljø eller støtte fra teamleder er en del av den betydningsfulle forbedringskulturen, noe som gir mer støtte til at forbedringskulturen handler om noe som er påkrevd eller noe som er viktig å vise at de er en del av.

#### *4.2.4. Utviklingen er viktig og angår meg*

Samtidig får jeg inntrykk av at faktor 2 opplever at utvikling av selskapet angår dem. Dette kommer frem gjennom plasseringen av utsagn 40(-4), ”Det er så mange andre som tar initiativ så da trenger ikke jeg å gjøre det”, som jeg fortolker til å innebære at selv om det er mange

andre som tar initiativ til utvikling, er det fortsatt viktig for faktor 2 å delta. Om dette sees i sammenheng med plasseringen av utsagn 27(-5), ”Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling”, som både er et karakteristisk utsagn for og minst likt faktor 2, er min fortolkning at faktor 2 opplever at selskapet har rom for forbedring og potensial for utvikling og opplever at det er viktig å bruke tid på utviklingsarbeid. Denne positive opplevelsen av å ta initiativ ser også ut til å komme til uttrykk gjennom utsagn 20(-4), ”Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene”.

#### *4.2.5. Oppsummering av faktor 2*

Det framstår som om faktor 2 opplever at samlokaliseringen av avdelingen har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen og at tavlemøtene oppleves som en god tilrettelegger for å ta initiativ og til vise at de tar initiativ. Det kan også se ut til at faktor 2 opplever at endringen til fastlønn og mindre fokus på klikk og prestasjoner har gjort det enklere å ta initiativ til forbedring. Opplevelsen av belønning kan også være knyttet til tidspress og arbeidsbelastning, der en travel hverdag kan se ut til å hindre faktor 2 i å ta initiativ. For faktor 2 virker det som om forbedringskulturen i selskapet spiller en viktig rolle, at arbeidet med utviklingen av selskapet er viktig og at det angår dem.

### ***4.3. Faktor 3 – godt arbeidsmiljø, belønning og opplevd stress påvirker initiativ***

Faktor 3 har en forklarende varians på 7 prosent. Tre deltagere lader på denne faktoren, det er Martine (0,42), Vilde (0,46) og Lars (0,77). Da ingen av disse krysset av for å bli kontaktet for postintervju er det kun min fortolkning og forståelse som presenteres.

#### *4.3.1. Godt arbeidsmiljø, trygghet og takhøyde*

For de som definerer faktor 3 framstår det som om trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø spiller en svært viktig rolle å ta initiativ til forbedring, utsagn 12(+5), ”Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet”. Opplevelsen av arbeidsmiljøets betydning kan se ut til å henge sammen med opplevelsen av trygghet og tillit til både kollegaer og ledere. Med plasseringen av det karakteristiske utsagnet 17(-2,-2,-5), ”Mangel på trygghet og tillit til teamleder gjør at jeg ikke deler mine tanker om hva som kan forbedres og endres”, gir faktor 3 uttrykk for at de mer enn gjerne deler sine tanker om hva som kan forbedres fordi de har meget høy grad av tillit og trygghet til teamleder. Opplevelsen av trygghet kan også se ut til å komme frem i utsagn 16(-3), ”Jeg synes det er vanskelig å komme med initiativ fordi jeg er redd for å kritisere selskapet”.

Dette opplever jeg at gir uttrykk for at det er en god ytringskultur i selskapet og at de som definerer faktor 3 er trygg på at forbedringsforslagene de kommer med blir forstått i beste mening. Plasseringen av utsagn 19(-3), ”Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine”, opplever jeg som et annet uttrykk for trygghet.

#### *4.3.2. Økonomiske insentiv er viktig for å ta initiativ*

Faktor 3 ser ut til å skille seg fra de andre faktorene gjennom sin opplevelse av betydningen av belønning. Dette kommer til uttrykk gjennom det karakteristiske utsagnet 37(0,+1,+4), ”Belønning av initiativ er en forutsetning for at jeg skal se verdien av å ta initiativ”. Betydningen av belønning ser også ut til å komme frem i plasseringen av utsagn 5(+4), ”Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet”. Plasseringen av utsagn 14(+2,0,-4), ”Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!”, gir en indikasjon på at belønningen oppleves som et viktig stimuli for handling, der det å ta initiativ ikke oppleves som givende eller en belønning i seg selv. Gjennom den opplevde betydningen av belønning og plasseringen av utsagn 5 kan dette være et uttrykk for at endringen i lønssystemet, har tilrettelagt bedre for å ta initiativ fordi det ikke ”straffer seg” lønnsmessig dersom utviklingsarbeid prioriteres over produksjonsoppgaver og klikk.

Det karakteristiske utsagnet 32(+2,+4,-3), ”Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det”, kan være et uttrykk for at forbedringskulturen i selskapet ikke har betydning og ikke er noe som fører til initiativ. Sett i sammenheng med betydningen av belønning opplever jeg at utsagn 32 viser at initiativ ikke er noe som kommer av seg selv, men som gjøres for å oppnå andre mål.

#### *4.3.3. Utviklingsarbeid er viktig, men negativt stress påvirker deltagelsen*

Samtidig som faktor 3 gir uttrykk for at selskapet har forbedringspotensial, 27(-4), ”Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling”, framstår det som om faktor 3 opplever at arbeidet med forbedring er stressende. Dette kommer frem i det karakteristiske utsagnet 20(-1,-4,+3), ”Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene”.



#### *4.3.4. Oppsummering av faktor 3*

Faktor 3 ser ut til å oppleve at godt arbeidsmiljø og trivsel er den viktigste årsaken til at de tar initiativ til forbedring. Det framstår også som om faktor 3 opplever at ytringsbetingelsene i selskapet er gode, der trygghet og tillit til teamleder og trygghet på hvordan initiativ blir møtt i organisasjonen står sentralt. I tillegg virker det som om faktor 3 opplever at belønning av initiativ er en forutsetning for å ta initiativ og at høyere fastlønn og mindre fokus på klikk og prestasjoner har gjort det enklere å jobbe med forbedring. Det kan også framstå som om faktor 3 opplever arbeidet med forbedring som stressende og at det påvirker deres deltagelse.

#### **4.4. Likheter mellom faktorsynene**

De tre faktorsynene presentert over har flere likheter som kommer til uttrykk gjennom lik sortering av 14 utsagn, såkalte sammenfallende utsagn. Vedlegg 4 gir en oversikt over de sammenfallende utsagnene. De fleste likhetene er tillagt verdiene -2,-1,0,+1,+2. De kan regnes som bakgrunnspektiv og med det ikke av viktigst betydning for faktorsynenes opplevelse av å ta initiativ. Det er samtidig et par sammenfallende utsagn med høyere faktorskåre. Hovedtrekkene i de sammenfallende utsagnene vil i denne delen ble redegjort for.

##### *4.4.1. Betydning av utviklingsarbeidet*

Det framstår som om de tre faktorsynene har en felles opplevelse av erfaringene med utviklingsarbeidet i selskapet. Plasseringen av utsagn 27(-4,-5,-4), ”Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling”, viser at alle faktorsynene opplever at selskapet har et stort potensial for utvikling og mener at det er viktig at de bruker tid på utvikling og forbedring.

##### *4.4.2. Tavlemøter og bruk av gullapper oppleves som gode verktøy*

Alle de tre faktorsynene gir uttrykk for at tavlemøtene og bruk av gullapper er et gode verktøy for å komme med forbedringsforslag og ta initiativ til utvikling. Dette kommer frem gjennom plasseringen av utsagn 1(+4,+3,+3), ”Bruk av gullapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling”. Den speilvendte plasseringen av utsagn 28(-2,-1,-2), ”Jeg ser at mange bruker tavlemøtene til å ta initiativ til forbedring, men jeg er ikke komfortabel med å si fra om ting i den settingen”, kan være et uttrykk for at tavlemøtene oppleves som nyttige og et uttrykk for at tavlemøtene gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling.

#### *4.4.3. Trygghet og opplevd ytringskultur*

Trygghet og opplevd ytringskultur ser også ut til å være ett fellestrekk ved faktorsynene. Fra plasseringen av utsagn 16(-2,-2,-3), ”Jeg synes det er vanskelig å komme med initiativ fordi jeg er redd for å kritisere selskapet” opplever jeg at de tre faktorsynene er nokså trygge på at forslag til forbedring blir forstått i beste hensikt og at de i liten grad er redd for at initiativ skal oppleves som kritikk av selskapet. Dette gjelder også ovenfor kollegaer som kommer til uttrykk gjennom plasseringen av utsagn 19(-2,-1,-3), ”Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine”. Selv om dette er et sammenfallende utsagn, viser faktorenes plassering av utsagnet at faktor 3 opplever at denne tryggheten er noe viktig for seg, mens faktor 2s plassering av utsagnet kan vitne om at trygghet eller usikkerhet ikke er av betydning for om de tar initiativ.

#### *4.4.4. Erfaring med utviklingsarbeidet*

Faktorsynene har også en lik plassering av flere utsagn om erfaringene knyttet til utviklingsarbeidet. Ett av disse er utsagn 39(-3,-2,-2), ”Jeg tar sjelden initiativ fordi jeg ikke har så mange positive opplevelser med endring og utvikling i selskapet”, som kan være et uttrykk for at faktorsynene har flest positive opplevelser fra arbeidet med ending og utvikling i selskapet. Men opplevd erfaring med utviklingsarbeidet kommer også til uttrykk gjennom den nøytrale plasseringen av utsagn 35(0,0,-1), ”Selv om jeg var skeptisk i starten har jeg bare positive erfaringer med Lean og forbedringsarbeid. Alle endringene har gjort oss bedre!”. Den nøytrale plasseringen av dette utsagnet kan skyldes at faktorsynene ikke har noen sterke følelser knyttet til temaet og at erfaring ikke er viktig i denne sammenhengen. Samtidig kan plasseringen også være uttrykk for at de er delt i opplevelsen, ved at de kan ha en ulik opplevelse av å ”ha vært skeptisk i starten”, ”bare positive erfaringer med Lean og forbedringsarbeid” eller ”Alle endringene har gjort oss bedre”. Det kan derfor være vanskelig å vite hva opplevelsen rundt disse erfaringene egentlig er.

#### *4.4.5. Oppmuntring fra teamleder*

De tre faktorsynene ser også ut til å ha en felles opplevelse av teamleders rolle, som i hovedtrekk framstår som mindre viktig eller noe det ikke er knyttet sterke følelser til. Dette kommer frem gjennom utsagn 15(+1,+2,+2), ”Det at teamleder alltid møter forslagene mine med entusiasme og en positiv innstilling er viktig for at jeg tar initiativ”. Den motsatte plasseringen av utsagn 38 (-1,-3,-2), ”Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling”, viser at det er en liten spredning i opplevelsen av behovet for støtte fra

teamleder. De som definerer faktor 2 gir noe uttrykk for at teamleder er av betydning, mens de som faktor 1 ikke virker å være opptatt av teamleder for å ta initiativ.

