

Forord

Det er både godt og vemodig å sitte her og vite at masteroppgaven straks skal sendes til trykk. For fem år siden bestemte jeg meg for å vende tilbake til skolebenken – jeg skulle bare studere litt. I dag, med en snart fullført master, er det en avgjørelse jeg er veldig glad for at jeg tok. Disse årene har gitt meg så mye! Ny fagkunnskap, ivrige diskusjoner, våkenetter i eksamensperioder og ikke minst en herlig bukett med nye bekjente og venner. En ny og spennende jobbhverdag venter, en mulighet jeg ikke hadde hatt hvis jeg ikke hadde tatt den avgjørelsen for fem år siden.

Det er flere som må takkes for at denne reisen har latt seg gjøre. Først vil jeg takke mine to veiledere, Oscar Amundsen og Ragnvald Kvalsund. Dere har gitt meg konstruktive og verdifulle innspill, og delt raust av deres fagkunnskap.

En stor takk går til alle informantene og styringsgruppen ved helseforetaket. Tusen takk for at jeg fikk lov til å være nysgjerrig og forske på deres flytteprosess.

Takk til alle venner, bekjente og medstudentene ved IPL jeg har fått lov til å bli kjent med gjennom studietiden, og spesielt årene på masterstudiet. Å diskutere oppgaver, fag og problemstillinger har vært lærerikt.

Og når man snakker om medstudenter – Trine og Hanne, uten dere hadde disse årene vært mye kjedeligere! Deres herlige latter, uredde innspill og kritiske blikk har vært uvurderlig for meg i denne prosessen. Jeg ser frem til videre diskusjoner på Sellanraa.

Til slutt – en stor takk til familien min for støtte og forståelse. Tusen takk til Imre og Vår om har holdt ut at mamman har sittet fordypet i bøker og tidvis vært lite tilstede. Og en stor takk til Kjell for at du har holdt heimen i gang.

Trondheim mai 2018

Maiken Spjelkevik

Sammendrag

En seksjon ved et offentlig helseforetak skulle endelig få flytte inn i et etterlengtet nybygg, og fire avdelinger skulle bli til en. Gjennom denne studien har jeg hatt som mål å finne ut av de ansattes opplevelsen av denne prosessen, og studiens problemstilling er nettopp det: *”Hvordan opplever de ansatte ved en seksjon ved helseforetaket flytteprosessen inn i nytt bygg?”*

Visjonen for prosessen har vært å involvere de ansatte, og det er lagt til rette for arbeidsgrupper, fagdager og god tilgang på informasjon.

Det ble gjennomført et Q-metodologisk forskningsprosjekt med 21 informanter som representerte bredden av faggrupper. De gjennomførte hver sin Q-sortering med 40 utsagn som ble sortert ut fra mest likt til mest ulikt om sin opplevelse av endringsprosessen.

Gjennom faktoranalysen av de 21 sorteringene kom jeg frem til tre faktorsyn som beskriver deres opplevelser. De tre faktorsynene er: Faktor 1 – Forsiktig optimisme, men krevende prosess og savner tydelig ledelse; Faktor 2 - Stort sett fornøyde, ser fremover og gleder seg til nytt bygg; og Faktor 3 – Vi tror ikke helt på at vi blir involvert - og hvem skal vi jobbe sammen med? Hovedtendenser fra faktorsynene ble diskutert opp mot relevant teori i diskusjonsdelen og ut fra oppgavens problemstilling. Funnene i studien viser at det er forskjellige opplevelser av medvirkning; noen opplever at de har hatt stor grad av medvirkning mens andre er sikre på at det har vært en skinnprosess. Noen er mer i tvil. Studien viser også til en usikkerhet som ligger hos flere informanter, spesielt knyttet til hvilken myndighet de har hatt i prosessen, avklaring av faggrupper og turnus og informasjon og tydelighet. Som en ekstra dimensjon kom det frem at hvordan man presenterer prosessen kan påvirke hvilken opplevelse de ansatte har av den.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven</i>	1
1.2 <i>Problemstilling og oppgavens struktur</i>	2
2. Teoretisk forankring	4
2.1 <i>Begreper i endringsarbeid</i>	4
2.2 <i>Individuelt opplevd eller organisatorisk fenomen</i>	5
2.3 <i>Det tradisjonelle perspektivet i endringsarbeid</i>	5
2.4 <i>Multiple endringer</i>	6
2.5 <i>Tilnærminger til- og opplevelser av endring</i>	7
2.5.1 <i>Endringskapasitet</i>	7
2.5.2 <i>Endringskynisme og andre reaksjoner</i>	8
2.5.3 <i>Motstand mot (og pådrivere for) endring</i>	9
2.5.4 <i>Endringsberedskap</i>	9
2.6 <i>Usikkerhet</i>	10
2.7 <i>Endringshistorier</i>	10
2.8 <i>Medvirkning</i>	11
3. Metodisk tilnærming	14
3.1 <i>Q- metodologi og dens vitenskapelige forankring</i>	14
3.2 <i>Operant subjektivitet</i>	15
3.3 <i>Abduksjon</i>	15
3.4 <i>Forskningsprosessen</i>	15
3.4.1 <i>Kommunikasjonsunivers</i>	16
3.4.2 <i>Q-utvalg og forskningsdesign</i>	17
3.4.3 <i>Personutvalg</i>	19
3.4.4 <i>Q-sortering og instruks</i>	20
3.4.5 <i>Faktoranalyse</i>	21
3.4.6 <i>Faktorfortolkning</i>	23
3.4.7 <i>Teorier og begreper jeg ble oppmerksom på underveis</i>	23
3.5 <i>Studiens kvalitet</i>	23
3.5.1 <i>Validitet</i>	23
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	24
3.5.3 <i>Generaliserbarhet</i>	25
3.5.4 <i>Postintervju</i>	25
3.5.5 <i>Etiske betraktninger</i>	26
3.5.6 <i>Forskerrollen</i>	27
4 Presentasjon og tolkning av faktorer	28

4.1 Faktor 1 – Forsiktig optimisme, men krevende prosess og savner tydelig ledelse	29
4.1.1 Usikkerhet	29
4.1.2 Forsiktig optimisme	30
4.1.3 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene	31
4.1.4 Postintervju	32
4.2 Faktor 2 - Stort sett fornøyde, ser fremover og gleder seg til nytt bygg	32
4.2.1 Glede over nytt bygg	33
4.2.2 Fokus fremover	34
4.2.3 Tillit til ledelsen	34
4.2.4 Fortid er fortid	35
4.2.5 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene	36
4.2.6 Postintervju	36
4.3 Faktor 3 – Vi tror ikke helt på at vi blir involvert - og hvem skal vi jobbe sammen med?	37
4.3.1 Hvem skal vi jobbe sammen med?	37
4.3.2 Aktivitetsgrupper og medvirkning	38
4.3.3 Lite optimisme	39
4.3.4 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene	40
4.3.5 Postintervju	40
4.4 Fellestrekk for faktorene	41
4.5 Oppsummering	41
5 Diskusjon	43
5.1 Medvirkning	43
5.2 Å stå i usikkerhet	45
5.2.1 Faggrupper og turnus	46
5.2.2 Ytre påvirkninger	47
5.3 Endringshistorikk	49
5.4 Informasjonsflyt og rykter	50
5.5 Fra lineært til komplekst	50
6 Oppsummering og avslutning	53
6.1 Kritikk og evaluering av studien	54
6.2 Praktiske implikasjoner og forslag til videre studier	54
6. Litteratur	IX
8. Vedlegg	XIV
8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign og q-utvalg	XIV
8.2 Vedlegg 2: Godkjenning NSD	XVI
8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	
8.4 Vedlegg 4: Sorteringsinstruks	XIX

<i>8.5 Vedlegg 5: Sorteringsmatrise</i>	<i>XX</i>
<i>8.6 Vedlegg 6: Utsagnenes plassering i hver faktor</i>	<i>XXI</i>
<i>8.7 Vedlegg 7: Gjennomsnittsorteringene</i>	<i>XXIII</i>
<i>8.8 Vedlegg 8: Faktorladning</i>	<i>XXV</i>
<i>8.9 Vedlegg 9: Karakteristiske utsagn for hver faktor</i>	<i>XXVI</i>
<i>8.10 Vedlegg 10: Konsensusutsagn</i>	<i>XXIX</i>

Liste over figurer:

Figur 1 Endringskapasitet	7
Figur 2 Mulige roller og oppgaver i innføringen av utviklingskonsepter i organisasjoner	12
Figur 3 The innovation journey	51

Liste over tabeller:

Tabell 1 Forskningsdesign	18
Tabell 2 Korrelasjon mellom faktorer	22
Tabell 3 Reliabilitet	25

1. Innledning

Endring. Et ord som kan skape store følelser. Et ord de fleste har et eller annet forhold til – både på godt og vondt. Det kan være gode følelser, som en ny jobb eller endelig å ha kjøpt drømmehuset. Men det kan også gi vonde følelser og gjøre at man mister fotfestet for et øyeblikk - eller det som føles som en evighet. Det er få temaer i min omgangskrets som vekker så mye engasjement som endringer på arbeidsplassen. Der andre temaer som engasjerer meg kan møte lite respons, tror jeg knapt jeg har nevnt denne tematikken uten å få en opplevelse, mening eller erfaring tilbake. På samme måte er det mange fagpersoner og forskere som har skrevet og ment noe om endringer i organisasjoner. Noen kommer med ”enkle steg til en vellykket endring”, andre med mer intrikate modeller. Uansett tilnærming ser det ut til at det er bred konsensus om at endringer er kommet for å bli.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Våren 2016 fikk daværende Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap (nå Institutt for pedagogikk og livslang læring) en henvendelse fra NAV Arbeidslivssenter. De ønsket en masterstudent til å skrive oppgave om en endringsprosess som skulle gjennomføres ved et helseforetak. Jeg hadde allerede endringer i arbeidslivet som et fagfelt jeg ville skrive oppgave om, da det er et område jeg er nysgjerrig på, og som påvirker utrolig mange i arbeidslivet. Vi ble satt i kontakt med hverandre, og så videre i kontakt med helseforetaket. Der har jeg fått lov til å være nysgjerrig og følge deler av denne prosessen. Fire avdelinger ved en seksjon skulle bli til en, og flytte inn i et nytt bygg.

Det nye bygget det er snakk om i denne oppgaven har vært ønsket i en årrekke. Planer er blitt vurdert, endret og forkastet, men endelig var første spadetak tatt og nytt bygg begynte å bli en realitet. Prosessens visjon fra helseforetakets side har vært at alle ansatte skal inkluderes, og gjennom prosjektarbeidet skal en felles samhandlingskultur skapes. Det skal også være en åpen prosess; de ansatte skal holdes løpende orientert via nettsider og møter.

Om en endring oppleves annerledes i en offentlig virksomhet enn i en privat, skal jeg ikke gå inn på. Men, det kan være greit å ha med seg rammene for hvordan en offentlig virksomhet styres. Vabø (2014, s. 20) sier at ”Velferdsstatens organisasjoner har som sitt mandat å tjene allmenheten. De er bundet av en demokratisk vedtatt politikk. De drives ikke, som bedrifter i et marked, av sine ”egne” interesser og mål”. Driften av sykehus i Norge er bestemt gjennom

Lov om helseforetak (Helseforetaksloven, 2001). Staten har eierskap, og gjennom Helse- og omsorgsdepartementet utøver de myndighetsstyring ved blant annet vedtak, lover, forskrifter og klagebehandling. Videre er Norge delt inn i fire helseregioner, hvor hver region har ett statlig eid helseforetak. De ledes av en styrer som sammen med sitt styre ansetter direktør for hvert foretak. Direktøren sitter som øverste leder i sitt foretak, og bemanner hierarkisk nedover.

Jeg har valgt å ha med dette for å vise kompleksiteten i hvordan et sykehus styres. For hvert steg oppover den hierarkiske stigen skal det utarbeides budsjetter og rapporter som går inn i styringsdokumentene, og på mange måter kan dette være et bilde av livlinjen til et offentlig sykehus. Eierskapet påvirkes også av hvem som går seirende ut av stortingsvalget hvert fjerde år. Dette er med på å gi studien en ekstra dimensjon som vil bli diskutert senere i oppgaven.

1.2 Problemstilling og oppgavens struktur

I en slik prosess er det mye man kan forske på, og ikke minst veldig mye jeg finner interessant – det er nesten så det kan sammenlignes med å stå foran smågodthylla og egentlig ha lyst til å smake på alt. Begrensning har med andre ord vært et stikkord. Etter å ha deltatt på møter og vært observatør på en fagdag ble jeg dratt mot det som omhandlet opplevelsen av det de sto i, og spesifikt de ansattes opplevelse. Mitt inntrykk var at det var et reelt ønske om å involvere de ansatte i prosessen, og det var lagt til rette for det med aktiviteter som fagdager og arbeidsgrupper. Men en ting er å legge til rette for det, en annen ting er opplevelsen av det. Opplever de ansatte at de er involvert og har medvirkning, og hvilke elementer er det som eventuelt hindrer eller legger til rette for dette? Med bakgrunn i det landet jeg på følgende problemstilling:

”Hvordan opplever de ansatte ved en seksjon ved helseforetaket flytteprosessen inn i nytt bygg?”

Denne ligger som et fundament for hele oppgaven.

Med bakgrunn i dette vil jeg ta for meg teori og forskning knyttet til oppgavens tematikk, og gjøre rede for oppgavens teoretisk forankring. Jeg vil så foreta en redegjørelse og drøfting av metodiske valg, som for denne studien er Q-metode. Jeg vil redegjøre for Q-metodologien og

-metoden før jeg går over i analyse av forskningsfunn, som i denne oppgaven er knyttet til faktorsynene som er kommet frem. De vil så bli drøftet opp mot relevant teori og forskning. Avslutningsvis vil jeg foreta en oppsummering og innta et kritisk blikk på egen forskningsprosess, før jeg kommer med innspill til videre forskning.

Relevante begreper vil bli gjort rede for underveis i oppgaven.

2. Teoretisk forankring

Endring på arbeidsplassen er noe de aller fleste av oss vil oppleve i løpet av arbeidslivet – i forskjellig grad og omfang. For å bygge et rammeverk rundt denne oppgaven vil jeg i dette kapitlet gjøre rede for relevant teori og avklare begreper. Jeg har også trukket inn noe teori fra andre fagområder som kan hjelpe til å belyse sentrale temaer i oppgaven.

Min oppgave er først og fremst knyttet til de ansattes opplevelse av den prosessen de var gjennom. Likevel opplever jeg det som relevant å trekke inn teorier og forskning med et ledelsesperspektiv på endring, og hvordan man kan gjennomfører den. Det kan gi oss en bedre forståelse for opplevelsen til de ansatte.

Mye av det som i dag regnes som utgangspunktet for hvordan man gjennomfører endring er basert på amerikansk forskning, som Lewin (1947) og Kotter (2012). Siden min oppgave handler om endring ved en norsk offentlig arbeidsplass, har jeg bevisst søkt mot forskning og litteratur som har norsk arbeidsliv som kontekst. Bakgrunnen for det er at vi i Norge har tradisjon for større grad av medvirkning på arbeidsplassen enn andre ikke-nordiske land gjennom den nordiske modellen. I Norge er også medvirkning lovfestet gjennom Arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2006).

2.1 Begreper i endringsarbeid

Det finnes mange begreper knyttet til endringer i organisasjoner, og jeg vil her gjøre rede for noen av dem. Amundsen og Kongsvik (2016) har sett nærmere på tre av begrepene, og hva som skiller dem fra hverandre.

Utviklingskonsepter: Dette brukes gjerne om konsepter som innføres ovenfra og ned – ”top-down”. De følger gjerne trender i markedet og framsnakkes av konsulenter. De bygges ofte opp med en lineær struktur, har egne prosjektgrupper som styrer prosessen, og er som oftest knyttet til innføring av noe nytt (Amundsen & Kongsvik, 2016)

Organisasjonsutvikling (OU): Dette er et begrep med mange definisjoner. Felles for de alle er at det brukes om planlagte, strategiske endringer, hvis mål er å effektivisere organisasjonen, og det skal ideelt sett være kollektive og åpne prosesser (Amundsen & Kongsvik, 2016). Det legges opp til bruk av likeverdig konsulenter, som også kan være interne i organisasjonen, samt arbeidsgrupper. Amundsen og Kongsvik (2016) trekker også frem Klev og Levins (2002) perspektiv og deres poengtering av at dette nettopp er en prosess,

hvor man ikke har full kontroll over resultatet. Prosessen bør ha fagkunnskap som utgangspunkt, hvor vitenskapen brukes som rammeverk som skal tilpasses prosessen – ikke som en fasit.

Omstilling: Kjennetegnes ved at den er lederstyrt, planlagt, tidsavgrenset og at den har et konkret mål, som for eksempel kostnadsstyring. Alt av endringer, som for eksempel eierskifte, politisk utvikling, markedet etc, generer gjerne en eller annen form for omstilling. Det skilles mellom varige og sykliske omstillinger, hvor varige er endringer av permanent karakter, som for eksempel bortfall av produkter, mens sykliske er knyttet til svingninger i markedet, som for eksempel oljebransjen opplever (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Ordet **prosess** brukes ofte i omtale om endringsarbeid. Det brukes om flere tilnærminger - Klev og Levin (2009) bruker begrepet endringsprosess, slik jeg ser det, som et fellesbegrep for endringsarbeid, men også knyttet til det de kaller sosial endringsprosess (kunnskapsbasert læringstilnærming til endring), OU-prosess etc.

Selv om det offisielt heter at seksjonen ved helseforetaket er gjennom en OU-prosess, har jeg i denne oppgaven valgt å bruke begrepet endringsprosess. Slik jeg ser det er det elementer fra både OU og omstilling i prosessen de er gjennom, og på den måten kan et mer generelt begrep være det mest anvendelige.

2.2 Individuelt opplevd eller organisatorisk fenomen

I følge Amundsen og Kongsvik (2016) kan det være greit å ha med seg at det er to måter å betrakte organisasjonsendringer på – som et individuelt opplevd fenomen og som et organisatorisk fenomen. Ser man det som et individuelt opplevd fenomen ser man på hvordan enkeltpersoner opplever og reagerer på endringene som skjer i organisasjonen, og hvordan dette vil påvirke den enkelte. Hvis man ser på det som et organisatorisk fenomen, vil man derimot se endringen i et makroperspektiv, og knytte det opp mot samfunnet og organisasjonens kontekst. I denne oppgaven er fokus på de individuelt opplevde fenomenene.

2.3 Det tradisjonelle perspektivet i endringsarbeid

I tillegg til at endring kan defineres på flere måter, kan man også ha forskjellig perspektiver på endring. Da kan det være greit å ha i bakhodet det som regnes som det tradisjonelle synet på endringsarbeid; Lewins modell (Lewin, 1947). Han var utdannet innen psykologi, og hans arbeid, og ikke minst hans evne til å lage enkle modeller over komplekse situasjoner, har gjort

at mange har søkt mot han (Schein, 1996). Lewin (1947) skapte bildet av endring som en planlagt prosess med tre steg;

Unfreezing – en prosess hvor man avdekker og kartlegger den adferden man har og ønsker å endre.

Change - Movement – en læringsprosess hvor man beveger seg fra det vante og mot det nye.

Refreezing – stabilisere gruppen i en ny tilstand med ny adferd.

Denne prosessen ble videreutviklet av Kotter (2012) til åtte faser som man må gjennom for at en endring skal lykkes, med fokus på tydelig ledelse for å styre prosessen mot suksess. Dette er sannsynligvis den måten å gjennomføre endring på som er mest referert til internasjonalt, i henhold til Klev og Levin (2009). Et fellestrekk hos både Lewin og Kotter er at de ser på endringer som isolerte hendelser.

2.4 Multiple endringer

I følge Meyer og Stensaker (2011) representerer Lewins modell et syn som bygger på at organisasjoner er relativt stabile; både med tanke på interne forhold og markedet det opererer i. Denne forståelsen for endring har, i henhold til Meyer og Stensaker (2011), vært utgangspunktet for mye av litteraturen som er skrevet om endring – man tar utgangspunkt i at endringer skjer enkeltvis i et lineært format. Dette mener de er et utdatert perspektiv, og argumenterer for at endringer i dag ikke skjer én og én. I dag må man forholde seg til flere endringer som skjer samtidig, og det er ikke gitt at alle igangsatte endringer vil bli slutført. De ønsker å utfordre tanken om at endringer skjer i en stabil kontekst med en naturlig, lineær utvikling, og mener at endringer er mer komplekse enn som så. Dette beskriver de som multiple endringer.

