

Erik Lunde

*Mellomlederes motivasjon som pådrivere
ved implementering av arbeidsmiljøtiltak*

En kvalitativ studie av hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomlederes motivasjon som pådrivere ved implementering av tiltak etter en arbeidsmiljøundersøkelse.

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Førsteamanuensis Anne Iversen
Mai 2019

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

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomlederens motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak utarbeidet på bakgrunn av en arbeidsmiljøundersøkelse. For å oppnå positive effekter av slike arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner er det viktig at tilknyttede tiltak faktisk blir implementert. Forskning viser at det er vesentlige utfordringer knyttet til nettopp implementeringsfasen. Det er gjerne mellomlederne som har ansvaret for at tiltakene blir implementert og det er viktig at de er motivert for å innta en rolle som pådriver for å få gjennomført tiltakene. Mellomlederens motivasjon i pådriverrollen påvirkes av deres mentale modeller, som her handler om deres oppfatninger og vurderinger av intervensjonen og tilknyttede tiltak, konteksten den skjedde i og aktørenes rolle og samspill i prosessen.

For å undersøke hvilke mentale modeller som har betydning mellomlederens motivasjon i pådriverrollen ved slike intervensjoner er det foretatt en studie av implementering av arbeidsmiljøtiltak i en virksomhet som har gjennomført arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen ARK. Med utgangspunkt i undersøkelsen hadde virksomhetens ulike enheter utformet tiltak for å bevare og forbedre det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. Datainnsamlingen ble foretatt på et tidspunktet der implementering av tiltakene ifølge virksomhetens planer skulle vært godt i gang. Det er anvendt en kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer av utvalgte mellomledere (n=8) og andre nøkkelpersoner (n=3) i prosessen. Datamaterialet er analysert ved hjelp av tematisk analyse.

Resultatene indikerer at mentale modeller som hadde betydning for mellomledernes motivasjon for å få implementert arbeidsmiljøtiltakene kan relateres til fenomenet modenhet for organisatorisk endring. Nærmere bestemt handlet det om mellomledernes mentale modeller knyttet til tiltakenes nytteverdi, forpliktelse til å få dem gjennomført og mestring i pådriverrollen. Mellomlederne opplevde å ha en travel hverdag der den daglig drift og andre aktiviteter konkurrerte om deres oppmerksomhet i implementeringsfasen, og der det på alle nivå av organisasjonen var ulik vilje til å gjennomføre ARK-prosessen og tilknyttede tiltak. De omtalte mentale modellene syntes å ha betydning for i hvilken grad mellomlederne valgte å prioritere arbeidet med å få planlagte arbeidsmiljøtiltak implementert, og hvilken innsats og utholdenhet de la ned i dette arbeidet.

Abstract

The purpose of this study is to investigate which mental models that may affect the middle managers' motivation as a driving force in implementing measures based on a working environment survey. In order to achieve positive effects of such organizational-level occupational health interventions, it is important that associated measures are actually implemented. Research shows that there are significant challenges related to the implementation phase. Often the middle managers are responsible for ensuring that the measures are implemented and it is important that they are motivated to take on a role as a driving force in order to implement the measures. The middle managers motivation in the role as a driving force influenced by their mental models, which in this purpose are about their perceptions and appraisals of the intervention and associated measures, the context in which the intervention was carried out and the role and interaction of the actors in the process.

In order to investigate which mental models that are of importance to the middle manager's motivation in the driving role in such interventions, a study has been carried out on the implementation of working environment measures in a company that has carried out the work environment and climate survey ARK. Based on the survey, the company's various units had designed measures to preserve and improve the psychosocial and organizational working environment. The data collection was carried out at a time when implementation of the measures according to the company's plans should have been well underway. A qualitative method with semi-structured depth interviews of selected middle managers ($n = 8$) and other key persons ($n = 3$) in the intervention process has been applied. The data material has been analyzed using thematic analysis.

The results indicate that mental models that were important for the middle managers' motivation for implementing the working environment measures can be related to the phenomenon readiness for organizational change. More specifically, it was about the middle managers' mental models related to the possible benefits of the measures, the commitment to have them implemented and their mastery of the role as a driving force. They experienced having a busy work situation in which daily operations and other activities competed for their attention during the implementation phase, and that on all levels of the organization there where a varying willingness to carry out the intervention process and the related measures. The mental models mentioned seemed to have significance for the extent to which the middle managers chose to prioritize the work of implementing the planned working environment measures, and what efforts and perseverance they laid down in this work.

Forord

I min yrkeskarriere som HR-konsulent og -rådgiver har jeg siden 2006 blant annet bistått ledere med planlegging, gjennomføring og evaluering av arbeidsmiljøundersøkelser og tilknyttede tiltak. I den forbindelse har jeg ofte fått spørsmål som «hvorforskal vi bruke tid på dette?» og «hva får vi egentlig ut av det?». Jeg har erfart ledere som viser et stort engasjement for å gjennomføre slike prosesser og jeg har erfart noe som kan oppfattes som likegyldighet og endog motstand mot gjennomføring. Jeg har undret meg over hvorfor ledernes innstilling til slike prosesser synes å være ganske forskjellig og hvilken betydning dette kan ha for gjennomføring av prosess og implementering av tilknyttede tiltak. Arbeidet med masteroppgaven har gitt meg økt innsikt i tematikken, men også nye spørsmål. I prosessen har jeg opplevd en god blanding av frustrasjoner og mestringsfølelse. Begge deler har vært utviklende og lærerikt.

Jeg har selv, og på eget initiativ, utviklet problemstilling, samlet inn og analysert data. Selve masteroppgaven er ikke direkte del av et større forskningsprosjekt, men jeg har samarbeidet med fagmiljøet ved NTNU som har vært med å utvikle og som nå forvalter arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen ARK. Ikke minst har jeg dratt nytte av samarbeid med Kirsti Godal Undebakke, som i det daglige har hovedansvar for praktisk gjennomføring av ARK, veiledning overfor lokale prosjektledere og opplæring av ledere, prosessdrivere og verneombud. Jeg vil takke fagmiljøet ved NTNU for all hjelp og håper at mine funn kan være til nytte i det videre arbeidet med å utvikle ARK. En stor takk til mine kloke informanter for å stille opp for prosjektet og for å dele sine erfaringer og refleksjoner. Takk til min veileder Anne Iversen, for gode faglige innspill og diskusjoner, og til min arbeidsgiver NTNU, for en fleksibel arbeidssituasjon som har gjort gjennomføring av masteroppgaven mulig. Til slutt, takk til min kone Lisbeth, for en kritisk gjennomlesning av oppgaven og for å være overbærende med at jeg har brukt mye tid på den og til tider vært fysisk og mentalt fraværende i hjemmet.

Erik Lunde

Trondheim, våren 2019

Innhold

Figurer	x
Tabeller	x
Forkortelser/symboler	x
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppgavens dispisjon	3
2 Teoretisk og empirisk rammeverk	4
2.1 En modell for prosessevaluering og tilknyttet empiri	5
2.1.1 Aktørenes mentale modeller	6
2.1.2 Organisatorisk kontekst	11
2.1.3 Intervensjon	12
2.2 Mellomlederens rolle under organisatoriske endringer	15
2.2.1 Internalisering	16
2.2.2 Håndtering av personale	17
2.2.3 Daglig drift	17
2.2.4 Endring av arbeidssett	17
2.2.5 Kommunikasjon	18
2.3 ARK som en modell for arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner	18
2.3.1 Forberedelse og forankring	19
2.3.2 Kartlegging av arbeidsmiljøet	19
2.3.3 Utvikling av tiltak	20
2.3.4 Implementering	20
2.3.5 Evaluering	20
2.3.6 Medvirkning	21
2.4 Oppsummering av teoretisk og empirisk rammeverk	21
3 Metode	22
3.1 Forskningsdesign og metode	22
3.2 Beskrivelse av kasus	22
3.3 Utvalg, rekruttering og anonymisering	23
3.4 Datainnsamling	26
3.5 Analyse av datamaterialet	28
3.6 Kvalitet i forskningen	33
3.7 Epistemologisk posisjon	34
4 Funn og diskusjoner	36
4.1 Forpliktelse som mental modell	37
4.1.1 Forankring i toppledelsen	37

4.1.2	Medvirkning.....	38
4.1.3	Mellomledernes opplevde eierskap til prosess og tiltak.....	40
4.1.4	Oppsummering forpliktelse som mental modell	42
4.2	Nytte som mental modell	42
4.2.1	Oppfatninger om behov for arbeidsmiljøtiltak.....	43
4.2.2	Vurderinger av intervensjonen	46
4.2.3	Tiltakenes relevans.....	47
4.2.4	Kommunikasjon	51
4.2.5	Oppsummering nytte som mental modell	53
4.3	Mestring som mental modell	53
4.3.1	Kompetanse	53
4.3.2	Lederstøtte.....	58
4.3.3	Oppsummering mestring som mental modell	62
5	Avsluttende diskusjoner og konklusjon	64
5.1	Studiens bidrag til fagområdet	64
5.2	Generaliserbarhet.....	71
5.3	Implikasjoner for praksis og videre forskning	72
5.4	Konklusjon	75
	Referanser.....	77
	Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	85
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	87
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	89
	Vedlegg 4: Tidslinje ARK i kasusvirksomhet	92
	Vedlegg 5: FaktaARK I	93
	Vedlegg 6: FaktaARK II	97
	Vedlegg 7: Stegvis prosess for å identifisere tema ved hjelp av tematisk analyse	100
	Vedlegg 8: Eksempel på strukturering av temaet Forpliktelse.....	103

Figurer

<i>Figur 2.1: En modell for prosessevaluering (basert på Nielsen & Randall, 2013)</i>	6
<i>Figur 2.2: Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring (Hope, 2015)</i>	16
<i>Figur 2.3: ARK-prosessens fem faser (Undebakke et al., 2014)</i>	19
<i>Figur 5.1: Sammenhenger mellom mellomledernes mentale modeller og deres motivasjon i pådriverrollen ved implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak</i>	70

Tabeller

<i>Tabell 3.1: Oversikt over informanter</i>	25
<i>Tabell 4.1: Mentale modeller som hadde betydning for mellomleders motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak etter gjennomføring av en arbeidsmiljøundersøkelse</i>	36

Forkortelser/symboler

ARK	Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser
DSB	Database for statistikk om høgre utdanning
KIWEST	Knowledge Intensive Work Environment Survey Target
NESH	Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora
NSD	Norsk senter for forskningsdata
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
TA	Tematisk analyse

1 Innledning

Jevnlige arbeidsmiljøundersøkelser etterfulgt av tiltak for å håndtere kartlagte utfordringer, og der ansatte involveres i hele prosessen, kan være en velegnet fremgangsmåte for å fremme sunnhet for både organisasjon og ansatte (Nielsen, Randall, Holten, & González, 2010b). Positive effekter av slike intervensjoner forutsetter imidlertid at tiltakene som skal forbedre arbeidsmiljøet, gjerne kalt arbeidsmiljøtiltak (Hoff & Lone, 2014), er virksomme og at de faktisk blir implementert. Det synes å være vesentlige utfordringene knyttet nettopp til selve implementeringen av tiltak i slike prosesser (Nielsen & Randall, 2013; Montano, Hoven & Siegrist, 2014). Dersom tiltak kun eksisterer som handlingsplaner som ikke implementeres vil de sannsynligvis ikke bidra til varige forbedringer (Nielsen et al., 2010b). Mangelfull implementering kan også ha en rekke negative effekter. Falske forhåpninger, brutte forventninger og sløsing av tid og ressurser kan bidra til endringskynisme og –utmattelse, og svekke oppslutningen om fremtidige arbeidshelserettede intervensjoner (Abildgaard, Saksvik & Nielsen, 2016). Innføring av slike systematiske organisatoriske intervensjoner kan også bli oppfattet som et toppstyrt tiltak som verken mellomledere og ansatte har etterspurt (Saksvik & Nytrø, 2006). Dette kan bidra til motstand og manglende engasjement i prosessen (Nielsen et al., 2010b). Samlet gjør dette at arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner med mangelfull implementering kan være mer til skade enn til gagn for virksomheten.

Det er gjerne mellomlederne som har ansvaret for at tiltakene blir implementert, og hvordan de utøver dette ansvaret er av avgjørende betydning for om intervensjonen blir vellykket eller ei (Lundmark, Schwartz, Hasson, Stenling & Tafvelin, 2018). Nielsen (2017) fremhever fire grunner til at mellomlederne er sentrale for en vellykket implementering: 1) Mellomlederne fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og medarbeiderne. De kommuniserer og diskuterer beslutninger foretatt av toppledelsen med sine medarbeidere, og gir deretter tilbakemeldinger til toppledelsen om ansattes reaksjoner på intervensjonen. 2) De er ansvarlig for å omsette toppledelsens beslutninger til konkrete tiltak og endringer i arbeidspraksis i tråd med intervensjonens intensjoner. 3) De har hovedansvaret for at prosess og tiltak blir prioritert i en travel hverdag, og at det jobbes kontinuerlig for å oppnå planlagte endringer. 4) De må håndtere medarbeidernes forventninger til, og reaksjoner på, intervensjonen. At mellomlederne inntar en pådriverrolle er derfor avgjørende for om, og hvordan, arbeidsmiljøtiltakene blir implementert. Det er imidlertid et begrenset kunnskap om hvilke forhold som har betydning for hvilken innsats mellomlederne legger ned for at de

planlagte tiltakene skal bli gjennomført, og hvordan de også kan utøve motstand mot å implementere denne type organisatoriske intervensjoner (Nielsen, 2017). Mer kunnskap om hva som kan hemme og fremme mellomlederens motivasjon til å gå i bresjen for å implementere planlagte arbeidsmiljørettede tiltak vil være nyttig for både forskning og praksisfelt (Biron & Karanika-Murray, 2014).

1.1 Problemstilling

I jobbsammenheng kan motivasjon defineres som «psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Bjørvik & Haukedal, 2001, s. 101). Disse psykologiske prosessene påvirker hvilke mål vi setter oss i arbeidshverdagen, prioriteringer, utvikling av handlingsstrategier, innsatsen vi legger ned for å oppnå våre mål og utholdenhet i møte med utfordringer (Locke & Latham, 2002). Motivasjon handler i korthet om å kjenne energi for og å bli aktivert til å utføre bestemte handlinger (Ryan & Deci, 2002). Dette kan også innbefatte motstand mot å gjennomføre planlagte endringer (Oreg, 2003). Personer som er ikke er motivert handler ikke i det hele tatt, eller kun på en motvillig og passiv måte uten å oppleve noen hensikt med det de gjør (Ryan & Deci, 2000).

Motivasjon er et komplekst fenomen som kan studeres med ulike teoretiske tilnærminger (Ajzen, 1991). Arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner foregår i en dynamisk kontekst der det er mange forhold som kan påvirke aktørens motivasjon (Nielsen et al., 2010b). Biron og Karanika-Murray (2014) hevder at tradisjonelle teorier om indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000) er utilstrekkelige som forklaringsmodeller for aktørens handlinger i slike komplekse intervensjoner. De oppfordrer til systematiske studier av hvilke mentale modeller, det vil si oppfatninger og vurderinger, som har betydning for aktørens motivasjon for å implementere planlagte endringer. Samtidig påpeker de at mentale modellers betydning for utfallet av arbeidshelserelaterte intervensjoner i liten er grad blitt gjenstand for forskning. På denne bakgrunn har jeg gjennomført en studie med følgende problemstilling:

Hvilke mentale modeller kan ha betydning for mellomlederens motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak utarbeidet på bakgrunn av en arbeidsmiljøundersøkelse?

Arbeidsmiljø referer her til «de oppgavemessige, sosiale, organisatoriske og kontekstuelle faktorene som påvirker de ansattes motivasjon, helse og produktivitet» (Hoff & Lone, 2014, s 15). Implementering av tiltak viser både til implementeringstroskap (implementation fidelity) og implementeringseffektivitet (implementation effectiveness). Henholdsvis om de planlagte tiltakene faktisk ble gjennomført (Carroll, Patterson, Wood,

Booth, Rick & Balain, 2007), og om tiltakene ble gjennomført i tråd med de intensjoner som lå til grunn for handlingsplanene (Klein & Sora, 1996).

1.2 Oppgavens dispisjon

Oppgaven består av fem kapitler. I dette første kapittelet er oppgavens tema aktualisert og begrunnet, den overordnede problemstillingen er presentert og det er gitt en overordnet beskrivelse av fremgangsmåte for å svare på problemstillingen. I kapittel to redegjøres det for studiens teoretiske og empiriske rammeverk, der hensikten er å skape en ramme rundt analyser og diskusjoner. Kapittel tre handler om metode for datainnsamling og analyse. I kapittel fire presenteres resultatene fra analysen og resultatene drøftes deretter opp mot de tidligere presenterte teoriene og relevant empiri. Disse drøftingene kan betraktes som en forlenging av analysen. I kapittel fem diskuteres funnenes generaliserbarhet og bidrag til fagområdet. Avslutningsvis belyses studiens implikasjoner for praksis og videre forskning.

2 Teoretisk og empirisk rammeverk

For å belyse hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomlederens motivasjon til å være pådriver ved implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak baserer denne studien seg teoretisk og empirisk primært på litteratur om *arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner*. Det vil si planlagte, atferdsrettede og teoribaserte handlinger for å forbedre ansattes helse og trivsel gjennom å endre måten arbeidet er utformet, organisert og ledet (Nielsen, 2017). I mangelen av et helhetlig og konsistent teoretisk rammeverk som kan belyse psykologiske og organisatoriske mekanismer som kan forklare aktørenes atferd i denne typen intervensjoner foreslår Biron og Karanika-Murray (2014) at det anvendes flere teoretiske innfallsvinkler. I tråd med deres anbefalinger anvendes derfor også litteratur om organisasjonsutvikling, organisatoriske endringer og endringsledelse.