#### *4.4.6. Formidling av mål og strategier*

Videre ser det ut til at informasjon om mål og strategier og kommunikasjonen av dette har liten betydning. Dette kommer frem gjennom utsagn 3(+2,0,0), ”Jeg har god informasjon om mål og strategier og opplever at utviklingen av selskapet angår meg”. Dette kommer også frem i utsagn 23(+1,+1,0), ”Jeg blir motivert av at ledelsen setter tydelige mål og ambisiøse strategier om utviklingen av selskapet” og utsagn 25(+1,+2,+2), ”Jeg blir inspirert av fellessamlinger som kick-off og videomøter som fokuserer på behovet for og betydningen av at vi må utvikle oss”. Av disse tre sammenfallende utsagnene framstår utsagn 25 i en viss grad viktigere, noe som jeg forstår til å bety at informasjon om mål og strategier ikke er av betydning, men at ledelsens formidling og arenaene dette formidles på, i en viss grad er det.

#### *4.4.7. Kontakt med salgskontorene*

Et siste fellestrekk er knyttet til kontakten med salgskontorene. Gjennom utsagn 8(+1,+1,+1) ”Jeg tror mer kontakt med salgskontorene hadde vært positivt for min evne til å tenke nytt og ta initiativ til forbedring”, gir uttrykk for at kontakt med salgskontorene i svært liten grad er viktig for å ta initiativ. Sett i lys av utsagnet som vektlegger betydningen av samlokaliseringen av avdelingen og følgelig mindre kontakt med salgskontorene, utsagn 2(+4,+5,0), kan det se ut til at de som definerer faktorsyn 1 og 2 i stor grad opplever fysisk plassering som viktig og at samlokaliseringen har gjort det mye enklere å ta initiativ. For de som definerer faktorsyn 3 er både utsagnet om samlokaliseringen og utsagnet om kontakt med salgskontorene plassert som uviktige eller ubetydelige utsagn.

### **4.5. Oppsummering av faktortolkningen**

Fortolkningene av de tre faktorsynene viser ulike opplevelser av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Det er viktig å understreke at fortolkningen er basert på den gjennomsnittlige Q-sorteringen av hvert faktorsyn, ikke en fortolkning av deltakernes egne sorteringer. Faktorene har endel likhetstrekk, men også ulikheter som skiller dem fra hverandre. Av betydningsfulle likheter vil jeg fremheve opplevelsen av at selskapet har et stort potensial for utvikling, der de opplever at det er viktig at selskapet bruker tid på utvikling og forbedring. I tillegg framstår bruken av tavlemøtene som et felles opplevd viktig verktøy for å ta initiativ.

Av nyansforskjeller i de tre faktorsynene er trivsel og det gode arbeidsmiljøet den viktigste årsaken til at faktor 1 tar initiativ. Faktor 1 gir også uttrykk for at initiativ gir mening og at de blir motivert av toppledelsens fokus på initiativ. For faktor 2 framstår organisatorisk tilrettelegging som det viktigste årsaken til at de tar initiativ. I dette er samlokaliseringen av avdelingen viktigst, i tillegg til at endringen til fastlønn, tid og forbedringskulturen står sentralt. For faktor 3 er også trivsel og godt arbeidsmiljø den viktigste årsaken til at de tar initiativ. Men i motsetning til faktor 1 opplever faktor 3 at belønning er en forutsetning for å ta initiativ og at arbeidet med forbedring oppleves som stressende og at det kan påvirke deres deltagelse.

## 5. Diskusjon

Denne studien har tatt utgangspunkt i ansattes opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Jeg har studert en avdeling i et selskap som er opptatt av initiativ, der selskapet jobber ut fra ideen om at de ansatte er selskapets viktigste kilde til innovasjon. Hensikten min er å undersøke hvordan de ansatte opplever å jobbe med utvikling under disse betingelsene og undersøke hva deres opplevelser av å ta initiativ er.

For å belyse dette har jeg analysert 24 ansattes Q-sorteringer om temaet og kommet frem til tre faktorsyn som uttrykker ulike nyanser av disse opplevelsene:

- *Faktor 1 – godt arbeidsmiljø, sosial praksis og opplevd mening fører til initiativ*
- *Faktor 2 – sosial praksis, fastlønn og forbedringskultur fører til initiativ*
- *Faktor 3 – godt arbeidsmiljø, belønning og opplevd stress påvirker initiativ*

Faktorsynene viser at de ansatte har en del like, men også en del ulike opplevelser knyttet til det å ta initiativ til utvikling. I dette kapitlet vil jeg diskutere nyansene i faktorsynene i lys av teori om medarbeiderdrevet innovasjon og læring i organisasjoner. Diskusjonen er knyttet til teoriene jeg presenterte i kapittel 2 og drøftes på tvers av faktorsynene.

### 5.1. *Initiativ som sosial praksis*

En av de tydeligste fellestrekkene ved opplevelsen av å ta initiativ er betydningen av organisatorisk tilrettelegging i arbeidshverdagen. Det er tydelig at de ansatte opplever at deres initiativ til forbedring og deltagelse avhenger av den uformelle læringen som skjer i det daglige arbeidet. Det å ta initiativ er ikke noe som tilfeldigvis skjer, men noe som oppstår fordi det er en integrert del av sosial praksis. Denne opplevelsen kan forstås gjennom et sosiokulturelt syn på læring, der initiativ forstås som deltagelse og noe som utvikles i relasjon til andre (Høyrup, 2012; Billett, 2012; Lave & Wenger, 1991). Som presentert i fortolkningen er det tavlemøtene og de uformelle samtalene i arbeidshverdagen (samlokaliseringen) som oppleves som disse sosiale praksisene og jeg vil i de neste avsnittene se nærmere på opplevelsene av disse.

#### 5.1.1. *Tavlemøter*

Alle de tre faktorsynene gir uttrykk for at tavlemøtene er et godt verktøy for å ta initiativ og at de daglige tavlemøtene gjør det enkelt å foreslå en idé når den oppstår. Det framstår som om tavlemøtene er noe avdelingen har klart å internalisere som sitt og at de ser på dette daglige arbeidet som læring (Wig, 2013). Denne opplevelsen av tavlemøtene kan også forstås gjennom det Aasen et al. (2012) omtaler som verktøy for idefangst og fordelene disse verktøyene gir

gjennom synliggjøring av ideer og initiativ, og muligheten de gir for oversikt og oppfølging av ideer som settes på vent (Aasen et al., 2012). Høyrup (2014) argumenterer også for at tavlemøtene realiserer flere faktorer som er av betydning for læring, som synliggjøring av mål og resultater av handling, kunnskapsdeling, erfaringsutveksling, refleksjon, tilbakemelding, korrigerende av feil og løpende forbedring av eksisterende arbeidsprosesser (Høyrup, 2014). Høyrup (2014) viser også til at tavlemøtene tilrettelegger for medvirkning og innflytelse fordi de fasiliteter en lang rekke betingelser for læring og innovasjon. Blant annet bidrar tavlemøtene til å holde på ideer og initiativ fra medarbeidere og fungerer som en struktur som sørger for at initiativ fra ansatte ikke går i glemmeboken. Flere av disse faktorene kom opp i postintervjuet med Klara (faktorsyn 1). Hun opplevde at tavlemøtene ikke bare var en arena for å ta initiativ til utvikling av selskapet, det var også en arena for personlig faglig utvikling. Kunnskapsdeling, erfaringsutveksling, tilbakemelding og løpende forbedring av eksisterende arbeidsprosesser bidro til at de som medarbeidere også utviklet seg.

Et viktig aspekt ved disse tavlemøtene er det uformelle ved dem. Klara opplever at tavlemøtene er en arena som det er lett å delta i og at det er en konstruktiv arena for å ta initiativ. Tavlemøtene gjør det mulig å løfte ting uformelt, uten at det skal gjennom byråkrati eller ulike instanser. Klara opplever at det er givende å få komme med enkle forbedringsforslag som de umiddelbart kan se resultatene av. Tavlemøtene fungerer som en gjensidig arena for uformell læring og illustrerer i praksis den tette sammenhengen mellom innovasjon og læring (Høyrup, 2012; Billett, 2012; Aasen & Amundsen, 2015). Tavlemøtene handler like mye om hvordan den enkelte lærer og utvikler seg, som om implementering av nye selskapspraksiser, der det er tydelig at disse ikke kan oppstå alene og uavhengig av hverandre.

Tavlemøtene er et verktøy og en idé avdelingen har innført etter inspirasjon fra Lean. Avdelingen har brukt tid på å tilpasse tavlene og tavlemøtene, og det framstår som de har funnet en form som fungerer godt i avdelingens hverdag. Det framstår som om avdelingen har brukt Lean som en mulighet for skreddersøm (Atkinson, 2010) og hatt god translatørkompetanse i implementeringen av tavlemøtene (Røvik, 2007). Denne oversettelseskompetansen og tilpasningen ser ut til å avlive kritikken om at Lean kan føre til mindre medvirkning, redusert autonomi og et snevrere kontrollspenn (Ingvaldsen et al., 2012). Det framstår heller som om avdelingen har klart å bygge en kultur rundt strukturen som Lean og tavlemøtene representerer. Tavlemøtene bygger på en praksis med delegering, ansvarliggjøring og involvering av de

ansatte og gjennom dette har de tatt hensyn til kulturlogikken som må ligge til grunn for at strukturen i tavlemøtene skal lykkes (Wig, 2013).

### *5.1.2. Samlokaliseringen av avdelingen*

Samlokaliseringen av avdelingen er en annen sosial praksis som oppleves som viktig, først og fremst for faktorsyn 1 og 2. Det å sitte sammen fysisk ser ut til å gjøre det enklere å dele kunnskap, tanker og ideer om fag eller måten de løser oppgaver på. Samlokaliseringen har gjort at saksbehandlerne har mindre kontakt med meglere og markedet, uten at det ser ut til å ha en betydning i denne sammenheng. Med samlokaliseringen opplever de at terskelen er lavere for å ta opp ting. I tillegg er det av betydning at de kan gjøre dette med likesinnede i en uformell setting. Betydningen av samlokaliseringen er godt forankret i litteraturen om læring i organisasjoner (Lave & Wenger, 1990; Elkjaer, 2001) og litteraturen om MDI (Høystrup 2012; Billett 2012). Betydningen av denne sosiale praksisen er et godt eksempel på fellestrekkene mellom innovasjon og læring. Samlokaliseringen illustrerer at initiativ oppstår i de hverdagslige og kulturelle praksisene til medarbeiderne i organisasjonen og at initiativ er et resultat av hvordan folk jobber og samarbeider i organisasjonen (Høystrup 2012; Billett 2012; Price et al., 2012).

### **5.2. Deltagelse, rolleforståelse og drivkraft**

Opplevelsen av at selskapet har et potensial for utvikling og at det er viktig at selskapet bruker tid på utvikling og forbedring er et annet fellestrekk ved faktorsynene. Price et al. (2012) viser til forventningen om at medarbeidere i dag ikke bare skal ta ansvar for egen læring og karriere, men også for selskapets. Forventningen fra ledelsen om dette er tydelig og det er ingen tvil om at de ansatte opplever at de som medarbeidere er viktige kilder til innovasjon og utvikling.