For å illustrere dette viser de til følgende eksempel (Meyer & Stensaker, 2011, s. 14): I en fiktiv organisasjon foregår for eksempel oppkjøp eller fusjon på konsernnivå. Samtidig skjer det flere ting i organisasjonen – det innføres balansert målstyring, en mer fleksibel budsjettering, kunnskapsdeling på tvers av enheter, og LEAN skal også implementeres. Med bakgrunn i dette mener de at det tradisjonelle synet på endring må justeres - det vil ikke være forenelig med det de mener er organisasjonens hverdag. I stedet hevder de at organisasjoner sjeldent eller aldri er stabile - de er i en konstant destabilisert tilstand. Dette kan by på

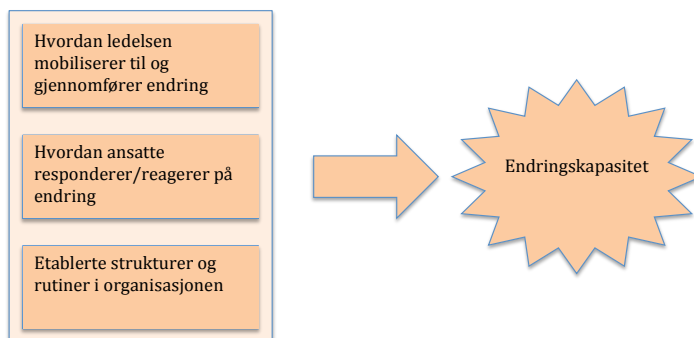
utfordringer hvis både ledere og ansatte forventer at det skal være avklarte begynnelse og slutter på endringer.

2.5 Tilnærminger til- og opplevelser av endring

Jacobsen (2012) sier i sin bok ”Organisasjonsendringer og endringsledelse” at endringer er blitt den nye normaltstanden for organisasjoner. Det betyr at endringer er noe vi må forholde oss til, og da bør jo det være en hverdag vi behersker og trives i. Jeg vil nå se på forskning og teorier som tar for seg både hvordan endringer oppleves og hvordan man forholder seg til dem

2.5.1 Endringskapasitet

Gjennom å ta i bruk begrepet endringskapasitet, ser Meyer og Stensaker (2011) på hvordan vi kan klare å forholde oss til det som skjer av endringer rundt oss. Endringskapasitet handler om sammenhengen mellom endringer og daglig drift i en organisasjon. De ser på endring som noe konstant i stedet for isolerte enkelthendelser. Det pekes på tre faktorer som direkte påvirker en organisasjons endringskapasitet – hvordan ledelsen mobiliserer til endring (1), hvordan ansatte responderer/reagerer på endring (2), etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen (3) (Figur 1). Innen disse tre faktorene finner vi ikke bare organisasjonens og de ansattes evne til å endre seg, men også organisasjonens evne til å opprettholde hverdagen i organisasjonen. Med andre ord mener Meyer og Stensaker (2011) at man må se på en helhet av både organisatoriske rutiner, ledelse og strukturer, samtidig som man må se på de ansattes individuelle kapasitet.



Figur 1: *Endringskapasitet* (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17)

Gjennom å delta i og ha erfaring fra multiple endringer mener I. G. Stensaker og Meyer (2011) at grunnlaget legges for den ansattes endringskapasitet. Ved å utvikle denne vil en være bedre rustet til å stå i en arbeidshverdag preget av endringer.

2.5.2 Endringskynisme og andre reaksjoner

Der mange andre ser på de strukturelle endringene i en endringsprosess, har Amundsen og Kongsvik (2016) valgt å se på de sosiale og kulturelle sidene, og hvilke konsekvenser det kan medføre. De har hentet empiri fra tre store bedrifter som har gjennomgått endringer, og ut fra dette funnet noen fellestrekk fra de ansattes ståsted. Der man tidligere har sett på endring som kilde til tretthet, fant de ut at det også kan lede til motstand og utmattelse. De kom frem til fem hovedfunn, hvor de tre siste er av relevans for denne studien:

Endring for endringens skyld

Resirkulering av idéer

Praksisfjerne løsninger

Manglende synliggjøring av resultater

Pseudomedvirkning

Praksisfjerne løsninger beskrives som en opplevelse av fravær av mening i de løsningene som presenteres. Dette kan for eksempel være et resultat av bruken av innleide konsulenter. Hvis disse tilnærmer seg oppgaven ved kun å få innspill fra de som sitter høyt i organisasjonshierarkiet, kan de gå glipp av viktig informasjon om hva som gjøres lenger ned i organisasjonen, og ikke minst hvordan det gjøres. De ansatte kan da sitte igjen med løsninger som oppleves som lite relevante; i stedet for å være arbeidsbesparende gir de ekstraarbeid (Amundsen & Kongsvik, 2016).

Mangel på synliggjøring av resultater er knyttet til at nye endringer tar over før den forrige oppleves som avsluttet. Hvis man gjentatte ganger opplever at nye prosesser settes i gang, men etterarbeidet som evaluering og oppfølging av resultater ikke tas på alvor, kan det føre til at nye prosesser blir møtt med oppgitthet eller motstand. Det betyr ikke nødvendigvis at endringen eller prosessen har vært bortkastet, men at man sitter med en opplevelse av at noe mangler for å ferdigstille den. Resultatet kan bli at man blir nummen, oppgitt og lei – man rekker ikke å bearbeide det man har gjort før man må kaste seg ut i det neste. Etter hvert opparbeides en mental sekk med prosjekter som oppleves halvferdige, og endringer oppleves som et forstyrrende element som ikke gir utvikling.

Det siste elementet Amundsen og Kongsvik (2016) fant er det de kaller **Pseudomedvirkning**. Dette elementet ha flere sider ved seg, men i bunnen ligger en opplevelse av å ikke reelt

kunne påvirke prosessen. Dette kan være knyttet til informasjonsflyt – både for mye og for lite informasjon, og også medvirkning. Den ansatte kan føle at den ikke blir sett, hørt eller tatt på alvor, og at medvirkningen kun er et spill for galleriet – avgjørelsene er allerede tatt, innspill blir lagt i en skuff og der forblir de. Utfordringen med dette elementet er at det kan bli en form for sannhet internt i organisasjonen og henge ved i flere år.

Irgens (2000) har gjort liknende funn gjennom sin forskning. Han fant spesielt at kommunikasjon mellom ledelse og ansatte var sentralt i endringsarbeid. Mangelen på kommunikasjon og tilgang til informasjon kunne gi uheldig konsekvenser. Spesielt rykter og ryktebørs trekkes frem som utfordrende, da ansatte vil søke etter svar. Får man dem ikke fra ledelsen søker man mot det som finnes. De som jobber tettest på ledelsen, eller har erfaring fra lignende prosesser, blir oppfattet som ”sannhetsbærere” – og sannhetsgraden blir skrantende. Han trekker også frem hvordan faktorer og følelser som er tilstede eller ligger latent i det daglig, plutselig kan forsterkes ved endring og usikkerhet, og hvordan utydelighet er med på å underbygge dette.

2.5.3 Motstand mot (og pådrivere for) endring

Jacobsen (2012) på sin side bruker begrepet motstand mot endring, og ser på hva som ligger bak det. Han trekker frem 10 elementer som kan være med og skape motstand mot endring: Faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlig goder, tap av identitet, ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, symbolsk orden og aktører i omgivelsene.

Samtidig kan flere av disse elementene, med motsatt fortegn, være pådriver for endring. Som eksempel nevner han at alle relasjoner ikke nødvendigvis er gode før en endring; noen ganger kan dårlig psykososialt arbeidsmiljø være den store pådriveren for endring.

2.5.4 Endringsberedskap

Irgens (2000) bruker begrepet endringsberedskap når han ser på hvordan vi forholder oss til endringer på arbeidsplassen. Hvilken grad av endringsberedskap vi har er knyttet til hvordan vi ser på endring; oppleves det forutsigbart og er det frivillig? Er det lav grad av frivillighet og lite forutsigbart, er det stor sjanse for at det oppleves som en stor inngripen i livet vårt på en negativ måte, og på samme måte vil det motsatte være tilfellet om graden av frivillighet og forutsigbarhet er høy. Han argumenterer for at lav endringsberedskap også kan sees på som

lav endringsaksept - at man ved å nekte å innse at det vil være endringer også gjør endringer til en fiende. De som derimot aksepterer at endringer er en del av livet og arbeidshverdagen, vil ha en høy endringsaksept. Opplevelsen blir da ikke at man blir utsatt for det, men kanskje heller at man tar aktivt del i det. Hvordan, og i hvilken grad man som ansatt har endringsberedskap, påvirker også hvordan man kollektivt forholder seg til endring, mener Irgens (2000). Organisasjoner med stor endringsaksept vil i større grad jobbe kontinuerlig med endring og utvikling, og vil da ofte kunne unngå de store omveltningene.

2.6 Usikkerhet

En av de viktigste rollene til en leder, er i henhold til Klev og Levin (2009, s. 153), å ”reduere andres opplevde usikkerhet”. De tar til orde for at motstand mot endring ikke alltid handler om at man på død og liv vil tviholde på det som har vært. Det kan vel så gjerne handle om at man blir satt i en posisjon som oppleves som usikker. I stedet for å føle seg som delaktig i det som skjer, opplever man at man blir en passiv del av noe – man mister oversikten. Dette finner vi også hos Jacobsen (2012). Bandura (1995). På sin side, trekker frem hvordan det å ha kontroll over det som skjer i livet sitt ligger som en grunnleggende faktor i alt vi gjør. Mister man den muligheten kan det medføre både apati og engstelse, og egen mestringssevne, eller ”self-efficacy”, blir sterkt redusert.

Samtidig er det verdt å merke seg at usikkerhet også kan være positivt. Gelatt og Gelatt (2003) tar for seg det de kaller positiv usikkerhet, og med det tar de utgangspunkt i at fremtiden alltid vil være usikker, uansett hvor mange planer vi legger for den. Vi kan ikke vite med sikkerhet. I stedet for å bruke usikkerheten som motstand, mener de at vi må omfavne usikkerheten og bruke den som noe positivt. På den måten vil man få tilgang til muligheter man ellers ville lukket døren for.

2.7 Endringshistorier

Tidligere opplevelser fra endringsprosesser kan også påvirke hvordan man opplever endringen man står i. Amundsen og Kongsvik (2016) ser på hvordan gjentatte opplevelser omsettes til generell kunnskap om en situasjon eller et fenomen – man danner et skript. På den måten skaper erfaringene våre en forforståelse for hva som skal skje. Dette gjør vi som personer, men det kan også dannes skript i organisasjoner. De viser blant annet til forskning av Fivush og Slackman (1986) om hvordan skript kan være sosialt konstruerte og skapes

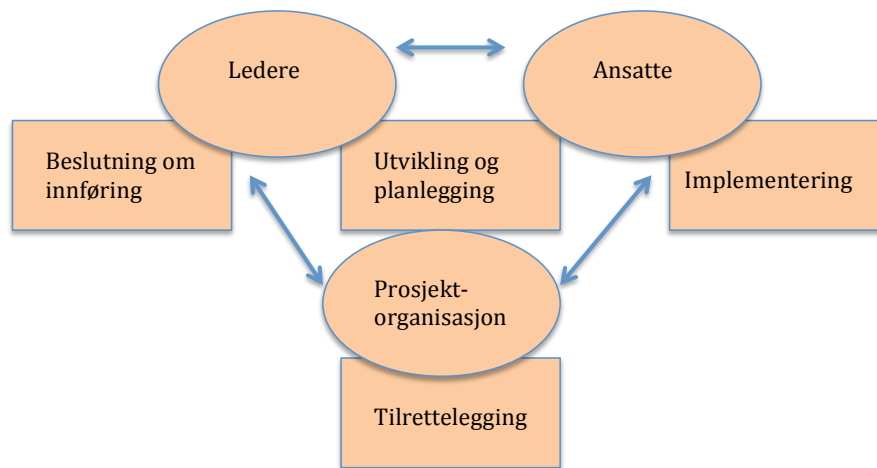
gjennom dialog. Dette kan være med på å påvirke hvordan organisasjonen responderer til endring (Amundsen & Kongsvik, 2016).

I. G. Stensaker og Meyer (2011) ser også på hvordan tidligere erfaringer påvirker opplevelsen av prosessen man står i, men de ser i større grad på hvordan tidligere positive erfaringer fra endringer er med på å gi mestring i den nye situasjonen man står i.

2.8 Medvirkning

Som tidligere nevnt har det norske arbeidslivet en tradisjon for medvirkning, blant annet gjennom den nordiske modellen (Amundsen & Kongsvik, 2016). Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF (Norsk Arbeidsgiverforening) fra 60-tallet er også en viktig bidragsyter til at medvirkning står så sterkt i norsk arbeidsliv. Ut fra denne tradisjonen ligger det en forventning hos norske arbeidstakere om å bli involvert (Amundsen & Kongsvik, 2016). I litteraturen veksles det mellom begrepene medvirkning og involvering, som, slik jeg ser det, i stor grad omhandler det samme. På samme måte bruker jeg begrepene vekselvis om hverandre.

Amundsen og Kongsvik (2016, s. 145) fremholder at ”ulike former for medvirkning er en sentral, gjerne nødvendig, betingelse for å lykkes i endringsprosesser”. De argumenterer for dette ved å vise til Mishra og Spreitzer (2009, 1998), og deres modell rundt reaksjoner ved nedbemanning, hvor reaksjonene knyttes til tro på mulighet for å påvirke prosessen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 28 - 29). Samtidig finnes det lite forskning som kan konkretisere hva slags medvirkning og hvilket omfang denne bør ha for at det skal være hensiktsmessig. Deres holdning er uansett at medvirkning er positivt, at de ansatte faktisk har noe å bidra med og befester det gjennom illustrasjonen i figur 2; en bevegelse fra den lineære og styrte, til en inkluderende prosess som ikke har faste steg og er strømlinjeformet.



Figur 2: Mulige roller og oppgaver i innføringen av utviklingskonsepter i organisasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2012)

De mener at ved å innta en holdning til at endrings- og utviklingskonsepter er halvfabrikata, kan de tilpasses organisasjonen. Nøkkelprosessen slik de ser det er en felles oversettelsesprosess. Gjennom den kan ansatte og ledelse i fellesskap se på hva som er nyttig, for hvem det er nyttig og hvordan endringen kan tilpasses den eksisterende organisasjonen.

Dette kan vi gjenkjenne i Nonaka og Takeuchis modell om bevegelsen fra taus til eksplisitt kunnskap (1991). De har sett på verdien av taus kunnskap og hvordan denne kan gjøres tilgjengelig og eksplisitt. Ved å ha dette gående som en kontinuerlig prosess, vil man gjøre både læring og kompetanse tilgjengelig for de ansatte, og på den måten gjøre de ansatte involverte i organisasjonen.

Noen som deler den positive tilnærmingen til medvirkning er Klev og Levin (2009). De trekker frem hvordan demokratiske samfunn bør fordre demokratiske arbeidsplasser. De hevder at reell medvirkning bør ligge som et fundament for endringsarbeid. For at det skal kunne fungere må avklaring av verdigrunnlag og de etiske premissene for endringene være klare. Det er først da man kan ha en demokratisk tilnærming til det som skjer innad i organisasjonen. De mener at en vedvarende dialog på arbeidsplassen kan legge til rette for

kontinuerlig endring og forbedring. Da vil implementeringsprosesser, som ofte er de mest tidkrevende, blir overflødige. Organisasjonsutvikling blir da en prosess som går som en integrert del av arbeidshverdagen. I stedet for å være enkeltprosjekter blir det en læringssyklus. Det er da nærliggende å se til for eksempel innovasjonsprosesser, og da spesielt det som er knyttet til medarbeiderdrevne innovasjon (MDI) (Aasen & Amundsen, 2011).

Irgens (2000, s. 122) spør om medvirkning er det store trylleordet når det kommer til endringsprosesser. Han viser til flere studier og forskning som har kommet frem til at kjernen i jobbtilfredshet og en vellykket endringsprosess ligger nettopp der. Samtidig velger han å se kritisk på det. Han mener at medvirkning i seg selv ikke er det forløsende for prosessen, men at det ligger noen forutsetninger som må innfris for at det skal kunne virke. Han bruker begrepet medvirkningstilfredshet om deltakelse som er lagt til et nivå den enkelte ønsker og forventer. Han illustrerer det på følgende måte (Irgens, 2000, s. 122):

Medvirkningshungre - medvirkningstilfredshet - medvirkningsovermettet

Målet må være å finne medvirkningstilfredshet hos de ansatte, mener han. Blir de involvert mer enn de ønsker kan de oppleve medvirkningsovermettet. Denne kan gjøre dem stresset og påvirke arbeidsinnsatsen på en negativ måte. I motsatt ende er medvirkningshungre, hvor de ansatte higer etter større plass i prosessen – de ønsker å bidra med mer, og de har også en forventning om det. Disse kan også oppleve stress og frustrasjon hvis forventningene ikke møtes. Felles for begge reaksjonene er at de kan være med å skape uro og snakk på arbeidsplassen. Irgens (2000) trekker også frem hvordan medvirkning kan gi bedre tilgang til informasjon, noe de ansatte søker etter i slike prosesser.

Meyer og Stensaker (2011) ser på involvering ut fra et økonomisk perspektiv. De mener at dette bør begrenses gjennom det de omtaler som selektiv inkludering, da kostnadene blir for store med bred involvering. Ved selektiv involvering knyttes nøkkelpersoner til prosjektet. Dette kan være som ledere på forskjellige nivåer, tillitsvalgte og noen som kan sikre fremdrift, som for eksempel de med prosessledererfaring. Involveringen kan skje over flere faser ut fra prosjektets natur, men uansett hva man velger trekker de frem viktigheten av god kommunikasjon og tydelig avklaring av hva som kan påvirkes og i hvilken grad.

3. Metodisk tilnærming

Innen voksnes læring er det ikke stor tradisjon for å velge Q-metode. Det opplevdes likevel som en hensiktsmessig metode med tanke på hva jeg ønsket å finne ut av; de ansattes opplevelse av flytteprosessen, og hvordan opplevelsene stemte overens med intensjonen om at de skulle involveres. Ved å velge Q-metode har jeg hatt mulighet til nettopp dette - å finne informantenes subjektive opplevelse (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Thorsen og Allgood (2010) beskriver Q-metoden som en velegnet måte å utforske subjektivitet. I tillegg gjør den at man kan utforske subjektivitet hos en større gruppe informanter enn jeg ville hatt mulighet til om jeg hadde valgt intervju som metode. Jeg opplever også at Q-metode ivaretar informantene på en god måte. De får uttrykt sin subjektivitet gjennom sortering av utsagn, som igjen leveres anonymt.

I dette kapitlet vil jeg gi en kort beskrivelse av q-metoden og dens vitenskapelige fundament og tilhørighet. Videre vil jeg beskrive forskningsprosessen og de valgene jeg har tatt underveis, før jeg avslutter med en diskusjon rundt studiens metodiske kvalitet og forskningsetiske hensyn. Underveis vil det også bli gjort rede for begreper knyttet til metoden.

3.1 Q- metodologi og dens vitenskapelige forankring

Innen vitenskapen er det tradisjonelt to forskningsmetoder; kvantitativ og kvalitativ (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Der man i den kvantitative tradisjonen søker å finne det målbare og objektive ut fra en hypotese, ønsker man i den kvalitative tradisjonen i større grad å tak i det subjektive og finne ut av hvordan ting oppfattes og oppleves. Q-metodologi på sin side, er en kombinasjon av disse to tradisjonene. Den ble utviklet av William Stephenson på 1930-tallet. Han hadde et ønske om å finne en vitenskapelig metode for å systematisk utforske menneskets subjektivitet, hvor enkeltmennesket i stedet for generalisering sto i sentrum (Stephenson, 1953). Metoden ble introdusert i 1935 (McKeown & Thomas, 2013; Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2005). I tillegg til å være en vitenskapelig metode, er Q-metodologi også en filosofi og et begrepsmessig rammeverk. Q-metoden henter elementer fra begge de to tradisjonelle vitenskapelig metodene. Den bygger på Charles Spearman's R-metodisk faktoranalyse (Brown, 1980; Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012), hvor Stephenson gjorde en tilpasning av R-systemet, slik at det statistisk kunne korrelere personers subjektivitet i en helhetlig form, i stedet for standardiserte testresultat. Med dette fikk man muligheten til å finne grupperinger innen den populasjonen man undersøker og finne noen fellestrekk. Men der hvor den kvalitative faktoranalysen søker et gjennomsnitt, søker Q-

metoden å finne det individuelle og subjektive innen hver faktor. Med andre ord ivaretar og anerkjenner man hvert enkelt individuelle perspektiv, i stedet for å lete etter noe man kan generalisere.