Organisasjonsutvikling kan defineres som «planlagte, systematiske tiltak for å endre organisasjonen i retning av en mer effektiv bruk av dens ressurser ved bruk av atferdsvitenskapelige metoder» (Bjørvik & Haukedal, 2001, s. 361), mens *organisatoriske endringer* kan defineres som planlagte endringer i en organisasjons formelle strukturer, prosesser eller markedsområder for å forbedre realiseringen av ett eller flere av organisasjonens mål (Lines, 2005, s. 9). Sammenlignet med arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner, handler organisatoriske endringer i større grad om toppstyrte prosesser med fokus på organisatoriske resultater (Lundmark et al., 2017), og som innebærer mer omfattende endringer (Rafferty & Simons, 2006). Det er derfor viktig å studere arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner som et separat fenomen, heller enn å lene seg på funn basert på organisatoriske endringer generelt (Lundmark, et al, 2017). Sistnevnte er likevel et nært beslektet fagområde med lenger historikk og mer utviklede teoretiske modeller som kan være overførbare for å forstå hvilke mekanismer som påvirker mellomledernes mentale modeller i implementeringsfasen ved arbeidshelserelaterte organisatoriske endringer (Biron & Karanika-Murray, 2014). *Endringsledelse* kan betraktes som et forsøk på å omforme dagens tankesett og handlinger hos organisasjonens medlemmer fra en nåværende til en ønsket fremtidig tilstand (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 433).

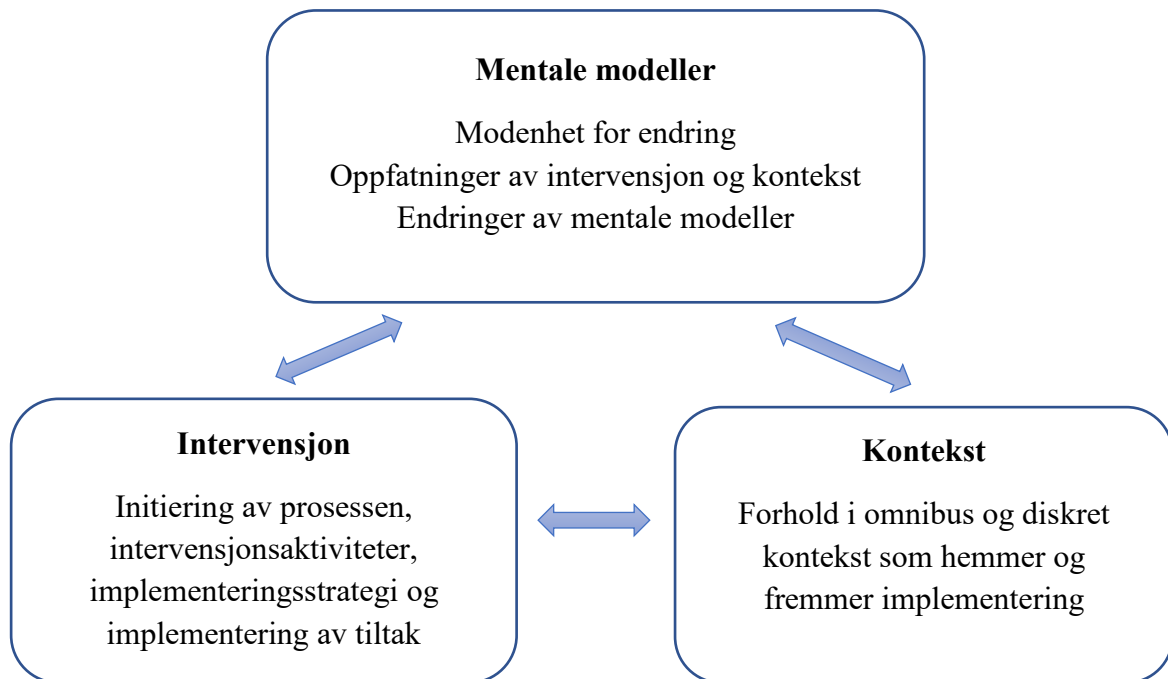
På denne bakgrunn innledes teoridelen med å beskrive prosessevalueringmodellen til Nielsen og Abildgaard (2013) som er videreutviklet av Nielsen & Randall (2013). Fokuset er på mellomledere og andre sentrale aktørers mentale modeller knyttet til intervensjonen, konteksten den skjedde i og aktørenes roller og samspill i prosessen. Intensjonen med å

anvende modellen til Nielsen og Abildgaard (2013) er å undersøke hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomlederens motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak utarbeidet som følge av en arbeidsmiljøundersøkelse, og ikke å evaluere intervensjonen. Deretter presenteres en modell utformet av Hope (2015), som illustrerer mellomlederens rolle og tilknyttede sosialkognitive prosesser under organisatoriske endringer. Intensjonen med å inkludere denne modellen er å få mer innsikt i konteksten mellomlederen befinner seg i under endringsprosesser, fordi konteksten kan ha betydning for mellomlederens mentale modeller i rollen som pådriver ved implementering av planlagte endringer (Nielsen & Randall, 2013). I denne studien handler mentale modeller også om mellomledernes oppfatninger av selve intervensjonen, som i denne studien er ARK (arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser). ARK er en helhetlig prosess for gjennomføring og oppfølging av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser i universitets- og høyskolesektoren. ARK-prosessen kan betraktes som en forskningsbasert modell for arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner som baserer seg på anerkjente teorier om organisasjonsutvikling (Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014). Nielsen og Abildgaard (2013) fremhever viktigheten av å undersøke hele prosessen, fra forberedende fase til evaluering i etterkant av gjennomføringen, for å avdekke hvilke mentale modeller som har hatt betydning for aktørenes motivasjon til å implementere planlagte tiltak. De ulike fasene i ARK-prosessen som beskrevet av Undebakke og kolleger (2014), og slik de ble utført i virksomheten som studeres, blir derfor gjennomgått til sist i teoridelen.

2.1 En modell for prosessevaluering og tilknyttet empiri

Nielsen og Abildgaard (2013) presenterer en teori- og evidensbasert modell for prosessevaluering som fokuserer på psykologiske og organisatoriske mekanismer som hemmer og fremmer gjennomføringen av arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Den inneholder fire hovedelementer: 1) hovedaktører og roller i prosessen, 2) organisatorisk kontekst, 3) intervensjon og 4) aktørenes mentale modeller. Forfatterne påpeker at det finnes forbindelser på tvers av elementene og at de gjensidig påvirker hverandre. Modellen er videreutviklet av Nielsen og Randall (2013) med forslag til spørsmål for hver fase i prosessen. Min gjennomgang følger hovedsakelig strukturen til Nielsen og Randall (2013), der beskrivelse av aktørene og deres roller er inkludert i intervensjonen som del av en implementeringsstrategi. Hovedelementene er i evalueringsmodellen som anvendes i denne studien er 1) aktørenes mentale modeller, 2) organisatorisk kontekst og 3) intervensjon. Se figur 2.1. Evalueringsmodellen inneholder grove retningslinjer som kan tilpasses elementer og aktører i den aktuelle intervensjonen. I denne studien innebærer dette at fokuset er på mentale

modeller og tilknyttede sosialkognitive prosesser som kan ha betydning for mellomledernes motivasjon som pådriver ved implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak.



Figur 2.1: En modell for prosessevaluering (basert på Nielsen & Randall, 2013)

2.1.1 Aktørenes mentale modeller

Ifølge Nielsen & Abildgaard (2013) bør ikke ledere og medarbeidere kun betraktes som målgrupper for organisatoriske intervensjoner, men også som aktører som fortolker og forsøker å forstå det som foregår i arbeidshverdagen. Dette skjer ved hjelp av *mentale modeller*, som her referer til aktørenes oppfattelser og vurderinger av intervensjonen, konteksten den skjedde i og egen rolle i prosessen (Nielsen & Abildgaard, 2013). Vi er ofte ubevisst våre egne mentale modeller, men anvender dem hyppig i arbeidshverdagen og særlig for å skape mening ved endringer (Weick, 1995). Senge (2006) hevder at kunnskap ofte ikke blir omsatt til praktisk handling, fordi den er i strid med våre mentale modeller. For å undersøke hvilke mentale modeller som kan ha betydning for aktørenes motivasjon til å implementere planlagte tiltak, foreslår Nielsen og Randall (2013) å undersøke a) i hvilken grad deltakerne er moden for endring, b) i hvilken grad deltakerne har felles mentale modeller, c) hvordan deltakerne oppfatter intervensjonen og tilknyttede aktiviteter, og d) om intervensjonen medførte en endring i deltakernes mentale modeller. I det følgende gjennomgås teoretiske og empiriske aspekter ved disse spørsmålene.

I hvilken grad deltakerne er moden for endring. Modenhet for endring handler om i hvilken grad organisasjonens medlemmer er psykologisk og atferdsmessig rede til å

implementere organisatoriske endringer (Weiner, Amick & Lee, 2008), og antas å være den kognitive forløperen for aktørenes motivasjon for, eller motstand mot, endring (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Det er forsket mye på dette fenomenet relatert til organisatoriske endringer, men det er i liten grad omtalt i litteraturen om arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Nielsen & Randall, 2013). Det finnes flere sosialkognitive teorier som gir innsikt i modenhet for endring og den relaterte psykologiske dynamikken (Armenakis et al. 1993; Bandura, 1977; Lewin, 1951). Fenomenet omtales både som «readiness for organizational change» (Holt, Armenakis, Harris & Feild, 2007) og «change readiness» (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Den mest anerkjente definisjonen på fenomenet er ifølge Rafferty og Simons (2006) formulert av Armenakis og kolleger (1993), som knytter modenhet for organisatoriske endringer til enkeltpersoners tro, holdninger og intensjoner med hensyn til i hvilken grad endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjennomføre endringene.

Sosialkognitive teorier av Bandura (1997) viser at når modenhet for endring er høy, er aktørene mer tilbøyelig til å initiere endringer, øke innsatsen for å gjennomføre endringer og utvise større utholdenhet i møte med hindringer eller tilbakeslag under gjennomføringen. Ifølge Herscovitch og Meyer (2002) samarbeider vi bedre i endringsarbeidet og opptrår som ambassadører for endringene når modenhet for endring er basert på motiver knyttet til «vil» snarere enn «må» eller «bør». Ved høy modenhet for endring antas det også at motstand mot endring reduseres (Armenakis et al, 1993). Motstand mot endring referer til forhold innenfor en organisasjon som opererer for å opprettholde status quo, eller som reduserer oppslutning om og støtte til endring (Rafferty & Simons, 2006).

De fleste anerkjente definisjoner og teorier om modenhet for endring har fokus på individnivået, og argumenterer for at organisatoriske endringer er et resultat av summen av individuelle handlinger (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Weiner (2009) fokuserer imidlertid på organisatorisk modenhet for endring, fordi mange virksomme organisatoriske intervensjoner innebærer endringer på systemnivå som krever kollektive atferdsendringer. Med organisatorisk modenhet for endring sikter han primært til to forhold. Det ene er i hvilken grad organisasjonsmedlemmene opplever at det foreligger en omforent beslutning om å implementere endringene. Dette kaller han endringsforpliktelse (change commitment). Det andre forholdet kaller han endringstro (change efficacy), som er en felles tro på organisasjonens kollektive evne til å gjennomføre endringene. Weiner (2009) søker å forene strukturelle og psykologiske perspektiver ved å synliggjøre forholdet mellom dem. I tråd med Banduras (1997) teorier mener han at tilgang til ressurser og andre strukturelle egenskaper

påvirker vurderinger av mestringstro (self-efficacy) knyttet til å gjennomføre endringer, og at det foreligger en kognitiv dimensjon i mestringstro som både kan være situasjons- og personlighetsrelatert. Situasjon viser her til kontekstuelle forhold (Johns, 2006) som kan påvirke modenhet for endring. Personlighet viser til tilbøyeligheter ved et individs måte å tenke, føle og handle på i ulike situasjoner og som er relativt stabil over tid (Hagen & Nysæter, 2004, s 10). Studier viser at personlighet har betydning for lederes tilbøyelighet til å gjennomføre planlagte endringer og for hvordan de opplever å mestre organisatoriske endringer (Judge & Bono, 2000; Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999; Oreg, 2006; Rafferty og Griffin, 2006).

Biron og Karanika-Murray (2014) foreslår at modenhet for endring blir gjenstand for mer systematiske studier innenfor arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Det finnes imidlertid noen studier som indikerer hvilken betydning mentale modeller knyttet til modenhet for endring kan ha for motivasjonen til å gjennomføre slike intervensjoner. Endringsutmattelse og –kynisme er en slik mental modell, som gjerne oppstår når deltakerne har dårlige erfaringer med tidligere organisatoriske intervensjoner (Nyrtrø et al., 2000; Saksvik et al., 2002). Dahl-Jørgensen og Saksvik (2005) har funnet ansatte som var immun mot endringer fordi de hadde erfaring med at igangsatte intervensjoner og tilknyttede tiltak ikke ble fulgt opp, og heller ikke førte til ønskede resultater. Videre kan ledere som ikke opplever å ha tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter til å lede intervensjonsprosessen ha en tendens til å nedprioritere eller rett og slett ignorerer prosessen (Nielsen, 2017). Funn av Nielsen og Randall (2011) indikerer at ledere og ansatte som opplevde å ha et godt arbeidsmiljø også var positivt innstilt til arbeidshelserelaterte intervensjoner. Samtidig syntes de å være lite motivert for å gjøre en ekstra innsats for å forbedre arbeidsmiljøet ytterligere. Nielsen (2017) foreslår derfor at det finnes både en gulv- og tak-effekt. Implementering av arbeidsmiljøintervensjoner forutsetter på den ene siden en viss organisatorisk modenhet. Samtidig må det oppleves å være behov for, og en tro på, at intervensjonen vil bidra til forbedringer (Nyrtrø et al, 2000).

I hvilken grad deltakerne har felles mentale modeller. Studier viser at både toppledelsens og medarbeidernes innstilling og engasjement har en tendens til å påvirke mellomledernes oppfatninger om intervensjonen og motivasjon for å gjennomføre tiltakene (Nielsen et al, 2010b). Selv om mentale modeller i utgangspunktet er individuelle, kan felles og delte mentale modeller utvikle seg over tid i en organisasjon i takt med at organisasjonens medlemmer tilegner seg felles erfaringer (Pillai & Williams, 2004). I enheter hvor det ikke er utviklet felles mentale modeller kan implementering bli hemmet (Nielsen & Randall, 2013). Ledere og ansatte kan ha ulike og noen ganger motstridende oppfatninger, vurderinger og

agendaer i en intervensjonsprosess. Studier av Saksvik og kolleger (2002) viste at ledere foretrakk intervensjoner på individnivå som plasserte ansvaret for endringer på de ansatte. Slik unngikk de endringer i forhold som gikk på makt, autonomi og arbeidsorganisering. Medarbeiderne fikk da en negativ innstilling til intervensjonen, fordi de opplevde at dette var en strategi ledelsen brukte for å undra seg ansvaret, og at intervensjonen på denne måten feilet med å håndtere det de oppfattet som problemer på arbeidsplassen.

Å la ansatte få medvirkning i endringsprosesser har vist seg å fremme mentale modeller preget av samarbeid, felles interesser og felles forpliktelser til kontinuerlig forbedring (Saksvik et al., 2005). At mellomlederne utøver transformasjonslederatferd og opptrer som endringsagenter kan også fremme felles mentale modeller (Nielsen, 2013). Dette innebærer at leder opptrer som en god rollemodell, motiverer sine medarbeidere gjennom å formulere en klar og attraktiv visjon, oppmuntrer til initiativ og kreativitet, og opptrer som en omtenkssom mentor (Bass & Riggo, 2006). I følge Carter, Armenakis, Feild og Mossholder (2013) kan slik lederatferd bidra til at ledere og medarbeidere får en felles plattform av verdier, normer og antakelser, som kan fremme aksept for at det er behov for endringer og et felles ansvar for å bidra til å utvikle arbeidsmiljøet. Positive effekter forutsetter da at transformasjonslederatferden er rettet mot intervensjonen fremfor konkurrerende aktiviteter (Lundmark et al., 2018).

Hvordan deltakerne oppfattet intervensjonen og de tilknyttede aktivitetene. Nielsen og Abildgaard (2013) skiller mellom mentale modeller om intervensjonsprogrammet og om intervensjonsaktivitetene. Førstnevnte handler i denne studien om ARK og tilknyttet metodikk, mens sistnevnte handler om innholdet i aktiviteter som utføres i de ulike fasene av intervensjonen, og da særlig arbeidsmiljøtiltakenes kvalitet og treffsikkerhet. Dersom ledere og ansatte har en felles oppfattelse av at intervensjonsprogrammet vil være fordelaktig for dem, vil de gjerne jobbe som en samlet enhet for at intervensjonen skal bli vellykket (Nytrø et al., 2000). Motsatt vil de gjerne motsette seg intervensjonen og sabotere den dersom de har en oppfatning av at den ikke er fordelaktig for dem (Hurrell & Murphy, 1996). Når det gjelder mentale modeller knyttet til intervensjonsaktivitetene har Randall, Griffith og Cox (2005) funnet mellomledere som ikke kommuniserte planlagte endringer til sine ansatte, fordi de vurderte at de ville medføre endring i ansvarsområder som var ugunstig for dem selv. Biron og kolleger (2014) påpeker at mellomledere også kan unnlate å implementere tiltak som de oppfatter som overflødige.