Selv om alle faktorsynene trekker frem dette som viktig, opplever jeg at de gir uttrykk for ulike opplevelser av egen rolle og dens betydning i dette arbeidet. Ansattes deltagelse i innovasjonsaktiviteter kan ifølge Billett (2012) både forklares gjennom arbeidsplassens inviterende egenskaper og gjennom hvordan de ansattes verdsetter og mottar denne invitasjonen. Med tanke på den tydelige kommunikasjonen fra selskapet om betydningen av initiativ kan det framstå som om de ansatte verdsetter og mottar invitasjonen fra selskapet ulikt. I denne opplevelsen kan det være ulikheter i opplevd mening med aktiviteten (Ryan & Deci, 2000), etter opplevd mestringsforventning (Bandura, 1989) eller kanskje etter forventning om hvordan disse ideene blir mottatt (Billett, 2012).

### *5.2.1. Egen deltagelse er givende*

I faktorsyn 1 kommer opplevelsen av mening, handlingsrom og tillit tydelig frem. Det framstår som om de opplever at arbeidet med initiativ er givende og at muligheten til å jobbe med utvikling av selskapet er en belønning i seg selv. Det framstår som om faktorsyn 1 har en positiv mestringsforventning (Bandura, 1989) knyttet til det å ta initiativ og at arbeidet oppleves som meningsfullt. Den positive mestringsforventningen kommer også til uttrykk gjennom opplevelsen av å bli lyttet til og at initiativ oppleves som like viktig som andre oppgaver.

I lys av faktor 1s vektlegging av samlokaliseringen og tavlemøtene opplever jeg at de positive opplevelsene også handler om muligheten for å medvirke i arbeidet, der faktorsyn 1 opplever frihet og mulighet til å utvikle og følge opp ideer, uten at ledelsen går inn med kontroll eller styring av prosessen. Denne opplevelsen av medvirkning gir inntrykk av at arbeidet med initiativ oppleves som en nedenfra og opp-prosess (Høyrup, 2012). Verdien av denne medvirkningen kan knyttes til tilfredsstillelsen av tre grunnleggende behov for voksne: selvbestemmelse, mening og minsket isolasjon (Amundsen & Kongsvik, 2008) og har en spesiell positiv effekt på indre motiverte medarbeidere (Ryan & Deci, 2000; Kuvaas, 2008).

Samtidig kan denne opplevelsen være et uttrykk for et godt samspill mellom de inviterende kvalitetene fra selskapet om å delta i innovasjonsarbeidet og den ansattes vurdering av disse forholdene (Billett, 2012). Dette samspillet har klare likhetstrekk til Ellströms (2011) læringsforståelse der rolleforståelsen er et resultat av godt samspill mellom strukturene arbeidsplassen har tilrettelagt for og hvordan faktorsynet opplever, forstår og verdsetter disse (Ellström, 2011). Det har også flere likhetstrekk til det Aasen et al. (2012) omtaler som samspill mellom rolleforståelse, verktøy og kulturelle kjennetegn. I tillegg kan dette være et uttrykk for at selskapet anerkjenner den praksisbaserte læringskulturen dette faktorsynet representerer (Brandt & Hasse, 2012).

### *5.2.2. Egen deltagelse er ikke like viktig*

En annen opplevelse av dette kommer fram i faktorsyn 3, som opplever at arbeidet med utvikling kan være stressende, de ser i mindre grad på arbeidet som en belønning i seg selv, de opplever ikke at endringsforslagene utgjør en like stor forskjell og siden det er så mange andre som tar initiativ er det ikke så viktig at de selv gjør det. Denne rolleforståelsen kan forstås i flere perspektiv og sammenhengene kan være sammensatt. På den ene siden kan dette handle om faktorsynets mestringsforventning. I følge Bandura (1989) vil manglende tro på om vi vil



lykkes, påvirke valg av aktiviteter, innsats og vår utholdenhet i dem. For eksempel kan opplevelsen av at egne initiativ ikke utgjør en forskjell føre til at arbeidet med utvikling oppleves som stressende, som igjen henger sammen med at initiativ ikke oppleves som en belønning i seg selv. Samtidig er belønning av initiativ en forutsetning for å ta initiativ. Min forståelse av dette innebærer at faktorsyn 3 kanskje opplevde at det gamle belønningssystemet ”straffet” den som brukte tid på utviklingsoppgaver, i form av lavere produksjon av oppgaver som ga klikk og prestasjonsutbetaling. Umiddelbart kan det indikere at faktorsyn 3 har en ytre drivkraft og motivasjon for å ta initiativ. Det å ta initiativ er ikke et mål i seg selv, men bidrar til å realisere en ekstern belønning (Ryan & Deci, 2000).

Men i lys av arbeidet til Cerasoli et al. (2016) kan opplevelsen av endringen i belønningssystemet også forstås som et uttrykk for indre motivasjon. Høyere fastlønn med overtidsbetaling kan oppleves som et tiltak uten direkte insentiveffekt – den ansatte får samme lønn uavhengig av om tiden brukes på produksjonsoppgaver eller initiativ til utvikling. I denne forståelsen kan høyere fastlønn ha en positiv effekt fordi hos indre motiverte vil ytre belønninger virke negativ, fordi drivkraften ikke er ekstern og belønningen framstår som en kontrollerende faktor (Cerasoli et al., 2016; Ryan & Deci, 2000).

I tillegg argumenterer Kuvaas (2008) for at ytre motivering kan fungere som drivkraft på enkle, manuelle oppgaver, men at ytre belønning ikke fungerer som stimuli for kompleksiteten i innovasjonsarbeid. I dette ligger det at ytre belønning bryter med de andre faktorene som fremmer innovasjon, som samarbeidsklima, fellesskapsfølelse og tilhørighet (Kuvaas, 2008). Når trivsel og godt arbeidsmiljø oppleves som den viktigste grunnen til at faktor 3 tar initiativ er endringen til fastlønn trolig et uttrykk for styrking av den indre motivasjonen.

### ***5.3. Betydningen av arbeidsmiljø, trygghet og samarbeidsforhold***

Betydningen av et godt arbeidsmiljø for innsats og utførelse av arbeidsoppgaver kommer tydelig frem i selskapets arbeid med ”Great place to work”, der selskapet har blitt kåret til Norges beste arbeidsplass i sin klasse tre år på rad. Betydningen av arbeidsmiljø er også noe selskapet eksplisitt kommuniserer gjennom sin ukentlige boligavis med historier som ”der det er godt å jobbe, er det godt å være kunde”. Trivsel og godt arbeidsmiljø er samtidig det faktorsyn 1 og 3 trekker frem som den viktigste årsaken til at de tar initiativ og deltar i arbeidet med utvikling av egen arbeidsplass.

Arbeidsmiljøets betydning for deltagelse i medarbeiderdrevet innovasjon er også fremtredende i litteraturen. Gode samarbeidsforhold trekkes frem som en gjennomgående viktig faktor for å lykkes med MDI (Amundsen et al., 2011b) og kan sees i sammenheng med at medarbeidere som trives på jobb både er mer tilbøyelig til å foreslå forbedring og til å implementere endring (Aasen & Amundsen, 2015). Amabile (1997) viser til at godt arbeidsmiljø har en positiv effekt på den ansattes kreative tankesett, kunnskapen hos den enkelte og motivasjonen for oppgaven. Ifølge Amabile & Kramer (2011) kjennetegnes selskaper som lykkes med innovasjon av et rikt indre arbeidsmiljø med positive relasjoner til kollegaer og arbeidsplassen generelt.

### *5.3.1. Trygghet og samarbeidsforhold*

Sammenfallende med opplevelsen av godt arbeidsmiljø er opplevelsen av trygghet på hvordan forslag og initiativ blir møtt i selskapet. Faktorsynene framstår som trygge på at forslagene blir møtt i beste hensikt, i alt fra kollegaer, selskapet og fra teamleder. I følge Rogers (1961) er trygghet en grunnleggende forutsetning for at mennesker skal være kreative. Når mennesket tror på seg selv og opplever at omgivelsene aksepterer han for den han er, uavhengig av hans valg og handlinger, tør det tenke annerledes og realisere sitt kreative potensial. Trygghet er også noe Billett (2012) trekker frem i sin teori om ”bounded agency”. Mangel på trygghet til hvordan nye ideer blir møtt i organisasjonen kan fungere som en barriere for deltagelse. Den opplevde tryggheten til at initiativ blir møtt positivt reduserer den ansattes opplevde risiko for å ta initiativ og kan øke sannsynligheten for deltagelse.

Trygghet til teamleder fremheves som svært betydningsfullt for faktorsyn 3. Aasen et al. (2012) trekker spesielt frem mellomlederen som viktig siden mellomlederen har mulighet til å være tett på ideer og forbedringsforslag i det de oppstår. I dette ligger det at mellomlederen spiller en viktig rolle for motivasjon, anerkjennelse av initiativ og til å synliggjøre resultatene av disse i organisasjon (Aasen et al., 2012). Sett i sammenheng med opplevelsen av belønning, kan teamleder utgjøre en forskjell i anerkjennelsen av initiativ – både når initiativ er indre og ytre motivert. En synlig verdsettelse av initiativene fra noen signifikante andre, som personene ønsker eller føler seg knyttet til, vil kunne påvirke den ytre motivasjonen positivt. Også for indre motiverte ansatte er positive tilbakemeldinger av betydning, spesielt når disse kommer i tilknytning til mestring av utfordrende oppgaver. I tillegg er styrking av den enkeltes opplevelse av autonomi viktig. For den indre motiverte handler dette om handlingsrom og valgfrihet og for den ytre motiverte kan opplevd selvbestemmelse kunne bidra til økt internalisering og integrering av den ansattes opplevde verdi av å ta initiativ (Ryan & Deci, 2000).

#### **5.4. Kultur og strategisk fokus på initiativ i organisasjonen**

Selskapets fokus på utvikling og verdien av å ta initiativ framstår som tydelig kommunisert fra ledelsen, med en tydelig forventning til de ansatte om å delta. Selskapet har initiativ som verdi og har i flere år jobbet med å skape en kultur for utviklingsarbeid, blant annet gjennom Lean.

##### *5.4.1. Betydningen av forbedringskultur*

Organisasjonskulturens betydning for å lykkes med endring og utvikling er godt forankret i organisasjonslitteraturen (Wig, 2013). Organisasjonskulturen er viktig som rettesnor og veiviser gjennom at ansatte ofte har en tendens til å lete etter signaler for "riktig atferd" i de eksplisitte eller implisitte normene i sin organisasjon (Amundsen et al., 2011a). Ledelsen i selskapet har en tydelig uttrykt holdning til utvikling og har ambisjoner om å være i front av utviklingen i bransjen, ikke sitte på sidelinjen. I samtlige fokusgruppeintervju og i innsamling til kommunikasjonsunivers ble administrerende direktørs utsagn som "død fisk flyter med strømmen" og "den som tar initiativ styrer verden" nevnt flere ganger. I intervjuene kom det også frem at tankegangen om kontinuerlig forbedring var noe som satt i ryggmargen hos de ansatte. I det daglige arbeidet var det svært vanlig at ansatte kommenterte "Er dette Lean, da?".