3.2 Operant subjektivitet

Stephenson (1953) var opptatt av å se hele mennesket og dets atferd ut fra omgivelsene. Han mente det var i denne sammenhengen subjektivitet ble vist – at subjektivitet ikke bare var knyttet til ens tanker eller handlinger. Gjennom å utforske hvordan man kommuniserer rundt et fenomen, kan man identifisere trekk og kanskje også vaner ved denne kommunikasjonen. Når man da blir satt til å sortere utsagn, hentet fra denne kommunikasjonen og ut fra sin subjektive opplevelse, vil innhold og mening ha forskjellig betydning ut fra hvem det er som sorterer. Det er i denne prosessen den operante subjektiviteten trer frem; en subjektivitet som er formet av den konteksten den er skapt i her og nå (Watts & Stenner, 2012). Med andre ord er ikke subjektivitet i Q-metoden en allmenngyldig sannhet, eller noe som kan sees opp mot en hypotese som kan testes i et deduktivt system. Den er et resultat av en praktisk gjennomføring av å plassere utsagn i en matrise, korrelasjon, faktoranalyse og abduktiv fortolkning.

3.3 Abduksjon

Innen Q-metoden er det abduksjon som er prinsippet for tolkning av resultater (Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). Det betyr at man søker etter å finne noe nytt – en tolkning som kan overraske, i stedet for å generalisere, hypoteseteste eller å forklare. Dette ”nye” kan være en oppdagelse for både forsker og informant (Wolf, 2010). Forskeren utfordrer informantene til å gjøre prioriteringer om tanker rundt et fenomen. Deretter tolker forskeren dette for å finne et innhold som ikke bare er et svar på forskerspørsmålet man stilte, men som finner et meningsinnhold som også kan utfordre informantens tanker om fenomenet. Dette stiller krav til forskeren om å være åpen for nye oppdagelser. Hun skal prøve og finne en helhet i faktormønsteret, ikke la seg styre av egen forforståelse, og heller ikke av designet. Det sentrale er å la dataene tale og styre fortolkningen, heller enn hvilken som helst forforståelse.

3.4 Forskningsprosessen

Jeg vil videre i oppgaven gå gjennom det som kjennetegner en Q-metodologisk forskningsprosess. Den følger et mønster som stort sett kjennetegner alle vitenskapelige undersøkelser hvor Q-metode er brukt som metode (Brown, 1980; Wolf, 2010). Det hele begynner med at man finner et forskningsfelt man har interesse for, og et fenomenet man

ønsker å finne ut av. Ut fra dette fenomenet avdekker man kommunikasjonsuniverset. Dette blir brukt som grunnlag for å lage Q-utsagn – utsagn informantene skal sortere inn i en gitt matrise ut fra hvordan de relaterer seg til utsagnet. Hvilken tilnærming man har til å lage utsagn bestemmes ut fra hvilket forskningsdesign man velger. Videre, når utsagnene er fordelt i matrisen, vil forskeren gjennomføre en faktoranalyse, før man tolker resultatene og gjerne går i dialog med informanter om resultatene i et postintervju. Jeg vil nå gå mer detaljert gjennom hvert av stegene, og samtidig trekke inn min egen prosess.

3.4.1 Kommunikasjonsunivers

Begrepet kommunikasjonsunivers er en oversettelse av det engelske ordet ”concourse”. Dette kommer fra det latinske uttrykke concursus som kan tolkes som ”a running together” (Brown, 1993; Kvalsund & Allgood, 2010) . Dette kommunikasjonsuniverset skal dekke hele spekteret av måter et fenomen snakkes om – fra løse rykter til velbegrunnede utsagn, og alt i mellom (McKeown & Thomas, 2013). Målet er å fange opp alle måtene et fenomen omtales og snakkes om, og Stephenson (1993) bruker antall kvoteringer rundt begrepet ”woman” i sin artikkel som eksempel på hvor mange meninger og utsagn det kan finnes om noe man kanskje tror man er enige om. Han fant over 1000 i Menckens Dictionary – et Google søk i dag gir i underkant av 3 milliarder treff. Det handler om både nyanser og ytterpunkter, og å fange opp disse (Stephenson, 1986, 1993; Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010).

Når man jobber med kommunikasjonsuniverset, er det tre definerte måter å tilnærme seg dette på (McKeown & Thomas, 2013; Wolf, 2010) Det kan enten gjøres naturalistisk, teoretisk eller ved en kombinasjon av disse to. Ved en naturalistisk tilnærming kan man gjennomføre observasjoner eller gruppeintervjuer med mennesker som har en tilknytning til teamet man skal undersøke. Gjennom det vil man bli kjent med hvordan de omtaler fenomenet og hvilke sider og aspekter de trekker frem i sin dialog. Dette vil da ligge som grunnlag når man utarbeider utsagn. Ved en teoretisk tilnærming tar man tak i teori skrevet om tematikken, men man kan også søke opp artikler og bøker som omhandler temaet.

I min studie har jeg først og fremst hatt en naturalistisk tilnærming til temaet. Målet mitt har vært å fange opp hvordan og på hvilken måte de ansatte ved helseforetaket har snakket om det å skulle flytte inn i nytt bygg og den prosessen det har medført – og da spesielt knyttet til det som handler om medvirkning i prosessen. Siden jeg ser denne prosessen utenfra, har det vært viktig for meg å finne arenaer hvor jeg kan observere de ansatte snakke sammen. Jeg har

observert en aktivitetsdag med ansatte fra alle avdelinger og faggrupper, og gjennomført et fokusgruppeintervju med ansatte, som også representert bredden av de ansatte.

Fokusgruppeintervjuet var av uformell karakter uten forhåndsbestemt intervjuguide – med utgangspunkt i spørsmål om hvordan de opplever prosessen. Samtalen fikk ta den retningen den ville, og innimellom fulgte jeg opp tema eller stilte nye spørsmål. Samtalen ble tatt opp. Jeg tok også notater underveis og rett i etterkant av intervjuet. Dette ble, sammen med notater fra aktivitetsdag, grunnlaget for forming av utsagn.

For å få en forståelse for prosessen, har jeg vært tilstede på møter med ledergruppe og fått tilsendt skriftlig informasjon som møtereferater og planer for prosessen, men dette er ikke tillagt verdi i utformingen av utsagnene. Jeg har også lest faglitteratur om fenomenet, og brukt det for å se etter blinde områder i mitt kommunikasjonsunivers som det var vesentlig å få med for å balansere utsagnene.

3.4.2 Q-utvalg og forskningsdesign

Etter arbeidet med kommunikasjonsuniverset begynner oppgaven med å lage Q-utvalg. I tillegg til kommunikasjonsuniverset, vil også problemstilling være med på å definere utformingen av disse. Q-utvalgets viktigste hensikt er å kommunisere og gi mening til informantene når de skal sortere dem, og med det favne bredt nok til at alle kan finne utsagn de kan kjenne seg igjen i (Watts & Stenner, 2012). Samtidig vil man ikke klare å fange opp alt – det skal være både forståelig og overkommelig (McKeown & Thomas, 2013). For å få til dette kan det, i henhold til Stephenson (1993), være fornuftig å skaffe seg et overblikk, for så å finne fellestrekkene, eller hovedretningene, i kommunikasjonsuniverset. Dette kan gjøre det enklere å finne en struktur for utsagnene. Den mest vanlig tilnærmingen til dette er å benytte Fishers balanced block design (Brown, 1980; McKeown & Thomas, 2013; Stephenson, 1986; Watts & Stenner, 2012). Det å utforme utsagn sees på som den mest krevende delen av Q-metoden, både tidsmessig og også med tanke på usikkerhet knyttet til utformingen av utsagnene (Paige & Morin, 2016; Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010).

I min forskning valgte jeg å bruke nettopp Fishers balanserte blokkdesign for å søke mot et balansert design som ikke var skjevfordelt. Strukturen i designet skapes av effekter og nivåer, som igjen danner celler. Her struktureres det teoretiske utgangspunktet for undersøkelsen, og sammen med kommunikasjonsuniverset blir det til utsagnene informantene skal sortere. I min studie har jeg valgt følgende effekter og nivåer (Tabell 1):

Tabell 1: Forskningsdesign

Effekt	Nivå			Celler
Tidsperspektiv	Fortid (a)	Nåtid (b)	Fremtid (c)	3x
Opplevd myndighet	Stor (d)	Uavklart (e)		2x
Tiltak	Informasjon (f)	Aktivitet (g)		2x
Totalt				12

Det er vanlig for et Q-utvalg er å ha mellom 40 og 80 utsagn – færre enn 40 kan gjøre at utvalget ikke dekker kommunikasjonsuniverset på en tilstrekkelig måte, mens mer enn 80 kan oppleves som u håndterlig (Watts & Stenner, 2012). I mitt design vurderte jeg lenge å bruke fire utsagn pr celle, som ville gitt 48 utsagn. Min utfordring var at jeg hadde noen utsagn som ikke passet helt inn i designet. Jeg opplevde dem likevel som verdifulle å ha med i undersøkelsen, da de fanget opp elementer som stadig ble nevnt i innhenting av kommunikasjonsuniverset. Det var for få utsagn til at det var hensiktsmessig å utvide designet, men likevel anså jeg dem som viktige å ha med slik at informantene kunne få mulighet til å sortere med dem. Jeg valgte derfor å ha tre utsagn pr celle pluss fire miscellaneous utsagn, som ga meg $3 \times 12 + 4 = 40$ utsagn (Brown, 1980; Sæbjørnsen, Ellingsen, Good & Ødegård, 2016). Grunnen til at jeg valgte 3 utsagn pr celle og ikke fire, var at jeg opplevde 40 utsagn som mer overkommelig for informantene enn 52, da sorteringen skulle gjennomføres i deres arbeidstid. Jeg opplevde også at jeg fikk dekket både bredde og balanse med 40 utsagn. Med tre utsagn i hver celle har jeg balansert utsagnene slik at hvert utsagn dekker forskjellige aspekter ved effektene og nivåene, på både positiv og negativ måte. Et eksempel på det er utsagn 11: *Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag*. Dette utsagnet er fra celle CDG, hvor motivasjonen ligger i fremtiden og det som skal skje, man har en stor opplevelse av myndighet og den er knyttet til tiltaket aktivitet.

I prosessen har jeg kontinuerlig jobbet med formulering og omformulering av utsagn. Feil språk- og ordbruk kunne føre til at sortererne ikke fikk uttrykt sin opplevelse (Watts & Stenner, 2012) Hvor mange utsagn som er blitt skrevet, endret og forkastet kan jeg ikke tallfeste, men det dreier seg om minst det dobbelte av hva jeg endte opp med. I tillegg til at jeg selv jobbet med dem, fikk jeg mulighet til å diskutere dem i kollokvie, hvor verdifulle innspill ble gitt. På et tidspunkt gjennomførte jeg en egen pilotsortering med 40 utsagn, som

viste en skjevhet i utvalget. Jeg korrigererte denne skjevheten, før jeg igjen gjennomførte en ny pilotsortering. Denne gangen fikk jeg hjelp av en tidligere ansatt ved helseforetaket med kjennskap til prosessen. Det ble avdekket noen feil og forbedringsmuligheter, som ble endret og justert i etterkant, blant annet ordlyd og begrepsbruk, og ut fra dette fikk jeg til slutt det endelige Q-utvalget.

3.4.3 Personutvalg

I motsetning til andre forskningsmetoder som tester hypoteser, er det i Q-metoden ikke så viktig å ha et stort antall informanter. Målet er ikke å generalisere, i hvert fall ikke i den tradisjonelle betydningen (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012) – dette kommer jeg tilbake til under ”Faktoranalyse”. Men, det er viktig at personutvalget, eller P-utvalget, representerer det man ønsker å undersøke, og at det er nok informanter til at man i hvert fall har fire personer som skårer høyt nok til å representere hvert faktorsyn (Thorsen & Allgood, 2010).

Jeg ønsket i utgangspunktet et relativt stort P-utvalg, bestående av personer fra alle faggrupper og avdelinger for å sikre en bredde i utvalget. Dette kan være med på å gi nyanser samtidig som det er større sannsynlighet for at alle synspunkter kommer frem (Watts & Stenner, 2012). Samtidig skulle undersøkelsen gjennomføres på arbeidsplassen, i arbeidstiden, noe som kunne gi utfordringer med tanke på oppmøte. Det ble i utgangspunktet satt av to tidspunkt hvor jeg var tilstede over flere timer. Informantene kunne droppe innom da de hadde mulighet. Etter disse to dagene hadde jeg 16 informanter, men jeg ønsket meg minimum 20, så en ekstra dag med drop-in ble lagt til. Dette medførte at P-utvalget besto av de som hadde anledning til å møte på de gitte tidspunktene. P-utvalget ble til slutt på 22 personer. Dette ble senere justert ned til 21, da det ene svaret måtte forkastes.

I P-utvalget besto av følgende faggrupper: psykiatriske sykepleiere, leger, helsefagarbeidere, psykologer, sykepleiere, overleger, psykiatriske hjelpepleiere. Selv om det kanskje hadde vært ønskelig med flere representanter fra noen av faggruppene, er det likevel en bredde representert, og for denne typen studie er det ikke sikkert at faggruppetilhørighet er det viktigste. De representerer også alle tre avdelinger. De ble valgt ut ved å få tilbud om å delta på undersøkelsen, og ved oppmuntring fra ledere ved avdelingene for å sikre bredden. Alle har vært ansatt i perioden for flytteprosessen.

3.4.4 Q-sortering og instruks

I Q-metoden er sorteringen det mest dyptgående aspektet ved prosessen (Wolf, 2010). I tillegg til at det gir oss som forskere et materiale vi kan analysere og måle, er det også et resultat av en prosess for informanten. Allgood (1999) beskriver denne prosessen som en ”transitive thought” – en transitiv tanke, som kommer til deg i sin opprinnelige form, men som i møte med andre elementer inntar en ny form og blir substansiell. Dette kan for eksempel være når informanten gjennom sin sorteringsprosess opplever at utsagn som intuitivt ikke gir mening, gjennom sorteringsprosessen finner sin plass og blir substantiv – det ”tingliggjøres” (Wolf, 2010).

Informantene gjennomfører denne prosessen ved at de sorterer utsagn i en gitt matrise, selve Q-mønsteret. Denne matrisen er gjerne kvasi-normalfordelt, med flest plasseringer i midten, og så færre ut mot ytterkantene (Watts & Stenner, 2005). I ytterpunktene finner du høyeste positive og negative verdi – i min studie fra -5 til +5, hvor -5 er ”Mest uenig” og +5 er ”Mest enig”. Sorteringen rundt 0-området utgjør de utsagnene som ikke gir mening, eller oppleves som tvetydige for informanten (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2005). De kan også sies å være det som ligger i bakgrunnen, som man ikke helt klarer å få taket på. På grunn av matrisens oppbygging, tvinges informanten til å ta noen nyanserte valg og prioriteringer, og kanskje er ikke dette valget så klart som man trodde. Det er her den transitive tanken kommer inn i bildet, og muliggjør at både den som sorterer og forskeren kan gjøre seg noen nye oppdagelser (Allgood, 1999; Wolf, 2010). Selve designet på matrisen, hvor flat eller dyp den er, tar forskeren en avgjørelse på med utgangspunkt i informantens kjennskap til tema for sorteringen (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2005). I mitt tilfelle valgte jeg en relativt flat struktur (se vedlegg 5), da jeg anså mine informanter godt kjent med tematikken. Dette ga dem en mulighet til å ha flere utsagn mot ytterpunktene i matrisen, og på den måten ha flere valg for nyansering.

I tillegg til at alle forholder seg til samme matrise, er det også viktig at alle sortere ut fra samme instruks. På den måten sikrer man at alle har samme betingelser og samme perspektiv når de gir utsagnene sin subjektive plassering og substansielle posisjon i sorteringens konfigurasjon (Allgood, 1999; Wolf, 2010). Som utgangspunkt skal man tenke at alle utsagn er nøytrale, og at det er informantene som gir dem verdi ut fra sitt møte med dem og hva de er instruert til å sortere ut fra.

Mine informanter fikk følgende instruks: ”Hvilke utsagn stemmer best med din opplevelse og tilnærming til denne prosessen?”. Med andre ord fikk de beskjed om å ha to tanker i hodet på en gang. Wolf (2010) argumenterer med at det kan skape forvirring hos informantene, og på den måten gi svar som kan feiltolkes av forskeren da hun ikke vet hvilken tilnærming sortereren har valgt. Dette kan selvfølgelig også ha forvirret informantene i deres sortering, men samtidig opplever jeg at ”opplevelse” og ”tilnærming” er så tett relatert at de har en naturlig sammenheng. Samtidig gir de rom for nyanser jeg kanskje ikke ville fått hvis jeg bare hadde brukt ett av ordene. Jeg var også tilgjengelig for informantene i hele sorteringsprosessen slik at de kunne spørre meg om noe var uklart. Jeg fikk noen spørsmål som gikk på om de måtte forholde seg til matrisen, og om de måtte sortere alle utsagn, men ingen som gikk på sorteringsinstruksen. Jeg gikk også muntlig gjennom den med hver informant i forkant av sorteringen for å sikre at alle hadde samme forståelse for hvordan de skulle sortere. De ble også instruert til å sortere ut fra sin opplevelse, og ikke ut fra hvordan de skulle ønske at det var. Etter dette fant de seg en plass i rommet hvor de kunne sitte i ro for seg selv og sortere. Det var til tider flere som sorterte samtidig, men rommene jeg fikk tilgang til var så store at alle kunne sitte i fred.

3.4.5 Faktoranalyse

Jeg nevnte tidligere at generalisering i den tradisjonelle forstand ikke er målet med Q-metoden. Det betyr at faktorsynene vi får frem ikke er ment å representere et gyldig syn i en hel populasjon, men snarer å finne noe som er gyldige tanker blant de som har sortert (Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). Forhåpentligvis kan også flere andre innen samme gitte populasjon kjenne seg igjen – i mitt tilfelle de ansatte ved helseforetaket, og i beste fall ved andre enheter som har vært gjennom flytteomstillinger. Selv om det i Q-metoden er informantene som er variablene, og det er subjektivitet vi er på jakt etter, vil det ofte være noen fellestrekk vi kan finne i faktorsynene. Det er disse vi søker å finne gjennom faktoranalysen (Watts & Stenner, 2012). Og disse er hovedsakelig en generalisering av kommunikasjonsuniverset, og basert på forskerens tolkning gjennom en abduktiv rolle (Wolf, 2010)

Når informantene har levert inn sin matrise med ferdig sorterte utsagn, legges resultatene inn i et dataprogram. Jeg benyttet dataprogrammet PQMethod2.35 som analyseverktøy i min studie. Hver av sorteringene ble plottet inn i systemet, slik at hver enkelt kan sees i sammenheng med de andre sorteringene, og ut fra det se om noen av disse korrelerer med

hverandre (Watts & Stenner, 2005). Man kan da finne grupperinger som har like korrelasjoner – individuelle sorteringer med fellestrekk. Det er videre et ønske om å finne grupperinger som har lite med hverandre å gjøre, slik at man kan finne klare, tydelige og distinkte syn eller faktorer.

Etter første analyse av datamaterialet, kom det frem 8 uroterte faktorsyn - fem av disse hadde eigenvalue over 1, og jeg gjennomførte derfor Varimaxrotasjon på 5, 4, 3 og 2 faktorer for å se hvor mange faktorer jeg ønsket å benytte i min analyse. Selv om eigenvalue kan gi en indikasjon på hvor mange faktorer som kan være aktuelle, er det flere ting å ta hensyn til. Antall sorterere påvirker eigenvalues, og selv ved lave korrelasjonstall uten signifikante ladninger vil summen kunne bli høy og gjennomsnittet overstige eigenvalue på 1. En annen viktig avgjørelsesfaktor er hvor mange signifikante ladninger som finnes på hver faktor, der minimum to ladninger bør ligge til grunn for et faktorsyn. Siden Q-metoden søker etter å finne subjektivitet, sies det at det ikke er noen fasit for hvor mange faktorer man skal velge, men det anbefales at det er fire til seks signifikante ladninger pr faktor (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Med bakgrunn i dette valgte jeg derfor tre-faktors analyse, da flere rotasjoner ga lavere antall signifikante ladninger pr faktor og høyere korrelasjon.