Om intervensjonen bidro til endringer i deltakernes mentale modeller.

I følge Lewin's (1951) klassiske teorier om organisatoriske endringer må ledere og ansatte oftest avlære eksisterende mentale modeller om arbeidsforholdene og erstatte dem med nye for å bli motivert for å implementere planlagte endringer. Dette fordi eksisterende mentale modeller gjerne er forbundet med psykologisk trygghet, kontroll og identitet (Argyris & Schön, 1978). Nielsen & Randall (2013) knytter endringer i deltakernes mentale modeller til Argyris og Schöns (1978;1996) teorier om organisatorisk læring, som tilsier at slik læring bare har skjedd hvis det foreligger en endring av adferd i organisasjonen og i de styrende variablene som lå til grunn for adferden. Styrende variabler sikter til den måten individer eller kollektiver forstår deres egen organisasjon og relaterte kausalsammenhenger, og inkluderer antagelser, verdier, normer og handlingsstrategier. Organisatorisk læring skjer fortrinnsvis gjennom enkelt- eller dobbeltkretslæring (Argyris & Schön,1996).

Enkeltkretslæring skjer når man oppdager feil og korrigerer handlinger som førte til de uønskede konsekvensene, men uten at det stilles spørsmål ved eller endres noe i systemets underliggende verdier (Argyris & Schön, 1996). Slike korrigeringer som kun skjer på handlingsplanet har en tendens til å mislykkes, og feil gjentar seg. I beste fall vil de kun medføre en midlertidig forbedring av situasjonen (Irgens, 2011).

Dobbeltkretslæring skjer hvis vi stiller spørsmål ved de bakenforliggende antagelsene, verdiene og målsettingene for våre handlinger (Argyris & Schön, 1978). Da får vi en mer omfattende og grundig granskning før feil korrigeres, som kan føre til en endring i variablene som styrer våre handlinger. Slik beredes grunnen for organisatorisk læring og mer varige forbedringer. Organisasjoner som har utviklet seg til å bli lærende har evnen til å lære av læringsprosessen og forholder seg proaktivt til endring (Irgens, 2011).

Nulllæring er også et alternativ. Da fortsetter vi som før, selv om resultatene ikke er tilfredsstillende. Verken feil eller aktørenes bakenforliggende antakelser korrigeres (Irgens, 2011). Vi får en ikke-lærende organisasjon, som kjennetegnes av en tendens til å ignorere problemer, egne holdninger til problemene og mulige løsninger (Brunsson, 1998).

Argyris (1990) mener at både enkelt- og dobbeltkretslæring er nødvendig i organisasjoner, men det er vanskeligere å oppnå dobbeltkretslæring. Organisasjoner kan ha størst problemer med å lære når utfordringene er komplekse. Det er gjerne da behovet for å lære er størst, men i slike tilfeller hindres læring ofte av organisatoriske forsvarsrutiner. Argyris hevder at alle organisasjoner har elementer av slike. De etablerer seg som ubevisste vanemønstre som har til hensikt å skjerme oss fra situasjoner som virker ubehagelig og truende, og som kan gjøre oss usikre. Et eksempel kan være en tendens til å bagatellisere problemer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet (Biron, Gatrell & Cooper, 2010).

Argyris og Schön (1996) bruker begrepet *handlingsteorier* om individuelle og kollektive mentale modeller som bidrar til å skape forenkling og sammenheng i hvordan vi oppfatter verden, og som er styrende for våre handlinger. Hvis de grunnleggende forutsetningene som handlingsteoriene baserer seg på ikke er gyldige, vil aktørenes adferd være dysfunksjonell og bidra til selvbekreftende prosesser som fører til gjentakende feil (Irgens, 2011). Ofte blir det en ubevisst inkonsistens mellom handlingsteoriene vi uttrykker og de vi faktisk bruker. Det vi gir uttrykk for at vi vil gjøre, eller som vi vil at andre skal tro at vi vil gjøre, kaller Argyris og Schön (1978) for *uttrykte teorier*. Dette er verdenssynet og verdiene som vi tror at våre handlinger baserer seg på. De implisitte teoriene som ligger til grunn for hva vi faktisk tenker og gjør, kaller de for *bruksteorier*. Dette er verdenssyn og verdier som utgjør de mentale modellene vi handler etter og som er styrende for faktisk atferd. De inneholder antakelser om oss selv, andre og omgivelsene. Relatert til ARK kan nedfelte handlingsplaner for arbeidsmiljøtiltak avspeile uttrykte verdier, mens det er bruksteoriene som faktisk styrer mellomledernes handlinger. Her kan det ligge enten skjulte eller ubevisste antakelser som er i konflikt med de uttrykte teoriene. Dette kan forårsake et misforhold mellom uttrykte teorier og bruksteorier der faktiske handlinger ikke samsvarer med de planlagte. Slik inkonsistens kan oppleves ubehagelig. Som et forsvar mot ubehag utvikler vi mekanismer som gjør oss ubevisst dette misforholdet (Argyris, 1990).

Hva vi tenker om arbeidsmiljøtiltak og gjennomføringen av disse, kan styre våre handlingsvalg. For effektiv fungering bør vi tilstrebe samsvar mellom uttrykte teorier og bruksteorier (Argyris, 1991). Vi må bli oss bevisst og ha muligheten til å endre våre handlingsteorier hvis vi skal styre vår adferd på en hensiktsmessig måte. Dette krever at vi stiller spørsmål ved grunnleggende handlingsnormer og styrende verdier, det vil si dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996). Dersom vi avdekker avvik mellom hva vi sier og hva vi faktisk gjør, bør vi spørre oss om vi virkelig verdsetter våre uttrykte teorier eller om disse bør endres (Senge, 2006). I følge Argyris (1991) kan det være særlig vanskelig for ledere å lære av hverandre og sine medarbeidere, fordi det ofte går prestisje i deres prestasjoner. De forventes å ha kompetanse i å mestre krevende situasjoner, og kan derfor strekke seg langt for å unngå å tape ansikt. Dette kan virke hemmende på motivasjonen for å implementere planlagte endringer.

2.1.2 Organisatorisk kontekst

I denne studien handler kontekst om situasjonsbestemte muligheter og begrensninger som påvirker den organisatoriske intervensjonen, og hvordan den tolkes. Konteksten påvirker

aktørens motivasjon og atferd i prosessen og kan dermed hemme eller fremme implementering av planlagte tiltak (Nielsen & Abildgaard, 2013). Johns (2006) skiller mellom omnibus og diskret kontekst.

Omnibus kontekst referer her til et bredt spekter av generelle og relativt stabile elementer som kan hemme eller fremme gjennomføringen av organisatoriske intervensjoner. Eksempler kan være organisasjonsstruktur, arbeidsstøkkens sammensetning, kompetanse og kapasitet til å gjennomføre endringsprosesser (Holt et al., 2007b). Nielsen (2017) påpeker at virksomheter med liten erfaring med, og få formaliserte systemer for, håndtering av arbeidshelserelaterte intervensjoner kan slite med å få gjennomført tilknyttede handlingsplaner dersom opplegget er for ambisiøst.

Diskret kontekst referer til spesifikke hendelser som skjer parallelt med intervensjonsprosessen og som påvirker deltakernes holdninger og adferd (Nielsen & Randall, 2013). Eksempler kan være fusjoner, omstillingsprosesser, konkurrerende prosjekter og aktiviteter, lederskifte og andre rolleendringer (Saksvik et al., 2002). Det er en risiko for at gjennomføring av handlingsplaner hemmes hvis intervensjonen ikke er koordinert med øvrige aktiviteter som foregår i virksomheten (Nielsen et al., 2010b)

2.1.3 Intervensjon

Her inngår a) initiering, b) intervensjonsaktiviteter, c) implementeringsstrategi og d) implementering av tiltak (Nielsen & Randall, 2013).

Initiering. Dette handler om hvem som initierte prosessen og hvorfor. Intervensjoner kan endre maktstrukturer. For å forstå nøkkelaktørens tanker, motiver og atferd i prosessen er det derfor viktig å identifisere hvem som definerte problemet og hva som skulle gjøres, og hvem som fikk ansvaret for å implementere intervensjon og tilknyttede tiltak (Nielsen & Abildgaard, 2013). Dette kan påvirke deltakernes engasjement og eierskap til intervensjonen, og forpliktelse til implementering (Biron & Karanika-Murray, 2014). Forankring i og støtte fra toppledelsen er viktig (Aust & Ducki, 2004). I ARK legges det opp til at prosessen initieres ovenfra-og-ned (top-down) av toppledelsen, mens tiltakene genereres nedenfra-og-opp (bottom-up) av mellomledere og medarbeidere (Undebakke et al., 2014). Stewart, Manges & Ward (2015) studerte tre ulike tilnærminger ved implementering ved helsereelaterte organisatoriske intervensjoner: ovenfra-og-ned, nedenfra-og-opp, og en kombinasjon av disse. Ovenfra-og-ned tilnærmingen førte til utilstrekkelig forpliktelse nedover i organisasjonen til å drive gjennom endringer. Ved nedenfra-og-opp tilnærmingen allokerte toppledelsen for lite ressurser nedover i organisasjonen for gjennomføring. En kombinert tilnærming viste seg å

være mest gunstig. Det er likevel en risiko for at en kombinert tilnærming, som ARK-prosessen, kan gi det verste fra begge tilnærminger. Når det gjelder hvorfor prosessen ble initiert viser studier at kommunikasjon som bidrar til å skape forståelse for intervensjonens nytte og betydning for ansatte på alle nivå og for organisasjonen, kan fremme deltakernes engasjement. Vag informasjon derimot, kan avle negative forventninger, lavt engasjement og mistillit til dem som initierte prosessen (Saksvik, Olaniyan, Lysklett, Lien & Bjerke, 2015).

Intervensjonsaktiviteter. Dette handler om hvor godt utfordringer i arbeidsmiljøet ble kartlagt og om tiltakene svarte på de kartlagte utfordringene og traff målgruppen. God utforming av tiltak danner basis for en vellykket implementering (Saksvik et al., 2002). For at prosessen skal oppleves som positiv må både ledere og ansatte oppfatte tiltakene som relevante og nyttige (Nielsen & Randall, 2012). Her er arbeidsmiljøkartleggingen og fortolkning av resultater avgjørende (Nielsen et al., 2010b). Hvis arbeidsmiljøkartlegginger ikke er treffsikre er det risiko for at tiltakene ikke svarer på de utfordringer som ansatte opplever å ha. Dette kan svekke motivasjon for gjennomføring av tiltak. En bred involvering av alle ansatte kan bidra til en treffsikker kartlegging samtidig som ansattes engasjement og oppslutning om tiltakene styrkes (Saksvik et al., 2015). Dahl-Jørgensen og Saksvik (2005) har funnet at enheter med begrenset kompetanse i å håndtere psykososiale risikofaktorer opplevde vansker med å utvikle adekvate tiltak. De var bevisst på at de hadde utfordringer, men hadde lite kunnskap om hvordan de skulle håndteres. Tiltak som tar hensyn til kontekstuelle betingelser og hendelser kan ha større muligheter for å bli gjennomført enn tiltak som i større grad ignorerer disse (Nielsen & Randall, 2013). For at tiltakene skal bli implementert trekker Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle og Quinlan (2000) paralleller til helserelatert sosialpsykologisk forskning som viser at usunn atferd sannsynligvis ikke endres med mindre deltakerne opplever at de er i en usunn situasjon, erkjenner at endring er nødvendig, er overbevist om at intervensjonen vil ha en positiv effekt, og er motivert til å følge intervensjonsopplegget (Radley, 1994).

Implementeringsstrategi. Dette handler om hvilken rolle mellomledere og andre sentrale aktører inntok. For å identifisere mentale modeller som kan ha hemmet og fremmet aktørenes motivasjon for å gjennomføre planlagte tiltak, er det viktig å identifisere hvem som hadde makt og innflytelse til å gjennomføre endringer og hvordan ulike aktører var involvert i prosessen (Nytrø et al., 2000).

Mellomlederen er vanligvis ansvarlig for å implementere tiltak og kommunisere hva som skal gjøres og hva som er oppnådd (Hasson, Villaume, Schwarz & Palm, 2014). Dette er også tilfelle i ARK (Undebakke et al., 2014). Det er derfor viktig at mellomlederne viser

engasjement og føler forpliktelse til å gjennomføre tiltakene (Nielsen et al., 2006). Saksvik og kolleger (2002) har avdekket eksempler på at mellomledere kan yte passiv motstand i implementeringsfasen og anbefaler derfor at mellomledernes motivasjon og handlinger dokumenteres. De påpeker at implementering av arbeidsmiljøtiltak vanligvis ikke inngår i prestasjonsvurderinger av mellomledelsen, og at dette kan bidra til at implementering blir nedprioritert. Selv om mellomlederne har en sentral rolle i implementeringsfasen i ARK opererer de ikke i et vakuum (Undebakke et al., 2014), Det er derfor også viktig å undersøke mellomledernes samspill med andre sentrale aktører, slik som toppledelsen, medarbeiderne, verneombud og støttepersonale (Randall & Nielsen, 2013).

Toppledelsen har typisk ansvar for å allokere tid og ressurser til intervensjoner, og for å sørge for at mellomlederne får tilstrekkelig med informasjon, opplæring og støtte til å håndtere prosessen (Hasson, et al., 2014). Toppledernes adferd og holdninger de signaliserer har en tendens til å risle nedover i organisasjonen (Saksvik et al., 2002). Samtidig er de ofte opptatt med andre oppgaver som kan gå på bekostning av en tett oppfølging av prosessen (Nytrø et al., 2000). Manglende støtte og prioriteringer fra toppledelsen har gjerne negative konsekvenser for mellomlederne i arbeidet med å gjennomføre handlingsplaner (Saksvik et al., 2002), og kan resultere i manglende entusiasme nedover i systemet (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005). Instrumentell støtte, som at det settes av tilstrekkelig tid for alle ansatte til å delta i prosessen, er viktig i seg selv og kan i tillegg ha en viktig symbolverdi. Det synes også å være viktig at topplederen uttrykker tydelige forventninger og krav til mellomlederne, som ved å be om rapportering av status på gjennomføring og resultater (Saksvik et al., 2015).

Ansattes involvering i prosessen kan skje i en kombinasjon av direkte medvirkning og indirekte via tillitsvalgte, verneombud eller andre ansatte representanter (Nielsen, 2013). Medvirkning kan bidra til at gjennomføring av endringsprosesser går glattere og redusere motstand mot endring, og fremme tillit, gode relasjoner og positive sirkler mellom leder og medarbeidere (Nielsen et al., 2010). Involverende ledere kan fremme et positivt engasjement blant ansatte som fremmer lederens mestringsfølelse og opplevde velvære under prosessen. Samlet kan dette påvirke ledernes mentale modeller knyttet til intervensjonen (Nielsen & Daniels, 2012).

Verneombudene er sammen med mellomlederne, involvert i den innledende kartleggingen av de organisatoriske forholdene og i prosessevaluering. De kan etterspørre at ARK følges opp av leder, f.eks. gjennom å spørre om når det skal holdes oppfølgingsmøte, og når det skal informeres om fremdrift og iverksatte tiltak (Undebakke et al., 2014)

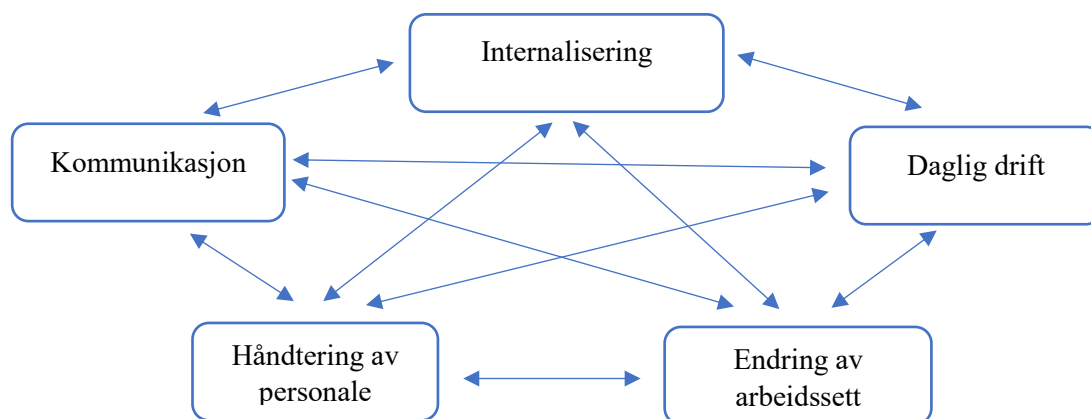
Støtteapparatet under slike organisatoriske intervensjoner er gjerne eksperter fra HR-avdelingen og/eller eksterne konsulenter (Hoff & Lone, 2014). Disse kan bidra med opplæring i intervensjonen og tilknyttet metodikk, utforming av prosessen og bistå mellomlederen ved presentasjon og tolkning av kartlegging, og ved utforming av tiltak (Hasson et al., 2014). I ARK kalles denne rollen for prosessdriver (Undebakke et al., 2014). Fremgangsmåten i ARK tilsier at prosessdriver gradvis trekker seg tilbake, og at ansvaret i sin helhet overlates til mellomlederne når tiltakene skal implementeres. De kan likevel bistå ved evaluering, rapportering og kommunikasjon om tiltakene og gi støtte til mellomlederen ved implementering av tiltak ved særlige utfordringer (Undebakke et al., 2014).