Betydningen av denne forbedringskulturen er likevel ikke så fremtredene som kommunikasjonsuniverset skulle tilsi. Det er i hovedsak kun hos faktorsyn 2 at kulturen for forbedring i selskapet gjør at initiativ kommer av seg selv. Det framstår som om faktorsyn 2 har internalisert Lean til å bli en naturlig del av måten de utfører jobben sin på og at de tar initiativ uten å tenke over det. Opplevelsen gir assosiasjoner til Wigs (2013) forståelse av arbeid som læring, der de ansatte intuitivt stiller spørsmål ved måten de utfører arbeid eller oppgaver.

Det er også interessant å se denne opplevelsen av organisasjonskulturens betydning opp mot opplevelsen av at tavlemøtene er en fin måte å vise at de er typen som tar initiativ og engasjerer seg i utviklingen av selskapet. Siden faktor 2 trekker frem organisasjonskulturen som en svært viktig opplevelse knyttet til det å ta initiativ, kan dette forstås som et tegn på at initiativ er noe de gjør fordi det er påkrevd, eller som de har behov for å vise noen betydningsfulle andre i organisasjonen at de gjør. I lys av ledelsens og selskapets fokus på betydningen av å ta initiativ, kan dette være et uttrykk for at initiativ oppleves som riktig og dermed viktig adferd. Umiddelbart gir dette assosiasjoner til ytre motiverte medarbeidere, der Ryan & Deci (2000) trekker frem at relasjoner til andre og behovet for tilhørighet kan være en viktig stimulus.

#### *5.4.2. Ledelsen som kulturbærere og rollemodeller*

I arbeidet med å utvikle en kultur for utvikling spiller toppledelsen en viktig rolle. Toppledelsen legger gjennom sine valg føringer på hva som er viktig og riktig innovativ adferd (Amundsen et al., 2011a). Faktorsynenes opplevelse av toppledelsens rolle i formidlingen av denne informasjonen framstår som positiv nøytral, der ledelsens tydelige mål og ambisiøse strategier i liten grad er motiverende for å ta initiativ. Litt viktigere framstår samlinger, videomøter og kick-off som fokuserer på behovet for og betydningen av utvikling. Vektingen av disse arrangementene tolker jeg til å bety at informasjon om mål og strategier ikke er nok i seg selv, men at ledelsens formidling og arenaene dette formidles på er vel så viktig.

Betydningen av toppledelsens rolle i dette kulturarbeidet kommer tydeligst frem hos faktorsyn 1 som eksplisitt gir uttrykk for at toppledelsens fokus på endring og utvikling motiverer dem til å ta initiativ. Faktorsyn 1 opplever ikke dette fokuset som påtvunget og uttrykker også en positiv verdi rundt administrerende direktørs gjentatte sitat om at ”den som tar initiativ styrer verden”. I postintervjuet med Klara (faktorsyn 1) presiserte hun at rollen til toppledelsen og teamleder er viktig og motiverende fordi de etterlever det de sier. Ledelsens handlinger var i praksis med selskapets verdier, der hun opplevde at de gikk foran som gode eksempler og rollemodeller.

#### *5.4.3. Informasjon om mål og strategier*

Et annet fellestrekk hos faktorsynene er opplevelsen av tilgang på og formidling av informasjon om mål og strategier. I hovedtrekk er opplevelsene knyttet til informasjon om mål og strategier nøytrale (i bakgrunn) i alle de tre faktorsynene, med en litt tydeligere positiv opplevelse hos faktorsyn 1. Den nøytrale plasseringen av informasjon kan være et uttrykk for at de har tilstrekkelig informasjon og at informasjonen er et viktig fundament som de ikke tenker så mye over, kanskje fordi den oppleves som tilfredsstillende.

En annen forklaring på de gjennomgående nøytrale opplevelsene av informasjon er knyttet til måten selskapet praktiserer medarbeiderdrevet innovasjon. Selskapets mål er et resultat av de individuelle målene den enkelte medarbeider setter for seg. Med denne utstrakte bruken av medvirkning i det strategiske målarbeidet blir kanskje informasjon mindre viktig, fordi medvirkningen styrker eierskapsfølelsen hos de ansatte (Amundsen & Kongsvik, 2008). Mål og strategier er noe de ansatte medvirker til og selv utvikler, ikke noe de får tredd over hodet.

### **5.5. *Opplevelse av selvbestemmelse og medvirkning***

Et annet aspekt knyttet til opplevelsen av kultur, er ikke den eksplisitte uttalte forbedringskulturen om betydningen av å ta initiativ, men opplevelsen av kulturen som indirekte bidrar til at de ansatte tar initiativ – opplevelsen av selvbestemmelse, involvering og medvirkning. Gjennom den felles positive betydningen av tavlemøtene, men også gjennom flere andre opplevelser, framstår det som studien bygger på en grunnleggende opplevelse av medvirkning som fremmer initiativ.

Utsagnene har i liten grad omtalt medvirkning direkte, så min opplevelse av betydningen av dette er en tanke som har oppstått gjennom mitt arbeid og fortolkning av faktorsynene. Dette er i tråd med abduksjonsprinsippet i Q-metode og hva jeg forstår som en av de sosialt konstruerte og delte meningsdannelsene i studien (Watts & Stenner, 2012).

Denne kulturen for medvirkning kommer tydeligst frem i faktorsyn 1. Både tavlemøtene og samlokaliseringen av avdelingen bygger på at de ansatte kan dele kunnskap, erfaringer og ta initiativ i hverdagen. Fundamentet i disse praksisene er selvbestemmelse, autonomi og medbestemmelse og uten en reell opplevelse av behovsdekningen av disse tre har jeg vanskelig for å tro at initiativ hadde vært en praksis. Litteraturen fremhever at de positive ringvirkningene av medvirkning gir effekt på motivasjon, medarbeidertilfredshet og eierskapsfølelse (Aasen & Amundsen, 2015). Medvirkning har også en positiv innvirkning på den enkeltes holdning til endring, der medvirkningens suksess ligger i at den tilfredsstillende tre grunnleggende behov; selvbestemmelse, mening og minsket isolasjon (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Det framstår som om initiativ oppstår som det Høyrup (2012) omtaler som en nedenfra og opp-prosess bestående av spontane og uformelle initiativ fra de ansatte uten vesentlig innblanding fra ledelsen. De som definerer faktor 1 opplever ikke at forbedringsarbeidet er påtvunget av ledelsen, de opplever at de blir lyttet til, at de har handlingsrom og tillit til at ideene de kommer med blir fulgt opp og kan gjennomføres. I motsetning til funnene hos Ingvaldsen et al. (2012) framstår det ikke som om de opplever at bruk av Lean begrenser opplevd autonomi, selvbestemmelse og medvirkning.

Hos faktorsyn 2 kommer ikke opplevelsen av medvirkning like godt frem, men med den uttrykte betydningen av samlokaliseringen og tavlemøtene er medvirkning likevel relevant. Medvirkning er kanskje ikke like tydelig i dette faktorsynet fordi de ikke opplever den som like

reell? Om dette er tilfellet, er det kanskje et uttrykk om behov for å styrke opplevd autonomi og selvbestemmelse. Med betydningen av forbedringskulturen for å ta initiativ og opplevelsen av at tavlemøtene er en fin arena for å vise at de tar initiativ, kan økt opplevd medbestemmelse kunne øke internaliseringen og integreringen av den ansattes opplevde verdi av å ta initiativ (Ryan & Deci, 2000). Det kan også være et uttrykk for en annen praksisbasert læringskultur (Brandi & Hasse, 2012) og at ledelsen kanskje ikke er åpen for eller anerkjenner denne.

Opplevelsen av medvirkning kommer også frem i faktorsyn 3. Som argumentert for over, er det kanskje medvirkning som bidrar til at tavlemøtene oppleves som nyttige for å ta initiativ. Og kanskje er det nettopp kulturen for medvirkning som bidrar til det gode arbeidsmiljøet. I tillegg fremhever faktorsyn 3 trygghet og tillit til teamleder som svært betydningsfullt i deres opplevelse av å ta initiativ. Betydningen av trygghet er forankret som en viktig forutsetning for MDI av blant andre Billett (2012) og Amundsen et al. (2011b). Høyrup (2014) trekker frem trygghet som en fundamental læringsfaktor og Rogers (1961) trekker frem trygghet som en forutsetning for kreativitet. Kanskje fremheves teamleder fordi de opplever at teamleder har det Aasen & Amundsen (2015) omtaler som en positiv innstilling til medvirkning som gir muligheter for innflytelse og horisontal kommunikasjon, at teamleder er åpen for endring og delegerer ansvar, gir de ansatte frihet og mulighet til å utvikle og følge opp ideer, uten at de går inn med kontroll eller styring av prosessen (Aasen et al., 2012). Årsakssammenhengen mellom disse opplevelsene kan være mange og ikke minst sammensatt. Likevel opplever jeg at medvirkning ligger som en indirekte rød tråd i faktorsynenes opplevelse av å ta initiativ.

## 6. Oppsummering og avslutning

Denne studien har hatt som hensikt å undersøke ansattes opplevelse av å ta initiativ til utvikling av egen arbeidsplass. Ved hjelp av Q-metodologi har jeg studert opplevelsene til 24 ansatte i en avdeling som jobber med saksbehandling og oppgjør. På forhånd hadde jeg inntrykk av et selskap som var opptatt av initiativ, arbeidsmiljø og medarbeideren som sin viktigste kilde til innovasjon. Fra kommunikasjonsuniverset fikk jeg et inntrykk av en sterk forbedringskultur der tankegangen om kontinuerlig forbedring og Lean var den viktigste grunnen til at de ansatte tok initiativ.

Studien har vist at denne forbedringskulturen ikke er den viktigste grunnen til at de ansatte tar initiativ til utvikling. Q-metode har vært et viktig bidrag til å sette lys på de ansattes opplevelse og hva medarbeiderdrevet innovasjon handler om i praksis, for dem i deres arbeidshverdag. Studien viser at trivsel og godt arbeidsmiljø oppleves som en viktig forutsetning for å ta initiativ. Opplevelsen av at selskapet bryr seg om de ansatte, om at de skal trives, ha god helse og glede seg til å gå på jobb fører til engasjement og stolthet for egen arbeidsplass. Det gode arbeidsmiljøet kan også se ut til å ha en positiv effekt på opplevelsen av trygghet og forutsetningene for individuell kreativitet (Amabile, 1996; Rogers, 1961). Dette kan sees i sammenheng med at medarbeidere som trives på jobb er mer tilbøyelig til å foreslå forbedring, de ser på seg selv som viktige ambassadør for selskapet og er villige til å gi noe ekstra for at selskapet skal utvikle seg (Aasen & Amundsen, 2015).