Tabell 2: Korrelasjon mellom faktorer

	1	2	3
1	1.0000	0.0519	0.3072
2	0.0519	1.0000	-0.3339
3	0.3072	-0.3339	1.0000

Jeg vurderte en periode å se om faktorsynene var knyttet til faggrupper – å se om tilhørighet til faggruppe kunne gjøre at man hadde et faktorsyn som var på linje med andre i samme faggruppe. På grunn av veldig skjev fordeling av faggrupper representert i undersøkelsen, har jeg valgt å se bort fra dette. Da enkelte faggrupper kun var representert med én deltaker anså jeg det som vanskelig å sikre anonymitet, og gikk derfor bort fra å identifisere informantens faggrupper i analysen.

3.4.6 Faktorfortolkning

Gjennom å benytte analyseprogram, får man presentert hvordan de forskjellige sorteringene plasserer seg mot hver faktor. De sorteringene som er plassert nær faktorene, dvs lader med høy korrelasjon på faktoren, utgjør da et faktorsyn. Sentralt i tolkningen finner vi faktorskåren, som viser gjennomsnittet for plassering av utsagn i en gitt faktor (Størksen & Thorsen, 2010). Dette gjennomsnittsmønsteret viser et teoretisk gjennomsnitt for de sorteringene som utgjør faktoren; et bilde av de som har hatt en tilnærmet lik sortering (Kvalsund & Allgood, 2010; McKeown & Thomas, 2013). Den representerer ikke en enkelt sortering, men den sammensatte faktorskåren. Det er denne som fortolkes abduktivt, med nysgjerrighet og med et genuint ønske om å fange opp alle synspunktene som finnes i faktoren (Watts & Stenner, 2012) De utsagnene som er gitt høyest positiv og negativ verdi og lagt i ytterpunktene av matrisen vektlegges i fortolkningen. På grunn av sin plassering er det de som har gitt informantene mest mening. Samtidig danner de utsagnene som er plassert mot midten av matrisen og gitt laveste verdi (rundt 0) bakteppet for fortolkningen. Disse utsagnene oppleves ofte som nøytrale for informantene, men er likevel viktige for helheten (Watts & Stenner, 2012).

3.4.7 Teorier og begreper jeg ble oppmerksom på underveis

Underveis i fortolkningen av faktorene, ble jeg oppmerksom på min egen abduktive tilnærming til faktorfortolkningen. Alvesson og Sköldbberg (1994) beskriver hvordan man kan oppdage, og også overraskes, av en tolkning eller et mønster som kan forklare det man forsker på, men som man ikke hadde sett for seg da man begynte studien – en abduktiv impuls.

3.5 Studiens kvalitet

3.5.1 Validitet

Med validitet menes studiens gyldighet - dens evne til å måle det den sier den skal måle. En Q-studie har til hensikt å måle subjektivitet, i mitt tilfelle informantenes personlige opplevelse, og da vil det tradisjonelle synet på validitet og hvordan man kan måle dette, bli vanskelig å møte (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Som Brown sier (1980, s. 174-175), det er ingen gitte kriterier for hvordan en person tenker eller gjør seg en mening. I stedet vil resultatet i en Q-undersøkelse være preget av om informantene faktisk sorterer ut fra egne meninger, og med det i tankene vil sorteringsinstruksjonen være essensiell. I min studie fikk

informantene redegjort for hvordan de skulle gjennomføre sorteringen både skriftlig og muntlig, i tillegg til at jeg var tilstede for eventuelle spørsmål.

Det er også viktig å ha med seg at også kommunikasjonsuniverset og Q-utsagn kan være kilder for feil i en Q-studie (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). I min studie ble, som tidligere nevnt, kommunikasjonsuniverset avdekket både gjennom å observere og lytte inn på et møte, og et fokusgruppeintervju. Det ble tatt omfattende notater og fokusgruppeintervjuet ble også tatt opp, lyttet til flere ganger og også til dels transkribert for å sikre at jeg fanget opp hvordan de omtalte fenomenet. Da må jeg ha tillit til at fenomenet ble omtalt med meg til stede på samme måte som de ville gjort uten meg, og at jeg i utforming av utsagn har brukt språk og begreper som ligger nært opp mot deres måte å uttrykke seg på. Som jeg nevnte i kapittel 3.3.2 ble det for eksempel avdekket begrepsbruk i en pilotsortering som gjorde at begrepet ble endret.

Samtidig er det en mulighet for at min forforståelse for fenomenet, både gjennom min teoretiske forståelse av fenomenet og min dialog med prosjektgruppe og ansatte underveis, kan ha påvirket måten utsagnene er blitt utformet. Jeg har hele tiden prøvd å være bevisst mine tanker, og også søkt innspill fra andre for å avdekke eventuelle skjevheter. På samme måte kan min tolkning av faktorsynene være påvirket av mitt syn og min opplevelse. Med bakgrunn i det har det vært viktig for meg å gjennomføre postintervju med en representant for hvert faktorsyn for å sjekke ut min tolkning, men likevel være klar på at det er et tolkningsrom der mellom min og postinformantens fortolkning som jeg bør og skal utforske (Thorsen & Allgood, 2010; Wolf, 2010)

Et siste punkt som kan påvirke validiteten på studiet er at informantene sorterte over flere dager. Dette kan ha gitt dem anledning til å diskutere utsagn de husket og på den måten påvirke hverandres sorteringer og vektning av utsagn.

3.5.2 Reliabilitet

Et annet begrep innen forskning er reliabilitet, som henspiller på studiens pålitelighet – vil vi få de samme resultatene om studien blir gjentatt med samme betingelser? (Brown, 1980; Kvalsund, 1998). For Q-metodens reliabilitet peker den gyldigheten på at det må utføres med det samme personutvalget (Brown, 1980). For å se på reliabiliteten i en Q-studie kan man se på reliabilitetskoeffisienten, og hvis den er høyere enn 0,8 indikerer det at en person, gitt

samme forhold, med høy sannsynlighet vil sortere på samme måte. Jo flere sorteringer som definerer en faktor, dess høyere reliabilitet. Det betyr ikke at man må ha store informantgrupper for at det skal være pålitelig. Så lenge det er 4-6 personer som utgjør hver faktor, regnes det som reliabelt (Brown, 1980; Kvalsund, 1998). I min studie er sammensatt reliabilitet 0,8, og det er mellom fem og åtte personer som definerer hver faktor (se tabell 3)

Tabell 3: Reliabilitet

Faktorer	1	2	3
Antall definerende sorteringer	6	8	5
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800
Sammensatt reliabilitet	0.960	0.970	0.952
Standardfeil ved faktorscore	0.200	0.174	0.218

3.5.3 Generaliserbarhet

En studies generaliserbarhet sier noe om studiens resultat kan overføres til populasjon utenfor studien (Ringdal, 2013; Thomas, 2010). Siden Q-metoden måler subjektivitet, og personutvalget generelt er lite, kan ikke generaliserbarhet til personpopulasjon, slik det etterspørres i kvantitativ metode, overføres. Q-metoden er abduktiv forskning – man søker etter å gjøre nye oppdagelser, i motsetning til kvantitativ forskning som tilstreber å kunne generalisere (Thomas, 2010). Hvis man snakker om generalisering i en Q-studie, ser man på sorteringene innen en faktor, da disse representerer sammenfallende synspunkt, og utgjør en generalisering ut mot selve kommunikasjonsuniverset, eller meningspopulasjonen (Brown, 1980). Slik vil faktorene generaliseres til kommunikasjonsuniverset. Det betyr at det er en sannsynlighet for at en lignende populasjon, med samme gitte betingelser, vil kunne kjenne seg igjen i studien (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2005).

4.5.4 Postintervju

For at en faktor skal gi mening i Q-metode, må den tolkes, det er dens abduktive natur (Allgood, 1999; Wolf, 2010). Som forsker kan jeg ut fra mine data danne meg et bilde av hva faktorsynet representerer, men det anbefales at man også gjennomfører postintervju med de som lader høyest i hver faktor (Allgood, 1999; Watts & Stenner, 2012). Gjennom disse samtalene kan man se om forskers tolkning stemmer overens med det informantene har ønsket formidle med sin sortering, og det kan også tilføre nyanser til tolkningen som kan være vanskelig å fange opp (Allgood, 1999). I min studie har jeg gjennomført postintervju med en

informant fra hvert faktorsyn. I faktorsyn 2 og 3 har intervjuet vært med informantene som ladet høyest i sine faktorsyn. For faktorsyn 1 valgte de to som ladet høyest å takke nei til postintervju. Det ble da gjennomført med informanten som hadde tredje høyest lading i faktorsynet. Alle de tre jeg gjennomførte postintervju med kjente seg igjen i min fortolkning, men kom også med innspill som gjorde at jeg fikk større forståelse for deres opplevelse.

3.5.5 Etiske betraktninger

Når man går inn i forskerrollen, tar man også på seg et etisk ansvar for forskningen. For forskning innen humaniora og samfunnsvitenskap er det gjennom Den nasjonale forskningsetiske komité utarbeidet forskningsetisk retningslinjer til hjelp for forskere. Der kommer blant annet viktigheten av å melde forskning som behandler personopplysninger inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette prosjektet er meldt inn til og godkjent av NSD (se vedlegg 2). Det ble også søkt om utvidelse av godkjenning da prosjektet tok lengre tid enn først antatt.

Observasjoner er blitt gjort i forkant av godkjenning fra NSD, men disse kan ikke knyttes til enkeltpersoner og trenger ikke meldes inn. Underveis er det gjort fokusgruppeintervju og det ble gjort opptak av dette intervjuet. Dette ble gjort kjent for alle informantene, noe alle samtykket til. Det er ikke knyttet personinformasjon til dette intervjuet.

I henhold til god forskningsetikk, er det også forventet at informantene skal ha tilgang til informasjon om studien og hva det skal forskes på og hva det innebærer for dem. Alle informantene fikk informasjonsskriv om studien, og de signerte også en samtykkeerklæring. Der kom det også frem at de når som helst kan trekke seg fra studien uten at det må oppgis noen grunn. På sorteringsmatrisen hadde de også mulighet til å velge om de ønsket å være tilgjengelige for postintervju.

Siden mine informanter gikk til og fra i et åpent rom, kunne det være at flere informanter var tilstede på samme tid. For å sikre at man ikke skal kunne gjenkjenne andre informanter ut fra nummer, ble nummeret de fikk tildelt som informanter randomisert i da analysen skulle foretas, i tillegg er alle gitt fiktive navn uavhengig av kjønn. All denne informasjonen er enten blitt oppbevart nedlåst og utilgjengelig for andre, eller blitt lagt i passordbeskyttede dokumenter. Ved studiens slutt ble alle personopplysninger og koblingsnøkkel slettet.

3.5.6 Forskerrollen

Om vi vil eller ikke, vår subjektivitet som forsker vil være med og prege forskningen vi gjør (Kvalsund & Allgood, 2010). Vi klarer ikke objektivt å forholde oss til teori, og måten vi utformer utsagn vil også bære med seg vår egen opplevelse av det fenomenet vi skal forske på. Det betyr at jeg som forsker påvirker prosessen, og også resultatet gjennom min tolkning, som igjen gjør at jeg må være bevisst mine egne tanker og subjektivitet. Jeg må tilstrebe at argumentene er basert på data og ikke mine forforståelser, og redegjøre for min prosess – gjøre den transparent.

Jeg har underveis i prosessen hatt et genuint ønske og en nysgjerrighet om å finne ut av de ansattes opplevelse. Samtidig bærer jeg på mine egne erfaringer fra endringer, en mengde teori og litteratur jeg har lest om emnet og påvirkning fra snakk med venner og kjente, media osv. Jeg har gjort et ærlig forsøk på å fange opp informantenes opplevelser og sette ord på dem gjennom utsagn, men jeg kan ikke utelukke at det er påvirket av min opplevelse og mine ord. Gjennom oppgaven har jeg søkt etter å gjennomføre en transparent prosess ved å beskrive og grunngi valgene jeg har tatt, og på den måten redegjøre for hvordan jeg har jobbet, hvilke utfordringer jeg har møtt på og gi deg som leser et innblikk i min prosess (Thagaard & Lindegård Henriksen, 2010).

4 Presentasjon og tolkning av faktorer

Som jeg nevnte tidligere i oppgaven, valgte jeg å jobbe videre med tre faktorer etter rotering av faktorene. I dette kapitlet vil jeg analysere og tolke funnene fra disse tre faktorene.

Utgangspunktet for tolkningen vil være sorteringsspørsmålet informantene fikk før de begynte sorteringen – ”Hvilke utsagn stemmer best med din opplevelse og tilnærming til denne prosessen?”

Når jeg tolker, må jeg ta hensyn til Q-metoden og dens særegenheter. Jeg har derfor valgt å legge mye fokus på utsagnene som er vektet høyest både positivt og negativt; de som ligger i ytterpunktene av skalaen fra -5 til +5. I Q-metoden brukes begrepet ”distinguishing statements” om utsagn som har en signifikant statistisk plassering som skiller seg fra de andre faktorene ($P < .05$). Disse er merket med K. Uttrykk som har signifikans ved $P < .01$ er merket med *. Jeg har valgt å oversette begrepet ”distinguishing statements” til karakteristiske utsagn, og disse er også vektlagt i tolkningen. Alle utsagn er gjennom sorteringsprosessen gitt en plass i matrisen av informantene, og brorparten av dem vil vi finne i området -1, 0, +1. Disse utsagnene, som ligger som en bakgrunn for faktorsynet, vil jeg også trekke inn i tolkningen for å finne en helhet, og gjennom det gi mer kompleksitet til faktorens konfigurasjon (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). For selv om et utsagn er gitt verdien 0, betyr de noe for sortererne i den forstand at de ansees som nøytrale; de gir lite eller ingen mening og har derfor ikke gitt dem noen følelsesmessig betydning, dvs ikke skapt psykologisk signifikans (Steven R. Brown, 1980).

Alle utsagn presenteres med et nummer, som også var der da informantene gjennomførte sorteringsprosessen. I parenteser etter utsagnnummeret kommer utsagnets plassering i faktorsynene. Det første tallet utgjør alltid det faktorsynet jeg presenter, mens de to neste viser plassering i de to andre faktorsynene. For faktorsyn 1 er rekkefølgen 1,2,3, for faktorsyn 2 er rekkefølgen 2,3,1, og for faktorsyn 3 er rekkefølgen 3,1,2. Det betyr at utsagn 19 i faktorsyn 1 presenteres slik: Utsagn 19*(+4, -5,-2) – hvor *markerer karakteristisk utsagn, +4 faktorsyn1, -5 faktorsyn2 og -2 faktorsyn3.

For leservennlighetens skyld har jeg valgt å gi informantene navn. Siden jeg i oppgaven verken har tatt hensyn til faggruppe eller kjønn, skal navnene ikke tolkes som noe annet enn

at de er der for å gjøre det enklere å lese. Jeg har valgt 11 jentenavn og 10 guttenavn for å representere de 21 informantene.

Hvert faktorsyn innledes kort med forklarende varians og hvor mange som representerer faktorsynet. I etterkant av hver tolkning presenteres en kort oppsummering av postintervju som ble gjennomført med en informant fra hvert faktorsyn.

4.1 Faktor 1 – Forsiktig optimisme, men krevende prosess og savner tydelig ledelse

Dette er den faktoren som har den laveste forklarende variansen, med 17%. Det er 6 personer i oppgaven som representerer dette faktorsynet i undersøkelsen – Olav (0,6320), Ruth (0,6574), Gudrun (0,4101), Erling (0,7225), Marie (0,6474) og Aslaug (0,7101). Med unntak av Gudrun som lader litt lavere, har alle høye ladninger som ligger tett opp til faktoren, som er vektet gjennomsnittsfaktorskårer for sorteringene. Høyest lader Erling med 72,25% enighet, eller en korrelasjon på 0,7225 med faktor 1 .

4.1.1 Usikkerhet

De to utsagnene som er gitt høyest verdi i faktorsyn1 er utsagn 9 (+5, 0, +5),

”Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer kompetanse på grunn av dette”,

og utsagn 21* (+5, -1, +3)

”Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer - en kontinuerlig prosess som oppleves som utmattende”.

Det kan se ut til at informantene som har faktorsyn 1 har opplevd usikkerhet i prosessen. Det uttrykkes en tydelighet som savnes med tanke på informasjonsflyt, og da spesielt det som er knyttet til turnus og faggrupper. Samtidig kan det se ut som om det at det stadig kommer innspill utenfra er noe som er med på å gjøre prosessen uoversiktlig for dem. Plutselig er det kjente, som hvem de tilbringer arbeidsdagen sammen med og hvordan arbeidet i det nye bygget faktisk skal bli, usikkert. Kanskje de gikk inn i prosessen med en forforståelse av at dette skulle være avklart mye tidligere, og på den måten har det blitt et usikkerhetsmoment som stjeler energi og skaper frustrasjon. Ser vi til de utsagnene som er gitt høyest negativ verdi, utsagn 2 (-5, +2, -3)

”For meg har prosessen vært ryddig – det som har vært uklart har blitt ryddet opp i fortløpende”,

og utsagn 16* (-5, +1, -1):

”Jeg har et klart bilde av hva som venter meg”,

kan det være med på å bekrefte nettopp denne usikkerheten. Det gjør også utsagn 19* (+4, -5, -2) og utsagn 36 K (+4, -3, +2)

”Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden”

”Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter om prosessen som burde vært avklart”

samt utsagn 40 (-4, +1, -4)

”Jeg har opplevd ledelsen som tydelig og vi er blitt involvert hele veien”

og utsagn 29 K (-3, +1, -1)

”Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen”.

Savnet av en tydelig ledelse er tilstede i dette faktorsynet; en ledelse som gir tydelige signaler og rydder opp underveis – og kanskje da spesielt det som omhandler rykter. Det er ikke sikkert man har forventet et klart svar, men det er slik at rykter kan vokse og bli opplevde sannheter, og da kunne en kjapp avklaring før det eskalerer være nyttig. Samtidig kan det se ut til at man erkjenner at det ikke er alt ledelsen får gjort noe med, som for eksempel det som omhandler nedskjæringer. Man vil gjerne vite og forstå, og selv om man skjønner at en ikke kan få tilgang til alt hadde det vært fint å få vite *litt* mer. Dette kan sees i sammenheng med utsagn 29 K, hvor det kommer til uttrykk et savn knyttet til informasjon.

Det kan være verdt å merke seg at utsagn 21* har en dualitet i seg. Den tar for seg både det fysiske med å flytte inn i nytt bygg og ”alt utenom”. Kanskje det kan være slik at man har opplevd et fokusskifte i løpet av prosessen – man trodde at fokuset i større grad skulle handle om fysiske plasseringer og det ”konkrete” i en slik prosess, og så viser det seg at usikkerhet knyttet til alle påvirkninger og alt rundt prosessen krever mer plass enn man hadde sett for seg.

4.1.2 Forsiktig optimisme

Selv om Faktorsyn 1 har opplevd usikkerhet knyttet til prosessen, opplever jeg dem likevel som forsiktige optimister. Forsiktige fordi ingen av utsagnene knyttet til optimisme er gitt verdien +5, men er plassert på +4 og +3, som utsagn 6 (+4, +3, +1):

”Selv om ikke alt blir som vi drømmer om den dagen vi står i det nye bygget, har jeg tro på at dette blir bra!”