Implementering av tiltak. Dette handler om de planlagte arbeidsmiljøtiltakene ble implementert som planlagt og kommunisert på en passende måte. Det er viktig å undersøke og finne forklaringer på mulig diskrepans mellom handlingsplaner og faktisk implementering (Nielsen & Randall, 2013). Nielsen og kolleger (2010b) fremhever betydningen av å sette tiltakene inn i velstrukturerte og detaljerte handlingsplaner. De anbefaler systematikk og planmessighet for å se sammenhenger mellom tiltak og effekter, å justere på tiltakene underveis ved behov, og å kartlegge forhold som kan hemme og fremme implementering av tiltakene. Videre bør handlingsplanen inneholde informasjon om hvordan tiltak og oppnådde resultater skal kommuniseres. Åpen kommunikasjon og informasjon om gjennomføring av tiltakene har vist seg å fremme engasjement rundt intervensjonen (Nytrø et al., 2000) og forpliktelse til å gjennomføre tiltakene (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

2.2 Mellomlederens rolle under organisatoriske endringer

ARK tar sikte på å fremme organisatoriske endringer som kan forbedre arbeidsmiljøet (Undebakke et al., 2014). I sin bok *Mellomlederen* fremhever Hope (2015) den koordinerende rollen mellomlederen har ved gjennomføring av organisatoriske endringer der de fortolker og ivaretar koblingene mellom organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. Mellomlederne er tett på organisasjonens medarbeidere og deres arbeidshverdag, og har derfor gode vilkår for å omsette endringsinitiativ til praktiske konteksttilpassede tiltak som skal implementeres i organisasjonen. Mellomledere som ikke ønsker endringer er også i en unik posisjon til å blokkere, forsinke og endre innholdet i endringene. Enten ut i fra egeninteresser eller ut i fra vurderinger av hva som er det beste for medarbeidere og virksomhet. Motstand mot endring er altså ikke nødvendigvis dysfunksjonell (Hope, 2015). Samlet er det vanskelig å lykkes med å implementere endringer uten å motivere mellomlederne i rollen som endringsledere, og uten å ta hensyn til konteksten de befinner seg i. For god ivaretagelse av rollen som endringsleder

fremhever Mumford, Campion og Morgeson (2007) fire generelle kompetansekrav som mellomlederen må oppfylle. Dette er kognitiv, mellommenneskelig, forretningsmessig og strategisk kompetanse. Hope (2015) setter disse kompetansekravene inn i et rammeverk med fem funksjoner som mellomlederne må dekke hvis tilsiktede endringer skal kunne implementeres effektivt. Funksjonene er integrert med hverandre. De kan ikke stå alene uten å påvirke de øvrige funksjonene og de kan alle virke inn på mellomledernes mentale modeller. Som figur 2.2 viser er disse funksjonene a) internalisering, b) håndtering av personale, c) daglig drift, d) endring av arbeidssett og e) kommunikasjon.



Figur 2.2: Rammeverk for mellomleders funksjoner ved endring (Hope, 2015)

2.2.1 Internalisering

Internalisering innebærer å gjennomgå egen endring, og er en psykologisk prosess der mellomledere tar til seg og handler i tråd med virksomhetens ideer, normer og verdier. Dette gjelder også forhold som mellomlederen opprinnelig var skeptisk til, både på vegne av virksomheten, medarbeiderne eller seg selv. Balogun (2003) hevder at mellomlederen ikke vil være i stand til å implementere endringer effektivt med mindre de har internalisert dem selv. Dette kan medføre betydelige endringer for mellomlederen, både kognitivt og atferdsmessig. Internalisering bygger på Weicks (1995) sosial-kognitive teorier om meningskaping og meningsgiving, der samspillet mellom mellomleder og andre aktører i prosessen er viktig for utvikling av mellomleders mentale modeller knyttet endringsprosessen.

Meningskaping handler om at mellomlederen må fortolke, strukturere og forsøke å forstå virkeligheten når noe nytt inntreffer, og deretter anerkjenne og skape mening i situasjonen. Dette skjer fortløpende i enhver situasjon vi går inn i og baserer seg på tidligere erfaringer. Prosessen påvirkes av omgivelsene og av samspillet med andre (Hope, 2015).

Meningsgiving handler om å bidra til andres meningskaping, slik at deres virkelighetsoppfatning stemmer med påvirkerens foretrukne bilde av virkeligheten (Rouleau

& Balogun, 2011). Hvem som opptrer som meningsgiver og meningsskaper er en fortløpende prosess som i seg selv ikke er hierarkisk fundert. Ved initiering av endringer er det likevel vanlig og ofte forventet at topp- og mellomledere først tar rollen som meningsgivere, og at øvrige medarbeidere blir meningsskaperne. Medarbeiderne kan deretter fortolke budskapet og signalisere tilbake undring, forståelse, forbedringsmuligheter eller motstand. Medarbeiderne har dermed overtatt prosessen som meningsgiver og mellomleder får da rollen som meningsskaper. Slik kan prosessen gå frem og tilbake i et samspill mellom mellomlederen og andre aktører i prosessen til man har en omforent forståelse av virkeligheten (Hope, 2015).

2.2.2 Håndtering av personale

Mellomlederen er typisk tett på medarbeiderne i det daglige og kan ikke ignorere deres reaksjoner på endring. Medarbeiderne har individuelle og ofte sammensatte reaksjoner, som for eksempel kan være motstand, stress, frustrasjoner og sorg. Mellomlederne må håndtere medarbeidernes behov, reaksjoner og atferd, og nærmest opptre som en terapeut. De må også forhandle mellom individer og grupper som kan ha ulike interesser. Samlet er mellomlederens meningsgiving viktig for å implementere planlagte endringer på best mulig måte, gjennom å skape en forståelse av endringene og hva de betyr for den enkelte (Hope, 2015).

2.2.3 Daglig drift

Endringene kommer i tillegg til daglig drift i en travel hverdag. Mellomlederen har en sentral rolle i å påse at virksomheten går rundt tilnærmet som normalt og prioritere ressursbruk mellom ulike aktiviteter på en hensiktsmessig måte (Hope, 2015). Mellomlederen settes ofte under et stort press under endringer og opplever en vesentlig tids- og oppmerksomhetsklemme (Saksvik et al., 2007). Kunsten er å balansere hensynet til daglig drift og fremdrift i endringene (Huy, 2012). For å finne en god balanse trekker Hope (2015) frem nytten av funksjonelle ledergrupper der lederne samarbeider godt seg imellom, deler hverandres styrker og svakheter og støtter hverandre.

2.2.4 Endring av arbeidssett

Mellomlederen er oftest ansvarlig for å implementere planlagte endringer i egen enhet i tråd med endringsprogrammets intensjoner (Hope, 2015). Dette kan skje ved å gjennomføre tiltak selv, fordele eller delegere oppgaver og ansvar knyttet til endringstiltak, tilrettelegge for at medarbeiderne blir i stand til å ivareta oppgavene, og å definere hvordan oppfølging og rapportering underveis skal skje. Posisjonen som mellomledere har ved å være tett på medarbeiderne og den daglige drift, og samtidig være distansert nok til å skaffe seg et godt

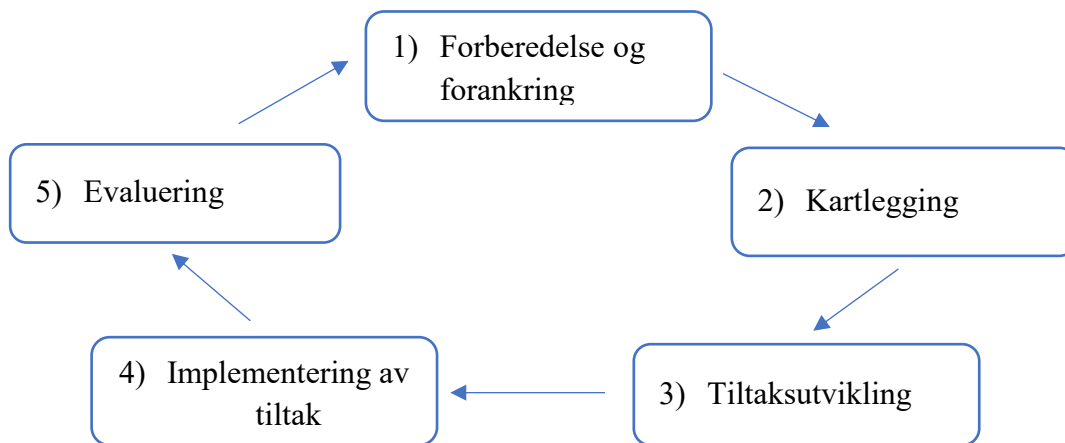
overblikk, gir dem unike muligheter til å identifisere utfordringer, nye muligheter og foreta justeringer i endringsprosessen (Floyd & Wooldridge, 1997).

2.2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon om den pågående prosessen og tiltakene kan påvirke aktørenes meningsskaping og aksept av intervensjonen, deres oppfatning av dens mål og motiver, samt opplevd forpliktelse til å gjennomføre de planlagte tiltakene (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Mellomlederen er i en unik posisjon til å observere og kommunisere både horisontalt og vertikalt i organisasjonen om innholdet i endringene og hvilke konsekvenser de har, og kan dermed bidra til samhandling oppover, nedover og sideveis i virksomheten. Ikke minst kan mellomlederen ha en dialog med sine medarbeidere gjennom daglig kommunikasjon, personalmøter og skriftlig formidling. Kommunikasjon berører alle de fire øvrige funksjonene som mellomlederen må ivareta under endringer. Om vi ikke vet hva vi skal, hvorfor og hvilke forventninger som stilles til oss, er det lite sannsynlig at endringer vil skje. For å kommunisere nødvendigheten og nytten av dem på en forståelig, troverdig og overbevisende måte, er det derfor viktig at mellomlederen har internalisert endringene. Kommunikasjon er videre en nøkkelfaktor for å fremme og opprettholde mellomlederen og medarbeidernes engasjement for endringsprogrammet samtidig som daglig drift blir ivaretatt (Hope, 2015).

2.3 ARK som en modell for arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner

Teoretisk baserer ARK seg i stor grad på jobbkrav-ressurs (JD-R) modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Denne modellen visualiserer både en helsereduserende og en helsefremmende prosess med fokus på ressurser og krav i det organisatoriske arbeidsmiljøet. Bruken av JD-R-modellen som teoretisk fundament og en relativt detaljert beskrivelse av prosessen er en måte å tilstrebe at deltakerne har felles mentale modeller knyttet til intervensjonen (Undebakke et al., 2014). Med fem faser og vektlegging av ansattes medvirkning, sammenfaller ARK-prosessen i stor grad med en normgivende modell for arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner presentert av Nielsen og kolleger (2010). Som figur 2.3 viser, er ARK-prosessen gjentakende og består av: 1) forberedelse og forankring, 2) kartlegging av arbeidsmiljø, 3) tiltaksutvikling, 4) implementering av tiltak, og 5) evaluering. Det anbefales å gjenta prosessen omtrent annethvert år (Undebakke et al., 2014). I det følgende gjennomgås alle faser. Ansattes medvirkning omtales i et eget kapittel.



Figur 2.3: ARK-prosessens fem faser (Undebakke et al., 2014)

2.3.1 Forberedelse og forankring

Her klargjøres organisasjonen for gjennomføring og prosessen tilpasses aktuelle behov og utfordringer (Undebakke et al., 2014). Før oppstart diskuteres ARK på alle ledernivå, med virksomhetens tillitsvalgte og i virksomhetens arbeidsmiljøutvalg. Ledere på alle nivå gjøres godt kjent med ARK og hvilke muligheter som ligger i verktøyet. For å gi ledere og medarbeidere et felles bilde av hva som ønskes oppnådd anbefales det at mål for prosessen utarbeides i fellesskap. Det opprettes en prosjektgruppe for prosessgjennomføring og interne prosessdrivere skoles for å bistår enhetsledere i planlegging av prosess, presentasjon og tolking av resultater fra arbeidsmiljøkartlegging og utvikling av tiltak. For å sikre framdrift og organisering utarbeides framdriftsplan med milepæler. Samlet kan dette sikre at det jobbes planmessig og at det allokeres nok ressurser til prosessen (Undebakke et al., 2014). Kommunikasjon og informasjon for å fremme innsalg og ansattes medvirkning vektlegges under hele prosessen og særlig i oppstartsfasen. Grunnlaget for ansattes og organisasjonens modenhet for endring legges i denne forberedende fasen (Nielsen et al., 2010b).

2.3.2 Kartlegging av arbeidsmiljøet

Her kartlegges det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, slik de ansatte opplever det. Kartleggingsverktøyene i ARK består av: 1) FaktaARK I (Vedlegg 5), som innebærer forberedende kartlegging av spesielle utfordringer i arbeidsmiljøet og foreliggende HMS-tiltak og systemer. Fakta ARK I fylles ut av leder og verneombud sammen. 2) Spørreundersøkelsen KIWEST (Knowledge Intensive Work Environment Survey Target), der fokus fordeles mellom individ, gruppe, ledelse og organisasjon. KIWEST går ut til alle ansatte og er frivillig å besvare. 3) Tilbakemeldingsmøter (survey feedback) i enhetene med presentasjon og tolkning av resultater fra KIWEST. Deltakerne reflekterer over KIWEST-

rapporten, tolker den inn i lokal kontekst og diskuterer hva som kan være de viktigste funnene. Avslutningsvis foretas en prioritering av emnene som enheten ønsker å jobbe videre med ved tiltaksutvikling. Tilbakemeldingsmøtet er en del av arbeidsmiljøkartleggingen og et kvalitativt supplement til spørreundersøkelsen (Undebakke et al., 2014).

2.3.3 Utvikling av tiltak

Etter at resultatene er presentert for ledere og ansatte, diskutert og fortolket utvikles tiltak på alle organisatoriske nivå for å ivareta og forbedre det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Det anbefales at alle ansatte involveres i tiltaksutviklingen. Metoden innebærer idemyldring etterfulgt av prioritering av tiltak. Fasen ender opp med en handlingsplan som synliggjør forbedrings- og bevaringsområder, tiltak, ansvarlig for gjennomføring og tidsfrist. Ansvar for å implementere tiltakene bør fordeles på flere enn leder (Undebakke et al., 2014).

2.3.4 Implementering

For god implementering påpeker mange forskere viktigheten av å overvåke og sikre at tiltakene blir gjennomført, og foreta justeringer hvis behov. De tilbyr imidlertid i liten grad beskrivelser om hvordan dette kan og bør gjøres (Nielsen et al., 2010b). Undebakke og kolleger (2014) anbefaler at tiltakene prioriteres og inkluderes i enhetens handlingsplaner, og at progresjon og resultater diskuteres jevnlig og kommuniseres i egnede fora. Videre at ansvaret for prosessen senest i denne fasen overføres fra prosessdriver til enhetens leder, mens leders leder, verneombud og medarbeidere kan etterspørre leder om oppfølging av tiltakene.

2.3.5 Evaluering

I ARK anbefales både effekt- og prosessevaluering med utgangspunkt i mål utformet i forberedelsesfasen. Etter at tilbakemeldingsmøte er avholdt og tiltak utviklet, fyller enhetsleder og verneombud sammen ut FaktaARK II (Vedlegg 6). Her rapporteres oppmøte på tilbakemeldingsmøte, hvilke forhold enheten anså som positive og viktig å videreføre, hvilke de anså som nødvendig å forbedre, hvordan det ble jobbet med tiltaksutvikling og hvilke tiltak de valgte å iverksette. Det vurderes også hvordan ARK har fungert ved enheten og om de har forslag til forbedringer av ARK. Det legges ikke opp til rapportering om selve implementeringen, men det anbefales intervju med utvalgte nøkkelpersoner om hvordan de opplevde og vurderer ulike deler av prosessen, hvordan prosessen påvirket organisasjonen, og hvordan aktivitetene som ble utviklet har påvirket enhetene og organisasjonen. I slutten av

prosjektperioden systematiseres innsamlet dokumentasjon for en overordnet prosjektevaluering med formål om å forbedre neste gjennomføring (Undebakke et al., 2014).

2.3.6 Medvirkning

Medvirkning er avgjørende for at helserelaterte organisatoriske intervensjoner skal lykkes (Nielsen et.al. 2010b). Senge (2006) fremhever dialog og medvirkning som et virkemiddel til å få innsikt i individers og gruppers oppfatninger og handlingsmønstre, som igjen er en forutsetning for organisatorisk læring og utvikling. ARK er i tråd med dette basert på ansattes medvirkning i alle faser av prosessen (Undebakke et al., 2014).