Samtidig viser studien at strukturer i arbeidshverdagen, som samlokaliseringen av avdelingen og tavlemøtene, er av stor betydning for om ansatte tar initiativ til utvikling. Opplevelsen av disse uformelle arenaene for læring viser hvordan medarbeiderdrevet innovasjon er en integrert del av sosial praksis. Initiativ er ikke noe som kan isoleres fra det daglige arbeidet, men heller noe som oppstår når ansatte deler kunnskap, erfaringer og jobber sammen i arbeidshverdagen (Høyrup, 2012; Price et al., 2012). Betydningen av disse sosiale praksisene viser at tavlemøter og de ansattes fysiske plassering fungerer som nyttige verktøy for initiativ når det er et godt samspill mellom verktøyene, læringskulturen i selskapet og de ansattes forståelse og verdsettelse av disse.

I tillegg framstår mening, fastlønn, belønning, forbedringskultur, stress, tillit til teamleder og ledere som gode rollemodeller, som viktige opplevelser av å ta initiativ til utvikling. Med de nyanseforskjellene som eksisterer mellom faktorsynene kan de ulike opplevelsene av å ta

initiativ forstås som ulike praksisbaserte læringskulturer (Brandi & Hasse, 2012). For noen innebærer det at initiativ avhenger av godt arbeidsmiljø, tavlemøtene, opplevd mening og toppledelsens fokus på initiativ. For andre er samlokaliseringen av avdelingen, fastlønn og forbedringskulturen viktig. Og for en tredje gruppe framstår arbeidsmiljø, belønning, og bedre tilrettelegging og frigjøring av tid sentralt. Implikasjonen av dette for medarbeiderdrevet innovasjon handler om å forstå og anerkjenne ulike opplevelser av initiativ som nettopp dette. For ledere innebærer det å se bort fra sin egen opplevelse av forutsetninger for initiativ og innovasjon, og heller rette oppmerksomheten mot hva de ansatte og de interne læringskulturene forstår som forbedringsområder, initiativ, innovasjon og utvikling.

Uavhengig av hva de ansatte uttrykker som mest betydningsfullt for å ta initiativ, gir de ansatte uttrykk for at utviklingen av selskapet er viktig og at det er riktig å prioritere tid til forbedring og utvikling. I kjernen av dette opplever jeg at det ligger en opplevelse av reell medvirkning. En opplevelse som fører til eierskap til utvikling av selskapet, ikke fremmedgjøring (Amundsen & Kongsvik, 2008). En opplevelse som muliggjør det kreative potensialet i medarbeiderne og som tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. En opplevelse som viser at medvirkning er en positiv faktor for individ og for organisasjon, og som ikke blir forringet ved bruk av Lean.

Opplevelsen av medvirkning plasserer en del av kritikken mot Lean som innfallsvinkel til læring og utvikling på sidelinjen. På generelt grunnlag er denne kritikken i høyeste grad er reell, men denne studien viser at det er mulig å lykkes med Lean som utgangspunkt for medarbeiderdrevet innovasjon. Studien har vist at det ikke nødvendigvis er Lean i seg selv som er problemet, men intensjonen og kulturlogikken til de som innfører det. I denne studien viser læringskulturen i selskapet at strukturen i Lean kan fungere i praksis, at Lean kan bidra til medvirkning og at Lean kan føre til initiativ og utvikling av egen arbeidsplass.

### ***6.1. Kritikk av eget arbeid – hva kunne jeg gjort annerledes***

I slutfasen av denne masteroppgaven er det nyttig å evaluere og reflektere over egen arbeidsprosess. Arbeidet med oppgaven har vært en spennende læringsprosess og av læringspunkter vil jeg spesielt trekke frem arbeidet med kommunikasjonsunivers og utsagn.

Med hensyn til utsagnene kunne flere av utsagnene vært tydeligere, kortere og uten for mange meninger. For deltagerne var kanskje noen av utsagnene vanskelig å plassere fordi de hadde



ulik mening av de ulike delene av utsagnene. Som forsker opplevde jeg at utsagn med doble og triple meninger ga noen utfordringer i fortolkningen, fordi det var vanskelig å tolke hva plasseringen av utsagnet egentlig var et uttrykk for.

Med hensyn til kommunikasjonsuniverset har jeg i ettertid tenkt at det kunne vært nyttig å inkludere mer teori om MDI og læring. I oppgaven er kommunikasjonsuniverset hovedsakelig naturalistisk og basert på kommunikasjonen jeg samlet fra de ansatte i selskapet. Men siden det var selskapet som valgte hvilke ansatte som deltok i gruppeintervjuet ser jeg at det er sannsynlig at jeg samlet kommunikasjon fra en homogen gruppe i avdelingen (representert ved faktorsyn 1) og av den grunn kanskje ikke fikk samlet all mulig kommunikasjon om temaet. Dette var også noe jeg reflekterte en god del over i arbeidet med kommunikasjonsunivers og utsagn, uten at jeg fikk signaler om at det var andre syn om temaet. Da et representativt kommunikasjonsuniverset er en viktig betingelse for deltagerne som skal uttrykke seg og utføre Q-sorteringen (Watts & Stenner, 2012; Thorsen & Allgood, 2010), kunne testing av kommunikasjonsuniverset på en annen testgruppe eller mer bruk av teori i kommunikasjonsuniverset kanskje fanget opp andre opplevelser av å ta initiativ og gitt deltagerne bedre muligheter til å uttrykke sin subjektivitet om temaet.

Samtidig ser jeg at Q-metode har hjulpet meg som forsker å trekke oppmerksomheten bort fra objektiviteten i de formelle strukturene og rettet den mot de ansattes subjektive forståelser av disse (Wolf, 2010). Jeg opplever at Q-metode har bidratt til å fange opplevelser som kanskje ikke ville kommet til uttrykk gjennom bruk av intervju. Dette på bakgrunn av fremhevingen av Lean og den sterke forbedringskulturen i kommunikasjonsuniverset og det faktum at dette ikke ble uttrykt like betydningsfullt i faktorsynene. Ved bruk av intervju ville jeg trolig bare fått datagrunnlag fra et representativt utvalg i avdelingen, der jeg ser det som svært sannsynlig at disse ville representert faktorsyn 1. Både på grunn av faktorsynets varians, men også på grunn av at ingen av de som representerer faktorsyn 2 og 3 krysset av for å stille til postintervju.

## ***6.2. Relevans for videre forskning***

Helt til slutt vil jeg dele noen tanker om relevante tema for videre forskning. Det første temaet handler om tradisjonen for medvirkning i norsk arbeidsliv og i hvilken grad de demokratiske medvirkningskanalene er relevante for ansattes opplevelse av medvirkning og innflytelse i egen arbeidshverdag. Med det økende behovet for omstilling, omorganisering og utvikling av både privat og offentlig virksomhet, vil *opplevelsen* av medvirkning stå sentralt i om virksomhetene

vil lykkes i disse prosessene (Amundsen & Kongsvik, 2008; Klev & Levin, 2012). Samtidig har innovasjonsbehovet i arbeidslivet ført med seg en endring i vilkårene for samarbeidsmodellen, der modellens relevans avhenger av i hvilken grad den er innovasjonsdrivende (Ravn, 2012). Selv om den demokratiske medvirkningen sees på som en forutsetning for å sikre direkte deltagelse (Ingvaldsen et al., 2012), er jeg nysgjerrig på hvordan ansatte i 2018 opplever dette som reell medvirkning ved omstilling og utvikling av egen arbeidsplass.

I denne studien kom den demokratiske medvirkningen aldri frem som et viktig aspekt for deltagelse, mens opplevelsen av den direkte deltagelsen framstår som svært reell. Når opplevd medvirkning er en forutsetning for en positiv holdning til utvikling og endringsprosesser har jeg gjort meg noen tanker om at den indirekte medvirkningen kan føre til fremmedgjøring og avstand for de ansatte, i den forstand at medvirkningen begrenses til et eksklusivt, men samtidig representativt og demokratisk valgt fåtall. Det formelle medvirkningssystemet kan kanskje bli et blindspor for virksomhetene ved at de tilsynelatende ivaretar medvirkningsplikten uten at de ansatte sitter igjen med en opplevelse av deltagelse, medvirkning og påvirkning til prosessen.

Det andre temaet har bakgrunn i det siste halvårets økende oppmerksomhet rundt varsling av kritikkverdige forhold i arbeidslivet, der jeg tenker det kunne vært interessant å undersøke sammenhengen mellom medarbeiderdrevet innovasjon og varsling. Selv om det er betydelige forskjeller mellom de to, spesielt i folks assosiasjoner til begrepene, har MDI og varsling samtidig mange likhetstrekk. Begge handler om ansatte som tar initiativ og sier fra om forhold som bør bedres på egen arbeidsplass. Selv om MDI er knyttet til et positivt innovasjonsbegrep og varsling for mange er knyttet til korrupsjon, lovbrudd eller andre kritikkverdige forhold, er mitt utgangspunkt at begge kan forstås som medarbeiderdrevet innovasjon. Ansatte som varsler om kritikkverdige forhold kan i mange tilfeller bidra til bedre, sikrere og mer lønnsomme måter å utføre arbeid eller tjenester på (NOU 2018:6, s. 31-32). Med det kan varsling også forstås som medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Men er organisasjoner som er gode på MDI også gode på varsling? Vil ansatte som tar initiativ til utvikling av egen arbeidsplass i like stor grad varsle om kritikkverdige forhold? Kan medarbeiderdrevet innovasjon være en innfallsvinkel til å bedre forholdene for varsling i norsk arbeidsliv?

## 7. Referanseliste

- Allgood, E. (1997). Persons-in-Relation and Q Methodology. *Operant Subjectivity. Journal of the International Society for the Scientific Study of Subjectivity* 18 (1-2) s. 1-23.
- Allgood, E. (1999). Catching Transitive Thought Through Q Tethodology: Implications for Counselling Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*. vol. 43 (2).
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2010). Q-metode, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S.39-46. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations; On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40
- Amabile, T. & Kramer S. (2011). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. *Harvard Business Review Press*
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011a). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212-231.
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen T.M. (2011b). *Medarbeiderdrevet innovasjon. En håndbok med råd og veiledning*. Oslo: Grafisk Form. Nærings- og Handelsdepartementet.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008): *Endringskynisme*, Gyldendal Akademisk
- Arbeidsmiljøloven (1977). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Av 4. februar 1977. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5)
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed. ed.). Oxford: Blackwell Business.
- Atkinson, P. (2010). 'Lean is a cultural issue', *Journal of the Institute of Management Services*, Vol. 54(2), s. 35-41.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychological Association*, 44(9), 1175-1184.
- Billett, S. (2010). The Perils of Confusing Lifelong Learning with Lifelong Education. *International journal of lifelong education*, 29(1), 401-413.
- Billett, S. (2012). "Explaining Innovation at Work: A Socio-Personal Account", In Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K (eds.) *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. Palgrave Macmillan, pp.92-107.
- Brandt U. & Hasse C., (2012). "Employee-Driven Innovation and Practice-Based Learning in Organizational Cultures". In Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K (eds.) *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. Palgrave