Slik jeg ser det representerer det håpet og kanskje også det spennende med å flytte inn i nytt bygg, selv om prosessen har bydd på utfordringer. Utsagnet står ikke helt alene – utsagn 1 (+3, +5, +2)

”Jeg gleder meg til å komme på plass i nytt bygg”

og utsagnene 11(+3, +2, -5) og 30(+3, +4, -4), som begge er knyttet til aktiviteten arbeidsgrupper, men på to forskjellige måter, kan også være med på å støtte opp under dette:

”Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag”

”Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper og fått fram det vi mener”

Der hvor utsagn 11 går konkret på at man opplever medvirkning til utfallet av prosessen, er utsagn 30 knyttet til både relasjoner og kompetanse. Gjennom disse to utsagnene opplever jeg at det kommer frem et håp om at aktivitetene de har gjort i løpet av prosessen både er med på å styrke relasjoner til kollegaer, og at de også genuint har hatt en opplevelse av å komme med innspill til hvordan den nye hverdagen skal bli. Det kan tolkes som at de som har dette faktorsynet har opplevd arbeidsgruppene som en positiv del av prosessen. De har tro på at i hvert fall noe av det de har kommet frem til i arbeidsgruppene vil bli tatt med inn i den nye arbeidshverdagen. Det kan også se ut til at de har satt pris på faglige diskusjoner og kanskje også fått noen nye relasjoner. Det igjen har gjort at de har lært noe nytt og fått utvekslet kompetanse som gjør at man har en større forståelse for hvordan arbeidsdagen både er nå og hvordan den vil bli.

Den forsiktige optimismen bør også sees opp mot utsagn 16* (-5, +1, -1):

”Jeg har et klart bilde av hva som venter meg”.

Det er fortsatt mye usikkerhet og det er ikke tydelig hvordan det blir, men det kan se ut til at det er et håp om at det skal bli bra.

4.1.3 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene

Av de utsagnene som er signifikante for faktor 1, og skiller seg fra de andre faktorene når det gjelder faktorskår, er flere nevnt tidligere. Likevel er det noen som ikke er nevnt, og det er de som ligger rundt verdien 0. Flere av disse er knyttet til konkret medvirkning, som utsagn 38 K (0, -2, +1)

”Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er”.

og utsagn 20* (0, -4, -2)

”Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir”.

Med tanke på andre utsagn som er gitt høy verdi, skulle man kanskje tro at disse også ville bli gitt det, men det kan være at de opplever at innspillene de selv kommer med tillegges lite verdi, og derfor er utsagn som går på konkret egenaktivitet og som er direkte knyttet mot utforming av bygget satt som nøytrale. I samme område ligger også utsagn 26* (-1, 0, +3)

”Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke”.

Dette kan ha vært med på å påvirke tilnærmingen deres til prosessen – det kan være vanskelig å dedikere seg fullt og helt til en prosess når man opplever at fundamentet man arbeider på er usikkert

4.1.4 Postintervju

Postintervju ble gjennomført med informant Ruth, som ladet tredje høyest i faktorsynet med 0,6574 korrelasjon. Erling og Aslaug som hadde de to høyeste faktorskårene, valgte å takke nei til intervju. Selv om hun ikke var den som ladet høyest, kjent Ruth seg godt igjen i min tolkning. Spesielt det som omhandlet rykter. Hun synes det hadde vært krevende å forholde seg til alle ryktene som gikk, og savnet at det ble tatt tak i. Hun hadde forståelse for at ikke alt ble fanget opp, men det å hele tiden høre motstridende ting hadde for hennes del vært noe av det mest krevende med prosessen, sammen med det hun beskrev som dårlig informasjonsflyt. Jeg spurte om dualiteten jeg bemerket i min tolkning, og hun var litt usikker på om hun kjente seg igjen, men samtidig erkjente hun at hun hadde trodd at mer skulle komme raskt på plass, og at ting hadde endret seg underveis. Hun hadde et håp om at de ble hørt, men var usikker på om hun helt klarte å tro på det – noen av innspillene deres ville nok bli tatt med, men hun var usikker på om det var på grunn av deres innspill eller om det egentlig var bestemt fra før. Samtidig kjente hun seg igjen i gleden knyttet til nytt bygg – det kunne ikke bli noe særlig verre enn det det var før. Når det gjaldt avklaring av turnus og faggrupper skulle hun gjerne sett at de kom tidligere. Hun var spesielt bekymret for tap av kompetanse og kunnskap. Hun skulle gjerne sett at arbeidsgruppene de hadde jobbet i var knyttet til den nye turnusen, slik at de kunne bruke dem til å bli kjent og bygge team.

4.2 Faktor 2 - Stort sett fornøyde, ser fremover og gleder seg til nytt bygg

Faktor 2 er det faktorsynet som har høyest forklarende varians, på 23%. Det er åtte personer som representerer dette synet i undersøkelsen – Arne (0,6976), Solveig (0,7682), Sverre

(0,6863), Ingrid (0,8663), Margit (0,6094), Ingeborg (0,5563), Harald (0,7965) og Karl (0,6002). Også i denne faktoren er det høye faktorladninger hos informantene. I dette faktorsynet er det Ingrid som lader høyest med 86,63 % enighet – hun har en korrelasjon på 0,8663 med faktor 1.

4.2.1 Glede over nytt bygg

Slik jeg tolker faktorsyn 2, ser det ut som om informantene som skårer høyest her ser frem til å komme inn i det nye bygget, og har forventninger til at det skal bli et godt bygg å jobbe i. Ett av utsagnene som er gitt høyest positiv verdi er utsagn 1* (+5, +2, +3),

”Jeg gleder meg til å komme på plass i det nye bygget”.

Dette utsagnet gir uttrykk for at det å fysisk komme på plass, og bli ferdige med flytteprosessen og det den medfører, er noe de ser frem til. Utsagn 17* (+4, +1, 0) uttrykker også glede over å komme inn i nytt bygg, samtidig som det også trekker frem hvordan det vil gi dem bedre arbeidsforhold og en tryggere arbeidshverdag.

”Jeg ser frem til å komme inn i det nye bygget og samles under ett tak. Jeg tror vi blir tryggere som personale der, og da blir vi bedre behandlere”

Dette ser vi også i utsagn 22* (+4, 0, 0)

”Nedskjæringer til tross – dette blir et flott bygg å jobbe i!”.

Alle disse tre utsagnene uttrykker som nevnt glede over det nye bygget, og det kommer frem forventninger over å komme på plass – både fordi det oppleves som et trygt bygg å skulle jobbe i, og fordi de ser frem til å flytte inn og ta det i bruk. Det kan også se ut som om de har tro på at arbeidsdagen vil fungere bedre, også med tanke på det å bruke og utvikle kompetanse, noe som underbygges av utsagn 6 (+3, +1, +4)

”Selv om ikke alt blir som vi drømmer om den dagen vi står i det nye bygget, har jeg tro på at dette blir bra!”

og 27* (+3, 0, -1)

”Det blir stort og komplekst, men jeg har tillit til at det legges til rette for at vi skal kunne prestere og føle oss trygge”.

Begge disse utsagnene er knyttet til forventninger om det nye bygget og den nye arbeidshverdagen - med positivt fortegn. Med tanke på at dette er et bygg man har ventet på og sett frem til at skulle komme i mange år, er det kanskje ikke så rart at gleden ligger der. Samtidig kan det se ut til at de som har dette faktorsynet har klart å se forbi at ikke alt er på plass, og at det er mye man ikke får avklart før man er på plass i bygget. Kanskje det er slik å forstå at de tenker at uansett hvordan det blir, så vil det bli bedre enn det de har i dag, og det i

seg selv vil være en forbedring. Det kan også tyde på at de som har dette faktorsynet har mer fokus på de større linjene i prosessen de har vært gjennom enn detaljene. Foran dem ligger mulighetene, og de kan det være greit å se positivt på.

4.2.2 Fokus fremover

Det kan se ut til at informantene i denne gruppen har valgt å ha en positiv tilnærming til prosessen. Som jeg var inne på tidligere har de sett mulighetene – Ikke bare i det som skal skje fremover, men også i det de har med seg fra før som de kan ta med som et fundament videre. Dette kan vi se i utsagn 13* (+5, +1, +1)

”Mye av det vi har gjort før har vært bra. Nå har vi hatt mulighet til å bygge videre på det, og det syns jeg er bra.”

og også i utsagn 20* (-4, -2, 0), som er gitt høy negativ verdi

”Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir”

Dette kan tolkes som støtte til at deres fokus har vært på det man har følt at man kan bidra med, ikke det som ligger utenfor deres kontroll – med andre ord gjøre det beste ut av den situasjonen man står i. Greit nok at bygget kanskje ikke blir deres i all tid fremover, men da får man utnytte de mulighetene man får ut fra de forutsetningene man har.

4.2.3 Tillit til ledelsen

Slik jeg ser det kan det se ut til at de som har faktorsyn 2 uttrykker tillit til ledelsen gjennom utsagn 27* (+3, 0, -1)

”Det blir stort og komplekst – men jeg har tillit til at det legges til rette for at vi skal kunne prestere og føle oss trygge”

og utsagn 36* (-3, +2, +4)

”Jeg har savnet en tydelig ledelse. Det har vært mange rykter om prosessen som burde vært avklart”.

Aller sterkest kommer det kanskje til uttrykk gjennom utsagn 19* (-5, -2, 4))

”Ryktene svirre, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden”.

Ser man det opp mot de forrige utsagnene, kan det tolkes til at de ser at de selv kan bidra på noen områder, mens på andre områder må de ha tillit til at andre (som ledelsen) tar tak – hvilket det oppleves som at de har. Med utsagn 35* (+3, -3, -2)

”Dette har vært en fin prosess!”

positivt ladet, forsterker det inntrykket av at de stort sett er fornøyde.

Selv om flere av utsagnene omhandler det nye bygget, tolker jeg at de gjennom disse utsagnene også evner å se forbi det fysiske bygget og samtidig ser på spillerrommet de vil få som ansatte i det nye bygget.

Det er ett positivt utsagn som skiller seg litt ut; utsagn 30 (+4, -4, +3)

”Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper, og fått frem det vi mener”.

Dette utsagnet, sett sammen med de andre med høy verdi, er det eneste som går på samspill og medvirkning. Kan det være at de som har faktorsyn 2 kanskje anser prosessen for først og fremst å tilhøre ledelsen? De har bidratt på den arenaen det er lagt til rette for medvirkning, og latt annet få være andres ansvar og ikke brukt energi på det.

4.2.4 Fortid er fortid

På samme måte som de ser fremover, opplever jeg at de med faktorsyn 2 også gir uttrykk for at tidligere endringer de har vært gjennom ikke har påvirket hvordan de har forholdt seg til denne prosessen. Dette kan vi se i flere av utsagnene som er negativt ladet, som utsagn 14* (-5, +1, +1), 19* (-5, -2, +4), 24 K (-4, +2, -1) og 39 (-4, 0, -3).

”Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke orker involvere meg”

”Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden”

”Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg”

”Det som har skjedd tidligere er med oss – da hjelper det ikke med gruppearbeid eller andre aktiviteter. Jeg tror ikke på det”

Alle disse utsagnene er knyttet til negative opplevelser fra fortiden, og alle disse er blitt sortert som det man kjenner seg mest uenig i. Det utsagnet de relaterer seg mest til som er knyttet til fortid, er utsagn 13* (+5, +1, +1),

”Mye av det vi har gjort før har vært bra. Nå har vi hatt mulighet til å bygge videre på det, og det synes jeg er bra.”

I motsetning til de andre utsagnene som ser bakover handler dette om alt det bra de har med seg og kan bygge videre på.

Det kan selvfølgelig være at noen av de som har skåret høyt i faktorsyn 2 ikke har vært ansatt så lenge, slik at de ikke har noe fortid med endringer fra helseforetaket å sammenligne med. De kan også ha vært forskånet for negative opplevelser ved tidligere endringer. Men, det kan

også være at de klarer å legge tidligere opplevelser til side og ikke lar det påvirke denne prosessen.

4.2.5 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene

Som med faktorsyn 1 er de fleste av disse utsagnene gjort rede for allerede, men hvis vi tar en titt på hva som ligger rundt 0 i verdi for faktor 2, finner vi mange utsagn som er knyttet til ”konkret kunnskap”, som f eks turnus, avklaring av hvilken myndighet man har i prosessen, ytre påvirkninger og ledelsens rolle. Dette er for eksempel utsagnene $9*(0, +5, +5)$, $16*(+1, -1, -5)$ og $4*(-1, +2, +1)$:

”Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av det”

”Jeg har et klart bilde av hva som venter meg”

”Bygget blir nok fint, men det er frustrerende at tilbudet om aktiviteter ikke ser ut til å bli slik vi ønsker – vi vet det hjelper i behandlingen, men det skyldes på ressurser”

Dette kan være med og bekrefte de utsagnene som er gitt høy verdi både positivt og negativt, og at de tar de utfordringene de får da de dukker opp. De legger ikke energi i det de ikke vet om de kan gjøre noe med. De trenger heller ikke – tilsynelatende, eller er likegyldige til det - det klare bildet over detaljene. Samtidig kan det være slik at de som skårer høyt i faktor 2 føler seg trygge på sin jobbfremtid; de opplever ikke seg selv blant de som er utsatt for nedskjæringer. Kanskje tenker de at jobbhverdagen og oppgavene de skal gjøre vil bli mye det samme som det de gjør i dag. Det er først og fremst de fysiske omgivelsene som vil endre seg, og hos faktorsyn 2 kan det se ut til at de mener det blir bedre selv om noe forsvinner. Det kan også være at det som andre (faktorsyn) er frustrert over at forsvinner, ikke oppleves å ha direkte påvirkning for jobbhverdagen til de som skårer høyt i faktorsyn 2.

4.2.6 Postintervju

Informant Ingrid bekrefter mye av min tolkning. Hun bekrefter at hun sitter med en opplevelse av at prosessen har vært veldig bra – det er ikke bare det nye bygget som er positivt. Det er ikke de som skulle drive prosessen, men at de likevel har grepet de mulighetene de har fått. Hun har ikke opplevd ryktene – og erfaringer fra tidligere prosesser gjør at hun ser at dette har vært en veldig inkluderende prosess i forhold til andre, noe som gjør henne nesten imponert. Hun opplever at det er flere prosesser som går parallelt, og klarer å se dem separat – den ene er å flytte inn i nytt bygg, en annen er nedskjæringer, en tredje er riksantikvar etc. Det oppleves at det er gjort et ærlig og reelt forsøk på å møte de ansatte.

Synet er også preget av at det endelig blir noe av det som man har håpet på i mange år. Hun klarer å se prosessen i et større perspektiv – det er en aksept for at dette sykehuset er en del av en større enhet. Hun bekrefter også at hun kjenner seg igjen i at hun klarer å løfte blikket utover egen arbeidshverdag, men bekrefter også at hun ikke opplever at hun sitter i en utsatt posisjon med tanke på nedskjæringer. Hun opplever at ledelsen i stor grad har lyktes i å involvere de ansatte.

4.3 Faktor 3 – Vi tror ikke helt på at vi blir involvert - og hvem skal vi jobbe sammen med?

Faktor 3 er faktoren som ligger i midten med tanke på forklarende varians; den ligger på 19%. Dette faktorsynet er det fem personer i undersøkelsen som representerer – Astrid (0,7311), Johan (0, 7071), Hans (0,5539), Einar (0, 6928) og Borghild (0, 8159). Også her er det høye ladninger på informantene. Postintervju ble gjennomført med Borghild, som er den av informantene som har sortert utsagnene mest likt faktor 3, med en korrelasjon på 0,8159.

4.3.1 Hvem skal vi jobbe sammen med?

For de som har faktorsyn 3 kan det se ut som om usikkerhet knyttet til hvem de skal jobbe sammen med er fremtredende. I dette faktorsynet er de to utsagnene som har fått verdien +5 (+2, -1) utsagn 5*

”Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med”,

og utsagn 9 (+5, 0)

”Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av dette”.

Dette kan indikere at noe av det som har vært viktigst for de med dette faktorsynet i denne prosessen har vært å få oversikt over hvem de skal jobbe sammen med, og de har også kjent på uro ved å se kollegaer gå til andre jobber. Kanskje er de selv i en utsatt posisjon? Det kan være at deres trygghet og også trivsel på arbeidsplassen er knyttet til kollegaer. Samtidig kan det også indikere at det er vanskelig for dem å holde fokus på oppgaver knyttet til fremtiden når de opplever at bemanningen er usikker. Dette faktorsynet har for eksempel gitt utsagn 31* høy verdi (+4, -3, -3)

”Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager”.

Ser vi dette i sammenheng med de to første utsagnene, kan det være en form for resignasjon over det å være i samspill med andre når man ikke vet hvem som blir med videre, og generelt

opplever fremtiden som usikker. På en fagdag har man kanskje ikke interaksjon og involvering på samme måte som man har i en arbeidsgruppe, og hvis man kjenner på at egen og andres jobbsituasjon er uavklart, kan det også gjøre at man ikke orker engasjere seg på samme måte. Samtidig ser vi her at utsagn 40,

”Jeg har opplevd ledelsen som tydelig, og vi har blitt involvert”

er gitt høy negativ verdi, -4 (-4, +1). Sett i sammenheng med de andre utsagnene jeg har sett på, kan det være at denne manglende tydeligheten de opplever er knyttet til bemanning, i tillegg til en uavklart opplevelse når det kommer til involvering.

Som hos faktorsyn 1 har også faktorsyn 3 gitt utsagn 9 verdien +5

”Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av dette”.

Det kan være verdt å streife innom at dette også kan være knyttet til kompetanse og hvordan både kunnskap og læring er knyttet til omstendighetene og konteksten de skjer i. Kanskje opplever de med faktorsyn 3 en usikkerhet knyttet til ivaretagelsen av den kunnskapen som er i organisasjonen, forvaltningen og overføringen av taus kunnskap, og mer generelt det som omfatter læring i organisasjonen.

4.3.2 Aktivitetsgrupper og medvirkning

I dette faktorsynet har arbeidsgruppene fått stort fokus – både positivt og negativt. Både utsagn 31* (+4, -3,-3)

”Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager”

og 30* (-4, +3, +4)

”Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper, og fått fram det vi mener”

har høye verdier på hver sin kant, og her er også utsagn 11* (-5, +3, +2)

”Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag”.

Dette kan indikere, som jeg nevnte tidligere, at man har vegret seg på grunn av usikker bemanningssituasjon, men det kan også være knytte til det at de med dette faktorsynet faktisk ikke har tillit til at deres innspill blir hørt eller har tro på at arbeidsprosesser i arbeidsgrupper fører frem til medvirkning. Utsagn 10* (+4, +2, -2)

”Med tanke på alle endringer og kutt som er kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill”

er for eksempel knyttet til endringer og kutt som kommer ovenfra, og kanskje sterkest av alle er utsagn 32* (+4, -2, -3)

”Jeg har lite tro på at noen av våre idéer vil bli tatt hensyn til i det nye bygget”.

Utsagn 26* (+3, -1, 0) uttrykker også usikkerhet,

”Jeg savner tydelig avklaring på hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke”.

Det kan se ut til at de som har dette faktorsynet sitter med spørsmål om det de bidrar med faktisk vil bli tatt med videre – og om de har en reell mulighet til å involvere seg i prosessen? Og hvis de har det – i hvilket omfang? Det er generelt en skepsis til de ansattes handlingsrom i dette faktorsynet, som muligens også har vært med på gi dem en mer reservert tilnærming til prosessen. Dette finner vi også igjen i utsagn 28* (-5, -2, 0)

”Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor”.

4.3.3 Lite optimisme

Generelt kan det oppleves som om faktorsyn 3 ser få lyspunkter med denne prosessen. De trekker frem det hyggelige med det kollegiale ved arbeidsgruppene, (utsagn 31* (+4, -3, -3)),

”Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager”.

men tillegger ikke det de har fått utrettet i dem noen særlig verdi. Det er heller ikke optimisme eller glede knyttet til det å komme på plass i det nye bygget – utsagn 22

”Nedskjæringer til tross - dette blir et flott bygg å jobbe i!”

er for eksempel gitt verdien 0 (0, +4), og utsagn 6 (+1, +4, +3)

”Selv om ikke alt blir som vi drømmer om den dagen vi står i det nye bygget, har jeg tro på at dette blir bra!”

og 17 som også omhandler glede ved å komme inn i det nye bygget er gitt verdien +1 (0, +4)

”Jeg ser frem til å komme inn i det nye bygget og samles under ett tak. Jeg tror vi blir tryggere som personale der, og da blir vi bedre behandlere”.