2.4 Oppsummering av teoretisk og empirisk rammeverk

I teoridelen er prosessevalueringsmodellen til Nielsen og Randall (2013) presentert, sammen med relevant empiri. Den gir et verktøy for å undersøke hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomledernes motivasjon til å være en pådriver ved implementering av arbeidsmiljøtiltak, og gir noen indikasjoner om hva som kan være viktig å undersøke. Videre er det redegjort for Hopes (2015) modell om mellomleders rolle ved organisatoriske endringer og for ARK-prosessen som en modell for arbeidshelse relaterte organisatoriske endringer (Undebakke et al., 2014). Samlet belyser dette den aktuelle intervensjonen, konteksten og rollekravene som mellomlederne måtte forholde seg til når arbeidsmiljøtiltakene skulle implementeres. De tre nevnte modellene utgjør det teoretiske rammeverket for studien. Innenfor disse rammene er det belyst flere mulige teorier om hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomledernes motivasjon til å drive gjennom planlagte arbeidsmiljøtiltak. Særlig vektlagt er Armenakis og kollegers (1993) teorier om modenhet for endring, Weicks (1995) teorier om meningsskapning og meningsgiving, Banduras teorier om mestringsstro (1977) og Argyris og Schöns (1978) teorier om organisatorisk læring. Disse teoriene har noe ulike perspektiver på lederadferd og tilknyttede kognitive prosesser under endring. Hopes modell (2015), som i stor grad baserer seg på Weicks (1995) teorier, tar utgangspunkt i at ledere i overveiende grad er rasjonelle, kompetente og bevisste aktører, men at implementering kan forkludres fordi deres rolle krever et høyt kompetansenivå over et bredt spekter, og fordi de ikke kan kontrollere alle forhold i konteksten. Argyris og Schöns (1978) teorier indikerer at høyt utdannede og godt kvalifiserte ledere også kan opptre irrasjonelt og inkompetent ved organisatoriske endringer, fordi de kan havne i ubehagelige og krevende situasjoner som kan bidra til dannelsen av dysfunksjonelle forsvarsmønstre som påvirker deres handlinger.

3 Metode

Valg av forskningsdesign og metode begrunnes innledningsvis. Deretter beskrives kasus for å belyse konteksten mellomlederne befant seg i under ARK-prosessen. Videre beskrives utvelgning av informanter til undersøkelsen og hvordan datamaterialet er generert. Det redegjøres så for analysemetode og for metodiske avveininger i analyseprosessen, og for kriterier for kvalitet i forskningen. Til slutt drøftes studiens epistemologiske posisjon. Etske dilemmaer og hensyn knyttet til alle faser av studien vurderes fortløpende i methodedelen. I følge Thagaard (1998) fordrer vitenskapelig virksomhet at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder innenfor forskersamfunnet og i relasjon til omgivelsene. Kvalitative metoder stiller særlig krav til forskerens etiske ansvar i den nære kontakten med informantene. Et generelt etisk prinsipp er at informantene ikke skal ta skade av å delta i forskningsprosjekter. Prinsipper om personvern tilsier at «forskeren skal respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse» (NESH, 2016, s. 12).

3.1 Forskningsdesign og metode

Intensjonen med studien har vært å oppnånyansert innsikt i et tema der forskningen fortsatt er i sin spede begynnelse, og det er uklart hvilke elementer det skal fokuseres på (Nielsen & Abildgaard, 2013). Det er derfor valgt en kvalitativ tilnærming, fordi kvalitative metoder er godt egnet i studier der eksisterende teori ikke forklarer fenomenet tilstrekkelig (Larkin, 2015). Av samme årsak hadde studien innledningsvis et eksplorerende, ustrukturert og deskriptivt preg. Samtidig var det en intensjon om å utforme nye teoretiske perspektiver basert på foreliggende kunnskap. Ifølge Thagaard (1998) fordrer dette et mer strukturert opplegg. Studiens opprinnelige problemstilling var å utforske hva som virker hemmende og fremmende for mellomledere når de skal implementere tiltak utformet etter en arbeidsmiljøundersøkelse. Etter en veksling mellom gjennomgang av datamaterialet og relevante teorier, ble problemstillingen stadig mer spisset og resultatene fikk et mer analytisk preg. Studien hadde dermed et balansepunkt mellom det eksplorerende, ustrukturerte og deskriptive og det strukturerte og analytiske, med en bevegelse mot sistnevnte ytterpunkt. Dette preger både datainnsamling, analyseprosess og epistemologisk posisjon.

3.2 Beskrivelse av kasus

Studien ble gjennomført i en virksomhet innenfor den norske universitets- og høyskolesektoren. Ca. 60 % av arbeidsstokken var vitenskapelig ansatte som primært arbeider

med kjernevirksomheten, som er undervisning, forskning og formidling. Resten var teknisk-administrativt ansatte som gav driftsmessig og administrativ støtte til kjernevirksomheten (DBH, 2016). Virksomheten var opprinnelig en høyskole som i løpet av ARK-prosessen ble fusjonert med flere høyskoler og ett universitet. Sistnevnte var større enn fusjonspartnerne og mer innrettet mot forskning. Den fusjonerte virksomheten fikk status som universitet. Spørreundersøkelsen i arbeidsmiljøkartleggingen skjedde omtrent samtidig med fusjonen, mens tilbakemeldingsmøter og utforming og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak skjedde i et mellomår med fokus på omorganisering og omstilling. ARK-prosessen startet med forankring i toppledergruppen høsten 2015 (Ref. tidslinje i vedlegg 4). En forberedende kartlegging av virksomhetens HMS-arbeid ble gjennomført senhøsten samme år og selve spørreundersøkelsen ble gjennomført årsskiftet 2015/2016. Resultatene forelå vinteren 2016, mens presentasjon av resultater og utforming av tiltak skjedde våren 2016. Enhetene rapporterte om oppfølging av undersøkelsen og hvilke tiltak de hadde utformet tidlig høsten 2016. ARK-prosessen ble kun gjennomført ved den tidligere høyskolen, som er kasus for denne studien. Det var første gang høyskolen gjennomførte ARK.

3.3 Utvalg, rekruttering og anonymisering

Det ble inngått avtale med virksomheten om deltakelse i studien før datainnsamling ble gjennomført. Studien og tilhørende behandling av personopplysninger er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 1). Virksomheten ble valgt som kasus av flere grunner. For det første var tidspunktet gunstig for gjennomføring av masteroppgaven og hvor den aktuelle høyskolen befant seg i ARK-prosessen. Virksomhetens enheter hadde utformet handlingsplaner for gjennomføring av ARK-tiltak fire til ni måneder før intervjuene ble gjennomført. Det ble antatt at dette var tilstrekkelig tid til å gjennomføre tiltakene slik at informantene kunne beskrive og reflektere rundt gjennomføringen. Virksomheten ble også valgt fordi de hadde fulgt prosessbeskrivelsen til ARK (Undebakke et al., 2014). En tredje grunn var at jeg som HR-rådgiver og skolert prosessdriver for ARK, allerede hadde kjennskap til den lokale prosjektledelsen. Dette forenklet arbeidet med å rekruttere informanter. Ekstern prosjektkoordinator for ARK fungerte også som en døråpner til den lokale prosjektledelsen, som ble mine kontaktpersoner i virksomheten. Innledningsvis var kontaktpersonene skeptisk til gjennomføring av studien. Pågående fusjon og omorganisering var krevende og det kunne være en ekstra belastning for informantene å sette av tid til intervju. Det endte med at intern prosjektleder la fram saken i høyskolens ledermøte og fikk aksept for gjennomføring. Dette medvirket til intern legitimitet og hadde en positiv virkning ved rekruttering av informanter.

Etter ønske fra intern prosjektleder ble data-innsamling utsatt med fire måneder. Dette var en ulempe for studiens fremdrift, men hensynet til virksomheten og dens ansatte veide tyngre.

Rekruttering av informanter var basert på et strategisk utvalg, det vil si at informantene var valgt ut på en måte som var hensiktsmessig for problemstillingen (Thagaard, 1998). Mellomledere er ofte ansvarlig for implementering av arbeidsmiljøtiltak (Nielsen et al., 2010). Verneombudene kan si noe hvordan mellomlederne har opptrådt i pådriverrollen ved implementering av tiltakene. De kan også ha et korrigerende perspektiv, ut i fra en antakelse om at ledere kan være tilbøyelig til å svare «korrekt» for å fremstå i et godt lys (Tjora, 2017). Åtte utvalgte mellomledere og tre verneombud ble derfor rekruttert som informanter. Mellomledere ble definert som ledere med personalansvar som var minst ett nivå under toppleder. Det ble også gjennomført intervju med de to interne prosjektlederne som hadde fasilitert tilbakemeldingsmøter med enhetene og bistått mellomlederne i alle faser av prosessen. Disse to var nøkkelinformanter som hadde særlig kunnskap om ARK-prosessen, hvor de også hadde en rolle som hhv. leder og verneombud.

Informantene kom fra enheter som hadde utarbeidet handlingsplaner med tiltak. Dette ble kartlagt ved gjennomgang av FaktaARKII. Det kunne også vært interessant å intervju informantene fra enheter som ikke hadde utformet arbeidsmiljøtiltak. Dette kunne kanskje gi mer innsikt i forhold ved mellomledernes mentale modeller som kan hemme implementering. Etter en gjennomgang av litteratur om fagfeltet, og basert på egne erfaringer med ARK, hadde jeg imidlertid en antakelse om at de som fulgte prosessbeskrivelsen også hadde erfaringer med, og tanker om, forhold som kan hemme motivasjon for implementering. Ikke minst fordi slike organisatoriske intervensjoner gjerne skjer i en kompleks og omskiftelig kontekst der gjennomføringen ikke alltid går som forventet (Nielsen og Randall, 2013).

Ved rekruttering av informanter sendte lokal prosjektleder først ut en epost til samtlige ledere og verneombud ved den tidligere høyskolen, der det ble orientert om studien, at den var forankret i ledelsen og at utvalgte personer ville bli invitert til intervju. Jeg tok deretter direkte kontakt med utvalgte informanter over epost. Ca. tre av fire takket ja til å delta, noen etter purring. Jeg er den eneste som har fullstendig oversikt over hvem som fikk henvendelse og hvem som takket ja. Den vanligste begrunnelsen for å takke nei var at det var travelt og at tidspunktet ikke passet. Informantene mottok skriftlig informasjon om prosjektet og signerte samtykkeerklæring (vedlegg 2) før intervjuene. Som anbefalt av Creswell (2014) har jeg vært åpen om formålet med studien, oppfordret informantene til å stille spørsmål om prosjektet og ikke presset noen til å delta. Informantene ble orientert om at samtykke ikke var bindende og

at de når som helst kunne trekke seg uten å oppgi grunn, og at et samtykke ikke forhindret dem i å vegre seg for å svare på enkelte spørsmål, eksempelvis slike som kunne være sensitive for informantene, deres medarbeidere, kolleger og ledere. Det ble tilstrebet at samtykke til å delta i studien var «fritt, informert og uttrykkelig» (NESH, 2016, s 13).

Etter omtrent fem intervju begynte elementer i informantenes historier å bli gjenkjennelige, selv om det var betydelig variasjon mellom informantene. Dette kan tyde på en viss metning, det vil si at det var mindre sannsynlig at flere intervjuer ville frembringe nye vesentlige momenter (Tjora, 2017). Intervjuene var også en læringsprosess der jeg ved gjennomlytting og transkribering av de første intervjuene oppdaget momenter i intervjuteknikken som kunne forbedres. Jeg fortsatte derfor til jeg hadde rekruttert og gjennomført intervju med 11 informanter. Tematikken syntes da å være godt dekket, selv om flere intervju kunne gitt flere nyanser. Antallet vurderes å være tilstrekkelig og detaljert nok for en grundig analyse, og i tråd med anbefalinger Tjora (2017) gir for masteroppgaver i samfunnsvitenskapelige fag der datainnsamling baserer seg på dybdeintervju alene. Flere intervju kunne gått utover dybde (Thagaard, 1998)

ARK-prosessen kan muligvis arte seg forskjellig i enheter med hhv. vitenskapelig og teknisk-administrativt ansatte. Derfor ble det valgt informanter fra begge kategorier med overvekt av mellomledere for vitenskapelig ansatte. Det er intervjuet syv kvinner og fire menn. Kjønn er ikke synliggjort i analyse og sitater. Veid opp mot anonymitetshensyn, ble det vurdert å ikke være en vesentlig grunn til å se på mulige kjønnsforskjeller. Alder er heller ikke synliggjort av samme grunn. Siden en vellykket gjennomføring av endringsprosesser stiller store krav til mellomledernes kompetanse (Hope, 2015), kunne det vært et poeng å kartlegge informantenes utdanningsnivå. Lederstillinger i sektoren forutsetter normalt utdanning på minimum master-/hovedfagsnivå. Det er derfor vurdert å være overflødig å kartlegge dette.

Informant kode	Rolle	Fagområde
Leder V1-5	Leder	Vitenskapelig
Leder TA1-3	Leder	Teknisk-administrativt
Verneombud 1-3	Verneombud	Fagområde ikke spesifisert
Prosessdriver 1-2	Prosessdriver	Teknisk-administrativt

Tabell 3.1: Oversikt over informanter

I tabell over og ved sitering i teksten er informantene gitt en kode. Ledere er kodet med «Leder». Det er så angitt om vedkommende er leder for en enhet med vitenskapelige (V) eller teknisk-administrativt (TA) ansatte. Deretter er enhet kodet med en vilkårlig tallverdi fra 1 og oppover. Eksempelvis er leder for vitenskapelig enhet 3 merket som «Leder V3». Dette for å ivareta anonymisering, og tilstrebe transparens og pålitelighet. Siden det kun er tre verneombud blant informantene er stillingskategori, dvs. V eller TA, sløffet for disse av anonymitetshensyn. For verneombudene er det angitt verneområde 1 til 3 i vilkårlig rekkefølge. Kodene avslører ikke forbindelser mellom organisatoriske enheter, mellomledere og verneområder. Dette kan svekke transparens, men hensyn til anonymitet veide tyngre.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamling skjedde primært gjennom semistrukturerte dybdeintervju (Tjora, 2017), fordi denne tilnærmingen gir en god styring med tematikken, informantene får brukt sine egne ord og den gir en fleksibilitet til å følge opp uventede tema eller uttalelser (Howitt, 2013).

For å få et overblikk over prosessen hadde jeg innledningsvis intervju med de interne prosjektlederne og kombinerte dette med innsamling av sekundærdata. I tillegg til FaktaARK I og II bestod dette i dokumentasjon på virksomhetens organisering, eksisterende HMS-system og –planer, tidligere arbeidsmiljøtiltak og planer for gjennomføring av ARK-prosessen. Deretter ble det gjennomført intervju med mellomledere og verneombud. Intervjuguiden (vedlegg 3) bestod av fullstendige tematiserte spørsmål, supplert med stikkordspregede oppfølgingsspørsmål, og fulgte i grove trekk en struktur anbefalt av Tjora (2017) med oppvarmings-, refleksjons- og avrundings spørsmål. Progresjonen i intervjuguiden fulgte i stor grad stegene i ARK-prosessen fra innledende forankringer til avsluttende evalueringer, og med hovedfokus på implementeringsfasen. Dette gav en fin flyt i intervjuene med naturlige overganger mellom temaene og en naturlig avslutning. Strukturen bidro også til å skape en tillitsfull atmosfære, slik at informantene kunne vise åpenhet og bidra med viktig informasjon. En slik posisjon må imidlertid ikke misbrukes (Thagaard, 1998). Jeg var særlig bevisst på dette hvis informantene spurte om råd, som typisk kunne skje når samtalen berørte vanskelige personalsaker og konflikter. Dette er områder jeg er involvert i gjennom mitt daglige virke som HR-rådgiver. I forskningsprosjektet var jeg imidlertid avskåret fra å følge opp eventuelle problematiske situasjoner som informantene kan oppleve i ettertid.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet etter inspirasjon fra Nielsen og Randalls (2013) modell for prosessevaluering. Intervjuene ble dermed i stor grad styrt av de faglige perspektiver og temaer jeg ønsket å få informasjon om. Dersom de faglige perspektivene blir

for dominerende kan forskeren risikere å overse viktige utsagn og signaler, og begrense muligheten for å forstå hva informanten formidler (Thagaard, 1998). Jeg har derfor forsøkt å la informantenes egne subjektive opplevelser, meninger og tanker komme frem, og har tilstrebet en dagligdags, fremfor teoretiserende ordbruk i dialog med informantene.

I tillegg til teorier og tidligere forskning innen temaene ble mine personlige erfaringer brukt for å nyansere intervjuguiden, og gjøre den presis og relevant. Egne erfaringer og god kjennskap til temaene var også nyttig ved oppfølgingsspørsmål, men kunne samtidig være en utfordring. Under transkribering av de første intervjuene oppdaget jeg at jeg noen ganger samtykket med informanten av typen «skjønner» og fullførte resonnement når informanten var nølende og på leting etter egne ord. Likeså kunne informantene gi uttrykk for en felles forståelse oss imellom av typen «ja, du vet hva jeg mener», uten å konkretisere ytterligere. Dette er vanlig når informant og intervjuer tilsynelatende har en felles referanseramme (Tjora, 2017). Implisitte forståelser kan redusere den sosiale avstanden og skape tillit i relasjonen (Thagaard, 1998), men også svekke dataenes pålitelighet (Tjora, 2017). Etter gjennomlytting av intervju, samtaler med veileder og gjennomgang av relevant litteratur ble jeg bevisst dette og justerte intervjuteknikken, blant annet ved å innta en mer naiv posisjon (Tjora, 2017), stille utdypende oppfølgingsspørsmål og be om konkrete eksempler for å få mer eksplisitte, konkrete og utfyllende forklaringer av hva informanten egentlig mente (Kvale, 1997).