- Macmillan, pp.127-148.
- Brandi, U., Elkjaer, B., & Brandi, U. (2011). Organisational learning in organisational change. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 73-89.
- Brown, S. R. (1980). *Political Subjectivity: Applications of Q Methodology in Political Science*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Børringbo, K. & Braathen, F. (2016). Så hardt vil endringene ramme jobben din. 26.01.2016. Hentet 12.mars 2017 <http://www.aftenposten.no/okonomi/Sa-hardt-vil-endringene-ramme-jobben-din-12364b.html>
- Cerasoli, C., Nicklin J., & Nassreelgawi A.S. (2016): Performance, Incentives, and Needs for Autonomy, Competence, and Relatedness: a Meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), side 781-813
- Eiendom Norge. (2015). Hvordan salg og kjøp av bolig kan endre seg frem mot 2020: En scenariorapport. Hentet 12.03.17 fra <https://schibsted.app.box.com/v/scenariorapporten>
- Elkjaer, B. (2001). The Learning Organization: An Undelivered Promise. *Management Learning December 2001 vol. 32 no. 4* 437-452
- Elkjaer, B., & Wahlgren, B. (2006). Organizational Learning and Workplace Learning — Similarities and Differences. In E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Høystrup (Eds.), *Learning, Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning* (pp. 15-32). London: Palgrave Macmillan UK.
- Ellingsen, I. (2010). Erfaringer fra ungdommens deltagelse i Q-studie: Utarbeidelse av utsagn og gjennomføring av Q-sortering med ungdom under barnevernets omsorg. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S.105-122. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Ellström, P. E. (2011). Informal learning at work: Conditions, process and logics. In: M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor, *The SAGE Handbook of Workplace Learning* (pp. 105-119). London: SAGE Publications Ltd.
- Høystrup, S. (2012). "Employee-Drive Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation". In Høystrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K (eds.) *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. Palgrave Macmillan, pp.3-33.
- Høystrup, S. (2014). Is Lean Mean? Kan arbeidsplassens medarbeidere lære og være innovative under Lean? In *Lärande i arbetslivet. Möjligheter och utmaningar: En vänbok till Per-Erik Ellström* (pp. 158-176). Linköping: Linköpings universitet.
- Illeris, K. (2012). *Läring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Ingvaldsen, J., Ringen G., & Rolfsen, M. (2014). Lean på global vandring. I M. Rolfsen (red), *Lean blir norsk – Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen, Fagbokforlaget. S. 33-47
- Ingvaldsen, J., Rolfsen, M., Finsrud, H. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, vol 4. Pp. 42-50*
- Klev, R., & Levin, M. (2012). *Participative Transformation. Learning and Development in Practising Change*, Gower Publishing
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I B. Kuvaas (red.) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (1998). A Theory of the Person: A discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology – with implications for counseling and education. *Doctorate in Education*. Trondheim: NTNU
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2007). Co-leader subjectivity in an educational setting. Operant Subjectivity. *Journal of the International Society for the Scientific Study of Subjectivity* 28 (3/4)
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S.47-82. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lorentzen, M. (2016). Næringen er inne i en digitalisering vi ikke har sett maken til. Hentet 12.03. 2016 <http://e24.no/boers-og-finans/sparebanken-vest/landets-tredje-stoerste-sparebank-kutter-100-aarsverk-en-digitalisering-vi-ikke-har-sett-maken-til/23608259>
- NEF (2016). Boligsalg i fremtiden – fra forutberegnlighet til valgfrihet. Hentet 12. Mars 2017. <http://www.nef.no/nyheter/boligsalg-i-fremtiden-fra-forutberegnlighet-valgfrihet/>
- NEF (2017). Smart teknologi er eiendomsmeglerens beste venn. Hentet 13. Mars 2017: <http://www.nef.no/nyheter/smart-teknologi-eiendomsmeglerens-beste-venn/>
- NESH (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 1. April 2018 fra [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- NOU 2018:2 (2018). *Fremtidige kompetansebehov - Kunnskapsgrunnlaget* Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

- NOU 2018:6 (2018). Varsling – verdier og vern — Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015). Computerization and the Future of Jobs in Norway. Discussion Paper: Research Institute of the Finnish Economy and Statistics Norway. Hentet 12. mars 2017 fra <http://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>
- Price, O.M, Boud D., & Scheeres H. (2012). «Creating Work: Employee-Driven Innovation through Work Practice Reconstruction», In Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., Møller, K. (eds.): *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, London: Palgrave Macmillan, pp.77-91.
- Ravn, J.E. (2012). «Quo vadimus? Tre scenarier for samarbeidsmodellen i framtidens arbeidsliv», *Magma*, Vol.16, iss.2, pp.68-77.
- Regjeringen (2018). Hentet 12. mars 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/konkurranseskraft-for-norske-arbeidsplasser1/id2407167/>
- Rogers C.R. (1961). *On becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, Publisert: [8/2012](#) s. (49-58)
- Schmolck, P. (2014). *PQMethod Software*, Release 2.35. Hentet 02.10.16, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/#PQMethod>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Disciplin. Norsk oversettelse: Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (1991). Hjemmets bokforlag: Oslo.
- Skandiabanken (2017). Om Skandiabanken. Hentet 13. mars 2017 fra <https://skandiabanken.no/om-oss/om-skandiabanken/>
- Stephenson, W. (1953). *The Study of Behavior: Q-technique and its Methodology*. Chicaga: University of Chicago Press.
- Størksen, I. (2012). Hva er Q-metode, og hvordan kan den brukes i psykologien? *Tidsskrift*

- for norsk psykologforening,(49), 566 -570.
- Sæbjørnsen, S. E. N. & Ellingsen, Ingunn T. (2015). Q-metode - et praktisk redskap ved innovasjon i kommunene. I: Willumsen, E. & Ødegård, A. (red). *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget. (249-264)
- Thorsen, A. A. & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S. 15-22. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Tracy, S. J. (2010) Qualitative quality: eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16(10): 837-851
- Tøsse, S. (2011). *Historie, praksis, teori og politikk*. Trondheim: Tapir.
- Valenta, A. L., & Wigger, U. (1997). Q-Methodology: Definition and Application in Health Care Informatics. *Journal of the American Medical Informatics Association: JAMIA*, 4(6), 501-510
- Watts, S. & Stenner P. (2012) *Doing Q-methodological research. Theory, method and interpretation*. London: SAGE
- Wig, B. B., (2013). *LEAN Ledelse for lærende organisasjoner*. 2.utg. Gyldendal Norsk Forlag Arbeidsliv.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metode. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S. 23-38. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Øverland, K. (2010). Barnehageansattes følelser og opplevelser i forbindelse med samlivsbrudd i barnehagen, studert ved hjelp av Q-metode. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. S.155-170. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Akademisk
- Aasen, T.M., Amundsen, O., Gressgård, L.J. & Hansen, K. (2012). «In search of best practices for employee driven innovation: Experiences from Norwegian work life», In Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., Møller, K. (eds.): *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, London: Palgrave Macmillan, pp.57-74.

## 8. Vedlegg

### 8.1. Vedlegg 1 – Q-utvalg

#### **ace: Indre motivasjon, formelle strukturer, stor rolleforståelse**

1. Bruk av gul-lapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling.
2. Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.
3. Jeg har god informasjon om mål og strategier og opplever at utviklingen av selskapet angår meg.
4. Jeg er en som sier fra om ting og ville gjort det uavhengig av fokuset på dette i XX.
5. Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet.

#### **acf: Indre motivasjon, formelle strukturer, liten rolleforståelse**

6. Jeg bryr meg om utviklingen av selskapet, men opplever at de arenaene vi har for å ta initiativ ikke er tilpasset meg.
7. Selv om jeg har mulighet og tillit til å ta initiativ, er mangel på tid og stor arbeidsmengde en årsak til at jeg ikke deltar.
8. Jeg tror mer kontakt med salgskontorene hadde vært positivt for min evne til å tenke nytt og ta initiativ til forbedring.
9. Jeg trenger mer informasjon og kunnskap om strategier og løsninger før jeg kan ta en aktiv rolle i utvikling av selskapet.
10. Alle forsinkelsene på datasystemet har ført til at jeg har brent inne med forbedringsforslag som jeg antar blir løst i det nye systemet.

#### **ade: Indre motivasjon, uformelle strukturer, stor rolleforståelse**

11. Jeg opplever at endringsforslagene mine faktisk utgjør en forskjell. Det å komme med forslag til forbedring har blitt en positiv spiral som aldri slutter.
12. Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet.
13. Jeg synes det er givende å komme med forslagene til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres.
14. Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!
15. Det at teamleder alltid møter forslagene mine med entusiasme og en positiv innstilling er viktig for at jeg tar initiativ.

#### **adf: Indre motivasjon, uformelle strukturer, liten rolleforståelse**

16. Jeg synes det er vanskelig å komme med initiativ fordi jeg er redd for å kritisere selskapet.
17. Mangel på trygghet og tillit til teamleder gjør at jeg ikke deler mine tanker om hva som kan forbedres og endres.
18. Jeg opplever fokuset på forbedring og endring som påtvungent av ledelsen. Det hemmer meg i å delta.
19. Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine.
20. Jeg synes det er stressende og nødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene



**bce: ytre motivasjon, formelle strukturer, stor rolleforståelse**

21. Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!
22. Datasystemet er på mange måter en flaskehals som tvinger oss til å jobbe smartere på andre områder.
23. Jeg blir motivert av at ledelsen setter tydelige mål og ambisiøse strategier om utviklingen av selskapet.
24. For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet.
25. Jeg blir inspirert av fellessamlinger som kick-off og videomøter som fokuserer på behovet for og betydningen av at vi må utvikle oss.

**bcf: ytre motivasjon, formelle strukturer, liten rolleforståelse**

26. Jeg tar lite initiativ fordi jeg mener det er viktigere å fokusere på å gjøre arbeidsoppgavene mine på en god måte.
27. Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling.
28. Jeg ser at mange bruker tavlemøtene til å ta initiativ til forbedring, men jeg er ikke komfortabel med å si fra om ting i den settingen.
29. Jeg ville nok deltatt mer i utviklingsarbeidet dersom ledelsen involverte seg mer og tok mer styring i prosessene.
30. Selv om teknologiutviklingen og digitaliseringen påvirker både oss og bransjen, er det lite jeg kan gjøre for å påvirke denne utviklingen.

**bde: ytre motivasjon, uformelle strukturer, stor rolleforståelse**

31. Som ansatt i XX er jeg innstilt på at ting endrer seg og at jeg må delta i forbedringsprosessene, selv om jeg synes det er stressende og krevende.
32. Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det.
33. Den positive holdningen alle har til nye ideer gir et stort rom for å prøve og feile – også når ideen ikke er så veldig gjennomtenkt.
34. Jeg opplever at initiativ er viktig for toppledelsen og det motiverer meg til å ta initiativ til forbedring.
35. Selv om jeg var skeptisk i starten har jeg bare positive erfaringer med Lean og forbedringsarbeid. Alle endringene har gjort oss bedre!