Det kan også være verdt å tenke på muligheten for at disse utsagnene, i tillegg til å utvise lite optimisme, også kan være knyttet til usikkerhet, likegyldighet eller resignasjon. Med tanke på at det ikke er tidligere erfaringer, slik jeg forstår det, som er hovedgrunnen til at de har problemer med å finne positive trekk ved prosessen, kan man ikke se bort fra at de som har dette faktorsynet, kan ha hatt en positiv tilnærming tidligere i prosessen. Kanskje de hadde

forventninger om en prosess som ble annerledes enn det de hadde sett for seg, og på den måten mistet gleden og troen på at de var til nytte for det som skulle skje fremover underveis.

4.3.4 Karakteristiske utsagn som skiller mellom faktorene

De fleste signifikante utsagnene i dette faktorsynet er også allerede gjort rede for. Det jeg kan se er at flere utsagn knyttet til tidligere prosesser og fortid ligger rundt verdien 0. Det kan tyde på at det heller ikke i dette faktorsynet er tidligere opplevelser som påvirker deres tilnærming til prosessen, men det som skjer her og nå. Utsagn 37*(-1, +2, 0) og 14*(0, -4, -5) er eksempler på det:

”Dette er tross alt litt bedre enn det vi har opplevd før”

”Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke orket involvere meg”

4.3.5 Postintervju

I etterkant av min egen tolkning gjennomførte jeg postintervju med Borghild. Hun gikk langt i å bekrefte den tolkingen jeg hadde kommet frem til. Hun var enig i at det var skepsis til opplevelsen av medvirkning. I følge henne var det ikke tvil om at dette var en skinnprosess. Avgjørelsene om hvordan det nye bygget skulle bli opplevdes som om de ble tatt langt fra dem som faktisk skulle benytte det – de ble ikke tatt på alvor. Mye tid var brukt på ting som de opplevde ble lagt i en skuff og ikke tatt med videre – en ren pliktjeneste. Hun bekreftet at hun heller skulle ønsket seg fagdager, da de opplevdes som mer nyttige. Sen avklaring av turnus og faggrupper hadde også vært krevende. Det var knyttet til både tap av gode kollegaer og verdifull kompetanse, og kunnskap som hun opplevde som vanskelig å erstatte. Mange av de mest verdifulle ble borte tidlig i prosessen, og det sammen med opplevelsen av at de ikke ble tatt på alvor gjorde at de resignerte underveis – opplevelsen sto ikke til forventningene. Generelt var hun frustrert over sen informasjon, at de ikke fikk vite ting før de omtrent sto i det. Med bakgrunn i dette spurte jeg om de hadde forespeilet seg en lineær prosess som var mer lik planene de var blitt presentert, noe hun bekreftet. Jeg spurte videre om hun trodde hadde hatt en annen tilnærming og opplevelse av prosessen om den hadde blitt presentert mer ”krøllete” og med sidespor - med full stopp på noen forgreninger og hopping frem og tilbake på andre. Det trodde hun – hun trodde de ville fått en større forståelse og aksept for hvordan det hele ville bli hvis de hadde fått prosessen mindre strømlinjeformet presentert. Hun understreket også at til tross for frustrasjon rundt prosessen var det viktig for henne å understreke at det var glede over det nye moderne bygget også, og ikke minst følelsen av å slippe å føle seg nederst på rangstigen i sykehus-hierarkiet.

4.4 Fellestrekk for faktorene

I denne analysen er det bare to utsagn som kan knyttes til alle tre faktorsynene. Med tanke på at det er relativt lav korrelasjon mellom de tre faktorene, er det ikke så overraskende at de sammenfallende utsagnene er så få. De to utsagnene det gjelder er utsagn 15 (-1, -1, 0)

”Det hele er enda så uklart at jeg ikke klarer å danne meg et bilde av hvordan det skal bli”

og utsagn 33 (-1, 0, 0)

”Jeg har nå deltatt”

Alle tre faktorsynene har plassert disse to utsagnene rundt 0. Det kan bety at de ikke gir mening, eller at dette er utsagn som oppleves tvetydige eller rett og slett ikke gir noen psykologisk signifikant verdi for dem – de oppleves som verdiløse.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert tre faktorsyn fra undersøkelsen. Jeg vil nå oppsummere de tre faktorene.

I faktorsyn 1 kan det se ut til at informantene opplevde prosessen som krevende, og de har savnet en tydelig ledelse. Gjennom prosessen har de kjent på usikkerhet, og denne usikkerheten har vært knyttet både til selve gjennomføringen av prosessen, og mangel på informasjon. Det er også knyttet usikkerhet til deres mulighet til å påvirke prosessen, da de opplever at mye ligger utenfor deres kontroll – det er de høyere opp i systemet som bestemmer. Men til tross for dette, er det likevel en forsiktig optimisme å spore hos dem – det kan bli bra, og de ser frem til å komme på plass i det nye bygget.

Hos faktor 2 derimot, er det mer optimisme. Spesielt fremtredende er gleden over å komme på plass i et nytt bygg. Det kan se ut til at i denne faktoren har man i større grad slått seg til ro med at det er mye usikkerhet i en slik prosess. Selv om man har mulighet til å være med og påvirke, betyr ikke det at man kan ta del i hele prosessen. I stedet for å være frustrert over det som ligger utenfor deres kontroll, har de takket for tilliten i de delene av prosessen de har fått mulighet til å være med og påvirke. Det som ikke har vært bra før spiller heller ikke noen stor rolle i dette faktorsynet – det er viktigere å ta vare på det som har vært bra og spille videre på det. Det kan også se ut til at de som har dette faktorsynet ikke har latt usikkerhet rundt turnus og bemanning affisere dem.

Faktor 3, har som faktor 1, et mindre positivt syn på prosessen. Men der faktor 1 har en forsiktig optimisme, kan det se ut til at faktor 3 er mer mistroiske. De skulle gjerne fått vite tidligere hvem de skal jobbe sammen med, og de har lite tro på at de faktisk har noen mulighet til å påvirke prosessen. Det kan se ut til at nettopp manglende kunnskap om bemanning og faggrupper har gjort at de har reservert seg, og da spesielt i de aktivitetene som er knyttet til påvirkning av det nye bygget – de tror ikke på det. Dette er også det faktorsynet hvor usikkerhet knyttet til bemanning og turnus er mest fremtredende, og dette kan se ut til å ha en negativ påvirkning til deres tillit til prosessen.

5 Diskusjon

Gjennom denne studien ønsket jeg å se på de ansattes opplevelse av prosessen med å flytte inn i nytt bygg. Det er de ansattes perspektiv som er sentralt i min oppgave – det er ikke en oppgave om hvordan denne prosessen er gjennomført, eller hvorfor ledelsen har gjort de valgene den har gjort. Gjennom sin sortering av utsagn har informantene gitt meg verdifull innsikt i nettopp hva de tenker om det de har vært gjennom, og det skal jeg diskutere opp mot teoriene jeg presenterte i kapittel 2.

Jeg kom frem til tre faktorsyn i min studie:

- 1) Forsiktig optimisme, men krevende prosess og savner tydelig ledelse
- 2) Stort sett fornøyde, ser fremover og gleder seg til nytt bygg
- 3) Vi tror ikke helt på at vi er blitt involvert – og hvem skal vi jobbe sammen med?

Forskjellige ting vektlegges i de forskjellige faktorsynene, og jeg vil nå se videre på disse funnene og trekke frem forskjellige aspekter ved dem. Dette vil jeg gjøre både ved å se på tvers av faktorsynene, og ved å fremheve enkelte funn. Alt vil bli diskutert ut fra oppgavens problemstilling – *”Hvordan opplever de ansatte ved helseforetaket flytteprosessen inn i nytt bygg”*, og informantenes sorteringsinstruks, samtidig som jeg vil ha Q-metodens natur med abduksjon og den transitive tanken som bakteppe (Allgood, 1999; Brown, 1980).

5.1 Medvirkning

Ut fra dokumentene jeg har hatt tilgang til og dialog med prosjektgruppen, har jeg fått inntrykk av at det har vært et reelt ønske om å involvere de ansatte i prosessen. Prosessen det er lagt opp til kan på mange måter minne om illustrasjonen Amundsen og Kongsvik (2016) har laget over mulige roller og oppgaver i innføring av utviklingskonsepter i organisasjoner (figur 2). Det er lagt til rette for tverrfaglige arbeidsgrupper, det har vært fagdager med dialog og rom for konkrete innspill, og informasjon har vært tilgjengelig både via Facebook og interne nettsider. De ansatte har også fra et tidlig tidspunkt blitt orientert om planlagt fremdrift og tidsplaner.

Irgens (2000) lurer som sagt på om medvirkning er det store trylleordet. Der det generelt er konsensus innen forskning og teori om at det å involvere de ansatte i endringsarbeidet er positivt (Amundsen & Kongsvik, 2016; Irgens, 2000; Klev & Levin, 2009; Meyer & Stensaker, 2011), er det ikke nødvendigvis enighet om hva slags medvirkning og på hvilken

måte det bør gjøres. Hvis vi begynner med Irgens (2000) mener han at det er en balansegang å finne den rette graden av medvirkning – det må være på det ”nivået den enkelte selv føler og forventer ” (Irgens, 2000, s. 122). Da opplever man medvirkningstilfredshet – en følelse det kan se ut til at de som skårer høyt i faktorsyn 2 har. Som informant Ingrid uttrykte - ”Jeg er imponert over hvordan vi er blitt involvert i prosessen”. Det betyr ikke at de tror at alt de har kommet frem til vil bli tatt med videre, men de sitter med en genuin opplevelse av å bli hørt. Dette støttes til en viss grad av faktorsyn 1. De har også litt tro på at det de har bidratt med vil bli lyttet til, men er langt fra så sikre som de med faktorsyn 2.

I motsatt ende finner vi informant Borghild som representerer faktorsyn 3. Hos henne var det lite tvil om at dette var en ”skinnprosess”, som hun uttrykte det. Med andre ord opplevde hun fravær av medvirkning. For hennes del, og for faktorsyn 3, ser det ut til at opplevelsen er nærmere det Irgens (2000) beskriver som medvirkningshungre – de har ikke følt seg velkomne inn i prosessen. Dette uttrykkes enda klarere hos Amundsen og Kongsvik (2016). Elementet i deres endingskynisme de har kalt pseudomedvirkning, er beskrivende for informantene med faktorsyn 3. De har ikke tro på at det er en reell involvering. De føler snarere at det er en medvirkning på papiret som ikke har noen reell innvirkning på hvordan det hele blir. Med bakgrunn i dette kan man stille seg spørsmålet om hva som er den rette graden av medvirkning? Borghild, Ingrid og Ruth har alle vært gjennom samme endringsprosess, men har svært forskjellige opplevelser av den. De har alle deltatt i arbeidsgrupper, hatt tilgang til informasjon og fagdager, men likevel spriker opplevelsene. Kanskje ligger noe av svaret i deres opplevde mestringsevne – deres ”self-efficacy” (Bandura, 1995). I hvilken grad du tror eller ikke tror på egen mulighet til å påvirke en situasjon, påvirker evnen til gjøre noe med den. Tror du at prosessen du står i er en skinnprosess, vil du ikke gjøre noe aktivt for å påvirke eller endre den. Har du derimot en opplevelse av at du har noe du skulle sagt, vil du gripe den.

Dette bringer oss over til muligheten for påvirkning. Innledningsvis i oppgaven så jeg på hvordan offentlige organisasjoner styres. Med bakgrunn i kompleksiteten som ligger der, kan det være betimelig å spørre om hvor stor grad av medvirkning det er rom for i en offentlig endringsprosess. Fundamentet med reell medvirkning som Klev og Levin (2009) mener bør ligge i alle endringsprosesser – hvordan passer det inn i det offentlige? Et konkret eksempel fra fagdagen jeg observerte kan illustrere dette. En av lederne kom inn i rommet mot slutten av dagen og uttrykte at han gjerne skulle vært tilstede gjennom dagen, men han hadde vært i

et ledermøte. Budskapet han tok med seg derfra var at de var blitt pålagt å kutte i x antall årsverk. Dette var i utgangspunktet ikke relatert til den endringsprosessen de sto i, men illustrerer hvordan tiltak og styringer fra andre steder i helsehierarkiet påvirker interne prosesser. Det er ikke umulig at disse innspillene fra sidelinjen og oven er med på å bekrefte den pseudomedvirkningen som kommer til uttrykke gjennom faktorsyn 3 og til en viss grad faktorsyn 1.

5.2 Å stå i usikkerhet

Det å stå i endring og være i en endringsprosess kan oppleves på mange måter (Gelatt & Gelatt, 2003; Jacobsen, 2012; Klev & Levin, 2009). Det som ser ut til å være et fellestrekk, er at de som står i det vil kjenne på en eller annen form for usikkerhet eller uro. Men hvordan denne usikkerheten oppleves kan være forskjellig fra person til person – og som det kommer frem i min tolkning av faktorsynene; det er forskjeller hos mine informanter også. Dette er noe Klev og Levin (2009) trekker frem. De viser til hvordan det er lett å trekke konklusjonen om at vi ønsker at ting skal være som det alltid har vært – det er ofte det man noe forenklet tolker som motstand og usikkerhet. Dette blir helt feil, mener de, og argumenterer heller for at de fleste av oss hele tiden ser etter muligheter til å gjøre ting enklere og bedre. Det vi derimot ikke liker, i henhold til Klev og Levin (2009), er å være passive brikker i en endring vi ikke har mulighet til å påvirke. Da gir usikkerheten seg utslag som motstand mot det som skal skje, som Amundsen og Kongsvik (2016) er inn på i sin Endringskynisme. Irgens (2000) på sin side, hevder at usikkerhet ikke bare er en del av endringsprosessen, men også en vesentlig og viktig del av den. Men, som han sier, det betyr ikke at man skal miste tydeligheten i dialogen rundt prosessen. Det er ikke slik at man kan eller bør ha alle svarene i forkant, men man kan ha en retning og ut fra det gjøre tolkninger som kan være med på å redusere usikkerheten.

Slik jeg har tolket faktorsynene kan vi si at alle opplever en form for usikkerhet, men opplevelsen og hvordan det påvirker dem er forskjellig. Der det kan se ut til at de som har faktorsyn 2 har en aksept for at det er usikkerhet, påvirkes de som har faktorsyn 1 og 3 mer negativt av denne usikkerheten.

Hos de som har faktorsyn 1 kan det se ut til at usikkerheten er knyttet til det som ligger utenfor deres kontroll. Hvis vi går tilbake til de to utsagnene de ga verdien +5, omhandler det ene usikkerhet om faggrupper og turnus, mens det andre tar for seg ytre påvirkninger som nedskjæringer og opplevde endrede økonomiske rammer. Felles for disse er at de er konkrete

ting de ikke kan påvirke eller vite omfanget av, men de påvirker arbeidshverdagen deres direkte. I tillegg til å savne avklaring av faggrupper og turnus, har de også et ønske om å vite hvem de skal jobbe sammen med. Alle disse faktorene kan sies å påvirke deres ”self-efficacy” – deres evne til å mobilisere og være aktive bidragsytere ut fra troen på at de har noe å bidra med (Bandura, 1995).

For diskusjonen og ryddighetens skyld velger jeg nå å se på denne usikkerheten fra de to nevnte perspektivene; faggrupper og turnus, og ytre påvirkninger. Selv om det andre utsagnet konkret er knyttet til nedskjæringer, har jeg tolket det til at det handler om ytre påvirkninger generelt.

5.2.1 Faggrupper og turnus

Som tidligere nevnt ønsket både faktorsyn 1 og 3 seg en avklaring av faggrupper og turnus på et tidligere tidspunkt. Dette kan vi kjenne igjen hos Jacobsen (2012) når han trekker frem sosiale relasjoner som ett av punktene for motstand mot endring. Vi ser det også i det som beskrives som psykologiske kontrakter (Schein, 1982), eller brudd på forventninger (Amundsen & Kongsvik, 2016). Jacobsen (2012) argumenterer for at de sosiale relasjonene er med på å gjøre jobben meningsfylt og at samspillet mellom ansatte er en viktig del av jobben. Det handler om tilliten man har opparbeidet seg som kollegaer, og det er heller ikke utenkelig at man i en nær arbeidsrelasjon utvikler ”sin” måte å jobbe på, og på den måten utvikler taus kunnskap (Illeris, 2001; Nonaka, 1991) – man vet intuitivt hva den andre gjør når man jobber sammen. Relasjonen og kunnskapen gir den tryggheten man trenger for å ha gode dager på jobb. Dette favner også frykten for å miste kunnskap.

Hvis man i tillegg er engstelig for at en selv er en av de utsatte, og er usikker på om man har arbeid etter endt prosess, vil også tap av identitet kunne være med på å gjøre situasjonen ubehagelig. Alle disse elementene kan være med på å skape usikkerhet, og kan gjøre at det å involvere seg og glede seg over noe som skal skje frem i tid, i stedet blir noe man trekker seg unna. Meyer og Stensaker (2011) har gjennom sin forskning kommet frem til at det som er knyttet til organisering av personale i en endringsprosess ikke bør strekkes langt ut i tid. Det bør presenteres så tidlig at man har mulighet til å forberede seg på at man kan være utsatt med tanke på omstilling, men samtidig raskt nok til at man unngår lengre perioder med usikkerhet. Også Klev og Levin (2009) argumenterer for at personalsammensetning er noe av det som bør klargjøres så tidlig som mulig i prosessen.

Denne uroen har også et annet element med seg, nemlig frykten for å miste verdifull kompetanse. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem hvordan det ofte er de man minst vil miste som forsvinner først. Dette var også noe som Borghild trakk frem i postintervjuet. Hun satt med en opplevelse av at nettopp dette hadde skjedd i forbindelse med denne prosessen, og det hadde vært med på å bekrefte deres uro.

Det er likevel en liten forskjell mellom de to faktorsynene. Faktorsyn 1 ser først og fremst ut til å være opptatt av de som har forsvunnet underveis i prosessen og den kompetansen de har tatt med seg. De som har aktorsyn 3 ser i tillegg ut til å savne muligheten til å bli kjent med de de skal jobbe sammen med og knytte relasjoner før de flytter inn i nytt bygg.

Samtidig er det verdt å merke seg at faktorsyn 2 ikke deler denne uroen. For dem ser det ikke ut til at mangel på turnus og vaktlister er en kilde til uro. Der faktorsynene 1 og 3 har gitt utsagn knyttet til faktorer som turnus og påvirkning utenfra høy verdi, ligger flere av disse utsagnene rundt verdien 0 hos faktorsyn 2. Det kan tolkes som om at disse faktorene ikke oppleves som viktige for dem i deres prosess. Det kan være at de har kommet til en aksept av at dette ligger utenfor deres kontroll, og således ikke er verdt å bruke energi på. Det kan også være, som jeg nevnte i tolkningen av faktorene, at de ikke opplever at deres arbeid er knyttet til sosiale relasjoner, eller at de ikke opplever at deres stiling er utsatt. En tredje måte å tolke det på kan være at de ser dette som et rom for muligheter – den positive usikkerheten Gelatt og Gelatt (2003) argumenterer for. I postintervjuet var vi innom dette temaet, og Ingrids opplevelse var at dette var noe hun ikke hadde ofret så mange tanker. Hun uttrykte heller at de opplevde det Irgens (2000) uttrykker som medvirkningstilfredshet - de har fått den informasjonen de trenger og kan medvirke i det omfanget de selv opplever som tilfredsstillende. Det kan se ut til at de som har faktorsyn 2 innehar aksept for at det vil komme endringer, og at det er en naturlig del av arbeidslivet (Irgens, 2000). Det er også en mulighet at de som har faktorsyn 2 har utviklet endringskapasitet - endringer oppleves som en naturlig del av hverdagen. Dette har man en aksept for, og gjennom det opplever man kanskje hverdagen som mindre utrygg (Irgens, 2000; Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002).

5.2.2 Ytre påvirkninger

Det andre perspektivet jeg fant rundt usikkerhet går mot hvordan det ferdige bygget og det som følger med det faktisk blir. Hvem er det egentlig som bestemmer og tar beslutninger om

hvordan dette skal bli? Som jeg nevnte i kapittel 2.1 vil det i en offentlig styrt bedrift ikke være noe entydig svar på dette. Hos faktorsyn 1 handler det ene utsagnet som er gitt verdien +5 om nedskjæringer og påvirkninger som oppleves at de kommer utenfra – altså at det er noen som sitter utenom deres hverdag som kommer med styringer for hvordan dette skal bli, ikke så ulikt det Amundsen og Kongsvik (2016) omtaler som praksisfjerne løsninger, eller endring for endringens skyld.