Et lignende fenomen oppstod hvis informantene snakket i overfladiske, generelle og teoretiserte termer, som minnet om «ferdiggenererte svar» (Tjora, 2017, s. 164). Dette kan komme av at ledere og kunnskapsarbeidere er vant til å fremstille seg i et fordelaktig lys (Argyris, 1991). Et typisk svar på hva som skal til for å fremme en god implementering var at «det handler om forankring». Informantene hadde også en tendens til å ordlegge seg utydelig ved vanskelige temaer som personkonflikter og svake skår på ledelse. Dette kunne komme til uttrykk slik: «det var jo noe der som var litt utfordrende». Teknikker for å imøtekomme dette var tilsvarende dem jeg brukte for å imøtekomme felles referanseramme. Når temaet virket vanskelig brukte jeg gjerne taushet som virkemiddel for å gi informantene tid til å tenke seg om og til å bryte tausheten med utdypende kommentarer (Tjora, 2017). En annen teknikk var å legge til side temaet og ta det opp igjen senere i intervjuet, og gjerne med en litt annen og mer indirekte tilnærming (Kvale, 1997). Jeg tilstrebet imidlertid å unngå at informantene uttalte seg om sensitive forhold som de kunne angre på i ettertid (Thagaard, 1998). Der det var hensiktsmessig oppfordret jeg til konkrete beskrivelser av hendelser uten at involverte ble identifisert og uten å utøve utilbørlig press for å få utdyping av sensitiv informasjon. Ved

motstridende forklaringer eller signaler, som for eksempel kroppsspråk som ikke harmonerte med verbale utsagn, prøvde jeg å innta en støttende, naiv og undrende tilnærming fremfor å være pågående og konfronterende. Fremgangsmåter var å være åpen på at jeg ikke helt forstod hva informantene mente, be om bekreftelse på min forståelse og forsøke å finne en balanse mellom en støttende og vurderende respons (Thagaard, 1998).

For å skape en trygg ramme, og gjøre det enkelt for informantene, foregikk intervjuene på informantens kontor eller et møterom i nærheten. Som anbefalt av Tjora (2017) ble lydopptaker brukt under alle intervjuene for å få detaljerte data og pålitelig gjengivelse, og for at jeg kunne konsentrere meg om informantene og deres reaksjoner. De ble spurt om det var greit å gjøre lydopptak og orientert om hvordan opptakene skulle brukes, oppbevares og sikres, og når de skulle slettes. Stikkord ble notert for å huske og ta igjen viktig informasjon senere i intervjuet uten å forstyrre flyten i informantens fortellinger. Det ble angitt at intervjuene ville vare ca. 60 minutter, men jeg lot informantene i stor grad styre tiden som ble brukt. Intervjuene hadde en varighet fra ca. 55 til 120 minutter med et gjennomsnitt på ca. 90 minutter. På de lengste intervjuene fant jeg det hensiktsmessig å runde av på en høflig måte, selv om informantene gav uttrykk for at de hadde mer tid å avse. Jeg vurderte at de relevante temaene var uttømt, samtalen begynte å gå i ring og jeg ville unngå å slite ut informant og intervjuer. Disse intervjuene kunne muligvis i større grad vært avbrutt med strukturerende spørsmål for å redusere avsporinger (Kvale, 1997), men det ble bevisst lagt opp til å gi informanten anledning til å komme med digresjoner. Gitt studiets eksplorerende karakter kunne det være temaer og momenter som intervjueren ikke hadde tenkt ut på forhånd, men som kunne være viktig. Litt «snakk rundt grøten» bidro også til å opparbeide tillitt mellom intervjuer og informant, og la informanten bli fortrolig med situasjonen før samtalen beveget seg inn mot mer vanskelige og potensielt følsomme temaer. Slik ble det søkt etter en balanse mellom struktur og åpenhet ved gjennomføring av intervjuene. Noen informanter uttrykte et behov for å «tømme seg litt» etter at intervjuet egentlig var avsluttet. Jeg oppfordret ikke til dette, var tydelig på min rolle som utenforstående forsker og fant det etisk riktig å slo av båndopptakeren når jeg hadde en fornemmelse av at det kunne komme sensitive opplysninger.

3.5 Analyse av datamaterialet

For analyse av datamaterialet har jeg valgt tematisk analyse (TA) basert på Braun & Clarke (2006). TA handler om å identifisere, analysere og rapportere mønster i kvalitative datasett ved å kategorisere data i et begrenset antall over- og underordnede temaer, for så å analysere disse temaene. TA kan utvikles fra deskriptive til mer komplekse og analyser

(Howitt, 2013). Dette gjør metoden egnet til å genere ny innsikt, og den passer til studiens eksplorerende preg (Braun & Clarke, 2006).

Den teoretiske og analytiske friheten og fleksibiliteten i TA kan virke paralyserende ved vurderinger av hvilket aspekt ved dataene det skal fokuseres på, og gjøre det vanskelig å vurdere arbeidets kvalitet. For å kompensere for mulige svakheter ved TA anbefaler Braun og Clarke (2006) en fremgangsmåte med seks faser, der det redegjøres for hvordan analysen er utført og for de valg som er tatt. I det følgende beskrives analyseprosessen i denne studien, strukturert etter de seks fasene. Det er redegjort for valg som ifølge Braun og Clarke (2006) bør vurderes og diskuteres eksplisitt.

Fase 1: Gjøre seg kjent med datamaterialet. God TA forutsetter at forskeren har et nært og inngående kjennskap til datamaterialet (Clarke & Braun 2013). Dette tilstrebet jeg ved å gjennomføre og transkribere alle 11 intervjuene selv, og lese gjennom den transkriberte teksten gjentatte ganger. Transkribering innebærer å omforme tale til skriftspråk, for å få egnede analysedata (Tjora, 2017). I den transkriberte teksten noterte jeg pauser, nøling, latter og lignende, for å redusere informasjonstapet. Datamaterialet ble ordrett transkribert i sin helhet fordi det kan være vanskelig å vite hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå når man går i gang med transkriberingen (Tjora, 2017). Etter hvert intervju, og ved transkribering, tenkte jeg på potensielle koder og temaer for analyse, og noterte mulige hypoteser for eventuelt å utforske disse nærmere i neste intervju. Som en begynnende analyse noterte jeg refleksjoner, hypoteser og mulige temaer i memo inspirert av Charmaz (2006). En mulig ulempe med slike gryende analyser kan være risikoen for å hoppe på premature konklusjoner (Tjora, 2017). For å forebygge dette har jeg tilstrebet systematikk i analysen.

Fase 2: Innledende koding. Koding innebærer å lage merkelapper for viktige egenskaper ved dataene som er relevante for problemstillingen, og er både en analytisk prosess og en metode for datareduksjon (Braun & Clarke, 2006). Hele teksten ble kodet. Jeg opprettet koder i første transkriberte intervju, brukte disse kodene i neste intervju og la til nye ved behov. Slik ble det en viss konsistens i kodebruken. Jeg lot meg ikke friste til å ta lett på koding og gå rett på identifisering av tema, men utførte etter anbefaling av Clarke og Braun (2013) jevnlig en test der jeg tok bort teksten og lot kun kodene stå tilbake. Dersom kodene alene og uavhengig av teksten gav mening og representerte datamaterialet på en god måte, tydet det på at kodene var velfungerende. Hvis ikke ble de revurdert og justert. For å legge til rette for idègenerering med basis i empirien tilstrebet jeg tekstnære koder som tok utgangspunkt i datamaterialet, og

ikke i teorier eller forutgående antakelser. Kodingen kan således karakteriseres som induktiv og empirinær (Tjora, 2017). Koder som tilsynelatende hadde fellestrekk ble slått sammen i kodegrupper sammen med utdrag fra teksten som illustrerte kodene på en god måte. Fortsatt behandlet jeg data for den enkelte informant hver for seg, men jeg beveget meg på tvers av intervjuene for å samordne koder under kodegruppene. På denne måten forsøkte jeg å dele inn i kodegrupper med en indre konsistens, og som tematisk skilte seg de andre gruppene.

Fase 3: Søking etter tema. Et tema er et sammenhengende og meningsfylt mønster i datamaterialet som er relevant for problemstillingen. En stegvis oversikt over prosessen frem til identifisering av de endelige hoved- og undertemaene er fremstilt i Vedlegg 7. Jeg søkte først etter gryende temaer i kodegruppene. I TA er søkingen en aktiv prosess der forskeren konstruerer temaer fremfor å bare lete frem det som ligger skjult i dataene (Braun & Clarke, 2006). Temaer identifiseres primært på to ulike måter. Enten *induktivt*, der temaene genereres av datamaterialets innhold (datadrevet), eller *deduktivt*, der temaene i større grad genereres med basis i eksisterende teorier og konsepter (teoridrevet). I utgangspunktet valgte jeg en eksplorerende og induktiv tilnærming. Datamaterialet er likevel ikke analysert i et epistemologisk vakuum og temaene er belyst og validitetssjekket gjennom eksisterende teorier og tidligere forskning. I denne studien er det et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming med et dialektisk forhold mellom teori og data. Dette kalles gjerne for en abduktiv tilnærming (Thagaard, 1998).

Braun og Clarke (2006) fremhever valget mellom å identifisere temaer på et semantisk eller latent nivå. Analyser på *semantisk nivå* baserer seg eksplisitt på de faktiske utsagnene slik de framstår på overflaten. Analyser på *latent nivå* utvikler temaer gjennom teoretiserte fortolkninger som går forbi den semantiske betydningen av informantenes utsagn. Inspirert av min teoretiske og erfaringsbaserte kunnskap inntok jeg en aktiv og fortolkende rolle ved identifisering av mønster og utforming av temaer der tilnærmingen var mest preget av det semantiske nivået. Jeg var bevisst på å ikke dele inn temaene etter spørsmål i teksten (Braun & Clark, 2006). Temaene ble først strukturert slik at materialet fremstod som en fortettet fortelling for den enkelte informant, og der det var en indre sammenheng i innholdet i de enkelte temaene. Fra det ene intervjuet til det neste gjenbrukte jeg temaer og supplerte med nye. Gryende temaer ble stadig revidert, slik at det ble sammenheng i organisering og navngivning på tvers av intervjuene. Senere slo jeg sammen koder og tekstutdrag på tvers av intervjuene, og samlet dem under felles temaer. Her innførte jeg fargekoder for å gjenkjenne tekstutdrag fra den enkelte informant. For å strukturere og gi en bedre oversikt over materialet

utarbeidet jeg en tabell per tema, med underliggende kodegrupper, koder og treffende tekstutdrag (Vedlegg 8). Etter noen sammenslåinger og justeringer endte denne fasen opp med syv overordnede temaer med underliggende koder og tekstutdrag (Vedlegg 7, steg 1).

Fase 4: Vurdering av mulige tema. Denne fasen innebærer å undersøke om temaene fungerer i relasjon til kodene og det fullstendige datasettet. Ved vurderinger av hva som kan betraktes som et tema fremhever Braun og Clarke (2006) mønsterets forekomst (prevalens) og viktighet. Forekomster har en viss betydning, men viktighet har vel så mye å gjøre med i hvilken grad det enkelte mønster har betydning for studiets overordnede problemstilling. Dette har vært mitt subjektive utgangspunkt for vurdering av temaer. I teksten er det brukt uttrykk som «en», «noen», «de fleste» og lignende, ikke for å kvantifisere svar, men for å belyse mønster som likheter og forskjeller i svarene. Videre har jeg vektlagt at de utvalgte temaene er logiske, internt sammenhengende og distinkte fra hverandre, og at disse vurderingene i stor grad er konsekvente på tvers av temaene (Braun & Clarke, 2006). For å vurdere i hvilken grad temaene gav en overbevisende og sannferdig fortelling om det foreliggende datamaterialet, gikk jeg stadig tilbake til den opprinnelige transkriberte teksten og de individuelle tematiserte historiene. Sitater er brukt for å gi støtte og troverdighet til valg av temaer. For å undersøke relasjoner mellom temaer og kodegrupper anvendte jeg tankekart, som ble tegnet for hånd for å få fleksibilitet. Etter en slik bearbeiding av materialet fant jeg det nødvendig å slå sammen enkelte temaer, og å splitte opp og utarbeide nye konstellasjoner. I denne fasen ble antall overordnede temaer redusert til fem (Vedlegg 7, steg 2).

Fase 5: Definerings og navngivning av tema. Her sammenfattes innholdet og det utføres en detaljert analyse for hvert enkelt tema. Det utarbeides også konsise, slagferdige og informative navn for de ulike temaene (Braun & Clarke, 2006). For å identifisere essensen i hvert enkelt tema og utvikle konsepter, har jeg etter anbefalinger fra Clarke og Braun (2013) stilt meg selv spørsmål som «hvilken historie forteller dette temaet?», «hvordan passer det inn i den overordnede fortellingen om datamaterialet?», «finnes det allerede en mer generell merkelapp og/eller teoretiske bidrag som omtaler fenomenet?».

Utvikling av de endelige temaene er inspirert av *stegvis deduktiv induktiv metode* (Tjora, 2017), der temaer er utviklet induktivt fra det empiriske datamaterialet og der kvalitetssikring er foretatt deduktivt ved å sammenholde med tidligere teorier og forskning. Ved tema utvikling beveget jeg meg mot en mer teoretisk inspirert og generell forståelse av fenomenet som studeres og utviklet og definerte begreper som svarer på studiens

problemstilling. I denne fasen var den abduktive og mer kreative tilnærmingen fremtredende. I følge Tjora (2017) oppstår abduksjon gjerne når vi spekulerer i hvordan våre observasjoner kan forstås i et mer teoretisk perspektiv. Etter gjentatte sammenligninger mellom det tematiserte datamaterialet og relevante teorier ble det etter hvert tydeligere hva funnene handlet om. Problemstillingen ble nå spisset og jeg endte opp med tre hovedtemaer som hver hadde to til fire underliggende temaer (Vedlegg 7, steg 3). Temaene er ikke uttømmende. Noen temaer hadde prevalens ved at de var gjengangere i informantenes fortellinger på tvers av datasettet. Andre ved at de ble grundig omtalt av noen få informanter. Vurderinger om viktighet er knyttet til i hvor stor grad temaene syntes å påvirke mellomledernes motivasjon i rollen som pådriver ved implementering av de planlagte arbeidsmiljøtiltakene.

Fase 6: Skrivning av den endelige rapporten. Her veves det analytiske narrativet og tekstutdragene sammen for å fortelle leseren en sammenhengende og overbevisende historie basert på datamaterialet og relevant litteratur (Clarke & Braun, 2013). Valget står mellom en rik tematisk beskrivelse som reflekterer innholdet og bredden i hele datamaterialet, eller en detaljert, nyansert og dyptgående redegjørelse av utvalgte tema (Braun & Clarke, 2006). Denne studien var i utgangspunktet eksplorerende med en bred beskrivelse av temaer. I løpet av analysefasen ble problemstillingen mer spisset med en større grad av fordypelse i tematikk, der jeg endte opp med å fordype meg i hvilke mentale modeller som hadde betydning for mellomledernes motivasjon som pådriver ved implementering av arbeidsmiljøtiltakene.

For å ivareta informantene fremhever Thagaard (1998) tre spørsmål som forskeren må ta stilling til ved presentasjon av resultater: 1) hvordan informantene blir presentert, 2) hvordan informantenes perspektiv blir ivaretatt, og 3) hvordan informantenes integritet kan beskyttes.

Hvordan informantene blir presentert er vurdert fortløpende i prosessen. For å ivareta informantene i et etisk perspektiv har jeg tilstrebet å omtale dem på en omtenssom måte og gi en balansert beskrivelse og fortolkning av den informasjonen de har bidratt med.

Hvordan informantenes perspektiv blir ivaretatt påvirkes av forskerens faglige plattform, som farger fortolkningen av informantenes selvforståelse (Thagaard, 98). Det er urealistisk å anta at mitt utenfra-perspektiv har vært helt sammenfallende med informantens perspektiv. I analysen er dessuten informantenes fortellinger sammenlignet på tematisert vis og presentert stykkevis og delt med tekstbiter løsrevet fra sin opprinnelige sammenheng. Ved gjengivelse av sitater er informantenes språk gjort om til bokmål og det er ryddet noe i retning av et mer normalisert skriftlig språk gjennom grammatiske justeringer, nedkortinger og fjerning av

gjentakelser. Disse grepene bidrar til anonymisering, og jeg har tilstrebet å unngå fordreininger i sitatens meningsinnhold som følge av denne redigeringen. Informantene kan likevel føle seg fremmedgjort overfor det ferdige produktet. Forskeren må imidlertid ha frihet til å analysere og tolke datamaterialet, ta beslutninger om hva som er faglig relevant, og hvordan resultatene og informantens situasjon beskrives (Thagaard, 1998). Det er ikke foretatt sitatsjekk. I følge Tjora (2017) er dette en akseptabel fremgangsmåte når sitatene, som her, baseres på lydbandopptak der det fremgår hva som faktisk ble sagt.

Hvordan informantens integritet kan beskyttes er særlig knyttet til å unngå uheldige konsekvenser for informantene av å delta i studiet og at arbeidet skjer ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (NESH, 2016). Dette kan relateres til forskerens posisjon, som ifølge Thagaard (1998) kan klassifiseres som enten kritisk, nøytral eller informantens advokat. I tråd med hennes anbefalinger har jeg tilstrebet å verken innta posisjon som kritisk eller informantens advokat. En overdrevet kritisk posisjon ville kunne bli oppfattet som et tillitsbrudd. Jeg har forsøkt å ha en forståelse for informantens posisjon, men uten å opptre som deres talsperson, da dette ville kunne svekke forskningens troverdighet. En annen utfordring kan være knyttet til prinsippet om informert samtykke. Fleksibiliteten som preger kvalitative studier medfører at det er vanskelig for informantene å vite hva de egentlig samtykker i (Thagaard, 1998). Jeg har derfor fortløpende vurdert hvordan teksten kan oppleves for dem som blir omtalt og tilstrebet å unngå at de skal føle seg utlevert. I tillegg er data oppbevart og behandlet konfidensielt i tråd med retningslinjer fra NESH (2016), og personopplysninger er slettet og data anonymisert ved prosjektets slutt.