**bdf: ytre motivasjon, uformelle strukturer, liten rolleforståelse**

36. Jeg opplever at det ikke er noe poeng i å ta initiativ fordi de uansett ikke blir lyttet til eller fulgt opp.
37. Belønning av initiativ er en forutsetning for at jeg skal se verdien av å ta initiativ
38. Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling.
39. Jeg tar sjelden initiativ fordi jeg ikke har så mange positive opplevelser med endring og utvikling i selskapet.
40. Det er så mange andre som tar initiativ så da trenger ikke jeg å gjøre det.

## 8.2. Vedlegg 2 – Faktorenes gjennomsnittlige sortering

Gjennomsnittssortering for faktor 1. Karakteristiske utsagn er merket med \*.

Ulik meg					Lik meg					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
36*	18*	26*	16	6	5*	4*	3*	34	1	12
	27	39	17	7	22	8	11*	13*	2*	
		40	19	9*	30	15	14*	21*		
			28	10*	31	23	32*			
			29*	20*	35	24*	33			
				38	37	25				

Gjennomsnittssortering for faktor 2. Karakteristiske utsagn er merket med \*.

Ulik meg					Lik meg					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
27*	40	6	17	4	3	8	33	1	5	2*
	20*	12*	39	29	35	34	9	7*	32*	
		38	11	28	14*	31	10	24*		
			13*	18	36	37	15			
			16	19	26	23	25			
				22	30	21*				

**Gjennomsnittssortering for faktor 3. Karakteristiske utsagn er merket med \*.**

Ulik meg					Lik meg					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
17*	14*	16	11	18	3	29	10	1	5	12
	27	19	24*	7	4	8	9	20*	37*	
		32*	28	21*	2*	13*	15	22*		
			38	34*	6*	26	25			
			39	36	23	30	31			
				35	33*	40*				

### 8.3. Vedlegg 3 – Utsagnenes plassering for hver faktor

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1	Bruk av gul-lapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling.	4	3	3
2	Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.	4	5	0
3	Jeg har god informasjon om mål og strategier og opplever at utviklingen av selskapet angår meg.	2	0	0
4	Jeg er en som sier fra om ting og ville gjort det uavhengig av fokuset på dette i XX.	1	-1	0
5	Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet.	0	4	4
6	Jeg bryr meg om utviklingen av selskapet, men opplever at de arenaene vi har for å ta initiativ ikke er tilpasset meg.	-1	-3	0
7	Selv om jeg har mulighet og tillit til å ta initiativ, er mangel på tid og stor arbeidsmengde en årsak til at jeg ikke deltar	-1	3	-1
8	Jeg tror mer kontakt med salgskontorene hadde vært positivt for min evne til å tenke nytt og ta initiativ til forbedring.	1	1	1
9	Jeg trenger mer informasjon og kunnskap om strategier og løsninger før jeg kan ta en aktiv rolle i utvikling av selskapet.	-1	2	2
10	Alle forsinkelsene på datasystemet har ført til at jeg har brent inne med forbedringsforslag som jeg antar blir løst i det nye systemet.	-1	2	2
11	Jeg opplever at endringsforslagene mine faktisk utgjør en forskjell. Det å komme med forslag til forbedring har blitt en positiv spiral som aldri slutter.	2	-2	-2
12	Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	5	-3	5
13	Jeg synes det er givende å komme med forslagene til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres.	3	-2	1
14	Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!	2	0	-4
15	Det at teamleder alltid møter forslagene mine med entusiasme og en positiv innstilling er viktig for at jeg tar initiativ.	1	2	2
16	Jeg synes det er vanskelig å komme med initiativ fordi jeg er redd for å kritisere selskapet.	-2	-2	-3
17	Mangel på trygghet og tillit til teamleder gjør at jeg ikke deler mine tanker om hva som kan forbedres og endres.	-2	-2	-5
18	Jeg opplever fokuset på forbedring og endring som påtvungent av ledelsen. Det hemmer meg i å delta.	-4	-1	-1
19	Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine.	-2	-1	-3
20	Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene	-1	-4	3
21	Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!	3	1	-1

22	Datasystemet er på mange måter en flaskehals som tvinger oss til å jobbe smartere på andre områder.	0	-1	3
23	Jeg blir motivert av at ledelsen setter tydelige mål og ambisiøse strategier om utviklingen av selskapet.	1	1	0
24	For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	1	3	-2
25	Jeg blir inspirert av fellessamlinger som kick-off og videomøter som fokuserer på behovet for og betydningen av at vi må utvikle oss.	1	2	2
26	Jeg tar lite initiativ fordi jeg mener det er viktigere å fokusere på å gjøre arbeidsoppgavene mine på en god måte.	-3	0	1
27	Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling.	-4	-5	-4
28	Jeg ser at mange bruker tavlemøtene til å ta initiativ til forbedring, men jeg er ikke komfortabel med å si fra om ting i den settingen.	-2	-1	-2
29	Jeg ville nok deltatt mer i utviklingsarbeidet dersom ledelsen involverte seg mer og tok mer styring i prosessene.	-2	-1	1
30	Selv om teknologiutviklingen og digitaliseringen påvirker både oss og bransjen, er det lite jeg kan gjøre for å påvirke denne utviklingen.	0	0	1
31	Som ansatt i XX er jeg innstilt på at ting endrer seg og at jeg må delta i forbedringsprosessene, selv om jeg synes det er stressende og krevende.	0	1	2
32	Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det.	2	4	-3
33	Den positive holdningen alle har til nye ideer gir et stort rom for å prøve og feile – også når ideen ikke er så veldig gjennomtenkt.	2	2	0
34	Jeg opplever at initiativ er viktig for toppledelsen og det motiverer meg til å ta initiativ til forbedring.	3	1	-1
35	Selv om jeg var skeptisk i starten har jeg bare positive erfaringer med Lean og forbedringsarbeid. Alle endringene har gjort oss bedre!	0	0	-1
36	Jeg opplever at det ikke er noe poeng i å ta initiativ fordi de uansett ikke blir lyttet til eller fulgt opp.	-5	0	-1
37	Belønning av initiativ er en forutsetning for at jeg skal se verdien av å ta initiativ	0	1	4
38	Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling.	-1	-3	-2
39	Jeg tar sjelden initiativ fordi jeg ikke har så mange positive opplevelser med endring og utvikling i selskapet.	-3	-2	-2
40	Det er så mange andre som tar initiativ så da trenger ikke jeg å gjøre det.	-3	-4	1

#### 8.4. Vedlegg 4 – Karakteristiske og sammenfallende utsagn

##### Faktor 1

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
2	Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.	4	5	0
3	Jeg har god informasjon om mål og strategier og opplever at utviklingen av selskapet angår meg.	2	0	0
4	Jeg er en som sier fra om ting og ville gjort det uavhengig av fokuset på dette i XX.	1	-1	0
5	Jeg opplever at høyere fastlønn og mindre fokus på prestasjon og klikk har gitt mer overskudd til arbeid med utvikling av selskapet.	0	4	4
9	Jeg trenger mer informasjon og kunnskap om strategier og løsninger før jeg kan ta en aktiv rolle i utvikling av selskapet.	-1	2	2
10	Alle forsinkelsene på datasystemet har ført til at jeg har brent inne med forbedringsforslag som jeg antar blir løst i det nye systemet.	-1	2	2
11	Jeg opplever at endringsforslagene mine faktisk utgjør en forskjell. Det å komme med forslag til forbedring har blitt en positiv spiral som aldri slutter.	2	-2	-2
13	Jeg synes det er givende å komme med forslagene til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres.	3	-2	1
14	Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!	2	0	-4
18	Jeg opplever fokuset på forbedring og endring som påtvungent av ledelsen. Det hemmer meg i å delta.	-4	-1	-1
20	Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene	-1	-4	3
21	Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!	3	1	-1
24	For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	1	3	-2
26	Jeg tar lite initiativ fordi jeg mener det er viktigere å fokusere på å gjøre arbeidsoppgavene mine på en god måte.	-3	0	1
29	Jeg ville nok deltatt mer i utviklingsarbeidet dersom ledelsen involverte seg mer og tok mer styring i prosessene.	-2	-1	1
32	Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det.	2	4	-3
36	Jeg opplever at det ikke er noe poeng i å ta initiativ fordi de uansett ikke blir lyttet til eller fulgt opp.	-5	0	-1

**Faktor 2**

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
2	Samlokaliseringen av xx har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.	4	5	0
7	Selv om jeg har mulighet og tillit til å ta initiativ, er mangel på tid og stor arbeidsmengde en årsak til at jeg ikke deltar.	-1	3	-1
12	Trivsel på jobb og godt arbeidsmiljø er kanskje de viktigste årsakene til at jeg engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	5	-3	5
13	Jeg synes det er givende å komme med forslagene til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres.	3	-2	1
14	Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!	2	0	-4
20	Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene	-1	-4	3
21	Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!	3	1	-1
24	For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	1	3	-2
27	Jeg synes vi jobber mer enn godt nok, så ser ingen grunn til at vi skal bruke så mye tid på forbedring og utvikling.	-4	-5	-4
32	Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det.	2	4	-3

**Faktor 3**

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
2	Samlokaliseringen av XX har gjort det enklere å dele erfaring og kunnskap i arbeidshverdagen.	4	5	0
6	Jeg bryr meg om utviklingen av selskapet, men opplever at de arenaene vi har for å ta initiativ ikke er tilpasset meg.	-1	-3	0
13	Jeg synes det er givende å komme med forslagene til forbedring og liker at toppledelsen gir handlingsrom og tillit til at disse ideene kan gjennomføres.	3	-2	1
14	Muligheten til å jobbe med forbedring og utvikling av selskapet er veldig givende. Den muligheten er en belønning i seg selv!	2	0	-4
17	Mangel på trygghet og tillit til teamleder gjør at jeg ikke deler mine tanker om hva som kan forbedres og endres.	-2	-2	-5
20	Jeg synes det er stressende og unødvendig at vi hele tiden skal endre oss. Dette fører til at jeg ikke deltar i alle prosessene	-1	-4	3
21	Jeg bidrar i forbedringsarbeidet fordi de store endringene i bransjen gjør det nødvendig å forbedre måten vi jobber på. Den som tar initiativ styrer verden!	3	1	-1
22	Datasystemet er på mange måter en flaskehals som tvinger oss til å jobbe smartere på andre områder.	0	-1	3
24	For meg er tavlemøtene og post-it-lappene en fin måte å vise at jeg er typen som tar initiativ og engasjerer meg i utviklingen av selskapet.	1	3	-2

32	Den sterke forbedringskulturen i XX fører til at endringsinitiativ kommer av seg selv. Jeg tenker Lean og forbedring i alt jeg gjør uten å tenke over det.	2	4	-3
33	Den positive holdningen alle har til nye ideer gir et stort rom for å prøve og feile – også når ideen ikke er så veldig gjennomtenkt.	2	2	0
34	Jeg opplever at initiativ er viktig for toppledelsen og det motiverer meg til å ta initiativ til forbedring.	3	1	-1
37	Belønning av initiativ er en forutsetning for at jeg skal se verdien av å ta initiativ	0	1	4
40	Det er så mange andre som tar initiativ så da trenger ikke jeg å gjøre det.	-3	-4	1