Det at man opplever at man bare tilsynelatende er invitert med inn i prosessen, kan vi igjen finne hos Amundsen og Kongsvik (2016). Det de omtaler som pseudomedvirkning kan synes å dekke det faktorsyn 1 trekker frem. Vi finner dette også hos faktorsyn 3. Også her er det nyanser i hvordan jeg tolker at de opplever prosessen. Hos faktorsyn 1 opplever jeg at det er en frustrasjon rundt at det kommer innspill utenfra som gjør at de mister muligheten til å påvirke i den grad de ønsker å gjøre det. Men – de klarer likevel å se optimistisk på det som skal skje fremover. Slik jeg ser det handler det da først og fremst om at de ikke har hatt den medvirkningen de hadde håpet på. Hos faktorsyn 3 derimot ligger det lite tillit til at deres innspill i det hele tatt blir vurdert. De trekker frem at det har vært koselig med arbeidsgrupper, og dette forsterker de med utsagn om at det er innspill fra andre som bestemmer prosessen – de føler ikke at de blir tatt på alvor.

Pseudomedvirkningen Amundsen og Kongsvik (2016) har forsket seg frem til, omhandler nettopp følelsen av at man er med på papiret, men at når det kommer til stykket blir innspill fra de ansatte lagt i skuffen og forblir der. Det er ingen reell medvirkning til prosessen. Som Amundsen og Kongsvik (2016) trekker frem; hvis de ansatte sitter med denne opplevelsen, vil graden av medvirkning minske og man mister engasjementet for prosjektet. Det kan være verdt å merke seg ett utsagn som er gitt høy verdi (+3) hos faktorsyn 3, nemlig utsagn 26: ”Jeg savner tydelig avklaring på hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke”. Selv om den ikke er gitt høyeste verdi, kan kanskje noe av nøkkelen til de med faktorsyn 3 ligge her. Avklaring av hvilke muligheter og hvilket handlingsrom de ansatte har, trekkes frem som en av de viktigste faktorene for at deltakelse i en endringsprosess skal oppleves som vellykket av de ansatte (Amundsen & Kongsvik, 2016; Irgens, 2000; Meyer & Stensaker, 2011). For det er ikke slik at alle kan være med og bestemme alt. Meyer og Stensaker (2011) argumenterer for at man skal gjøre en selektiv utvelgelse av hvem som skal være med, ut fra et økonomisk perspektiv. De mener at gevinsten av en bred involvering av de ansatte overskygges av de økonomiske konsekvensene. Siden det i henhold til dem ikke er mulig å involvere alle de

ansatte, må en heller finne en måte alle blir representert inn i endringsarbeidet. De skiller også mellom hva som kan påvirkes og graden av påvirkning. Der de to siste elementene er relevante for opplevelsen til de ansatte i min forskning, har man ved helseforetaket valgt å la alle delta i prosessen, gjennom blant annet arbeidsgrupper. Irgens (2000) på sin side, trekker frem hvordan muligheten for medvirkning påvirker medarbeiderens holdning til endring, og viser til flere studier hvor graden av medvirkning påvirker muligheten for positivt resultat i en endringsprosess. Samtidig advarer han mot at medvirkning er et trylleformular som ubetinget vil gi resultater. I følge han vil positive resultater henge sammen med om graden av medvirkning er på det nivået den ansatte både ønsker og forventer. Han viser også til hvordan medvirkning og kommunisert informasjon henger tett sammen. Hvis vi ser dette opp mot faktorsyn 1, hvor de savnet avklaring av faggrupper og opplevde at mye ble styrt utenfra, kan dette henge sammen med det Irgens (2000) viser til.

Samtidig er det vanskelig å gå utenom multiple endringer da det snakkes om påvirkninger utenfra (Meyer & Stensaker, 2011; Stensaker & Meyer, 2011). Informant Ingrid's kommentar om at det var flere prosesser som gikk parallelt og som påvirket hverandre bekrefter at nye prosesser settes i gang uavhengig av hverandre, men kan oppleves å være den samme prosessen. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

5.3 Endringshistorikk

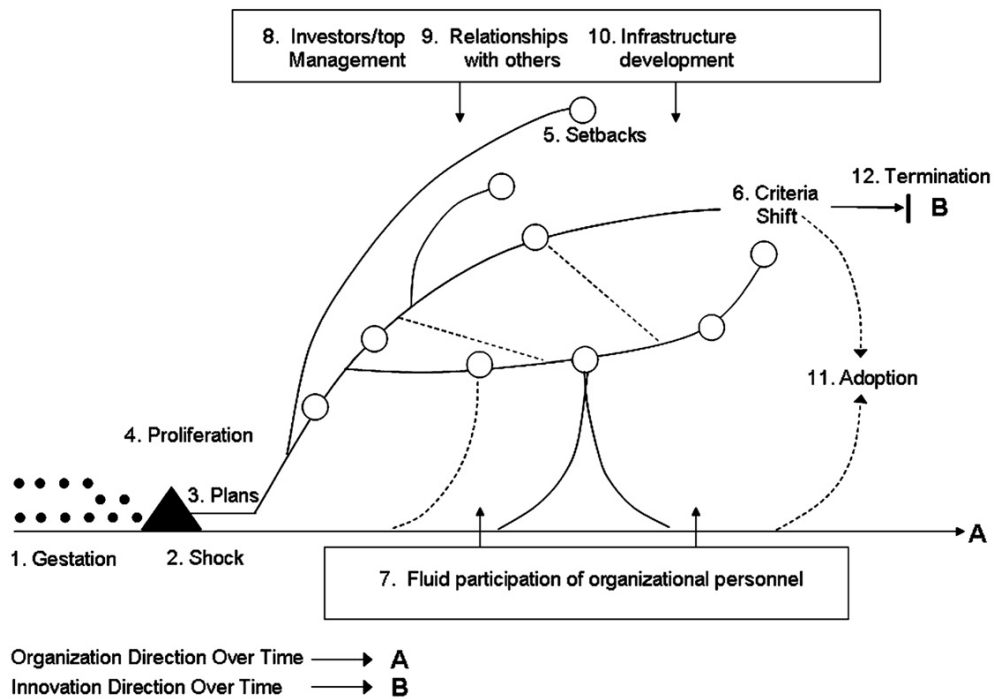
I mitt møte med informantene i forbindelse med innhenting av kommunikasjonsunivers, var nettopp erfaringer fra tidligere prosesser et tema som stadig dukket opp, og da negative erfaringer. Med bakgrunn i det valgte jeg å gi dette oppmerksomhet i mine utsagn. Jeg hadde derfor sett for meg at dette var et tema som kom til å få mye oppmerksomhet. Det gjorde det ikke. Ingen av faktorsynene ga utsagn knyttet til tidligere erfaringer høy verdi, med unntak av utsagn som omhandlet fag og samarbeid. Det ble heller ikke trukket frem under postintervjuene, med unntak av Ingrid fra faktorsyn 2 som mente at man hadde lært fra tidligere prosesser, og på den måten utviklet endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011) Siden negative opplevelser fra tidligere prosesser ikke ble gitt høy verdi i sorteringen, kan det være nettopp møtet med utsagnene som gjorde at det de på et tidligere tidspunkt trodde var av høy verdi for deres opplevelse ikke ble det da de måtte prioritere og finne deres operante subjektivitet (Watts & Stenner, 2012).

5.4 Informasjonsflyt og rykter

Som motpoler til det Irgens (2000) beskriver som medvirkningstilfredshet, finner vi medvirkningshungere og medvirkningsovermetthet. Begge disse reaksjonene kan, som jeg nevnte tidligere, skape uro og være kilde til rykter og usikkerhet. Dette kan stemme for faktorsyn 1 og 3, noe spesielt Ruth fra faktorsyn 1 utdypet ved postintervjuet. Kombinasjonen av usikkerhet og rykter gjorde prosessen krevende, og har slik jeg ser det likhetstrekk med medvirkningshungere. De ønsket seg mer og tydelig informasjon, men opplevde den som mangelfull, og spesielt avklaringer fra ledelsen var ønsket. ”Ledere som arbeider med omstilling, sier ofte at ved store endringer kan man ikke få informert nok” (Meyer & Stensaker, 2011, s. 115). Det kan virke som om det er en uutømmelig kilde til informasjon i en endringsprosess, og uansett hvor tydelig man har vært og hvor lett tilgjengelig man har lagt informasjon, vil situasjonen i seg selv kunne gjøre denne informasjonen lite tilgjengelig (Meyer & Stensaker, 2011). En opplevd følelse av å ikke ha tilgang til informasjon kan føre til at ryktebørsen blir kilden til informasjon, og det igjen kan føre til både frustrasjon og misforståelser (Irgens, 2000).

5.5 Fra lineært til komplekst

Underveis i arbeidet med oppgaven opplevde jeg en abduktiv impuls som jeg hadde behov for å forfølge (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det slo meg at det er en tilnærming til endring som går som en rød tråd gjennom store deler av teorien og litteraturen, også i det jeg har sett av planer fra helseforetaket – og det er den lineære tilnærmingen. Tankene mine gikk plutselig til en forelesning om medarbeiderdrevet innovasjon hvor vi fikk presentert en modell for hvordan en innovasjonsprosess ser ut. Denne illustrasjonen så slik ut:



Figur 3: *The innovation journey*, (A H Van De Ven, Polley, Garud & Vankataraman, 1999)

Selv om denne illustrasjonen er et bilde av en innovasjonsprosess, opplever jeg at det er mange likhetstrekk mellom denne prosessen og endringsprosesser – og kanskje det jeg opplever som enda mer relevant; det visuelle ved denne modellen vil nok samsvare mer med opplevelsen av endring enn det en lineær modell vil gjøre. Dette var ikke noe jeg fanget opp da jeg satt og lagde utsagn fra kommunikasjonsuniverset, så det var ingen utsagn som gikk konkret på dette, men underveis i min prosess havnet jeg her. Jeg tok derfor med meg dette spørsmålet inn postintervjuet med informantene, og spurte dem om det hadde vært lettere gå inn i prosessen hvis de hadde fått den presentert mer ”krøllete”, med bomveier, spor som må endres drastisk, rykke bakover etc. Hadde et slikt bilde kunnet gitt dem et mer realistisk bilde av hva som ventet dem? Kanskje til og med gitt dem større forståelse for hva de skulle gjennom?

Alle tre var enige i det. Og kanskje aller mest Borghild som representerte faktorsyn 3 og mente det hadde vært en skinnprosess. Kanskje akilleshælen til prosessen ligger i hvordan den er presentert for de ansatte? Jeg har tidligere nevnt hvordan en tydelig avklaring av mandat kommer frem som ett av punktene informantene mine ønsket seg, men der var det større forskjeller da noen mente de hadde fått det godt nok avklart mens andre mente det var for lite. Dette var de alle enige om.

Utfordringen, slik jeg forstår det, er at i det man får en prosess presentert lineært, kan det skapes en illusjon av at det er slik prosessen vil bli. Men som Meyer og Stensaker (2011) trekker frem, en endring kommer sjelden alene. Som informant Ingrid sa – egentlig er det vel flere prosesser som går parallelt, som kanskje ikke i utgangspunktet har noe med hverandre å gjøre, men de kommer innen samme tidsramme, påvirker hverandre og gjør situasjonen mer kompleks, og oppleves på den måten som en del av den samme prosessen. Hvis man da har en tanke om at denne prosessen beveger seg fra punkt til punkt i henhold til skjema, er det kanskje ikke så rart at man opplever at man ikke er med i prosessen.

Kanskje ville en mer ”krøllete” presentasjon av prosessen gitt mer aksept for endringer som kommer underveis. Ikke fordi man skulle fulgt den illustrasjonen – man ville fortsatt forholdet seg til en lineær plan, men det mentale bildet man hadde av prosessen ville kanskje gjort at det ble sett på som en naturlig del av prosessen. Andrew H Van De Ven og Poole (1995) er så vidt inne på det i sin artikkel. Som de sier, endring og utvikling i organisasjoner er gjerne mer komplekst enn det man kan illustrere gjennom en enkel teori – eller som jeg tenker, gjennom en lineær illustrasjon.

6 Oppsummering og avslutning

Denne studien har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålet ”*Hvordan opplever de ansatte ved helseforetaket flytteprosessen inn i nytt bygg?*”. Ved å stille dette spørsmålet har jeg ønsket å finne ut om de ansatte opplever at de er blitt involvert i prosessen, da det lå som en intensjon i prosjektet. Ved å bruke q-metoden har jeg fått utforske flere opplevelser rundt oppgavens tematikk, både de som har fellestrekk, de som står langt fra hverandre og også nyansene som gjør dem enda mer interessante.

Med utgangspunkt i innspillene jeg fikk fra informantene og også fra forskning og teori, kan det tyde på at enighet om den ”perfekte” endringsprosessen ikke finnes. Heller ikke perfekt grad av medvirkning. Endringsprosesser oppleves forskjellig fra person til person, og en tilnærming som treffer alle er nok en utopisk tanke. Som tidligere nevnt i oppgaven bruker Irgens (2000) begrepet medvirkningstilfredshet om når man føler seg ivaretatt og involvert i prosessen. Ut fra denne studien ser det ut til at usikkerhet i forskjellige former går igjen, og påvirker opplevelsen av prosessen. Hva som gjør at man føler usikkerhet vil nok variere fra person til person, men gjennom min studie har jeg gjort noen funn som i alle fall kan kaste lys over hva mine informanter opplever som viktig og kan gjøre opplevelsen av en endringsprosess bedre. For faktorsyn 1 og 3 kan dette oppsummeres som:

- Avklaring av muligheter for påvirkning

- Tidlig avklaring av faggrupper og turnus

- Informasjon og tydelighet

Faktorsyn 2 var generelt fornøyd med prosessen og hadde ikke så mange innspill, men ett punkt kunne likevel alle tre faktorer være enige i at de gjerne skulle hatt, og det var en mer realistisk presentasjon av prosessen. En presentasjon som viste de bomveiene og omveien de kunne komme til å ta, og som også tok for seg prosesser som gikk parallelt og påvirket utenfra. Offentlig sektor har en kompleks styringsform, med parallelle prosesser (Meyer & Stensaker, 2011) som påvirker hverandre, og som også kan oppleves å være del av samme prosess. Dette gjør at jeg avslutningsvis stiller spørsmålet om man kan få til reell medvirkning og involvering i endringsprosesser i offentlig styrte bedrifter.

6.1 Kritikk og evaluering av studien

Nå som denne masteroppgaven nærmer seg slutten, er det nyttig med et kritisk tilbakeblikk på egen arbeidsprosess. Den har vært spennende, frustrerende, interessant men kanskje først og fremst utrolig lærerik. Jeg ser det er elementer som kunne vært gjort annerledes, og med det gitt meg faktorer å jobbe med jeg ikke har hatt i denne oppgaven. Det som fremheves som en av de største potensielle feilkildene i q-metode er at kommunikasjonsuniverset ikke dekkes tilstrekkelig i q-utvalget (Kvalsund, 1998; Watts & Stenner, 2012). I ettertid ser jeg at arbeid med både kommunikasjonsunivers og utsagn kunne vært gjort annerledes.

Jeg hadde tilgang til både møter, fagdager og fokusgruppeintervju i arbeidet med å avdekke kommunikasjonsuniverset. Dette gjorde at jeg fikk en bredde i kommunikasjonsuniverset, men det kan også ha bidratt til at jeg har gitt for mye fokus til det som ble sagt høyest men kanskje ikke var like relevant for alle. Et eksempel på det er utsagn knyttet til tidligere erfaringer fra endringsprosesser som er viet mye plass i mitt q-utvalg. Kanskje kunne flere pilotsorteringer avdekket at dette kunne vært tonet ned, og gitt rom til andre deler av kommunikasjonsuniverset som kunne belyst andre elementer fra prosessen.

Det er også utsagn som kunne vært utarbeidet annerledes. Noen utsagn ble endret etter innspill fra pilotsortering, men det er fortsatt utsagn som kunne vært gjort mer tydelige. Dette gjelder spesielt de utsagnene som har flere meningsinnhold. Et eksempel på dette er utsagn 31 – ” *Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager*”. Kanskje den som sorterte ikke ønsket seg flere fagdager, men var enig med den første setningen i utsagnet. Da er det vanskelig for meg å vite hva som var vektet i plasseringen av utsagn.

6.2 Praktiske implikasjoner og forslag til videre studier

Gjennom denne studien har ansattes opplevelse av en flytteprosess vært i fokus. Siden denne studien er gjennomført med q-metode, er ikke målet å generalisere funnene, men heller å avdekke de subjektive opplevelsene de har hatt. Oppgaven har ikke til intensjon å si noe om kvaliteten på den endringsprosessen den har fulgt, og heller ikke komme med forslag til

forbedringer. Likevel kan funnene fra denne oppgaven si noe om hvordan de ansatte ved seksjonen ved helseforetaket har opplevd prosessen de har vært gjennom. Med det som bakteppe kan man kanskje finne elementer det kan være verdt å ta med seg i en lignende prosess.

Med utgangspunkt i denne studien ser jeg noen videre retninger det kunne vært interessante å følge videre. Den ene er å komme tilbake til informantene en stund etter at de har tatt i bruk det nye bygget. Hvordan er opplevelsene deres da? Ser de elementer de har bidratt med inn i det nye bygget? Har de fått forsterket opplevelsen av medvirkning, eller mener de fortsatt at det var en skinnprosess? Det kunne også vært interessant å høre hvordan de ønsket at prosessen skulle vært. Ved å bruke Q-metode kunne man for eksempel gjennomført en sortering knyttet til opplevelse, og så gjennomført en til med samme P- og Q- utvalg knyttet til ønsket prosess.

Det siste jeg ser for meg handler om kompleksiteten ved offentlig endringer. Her kunne man gått enda mer i dybden på hvordan en slik prosess oppleves og hvordan man kan legge til rette for medvirkning. Er det i det hele tatt mulig å gjennomføre en involverende prosess innen offentlig sektor, og i så fall, på hvilken måte?