3.6 Kvalitet i forskningen

Her redegjøres det for studiens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet), mens studiens generaliserbarhet belyses i diskusjonsdelen.

Pålitelighet. Dette handler primært om intern logikk, som kan vurderes ut ifra om det oppfattes å være en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i studien (Tjora, 2017). En kvalitetsvurdering av studiens pålitelighet forutsetter transparens. I tråd med anbefalinger av Tjora (2017) er det tilstrebet å gi leseren innblikk i empiriske data og hvordan analysen er gjennomført. For å komme tett på empirien, og for å understøtte mine tolkninger, er sitatutdrag fra intervjuene inkludert i temaene som beskrives i analysedelen. Sitatene er merket med koder for å tilstrebe etterrettelighet. Jeg har vært bevisst på å ikke å bruke sitater på en manipulerende måte for å få frem mønster det ikke er belegg for i datamaterialet.

Kvalitativ forskning tilhører imidlertid en fortolkende tradisjon der man er innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke eksisterer (Tjora, 2017). Mine analyser antas å være farget av min bakgrunn som HR-rådgiver, prosessdriver i ARK, masterstudent i psykologi og de teoretiske innfallsvinklene jeg har valgt i studien. Dette har jeg fortløpende reflektert over. Tjora (2017) påpeker viktigheten av at slike refleksjoner ikke skjer i et sosialt vakuum. Siden jeg ikke har vært del av et forskergruppe eller prosjekt under studiet, har jeg primært benyttet veileder som en diskusjonspartner for å fremme refleksivitet i studien.

Pålitelighet handler også om at målingene er konsistente over tid (Howitt, 2013). Informantenes hukommelsen kan ha vært en mulig feilkilde. For å kompensere for dette ble Fakta ARKII, som var utfylt 1-4 måneder før intervjuene, gjennomgått med informantene. Flere gav uttrykk for at dette var til god hjelp for hukommelsen, og sammenligninger av informantenes beskrivelser av prosessen kan tyde på en rimelig høy grad av presisjon. Det skal likevel ikke utelukkes at det kan ha skjedd en viss fordreining av hukommelsen over tid. Forholdene som er utforsket i studien er dessuten knyttet til informantenes subjektivitet og meningsskapning, der informantens beskrivelser og refleksjoner i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv er kontekstbundne og må forstås i lys av relasjonen som ble utviklet mellom informant og intervjuer (Berger og Luckmann, 1966). Jeg tilstrebet å innta en sokratisk rolle som intervjuer og være fødselshjelp for informantenes egne refleksjoner og erkjennelser, fremfor å «fiske» etter svar. Som anbefalt av Tjora (2017) søkte jeg en balanse mellom fokus, struktur og fremdrift, og det å være åpen og skape rom for at informanten kunne komme med informasjon, reflektere over sin forståelse og skape meninger i samspill med intervjuer.

Gyldighet. Dette handler om forskningens relevans og presisjon, og om funnene svarer på problemstillingen (Tjora, 2017). For å invitere leseren til å kunne ta en kritisk stilling til dette er det i tråd med anbefalinger av Howitt (2013) redegjort for valg knyttet til datainnsamlingsmetode og analyse. Videre er spørsmål som er stilt under datainnsamlingen, samt etterfølgende analyser og drøftinger, forankret i relevante og anerkjente teorier og forskning. For å undersøke om jeg var på riktig spor har jeg underveis sjekket funnene med personer utvalgte nøkkelinformanter og veileder. For øvrig styrker forhold som er omtalt under pålitelighet også studiens gyldighet (Howitt, 2013).

3.7 Epistemologisk posisjon

Epistemologi handler om hvordan vi kan få kunnskap om verden og kunnskapens gyldighet (Tjora, 2017). Epistemologisk kan TA grovt sett utføres innenfor et essensialistisk

eller et sosialkonstruksjonistisk perspektiv (Braun & Clarke, 2006). Et *essensialistisk perspektiv* innebærer at det er informantenes virkelighet, erfaringer og forståelser som rapporteres, og der analysen primært dreier seg om å avdekke denne virkeligheten og dens betydning. Et *sosialkonstruksjonistisk perspektiv* innebærer at hendelser, erfaringer og forståelser skapes av sosiale interaksjoner og diskurser i samfunnet. Dette betyr at informantens virkelighetsforståelse og beskrivelser av sine opplevelser skapes der og da i intervjusituasjonen, og at de er kontekstbundne ved at de utformes under påvirkning av relasjonen som utvikles mellom forsker og informant.

Det *kontekstualistiske perspektivet* ligger mellom disse to polene (Braun & Clarke, 2006). Her er fokus på datamaterialet og de realitetene som fremtrer på overflaten. Samtidig anerkjennes den konstruksjonistiske måten informantene skaper en forståelse av sine erfaringer på der den sosiale konteksten påvirker forståelsen. I denne studien har jeg i tråd med et essensialistisk perspektiv hatt en empirinær tilnærming til livsverdenen slik den er beskrevet av informantene. Samtidig anerkjenner jeg i tråd med et sosialkonstruksjonistisk perspektiv at den sosiale konteksten både ARK-prosessen og intervju-situasjonen foregår i påvirker både informantenes forståelse av sine erfaringer og hvordan den kommer til uttrykk under intervjuet. I analysen forsøker jeg også å utrede strukturer som ligger under det som fremtrer på overflaten. Når jeg beveget meg mot konseptutvikling og større grad av teoretisering var det sosialkonstruksjonistiske perspektivet særlig fremtredende. Dette kan illustreres gjennom studiens anvendelse av teorier om aktørens meningsskaping og meningsgivning (Weick et al., 2005) for å forstå hvordan mentale modeller har betydning for mellomledernes motivasjon til å gjennomføre planlagte tiltak. Et kontekstualistisk perspektiv kan derfor være treffende for den denne studiens epistemologiske posisjon.

4 Funn og diskusjoner

Funnene indikerer at de mentale modellene som syntes å ha betydning for mellomledernes motivasjon som pådriver ved implementering av arbeidsmiljøtiltak etter en arbeidsmiljøundersøkelse var deres oppfatninger av: 1) forpliktelse til å gjennomføre tiltakene, 2) nytte av å gjennomføre tiltakene og 3) mestring i pådriverrollen. Disse mentale modellene påvirket mellomledernes prioriteringer, innsats og utholdenhet i gjennomføringen av de planlagte arbeidsmiljøtiltakene. Dette kan relateres til motivasjonsbegrepet som definert av Bjørvik og Haukedal (2001, s.101). Tabell 4.1 gir en oversikt over hoved- og undertemaer som fremkom i analysen.

Hovedtema	Forklaring	Undertema
1) Forpliktelse	Oppfatninger om indre og ytre forpliktelse til å gjennomføre tiltak.	<ul style="list-style-type: none">• Forankring i toppledelsen• Medvirkning• Eierskap
2) Nytte	Oppfatninger om behov for å jobbe med arbeidsmiljøet og hvorvidt tiltakene adresserte disse behovene.	<ul style="list-style-type: none">• Behov for arbeidsmiljøtiltak• Vurderinger av intervensjon• Tiltakenes relevans• Kommunikasjon
3) Mestring	Oppfatninger om egen og organisasjonens evne til å få gjennomført tiltakene på en god måte.	<ul style="list-style-type: none">• Kompetanse• Lederstøtte

Tabell 4.1: Mentale modeller som hadde betydning for mellomleders motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak etter gjennomføring av en arbeidsmiljøundersøkelse

I det følgende presenteres hovedtemaene med underliggende temaer. Mulige sammenhenger mellom temaene belyses også. Først redegjøres det for funn med utvalgte sitater som understøtter funnene. Deretter diskuteres funnene i lys av eksisterende teorier og empiri. Disse diskusjonene er å betrakte som en forlengelse av analysen. Intensjonen er å vise hvordan funnene kan forstås og å validere funnene (Braun & Clarke, 2006). Funnene understøtter Nielsen og Randalls (2013) teorier om at kontekst, intervensjon og deltakernes mentale modeller gjensidig påvirker hverandre. Mellomledernes mentale modeller blir ikke til i et vakuum, men påvirkes av kontekstuelle forhold. Å redegjøre for kontekst, utover beskrivelse av kasus i metodedelen, ligger noe på siden av denne oppgavens problemstilling. Utover det som er beskrevet i metodedelen redegjøres det derfor ikke nærmere for konteksten som intervensjonen ble gjennomført i, men konteksten omtales implisitt gjennom redegjørelse

for funn om mellomledernes mentale modeller. Det samme gjelder selve intervensjonen, som i stor grad gjennomført i tråd med anbefalinger fra Undebakke og kolleger (2014) som er presentert i teoridelen.

4.1 Forpliktelse som mental modell

Forpliktelse som mental modell handlet om mellomledernes oppfatninger om forpliktelse til å gjennomføre de planlagte arbeidsmiljøtiltakene. Det kunne dreie seg om både et indre driv til å få gjennomført tiltakene, og om forventninger fra omgivelsene. I følge Vakola og Nikolaou (2005) er forpliktelse i organisatorisk sammenheng en form for psykologisk binding som fremmer en vilje til å utøve betydelig innsats for å nå organisasjonens mål. Funntil min studie avdekket at følgende hadde særlig betydning for mellomleders oppfatninger om forpliktelse til å gjennomføre tiltakene: 1) grad av forankring av prosessen i toppledelsen, 2) hvordan medvirkning ble ivarettatt og 3) mellomledernes opplevde eierskap til tiltakene.

4.1.1 Forankring i toppledelsen

I følge informantene bestemte høgskolestyret at det skulle gjennomføres en arbeidsmiljøundersøkelse. Det var lenge siden forrige gang. Valget falt på ARK, blant annet fordi den største fusjonspartneren allerede hadde gjennomført ARK. Forankring av ARK-prosessen startet i toppledergruppen som bestod av rektor, dekaner og de øverste administrative lederne. Det ble uttrykt skepsis til å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse på dette tidspunktet.

«Det var ikke noe kjempepositiv stemning for arbeidsmiljøundersøkelsen i ledergruppa til rektor. Ikke fordi vi ikke ville gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelse, men det var «timingene». Organisasjonen stod midt oppe i de hardeste fusjonsdiskusjonene.» (Leder TA2)

Saken ble diskutert i flere runder i rektors ledermøte før det ble besluttet å gjennomføre ARK. Noen dekaner gav tydelig uttrykk for at de var uenig, men de måtte likevel innrette seg etter rektors beslutning. Rektors argument var at det uansett ville være vanskelig å finne et tidspunkt som passet, fordi det alltid er en eller annen form for omstilling i organisasjonen. I etterkant gav flere uttrykk for at tidspunktet for å gjennomføre ARK-prosessen var uheldig. Andre var mer positivt innstilt, støttet rektors argumentasjon og mente at omstillingsprosessen forsterket behovet for en arbeidsmiljøundersøkelse.

«Det er nå hele tiden slik at vi må endre oss. Jeg støttet dem som sa at du finner aldri noe ideelt tidspunkt. Så vi kunne liksom godt gjøre det da. Jeg vil hevde at det kanskje var akkurat da det var lurt å gjøre det.» (Leder V4)

Senere uttrykte rektor tvil om tidspunktet for ARK var gunstig og rektors engasjementet syntes å dabbe av. Flere informanter sa at denne tvilen hadde en negativ virkning for gjennomføring av ARK-prosessen. Når tiltakene skulle implementeres var det kommet en ny rektor. Med lederskiftet mistet ARK-prosessen en sentral pådriver og det ble tilsynelatende større spillerom for skeptikerne. Den nye toppledergruppen hadde mest fokus på fusjonen, og oppfølging av ARK-tiltakene ble i liten grad etterspurt. Dette synes å ha forplantet seg videre til neste ledernivå. Flere informanter opplevde at innsalget av ARK ikke hadde vært optimalt i dekanenes ledergrupper, som bestod av mellomledere med ansvar for for de enkelte studieprogrammene (studieledere). Dette kunne virke negativt for engasjementet og motivasjonen til mellomlederne.

«Innsalget må starte i rektors ledergruppe og videre ned til dekan og studieledergruppen. Når inntrykk var at toppledergruppen ikke gikk 100% inn for ARK ble det vanskelig å selge det inn til de lederne som skulle gjennomføre tiltakene.» (Leder VI)

På spørsmål om hva som skal til for å få gjennomført tiltakene svarte en leder:

«Den øverste ledelsens engasjement er det aller viktigste. Aksept er ikke tilstrekkelig, men de må si: «Dette her gjør vi». Deretter er det nærmeste leders engasjement. Hvis ikke lederne generelt engasjerer seg, så er det ikke noe vits i. Da får du kanskje gjennomført undersøkelsen, men det blir en lunken oppfølging. Enden på visen blir at folk sier at dette har jeg ikke noen tro på, fordi det skjer ikke noen ting likevel.» (Leder TA1)

Forankring av ARK i den øverste ledelsen synes altså å hatt stor betydning for mellomleders oppfatninger om forpliktelse til å drive gjennom tiltakene. Dette fenomenet er også påvist i tidligere studier (Biron et al., 2010; Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Lindquist & Cooper, 1999; Saksvik et al., 2002). Toppledelsen kan allokere økonomiske og personalmessige ressurser til støtte, opplæring og gjennomføring av intervensjonen. Dette kan virke forpliktende på mellomlederne (Nielsen et al., 2010b). Topplederne er dessuten rollemodeller, som med ord og handling indikerer viktigheten av å prioritere intervensjonen (Randall, Cox & Griffiths, 2007). Tidligere studier viser hvordan toppledelsens støtte kan svekkes utover i prosessen dersom det samtidig pågår en fusjon eller andre tidkrevende hendelser, og hvordan dette kan hemme implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak (Nielsen et al., 2010a). Dette er sammenfallende med mine funn.

4.1.2 Medvirkning

Flere ledere gav uttrykk for at medarbeidernes medvirkning i utforming og gjennomføring av tiltakene, og en konsensus om innholdet i handlingsplanene, bidro til å

skape gjensidig forpliktelse til å få implementert tiltakene. Dessuten var verneombudene av den oppfatning at deres medvirkning gjennom å følge opp at leder tok ansvar for at tiltakene ble implementert, bidro til at tiltakene faktisk ble gjennomført.

Selv om leder hadde hovedansvar for gjennomføring av arbeidsmiljøtiltakene, påpekte flere at også den enkelte medarbeider har et ansvar. De var bevisst på å involvere ansatte i implementeringsfasen ved å fordele ansvar for gjennomføring av tiltak på flere og følge opp status på personalmøter. Leder kunne da konsentrere seg om å følge opp og legge til rette for at tiltakene ble gjennomført i stedet for å gjøre alt selv.

«Det er kjempeviktig at ansatte også har et ansvar og ikke kun lederen. De får eierskap til gjennomføringen ved at de foreslår tiltak og er med på å utføre dem selv. Det er vesentlig. Ta for eksempel faglunnsj, som var et av tiltakene. Vi spiser lunsj sammen samtidig som ansatte presenterer noe de jobber med. Det hjelper ikke at jeg går på faglunnsj, hvis ikke andre går. Det er de ansatte som kaller inn til faglunnsj en gang i måneden, så det trenger jeg ikke å tenke på. Som leder handler det mest om å følge opp at det blir gjort.» (Leder V4)

Verneombudet ved enheten påpekte nytten av å fordele ansvaret på flere for å skape et felles engasjement for tiltakene. En leder ved en annen enhet fremhevet at en involverende og demokratisk prosess gav tiltakene en legitimitet som lettet arbeidet med gjennomføringen.

«Som leder er jeg opptatt av å være demokratisk og involverende i slike prosesser. Det er viktig at før ting blir besluttet, så har alle fått komme med sine meninger og blitt hørt. At vi får diskutert ting i lag og gjør beslutninger sammen. På denne måten får vi veldig god legitimitet bak en beslutning og lettere implementering, enn hvis det bare skal bestemmes fra toppen. Folk er flink til å involvere seg her, så det synes jeg fungerer veldig bra.» (Leder V1)

Ikke minst ble viktigheten av konsensus om tiltakene fremhevet og den gjensidige forpliktelsen det medførte til å implementere tiltakene.

«Jeg var opptatt av å la de ansatte bli enig om tiltakene og tenker konsensus. Det som vi kom frem til er felleseie. Da ligger det i kortene at vi som er ledere skal være lojale til det. Sånn sett er det en binding i det som vi ble enig om på oppfølgingsmøtet.» (Leder V3)

Hvis det ene og alene var leder som hadde utformet tiltakene og som var ansvarlig for å gjennomføre, kunne det oppfattes som mindre forpliktene.

«Da hadde jeg nok bare skjøvet på det og de ansatte hadde lært seg å leve med det. Jeg hadde sendt en liste med fine tiltak til dekan, men det hadde ikke skjedd noe.» (Leder V3).

Verneombudene synes også å ha inntatt en aktiv rolle under implementeringsfasen der de etterspurte oppfølging av tiltakene.

«Vi har jobbet med å få til møter der vi følger opp leder og spør hva som skjer. Dette er møter som er initiert av oss verneombudene.» (VO 2)

Flere ledere fortalte at verneombudets utålmodighet og aktive rolle medvirket til at de følte seg forpliktet til å gjennomføre de planlagte tiltakene og til at tiltakene ble gjennomført.