### Sammenfallende utsagn

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1	Bruk av gul-lapper og tavlemøter fører til at jeg kan foreslå en idé i det den oppstår. Det gjør det enkelt å ta initiativ til utvikling.	4	3	3
3	Jeg har god informasjon om mål og strategier og opplever at utviklingen av selskapet angår meg.	2	0	0
8	Jeg tror mer kontakt med salgskontorene hadde vært positivt for min evne til å tenke nytt og ta initiativ til forbedring.	1	1	1
15	Det at teamleder alltid møter forslagene mine med entusiasme og en positiv innstilling er viktig for at jeg tar initiativ.	1	2	2
16	Jeg synes det er vanskelig å komme med initiativ fordi jeg er redd for å kritisere selskapet.	-2	-2	-3
19	Jeg synes det er vanskelig å komme med forbedringsforslag fordi jeg er usikker på hvordan disse blir møtt av kollegaene mine.	-2	-1	-3
23	Jeg blir motivert av at ledelsen setter tydelige mål og ambisiøse strategier om utviklingen av selskapet	1	1	0
25	Jeg blir inspirert av fellessamlinger som kick-off og videomøter som fokuserer på behovet for og betydningen av at vi må utvikle oss.	1	2	2
28	Jeg ser at mange bruker tavlemøtene til å ta initiativ til forbedring, men jeg er ikke komfortabel med å si fra om ting i den settingen.	-2	-1	-2
30	Selv om teknologiutviklingen og digitaliseringen påvirker både oss og bransjen, er det lite jeg kan gjøre for å påvirke denne utviklingen.	0	0	1
31	Som ansatt i XX er jeg innstilt på at ting endrer seg og at jeg må delta i forbedringsprosessene, selv om jeg synes det er stressende og krevende.	0	1	2
35	Selv om jeg var skeptisk i starten har jeg bare positive erfaringer med Lean og forbedringsarbeid. Alle endringene har gjort oss bedre!	0	0	-1
38	Jeg trenger mer oppmuntring og støtte fra teamleder for å kunne bidra og ta initiativ til utvikling.	-1	-3	-2
39	Jeg tar sjelden initiativ fordi jeg ikke har så mange positive opplevelser med endring og utvikling i selskapet.	-3	-2	-2



### 8.5. Vedlegg 5 – Faktorladning

Oversikten viser en tre-faktorløsning med verdiene for faktorladningene, antall ladninger per faktor (X) og forklarende varians.

	<b>Faktorsyn 1</b>	<b>Faktorsyn 2</b>	<b>Faktorsyn 3</b>
1 Anne	0.8457X	0.1407	0.1878
2 Bertil	0.6942X	-0.0012	0.1056
3 Carl	0.6858X	0.4042	0.2017
4 Dina	0.4100	<b>0.7320X</b>	-0.0557
5 Ella	0.8195X	0.1490	0.2810
6 Donna	0.5165X	0.2202	0.1297
7 Frida	0.8012X	0.2526	0.0548
8 Helene	0.7173X	0.1863	0.1010
9 Ingrid	0.1136	0.6610X	0.3056
10 Jens	0.7236X	0.2123	0.2368
11 Klara	<b>0.8667X</b>	0.2179	-0.0004
12 Lars	0.1319	0.0639	<b>0.7695X</b>
13 Ma\rtine	0.1509	-0.3301	0.4279X
14 Nina\	0.6360X	0.3668	0.2373
15 Oline	0.8031X	0.1032	-0.1213
16 Paulina	0.6152X	0.4684	-0.1686
17 Ragnhild	0.8595X	0.1637	0.1548
18 Sara	0.0218	-0.0156	-0.2302
19 Torstein	0.6403X	0.2356	0.0335
20 Ulla	0.7521X	0.3593	0.3202
21 Vilde	0.1389	0.2787	0.4633X
22 Vivian	0.7125X	0.3876	0.0094
23 Ase	0.7493X	-0.1950	0.2787
24 Kim	0.8244X	-0.0887	-0.1432
<i>Forklarende varians</i>	42	10	7

## 8.6. Vedlegg 6 – Sorteringsinstruks

Du skal nå sortere 40 utsagn **om din opplevelse av å ta initiativ til utvikling av XX**.

Utsagnene beskriver ulike opplevelser, følelser eller meninger knyttet til det å ta initiativ til utvikling og du skal sortere alle utsagnene etter hvilke som gir minst og mest mening for deg.

Sorter påstandene etter hvordan du opplever forholdene for å ta initiativ til utvikling er, ikke etter hvordan du skulle ønske at forholdene var eller hvordan du tror noen forventer at de skal være. Vær så ærlig som mulig når du sorterer. Det er viktig at du gjør sorteringen alene og ikke samarbeider med kolleger.

### Sorteringsinstruks

1. Les først alle 40 utsagnene for å få oversikt over hele innholdet
2. Del så utsagnene inn i 3 noenlunde like grupperinger:
  1. de utsagnene som beskriver deg eller de du er enige i (til høyre)
  2. de utsagnene som du er delvis enig i, er nøytrale, som ikke gir så mye mening, eller er uklare (i midten)
  3. de utsagnene som ikke beskriver deg eller som du er uenig i (til venstre)

Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn fra en skala på +5 til -5.

3. Se først på utsagnene i gruppe 1) (enig) – les gjennom dem igjen og velg det utsagnet som er mest lik deg. Plasser dette lengst til høyre, + 5 i skjemaet
4. Gjør deretter det samme med gruppe 3) (ikke enig) og plasser det utsagnet som er minst lik deg lengst til venstre, -5 i skjemaet.

**Rutene på arket er for små til at det blir plass til utsagnene, så legg de gjerne i et etterlignet mønster på bordet foran deg.**

5. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg to som fortsatt er svært lik deg og plasser dem ved siden av utsagnene du plasserte lengst høyre under +4
6. Gjør tilsvarende med gruppe 3) plasser to utsagn som er minst lik deg under -4
7. Fortsett å velg etter matrisens mønster fra +3 til -3 og så videre mot midten, som innebærer gruppe 2) , de utsagn som er nøytrale, som ikke gir mening, eller er uklare. Her er det de små nyanser som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid til å være så nyansert og ærlig som mulig. Pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk.

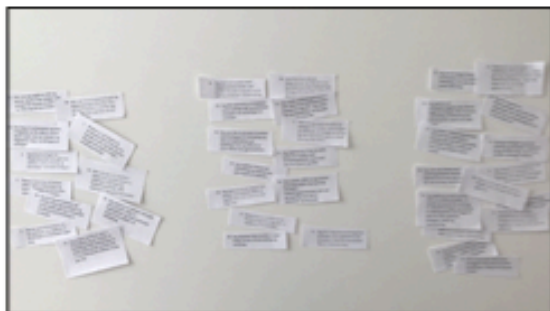
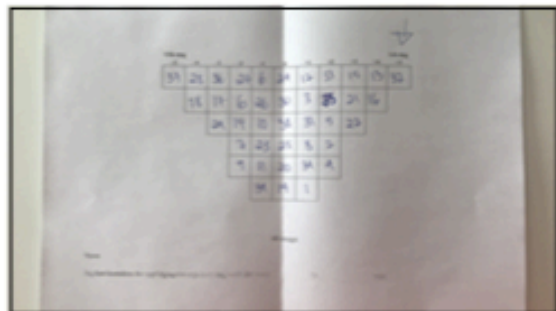
Når du har fullført fordelingen og plasseringen, se over fordelingen og avgjør om du er enig med deg selv – hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringen slik du blir fornøyd.

8. Skriv til slutt utsagnenes nummer i matrisen på skjemaet.
9. Svar på spørsmålet om intervju nederst på skjemaet, skriv navnet ditt på skjemaet om du er villig til å stille på postintervju
10. Legg det utfylte skjemaet, samtykket og utsagnene tilbake i konvolutten.
11. Lever konvolutten til meg.

Lykke til og takk for at du deltar!

**40 utsagn om din opplevelse av å ta initiativ til utvikling av Eiendomsmegler1.**

Sorter utsagnene etter hvordan du opplever forholdene for å ta initiativ er!



## 8.7. Vedlegg 7 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*Handlingsrom og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)*

#### Bakgrunn og formål

Jeg er student ved masterprogrammet Voksnes læring ved NTNU og avslutter studiet med masteroppgave våren 2018. Temaet for oppgaven er **medarbeiderdrevet innovasjon, sett fra de ansattes ståsted**. Mitt utgangspunkt for oppgaven er hvordan ansatte opplever mulighetene for deltakelse i utvikling av egen arbeidsplass. Jeg er nysgjerrig på hva **du som ansatt opplever som motivasjon, forutsetninger og betingelser i arbeidet med å utvikle XX**.

Til innsamling av data i studien har jeg valgt å bruke Q-metode. Det er en metode som er velegnet til å studere mennesker subjektive meninger om et tema.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Q-metode går ut på at du, som forskningsdeltaker, sorterer ferdige utsagn inn i et skjema etter hva du opplever er mest/minst riktig for deg. Den ferdige sorteringen vil gi et bilde av din subjektive opplevelse av det å ta initiativ til utvikling av XX.

Selve sorteringen tar ca 20-30 minutter. Jeg er tilstede under sortering dersom du har noen spørsmål underveis.

For studien er det en fordel at du skriver navnet ditt på skjemaet. Dette fordi det kan være nødvendig å ta et uformelt intervju med enkelte deltakere i etterkant av sorteringen, for å få ytterligere informasjon eller avklaringer til analysen. Hvis du IKKE ønsker å gi tillatelse til et slikt intervju, markerer du dette på sorteringskjemaet.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg vil anvende en koblingsnøkkel med navnet ditt for å ivareta anonymiteten din. Navnelisten oppbevarer mine veiledere Oscar Amundsen og Ragnvald Kvalsund ved NTNU. Hvis det blir aktuelt med et uformelt intervju i etterkant av sorteringen og du har gitt tillatelse til det, blir din identitet røpet for meg og mine veiledere. Vi er underlagt taushetsplikt. Prosjektet avsluttes 15.mai 2018. Etter innlevering av masteroppgaven vil personopplysninger og øvrig materiale slettes. Forskningsprosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

**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 slettet.

Før du setter i gang med sorteringen ønsker jeg at du fyller ut vedlagte samtykkeerklæringen. På forhånd takk for din deltakelse!

Vennlig hilsen Hanne Marstrand

---

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien *Handlingsrom og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)*

Signatur prosjektdeltaker:

Dato:

## 8.8. Vedlegg 8 – Godkjenning NSD



Oscar Amundsen  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 28.03.2017

Vår ref: 52919 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52919</i>	<i>Handlingsrom og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Oscar Amundsen</i>
<i>Student</i>	<i>Hanne Marstrand</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, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). 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, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

### **8.9. Liste over tabeller og figurer**

Tabell 1. Forskningsdesign	s. 17
Tabell 2. Korrelasjon mellom faktorene ved tre faktorsyn	s. 21
Tabell 3. Reliabilitet i denne studien	s. 25
Figur 1. Sorteringsmatrise for 40 utsagn	s. 20