6. Litteratur

- Allgood, E. (1999). Catching Transitive Thought through Q Methodology: Implications for Counselling Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43(2), 209-225.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. Ø. (2012). Fallgruver i gjennomføring av planlagte organisasjonsendringer. *Samfunn og økonomi*, No. 1/2012.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. Ø. (2016). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*. Hentet 11.04.2018 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Red.), *Self-efficacy in changing societies* (av: Reprint Edition)]. Retrieved rom URL| (Original Publication)]. doi: DOI
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity : applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A primer on Q Methodology. *Operant Subjectivity*, 16(3/4).
- Gelatt, H. B. & Gelatt, C. (2003). *Creative decision making : using positive uncertainty A Fifty-Minute series book*
- Helseforetaksloven (2001) *Lov om helseforetak m.m.* Hentet 11.04.2018 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-93>
- Illeris, K. (2001). *Voksenuddannelse og voksenlæring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- 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*. Department of Education, Faculty of Social Science and Technology Management, The Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I E. Allgood & A. Thorsen (red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. doi: 10.1177/001872674700100103
- Mckeown, B. & Thomas, D. (2013). *Q methodology* (2nd ed. utg. vol. 07-66). Los Angeles, Calif: Sage.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96.
- Paige, J. B. & Morin, K. H. (2016). Q-Sample Construction. *Western Journal of Nursing Research*, 38(1), 96-110. doi: 10.1177/0193945914545177
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3. utg. utg.). Oslo: Tanum-Norli.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. [journal article]. *Systems practice*, 9(1), 27-47. doi: 10.1007/bf02173417
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B.-M. (2013). *Kunskapens former : vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber.
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00115-8

- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. doi: 10.1108/00483481211189974
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior : q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stephenson, W. (1986). Protoconcurus: The Concourse Theory of Communication: International Society for the Scientific Study of Subjectivity (ISSSS).
- Stephenson, W. (1993). Introduction to Q-methodology. *Operant Subjectivity*, 17(1).
- Størksen, I. & Thorsen, A. (2010). Små barns deltakelse i en Q-studie med visuelle kort. I A. Thorsen & E. Allgood (red.), *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Sæbjørnsen, S. E. N., Ellingsen, I. T., Good, J. M. M. & Ødegård, A. (2016). Combining a Naturalistic and Theoretical Q Sample Approach: An Empirical Research Illustration. *Operant Subjectivity: The Internayional Journal of Q Methodology*, 38(2), 15 - 32.
- Thagaard, T. & Lindegård Henriksen, O. (2010). *Systematik og indlevelse : en indføring i kvalitativ metode* (4. opl. utg.). København: Akademisk Forlag.
- Thomas, G. (2010). Doing Case Study: Abduction Not Induction, Phronesis Not Theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582. doi: 10.1177/1077800410372601
- Thorsen, A. & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring IE. Allgood & A. Thorsen (red.), *Q-metodologi : en velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Vabø, M. (2014). Dilemmaer i velferdens organisering. I S. I. Vabo & M. Vabø (red.), *Velferdens organisering* (s. 11 - 28). Oslo: Universitetsforl.
- Van De Ven, A. H., Polley, D., Garud, R. & Vankataraman, S. (1999). *The Innovarion Journey*. New York: Oxford University Press.
- Van De Ven, A. H. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management review*, 20(3), 510-540. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080329
- Watts, S. & Stenner, P. (2005). Doing Q methodology: theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2(1), 67-91. doi: 10.1191/1478088705qp022oa

- Watts, S. & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research : theory, method and interpretation*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I E. Allgood & A. Thorsen (red.), *Q-metodologi : en velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign og q-utvalg

Effekt	Nivå			Celler
	Fortid (a)	Nåtid (b)	Fremtid (c)	
Tidsperspektiv	Fortid (a)	Nåtid (b)	Fremtid (c)	3x
Opplevd myndighet	Stor (d)	Uavklart (e)		2x
Tiltak	Informasjon (f)	Aktivitet (g)		2x
Totalt				12

1	Jeg gleder meg til å komme på plass i nytt bygg	CDG
2	For meg har prosessen vært ryddig – det som har vært uklart har blitt ryddet opp i fortløpende	BDF
3	Jeg syns vi har tilgang til mye informasjon – så mye at vi ikke vet hvor vi skal begynne å lete	BEF
4	Bygget blir nok fint, men det er frustrerende at tilbudet om aktiviteter ikke ser ut til å bli slik vi ønsker – vi vet det hjelper i behandlingen, men det skyldes på ressurser	
5	Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med	CEG
6	Selv om ikke alt blir som vi drømmer om den dagen vi står i det nye bygget, har jeg tro på at dette blir bra!	CDG
7	Jeg har satt pris på å ha god tilgang til informasjon	BDF
8	Det er gitt mye informasjon, men jeg har ikke fått svar på det jeg lurer på	BEF
9	Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av det	
10	Med tanke på alle endringer og kutt som har kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill	CEF
11	Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag	CDG
12	Det er lagt til rette for aktiviteter og omvisninger, men jeg har prioritert ordinære arbeidsoppgaver	BEG
13	Mye av det vi har gjort før har vært bra. Nå har vi hatt mulighet til å bygge videre på det, og det syns jeg er bra	ADG
14	Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke har orket involvere meg	AEG
15	Det hele er enda så uklart at jeg ikke klarer å danne meg et bilde av hvordan det skal bli	CEF
16	Jeg har et klart bilde av hva som venter meg	CDF
17	Jeg ser frem til å komme inn i det nye bygget og samles under ett tak. Jeg tror vi blir tryggere som personale der, og da blir vi bedre behandlere	
18	Alt er bedre nå enn ved tidligere prosesser – denne gangen føler jeg eierskap til det som skjer	ADF

19	Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden	AEF
20	Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir	CEF
21	Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer – en kontinuerlig prosess som oppleves utmattende	
22	Nedskjæringer til tross – dette blir et flott bygg å jobbe i	CDF
23	Heldigvis har vi lært av tidligere prosesser	ADG
24	Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg	AEF
25	Jeg syns denne prosessen har vært veldig spennende. Vi er blitt kjent med kollegaer og ting er blitt til mens vi går	BDG
26	Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke	BEG
27	Det blir stort og komplekst – men jeg har tillit til at det legges til rette for at vi skal kunne prestere og føle oss trygge	CDF
28	Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor	ADG
29	Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen	ADF
30	Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper, og fått fram det vi mener	BDG
31	Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager	BEG
32	Jeg har lite tiltro til at noen av idéene våre vil bli tatt hensyn til i det nye bygget	CEG
33	Jeg har nå deltatt	AEG
34	Denne gangen tør jeg være optimist – det har jeg ikke vært før	ADF
35	Dette har vært en fin prosess!	BDG
36	Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter gjennom prosessen som burde vært avklart	BEF
37	Dette er tross alt litt bedre enn det vi har opplevd før	AEF
38	Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er	CEG
39	Det som har skjedd tidligere er med oss – da hjelper det ikke med gruppearbeid eller andre aktiviteter. Jeg tror ikke på det	AEG
40	Jeg har opplevd ledelsen som tydelig, og vi er blitt involvert hele veien	BDF

8.2 Vedlegg 2: Godkjenning NSD



Oscar Amundsen
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.03.2017

Vår ref: 52646 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52646	<i>Intensjon og opplevelse - en oppgave om inkludering av de ansatte i en endringsprosess, og deres opplevelse av inkludering</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Oscar Amundsen
Student	Maiken Spjelkevik

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/personvern/meldeplikt/skjema.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

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

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

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Opplevelse av deltakelse i endringsprosess"

Hei!

Jeg er student ved masterprogrammet voksnes læring (MVL) ved NTNU og skal høsten 2017 skrive min avsluttende masteroppgave. Temaet for oppgaven er de ansattes opplevelse av deltakelse i endringsprosessen som ender i innflytting i nytt bygg høsten 2017. Mitt hovedformål med prosjektet er å se om det er samsvar mellom ledelsens intensjon om medvirkning og de ansattes opplevelse av dette.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg skal i dette prosjektet benytte Q-metode til datainnsamling og som forskningsmetode. Det går ut på at du, som forskningsdeltaker, sorterer ferdige utsagn inn i et skjema ut fra hva du opplever som mest / minst likt deg. Den ferdige sorteringen vil gi et bilde av din subjektive opplevelse av medvirkning i endringsprosessen knyttet til innflytting i nytt bygg på [REDACTED]. Selve sorteringen tar ca 30 minutter. Jeg vil være tilgjengelig under hele sorteringsprosessen. Svarskjemaet vil legges i en lukket konvolutt kun merket med nummer etter endt sortering. Det kan være aktuelt med et uformelt intervju i etterkant av sorteringen for å få ytterligere informasjon rundt det som kom frem under sorteringen. Hvis du ønsker å gi tillatelse til et slikt intervju, markerer du det på sorteringsskjemaet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg vil anvende en koblingsnøkkel med fiktive navn for å ivareta deltakeres anonymitet. Navnelisten vil oppbevares av mine veiledere Ragnvald Kvalsund og Oscar Amundsen ved NTNU. Hvis det blir aktuelt med et uformelt intervju i etterkant av sorteringen, og du har gitt tillatelse til det, vil din identitet bli røpet for meg av mine veiledere. Vi er underlagt taushetsplikt.

Prosjektet er planlagt avsluttet den 1. desember 2017. Etter innlevering av masteroppgaven vil personopplysninger og øvrig materiale slettes. Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien må du gjerne ta kontakt med meg. Samtykkeerklæringen finner du på neste side.

På forhånd takk for din deltakelse i studien!

Vennlig hilsen
Maiken Spjelkevik
Kontakt:

[REDACTED]

mob. [REDACTED]

Veiledere
Oscar Amundsen
Ragnvald Kvalsund

[REDACTED]

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien om ansattes medvirkning i endringsprosess, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Vedlegg 4: Sorteringsinstruks

Sorteringsinstruks for Q-sortering

Du skal nå sortere 40 utsagn etter instruksene nedenfor. Vær så ærlig som mulig når du sorterer – det finnes ingen rette eller gale svar.

Sorter ut fra hvordan du har følt det underveis i prosessen fra det nye bygget ble vedtatt og frem til i dag – Hvilke utsagn stemmer best med din opplevelse og tilnærming til denne prosessen?

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger og legg dem i tre bunker:
 - a. Til høyre : de utsagnene som beskriver deg eller du er enig i
 - b. Til venstre : de utsagnene som ikke beskriver deg eller du er uenig i
 - c. I midten : de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende
3. Du skal nå gjøre en mer detaljerte fordeling der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn på en skala fra +5 til -5.
4. Se først på utsagnene i gruppa til høyre (de som er lik deg). Les så gjennom dem igjen, og velg ut to utsagn som er mest lik deg. Plasser utsagnene lengst til høyre, +5 i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppa til venstre (de utsagnene som er mest ulik deg), og plasser de to utsagnene som er mest ulik deg lengst til venstre (-5 i henhold til skjemaets mønster).
6. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg nå 3 som fortsatt er svært lik deg, og plasser dem ved siden av utsagnene som du plasserte lengst til høyre, +4.
7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppa. Velg 3 utsagn, og plasser dem på siden av utsagnene som du plasserte lengst til venstre, - 4.
8. Fortsett å velge etter matrisens mønster fra +3 til -3, og så videre mot midten, som innebærer gruppe c) , de utsagnene som er nøytrale, som ikke gir mening, 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 råd er (her er ingen fasitsvar!), pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Når du har fullført fordelingen og plasseringen, se over på nytt og avgjør om du er enig med deg selv – hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringen slik at du blir fornøyd.
9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv. Hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Da du er fornøyd plasserer du utsagnenes nummer på skjemaet og leverer.

Lykke til og takk for at du deltar 😊

8.5 Vedlegg 5: Sorteringsmatrise

MEST UENIG

MEST ENIG

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

Jeg kan være tilgjengelig for intervju

JA NEI (Sett ring rundt det som passer)

8.6 Vedlegg 6: Utsagnenes plassering i hver faktor

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1	Jeg gleder meg til å komme på plass i nytt bygg	3	5	2
2	For meg har prosessen vært ryddig – det som har vært uklart har blitt ryddet opp i fortløpende	-5	2	-3
3	Jeg syns vi har tilgang til mye informasjon – så mye at vi ikke vet hvor vi skal begynne å lete	-4	-2	-1
4	Bygget blir nok fint, men det er frustrerende at tilbudet om aktiviteter ikke ser ut til å bli slik vi ønsker – vi vet det hjelper i behandlingen, men det skyldes på ressurser	1	-1	2
5	Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med	2	-1	5
6	Selv om ikke alt blir som vi drømmer om den dagen vi står i det nye bygget, har jeg tro på at dette blir bra!	4	3	1
7	Jeg har satt pris på å ha god tilgang til informasjon	0	2	-2
8	Det er gitt mye informasjon, men jeg har ikke fått svar på det jeg lurte på	2	-1	3
9	Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av det	5	0	5
10	Med tanke på alle endringer og kutt som har kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill	2	-2	4
11	Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag	3	2	-5
12	Det er lagt til rette for aktiviteter og omvisninger, men jeg har prioritert ordinære arbeidsoppgaver	1	-2	1
13	Mye av det vi har gjort før har vært bra. Nå har vi hatt mulighet til å bygge videre på det, og det syns jeg er bra	1	5	1
14	Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke har orket involvere meg	-4	-5	0
15	Det hele er enda så uklart at jeg ikke klarer å danne meg et bilde av hvordan det skal bli	-1	-1	0
16	Jeg har et klart bilde av hva som venter meg	-5	1	-1
17	Jeg ser frem til å komme inn i det nye bygget og samles under ett tak. Jeg tror vi blir tryggere som personale der, og da blir vi bedre behandlere	0	4	1
18	Alt er bedre nå enn ved tidligere prosesser – denne gangen føler jeg eierskap til det som skjer	-2	1	-3
19	Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden	4	-5	-2
20	Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir	0	-4	-2
21	Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer – en kontinuerlig prosess som oppleves utmattende	5	-1	3

22	Nedskjæringer til tross – dette blir et flott bygg å jobbe i	0	4	0
23	Heldigvis har vi lært av tidligere prosesser	1	2	-1
24	Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg	-1	-4	2
25	Jeg synes denne prosessen har vært veldig spennende. Vi er blitt kjent med kollegaer og ting er blitt til mens vi går	1	1	-2
26	Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke	-1	0	3
27	Det blir stort og komplekst – men jeg har tillit til at det legges til rette for at vi skal kunne prestere og føle oss trygge	-1	3	0
28	Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor	-2	0	-5
29	Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen	-3	1	-1
30	Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper, og fått fram det vi mener	3	4	-4
31	Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager	-3	-3	4
32	Jeg har lite tiltro til at noen av idéene våre vil bli tatt hensyn til i det nye bygget	-2	-3	4
33	Jeg har nå deltatt	-1	0	0
34	Denne gangen tør jeg være optimist – det har jeg ikke vært før	0	0	-4
35	Dette har vært en fin prosess!	-2	3	-3
36	Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter gjennom prosessen som burde vært avklart	4	-3	2
37	Dette er tross alt litt bedre enn det vi har opplevd før	2	0	-1
38	Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er	0	-2	1
39	Det som har skjedd tidligere er med oss – da hjelper det ikke med gruppearbeid eller andre aktiviteter. Jeg tror ikke på det	-3	-4	0
40	Jeg har opplevd ledelsen som tydelig, og vi er blitt involvert hele veien	-4	1	-4

8.7 Vedlegg 7: Gjennomsnittsorteringene

Faktor 1

MEST UENIG

MEST ENIG

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

Faktor 2

MEST UENIG

MEST ENIG

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

Faktor 3

MEST UENIG

MEST ENIG

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

8.8 Vedlegg 8: Faktorladning

Informanter	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1 Anna	0.5423	-0.2340	0.5867
2 Arne	0.0466	0.6976X	-0.0720
3 Solveig	0.2738	0.7682X	-0.2540
4 Olav	0.6320X	0.1223	0.3307
5 Astrid	0.1593	-0.2031	0.7311X
6 Johan	-0.1209	0.2877	0.7071X
7 Ruth	0.6547X	0.0794	0.0126
8 Hans	0.1962	0.4071	0.5539X
9 Gudrun	0.4101X	0.1441	-0.1433
10 Sverre	0.0590	0.6863X	-0.4161
11 Ingrid	-0.1313	0.8663X	-0.1164
12 Einar	0.0784	-0.2610	0.6928X
13 Margit	0.3056	0.6094X	-0.1897
14 Ole	0.5782	-0.4489	0.5010
15 Borghild	0.1593	-0.3126	0.8159X
16 Erling	0.7225X	0.3635	-0.0594
17 Ingeborg	-0.0776	0.5563X	0.1586
18 Harald	-0.1903	0.7965X	-0.3665
19 Marie	0.6474X	-0.2010	0.3975
20 Karl	0.2234	0.6002X	0.1738
21 Aslaug	0.7101X	-0.0940	0.2284
Forklart varians %	17	23	19

8.9 Vedlegg 9: Karakteristiske utsagn for hver faktor

Faktor 1

21*	Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer – en kontinuerlig prosess som oppleves utmattende	5
19*	Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden	4
36	Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter gjennom prosessen som burde vært avklart	4
5*	Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med	2
10*	Med tanke på alle endringer og kutt som har kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill	2
20*	Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir	0
38	Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er	0
26*	Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke	-1
24	Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg	-1
28*	Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor	-2
29	Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen	-3
14*	Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke har orket involvere meg	-4
3*	Jeg synes vi har tilgang til mye informasjon – så mye at vi ikke vet hvor vi skal begynne å lete	-4
16*	Jeg har et klart bilde av hva som venter meg	-5

Faktor 2

1*	Jeg gleder meg til å komme på plass i nytt bygg	5
13*	Mye av det vi har gjort før har vært bra. Nå har vi hatt mulighet til å bygge videre på det, og det syns jeg er bra	5
22*	Nedskjæringer til tross – dette blir et flott bygg å jobbe i	4
17*	Jeg ser frem til å komme inn i det nye bygget og samles under ett tak. Jeg tror vi blir tryggere som personale der, og da blir vi bedre behandlere	4
35*	Dette har vært en fin prosess!	3
27*	Det blir stort og komplekst – men jeg har tillit til at det legges til rette for at vi skal kunne prestere og føle oss trygge	3
7*	Jeg har satt pris på å ha god tilgang til informasjon	2
2*	For meg har prosessen vært ryddig – det som har vært uklart har blitt ryddet opp i fortløpende	2
40*	Jeg har opplevd ledelsen som tydelig, og vi er blitt involvert hele veien	1
29*	Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen	1
16*	Jeg har et klart bilde av hva som venter meg	1
18*	Alt er bedre nå enn ved tidligere prosesser – denne gangen føler jeg eierskap til det som skjer	1
9*	Jeg har kjent på frustrasjon rundt sen avklaring av turnus og faggrupper. Vi har mistet verdifulle kollegaer og kompetanse på grunn av det	0
28*	Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor	0
26*	Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke	0
4*	Bygget blir nok fint, men det er frustrerende at tilbudet om aktiviteter ikke ser ut til å bli slik vi ønsker – vi vet det hjelper i behandlingen, men det skyldes på ressurser	-1
21*	Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer – en kontinuerlig prosess som oppleves utmattende	-1
8*	Det er gitt mye informasjon, men jeg har ikke fått svar på det jeg lurte på	-1
5*	Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med	-1
12*	Det er lagt til rette for aktiviteter og omvisninger, men jeg har prioritert ordinære arbeidsoppgaver	-2
10*	Med tanke på alle endringer og kutt som har kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill	-2
38*	Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er	-2
36*	Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter gjennom prosessen som burde vært avklart	-3
24	Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg	-4
20*	Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir	-4
19*	Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden	-5
14*	Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke har orket involvere meg	-5

Faktor 3

S

5*	Jeg har savnet tid til å bli kjent med de jeg skal jobbe sammen med	5
10*	Med tanke på alle endringer og kutt som har kommet ovenfra gjennom prosessen, tror jeg ikke nybygget vil være et resultat av våre innspill	4
31*	Det å møtes i arbeidsgrupper har vært hyggelig, men det betyr ingenting for prosessen. Jeg skulle heller ønsket meg flere fagdager	4
32*	Jeg har lite tiltro til at noen av idéene våre vil bli tatt hensyn til i det nye bygget	4
21*	Én ting er prosessen med å komme inn i nytt bygg. I tillegg er det hele tiden snakk om nedskjæringer – en kontinuerlig prosess som oppleves utmattende	3
26*	Jeg savner en tydelig avklaring av hvilke muligheter vi faktisk har til å påvirke	3
24*	Det er ikke nytt at vi har dårlig tilgang til informasjon og er usikre på om vi blir hørt – historien gjentar seg	2
36	Jeg har savnet en synlig ledelse. Det har vært mange rykter gjennom prosessen som burde vært avklart	2
38	Det oppleves frustrerende å jobbe med forslag og innspill man føler at ikke vil ha noen verdi når det kommer til stykket, men jeg stiller nå opp på det som er	1
39*	Det som har skjedd tidligere er med oss – da hjelper det ikke med gruppearbeid eller andre aktiviteter. Jeg tror ikke på det	0
14*	Opplevelser fra tidligere prosesser gjør at jeg ikke har orket involvere meg	0
23	Heldigvis har vi lært av tidligere prosesser	- 1
29	Jeg har aldri følt meg så godt informert som jeg har ved denne prosessen	- 1
16*	Jeg har et klart bilde av hva som venter meg	- 1
37*	Dette er tross alt litt bedre enn det vi har opplevd før	- 1
20*	Jeg hadde gledet meg til denne prosessen, men etter hvert som bygget er blitt mindre, fasiliteter er fjernet og fokuset på gjenbruk er blitt større, er jeg mer usikker på hvordan det blir	- 2
19*	Ryktene svirrer, praten går og det er mye usikkerhet. Det er tungt i lengden	- 2
25*	Jeg syns denne prosessen har vært veldig spennende. Vi er blitt kjent med kollegaer og ting er blitt til mens vi går	- 2
34*	Denne gangen tør jeg være optimist – det har jeg ikke vært før	- 4
30*	Jeg vil trekke frem arbeidsgruppene som spesielt bra – vi har jobbet godt på tvers av avdelinger og faggrupper, og fått fram det vi mener	- 4
28*	Det er godt å kjenne på at denne gangen blir vi tatt på alvor	- 5
11*	Aktiviteter, som arbeidsgrupper, har gitt meg troen på at vi faktisk er med på å utforme vår nye arbeidshverdag	- 5

8.10 Vedlegg 10: Konsensusutsagn

Konsensusutsagn		F1	F2	F3
15	Det hele er enda så uklart at jeg ikke klarer å danne meg et bilde av hvordan det skal bli	-1	-1	0
33	Jeg har nå deltatt	-1	0	0