At medarbeiderne fikk og tok ansvar for gjennomføring av tiltak synes å ha skapt et engasjement i enheten som virket forpliktende på leder, og gav samtidig en legitimitet til å bruke tid på å få gjennomført tiltakene. Dette syntes å lette implementeringsarbeidet for leder og gjøre det mer motiverende å drive gjennom tiltakene. En slik gjensidig forpliktelse kan forstås ut i fra Hopes (2015) teorier om at ledere og medarbeidere veksler mellom meningsskaping og meningsgiving inntil det foreligger en omforent forståelse av hva som bør prioriteres. Nielsen og Randall (2013) påpeker viktigheten av at ledere og medarbeidere har felles mentale modeller for at de skal dra i samme retning under implementeringsfasen. Gode handlingsstrategier for å mobilisere til felles innsats for å få gjennomført de planlagte arbeidsmiljøtiltakene syntes videre å inkludere at leder oppmuntret sine medarbeidere til en åpen og dialogisk kommunikasjon om enhetens utfordringer. I følge Argyris og Schön (1996) kan en slik tilnærming fremme lite defensive strategier og gode vilkår for et forpliktende samarbeid om forbedringer. Dette understøttes av studier av Saksvik og kolleger (2005).

4.1.3 Mellomledernes opplevde eierskap til prosess og tiltak

At mellomlederne gav rom for ansattes medvirkning ved utforming av tiltak kunne føre til et mulig dilemma med hensyn til leders kontroll over, og eierskap til tiltakene. Der leder ble holdt utenfor når tiltakene skulle utformes og prioriteres syntes det som om leder ikke opplevde et tilstrekkelig sterkt eierskap til tiltakene, og heller ikke en sterk forpliktelse til å gå i bresjen for å få dem gjennomført. Eierskap og forpliktelse syntes å bli ytterligere svekket dersom tiltakene i tillegg ikke var sammenfallende med det mellomlederen selv mente var den beste løsningen. Dette kunne blant annet skje når det var negative skår på ledelse i arbeidsmiljøundersøkelsen og kritikk av lederstil i påfølgende tilbakemeldingsmøter.

Opplevd eierskap syntes også å være påvirket av hvordan utforming av tiltak og handlingsplan skjedde. Det var lagt opp til at leder skulle involvere ansatte og ha en dialogisk og utforskende tilnærming når resultatene ble tolket og tiltak utformet. Noen ledere følte seg tilsynelatende bekvem i den rollen.

«Jeg har stor nok innflytelse i det daglige og kan sette dagsorden, men på tilbakemeldingsmøtet ville jeg ha synspunkter oppstrøms og stenge minst mulig av det som kom opp. Så fikk jeg heller håndtere det som kom i forhold til hva vi skal gå

videre med og hvordan vi skal gjøre det. Jeg spiller ikke noe alfa-leder i en sånn setting. Jeg er mer opptatt av at folk tenker bredt og deler høyt.» (Leder V3)

Lederne gav uttrykk for at de inntok en tilbaketrukket rolle under diskusjoner om forbedrings- og bevaringsområder, og ved utfordring av tiltak. Styringen av gruppearbeid og diskusjoner overlot de til prosessdriver fra HR. Lederne var likevel til stede og kom med innspill i diskusjonene, oppsummerte hva enheten skulle jobben videre med, og utformet handlingsplan som ble distribuert til medarbeiderne og fulgt opp på personalmøter. Ansattes medvirkning ble ivaretatt samtidig som leder opplevde eierskap til prosess og tiltak, og hadde en påvirkningsmulighet innenfor de rammene som enheten i fellesskap hadde blitt enig om.

At leder inntok en noe tilbaketrukket rolle når tiltakene ble utformet kunne likevel føre til et mulig dilemma med hensyn til eierskap til tiltakene. På noen tilbakemeldingsmøter forlot leder lokalet når de ansatte i enheten skulle diskutere problematiske skår på ledelse i undersøkelsen og jobbe med utforming og prioritering av tiltak relatert til dette. At leder ikke var involvert ved utforming av tiltak som også angikk seg selv, kan ha påvirket opplevd eierskap fra leders side ifølge en av verneombudene.

«Jeg vet ikke om leder følte eierskap til tiltakene. Leder var ikke med og utformet tiltakene, men vi gikk jo gjennom dem sammen, og for så vidt tror jeg leder hadde forståelse for hva vi la i det og hva vi mente, men det var vanskelig. Det gikk litt på ledelse. Det er ting som vi har tatt opp tidligere, og som vi synes at vi ikke har kommet noe videre med (VO 1).

Å bruke verneombudets observasjoner og antakelser for å si noe om lederens mentale modeller knyttet til eierskap og forpliktelse kan være problematisk med hensyn til validitet. Refleksjoner av en som var tett på leder i ARK-prosessen kan likevel bidra til å belyse mulige mentale modeller hos leder som kan ha hemmet leders motivasjonen til å drive gjennom tiltakene. Implementeringen «rant ut i sanden» ifølge verneombudet, som trodde at leder ikke opplevde sterkt nok eierskap til tiltakene og følte seg ubekvem med fokus på egen lederstil. Verneombudets refleksjoner støttet opp under et mønster som gikk igjen der ledere gav uttrykk på at de følte seg ukomfortabel med å ha liten grad av styring på tiltaksutforming og prioriteringer. I slike situasjoner ble gjerne gjennomføring av planlagte tiltak mangelfull.

Abildgaard og kolleger (2016) påpeker at ledere og ansatte kan ha ulike og noen ganger motstridende oppfatninger, vurderinger og agendaer i intervensjonsprosessen. Et ønske om å kontrollere situasjonen kan føre til at leder tar i bruk defensive strategier som hindrer åpen og kritisk granskning av problemene. Dette kan hemme både kartlegging av underliggende problemer og en opplevd gjensidig forpliktelse til å gjennomføre planlagte tiltak (Argyris &

Schön, 1996). Ifølge Hope (2015) er opplevd eierskap til tiltakene en forutsetning for at leder skal internalisere dem. Hvis de planlagte endringene heller ikke sammenfaller med lederens egne verdier vil ikke mangelfull implementering representere et spenn mellom lederens egne verdier og realitetene, men kun mellom realitetene og synspunkter som muligvis forfektes for å fremstå slik det forventes av en leder (Senge, 2006; Nytrø et al., 2000). I foreliggende studie var gjennomføring av arbeidsmiljøtiltakene heller ikke gjenstand for rapportering eller lederevaluering. Dette kan bidra til at opplevde konsekvenser ved avvik mellom planer og gjennomføring blir minimal (Saksvik, et al., 2015). Det kan være en balansegang mellom leders styring og å overlate større ansvar til medarbeiderne. For å fremme mellomlederens eierskap til tiltakene, og samtidig ivareta medarbeidernes medvirkning, foreslår Nielsen (2017) at mellomlederen i tråd med prinsipper for «job-crafting» (Wrzesniewski & Dutton, 2001) utformer sin egen rolle, på hvilken måte de vil involvere medarbeiderne og hvem de eventuelt vil støtte seg på i prosessen. Mine funn understøtter dette.

4.1.4 Oppsummering forpliktelse som mental modell

Mine funn støtter opp under tidligere studier som indikerer at opplevd forpliktelse som mental modell blant mellomlederne er viktig for en vellykket implementering av planlagte tiltak knyttet til arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Biron & Karanika Murray, 2014). For det første syntes toppledelsens holdninger uttrykt gjennom ord og handlinger, å risle nedover i organisasjonen og hadde betydning for mellomledernes oppfattede forpliktelse til å gjøre en innsats i implementeringsfasen. For det andre syntes mellomlederens oppfattede forpliktelse til å gjennomføre tiltakene å være påvirket av hvordan medvirkning ble ivaretatt. For det tredje syntes det å være viktig at mellomlederne opplevde eierskap til tiltakene for at de skulle oppfattes som forpliktende. Hopes (2015) teorier om internalisering kan bidra til å sannsynliggjøre viktigheten av at mellomlederens oppfatninger av forpliktelse. Samlet kan dette indikere validitet i funnene om at mellomlederes oppfatninger om forpliktelse til å gjennomføre tiltakene er en mental modell som har betydning for deres motivasjon til å sørge for at tiltakene blir implementert.

4.2 Nytte som mental modell

Nytte som mental modell handlet om mellomledernes oppfatninger om nytteverdien av ARK og tilknyttede arbeidsmiljøtiltak. Dersom mellomlederne hadde en oppfatning om at ARK-prosessen og tilknyttede tiltak var nyttig syntes dette å bidra til at implementering av tiltakene ble prioritert i en travel hverdag. Nyttevurderinger handlet om mellomleders oppfatninger av 1) behov for å jobbe med arbeidsmiljøet, 2) ARKs egnethet som verktøy for

arbeidsmiljøutvikling 3) om tiltakene adresserte enhetens behov og 4) hvordan prosess og gjennomføring ble kommunisert.

4.2.1 Oppfatninger om behov for arbeidsmiljøtiltak

At opplevd behov for arbeidsmiljøtiltak var viktig for mellomledernes motivasjon for å drive gjennom de planlagte tiltakene ble nevnt av samtlige informanter. Eksempelvis hadde flere enheter angitt i FaktaARK II at tidspress var et forbedringsområde. Disse enhetene jobbet godt med ARK-tiltak som gikk ut på å dempe tidspress gjennom for eksempel å endre arbeidsfordeling og -metoder, skjerm tid ved hjelp av hjemmekontor, å ha faste tidspunkter for studentveiledning og hyre inn timelærere for å avlaste de fast ansatte. Fremdrift i gjennomføringen av slike tiltak ble gjerne etterspurt av de ansatte.

Ved enkelte enheter syntes utfordringer knyttet til personer og relasjoner å bidra til å forsure det psykososiale arbeidsmiljøet. Leder opplevde da at de ansatte hadde forventninger om at leder skulle rydde opp. Eksempelvis var det spesifisert i et FaktaARK II at hovedproblemet ved enheten var personkonflikter som gjorde at mange ikke ønsket å gi uttrykk for egne meninger og snakke om egen forskning i plenum. Faglig uenighet kunne utarte seg til nedrakking på kollegers forskningsresultater på en måte som flere følte var sterkt ubehagelig. Tiltaket var at leder skulle ha samtaler på tomannshånd med de personene som bidro til konfliktene. Leder skulle være tydelig på at slik oppførsel ikke aksepteres og samtidig ha en dialog om hvordan uenighet kan håndteres. Tiltaket ble fulgt opp og leder mente at et sterkt opplevd behov for endring medvirket til dette. Lederen ville kanskje ikke prioritert oppfølging av ARK-tiltak dersom behovet for forbedring ikke var så markant.

«En av grunnene til at jeg har fulgt opp er jo at jeg vet at behovet er der. Jeg vet om denne her konflikten, og at jeg må følge opp. Jeg har vært ivrig på å få det gjort, og tatt tak i saken. Hvis alt var fryd og gammen, så hadde det kanskje ikke vært øverst på agendaen. Hvis jeg hadde hatt noe annet viktig som måtte prioriteres, så ville jeg kanskje sagt at det passer ikke akkurat nå og at vi heller får skyve på det.» (Leder V1)

At det kan bli tatt litt lettere på oppfølgingen dersom det ikke oppfattes å være alvorlige utfordringer ble påpekt av flere informanter i denne studien.

Ved noen enheter ble det gitt uttrykk for at forhold som ble oppfattet som positivt og verdsatt i arbeidsmiljøet var truet. Slike opplevde trusler synes også å ha vært en motivasjon til å implementere tiltak. Eksempler på slike forhold var det å ha en lett tilgjengelig leder og medvirkningsmuligheter i strategiske prosesser. Trusselen kom gjerne fra aktører utenfor enheten og hadde sammenheng med fusjonsprosessen.

«Det handlet om fusjonen og at det var snakk om å fjerne ledere. Det var usikkerhet rundt det med å ha en stedlig leder. Ansatte er vant til å ha en leder som er fysisk nær og lett tilgjengelig, og det ville de fortsette med. Det var de veldig bestemt på.» (Leder V5)

Her hadde leder og ansatte felles interesser som de jobbet for, og de fikk til slutt gjennomslag for sine ønsker. Ved flere enheter synes det som at engasjement og mobilisering rundt ARK-prosessen ble fremmet av en oppfatning av at noe de verdsatte var truet.

«Samtidig med ARK-prosessen stod vi i en betent strid med styre og rektorat. Vi var redd for at omorganiseringen de ønsket, ville være skadelig for utdanningene våre. Vi var bekymret for den faglige anseelsen til avdelingen, både nasjonalt og internasjonalt, men fikk ikke noe forståelse for det da og var litt forbannet på ledelsen.» (Leder V3)

Å diskutere og identifisere utfordringer og muligheter i arbeidsmiljøet knyttet til omorganisering ble opplevd som meningsfullt. Det syntes å være et sterkt behov for å bevare det som ble oppfattet som bra og samtidig utnytte de mulighetene som åpenbarte seg under fusjonen. Dette skapte engasjement og mobiliserte leder og ansatte til felles innsats.

«Vi måtte ta opp de spørsmålene, diskutere situasjonen og få de her oppstrøms rådene med tanke på hva gjør vi videre. For det var jo flere muligheter. Vi kunne fått mindre lokalt sjølstyre og handlingsrom her. Det måtte vi jo ha strategier for.» (Leder V3)

Enheten fikk i stor grad gjennomført tiltakene og nådde sine mål. De ble etter hvert ferdig med det leder kalte «indre stridigheter», fikk ro i organisasjonen og utnyttet muligheter som åpnet seg etter at de ble slått sammen med mer forskningsorienterte fagmiljøer. I tillegg til god gjennomføring av handlingsplanene og gode resultater, synes det som at en felles innsats mot en ekstern trussel styrket samholdet i enheten, og med det muligvis også leders posisjon.

«Det var en villet og ønsket prosess, og vi har stått samlet. Vi har nådd målene våre og er veldig fornøyd med det vi har oppnådd. Det har vært med og styrket oss» (Leder V3)

Det ble også argumentert for at dersom leder har en forståelse for viktigheten av å jobbe med arbeidsmiljøet, vil det være lettere å se nytten av ARK og gå i bresjen for implementering av arbeidsmiljøtiltak. Noen ledere gav uttrykk for å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet og antok at det fremmet både trivsel og prestasjoner.

«Vi jobber systematisk med å opprettholde et godt sosialt fellesskap. Det har betydning både for trivselen og for jobben vi gjør. God undervisning forutsetter at lærerne har det bra og at det er et godt samarbeidsklima. Hvis du har noen å støtte

deg på, så er det for eksempel enklere å takle en klasse som er litt vanskelig.» (Leder V5)

En annen leder som gav uttrykk for å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet sa følgende om hva som skulle til for å motivere leder til å drive gjennom de planlagte tiltakene.

«Man må greie å innse at man har et behov og at ARK faktisk kan være en del av løsningen på det behovet. Det skal være en del av arbeidet for å gjøre arbeidssituasjonen til hver ansatt litt grønn bedre, for å fange opp og håndtere de blokadene som hindrer oss i å optimere forskningen og undervisningen vi skal levere.» (Leder VI)

Det var flere ledere ved samme avdeling som ikke hadde fulgt opp undersøkelsen og gjennomført tiltak. Basert på diskusjoner i ledergruppen antok den omtalte lederen at en medvirkende årsak kunne være at enkelte ledere ikke så behovet og nytteverdien.

At oppfatninger om negative forhold ved arbeidsmiljøet kan være en driver til endring og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak sammenfaller med funn i tidligere studier (Abildgaard et al., 2016), samt Radleys (1994) teorier om at endring forutsetter at aktørene oppfatter nåværende situasjon som usunn og er overbevist om at forandring er nødvendig. Mine funn tyder også på at opplevelsen av et tilfredsstillende arbeidsmiljø kunne dempe motivasjonen til å gjøre en ekstra innsats for å gjennomføre tiltakene i en travel hverdag. Flere ledere sa at arbeidsmiljøet var så godt at de så liten grunn til å anstrenge seg for å få gjennomført de planlagte tiltakene. De ville heller prioritere daglig drift og en krevende omstillingsprosess. Dette sammenfaller med funn av Nielsen og kolleger (2006). Samtidig syntes det ikke å være en entydig sammenheng mellom opplevde behov for endring og mellomlederens motivasjon for å implementere tiltakene. Ved noen enheter gav både leder og verneombud uttrykk for at de hadde et godt arbeidsmiljø, men at de likevel satte oppfølging av de planlagte tiltakene høyt på prioriteringslisten. Samtidig var det enheter hvor betydelige problemer kom klart til uttrykk, og der tiltakene på tross av dette hadde en tendens til å renne ut i sanden. Det kunne være fordi kultur og relasjoner ved disse enhetene gjorde det vanskelig å håndtere utfordringene. Dette understøtter Nielsens (2017) antakelser om at det finnes både en gulv- og takeffekt med hensyn til enhetenes modenhet for å implementere endringer.

Ifølge Armenakis og kolleger (1993) er en person moden for endring når vedkommende oppfatter at det er en diskrepans mellom nåværende og ønsket situasjon. Hopes teorier (2015) tilsier at opplevde problemer på arbeidsplassen kan føre til at mellomlederen danner seg en oppfatning om at endring er nødvendig, og av den grunn internaliserer prosess og tiltak som skal til for å skape endringer. Mine funn tyder på at kunnskap om sammenhenger mellom

arbeidsmiljø, trivsel og prestasjoner synes å ha styrket bevisstheten om behov for å gjennomføre arbeidsmiljøtiltak, og kan dermed ha bidratt til å støtte opp under en meningsskapende og –givende prosess som fremmet implementering av tiltak (Hope 2015). Mellomlederne måtte konstant veie tid brukt på ARK-prosess og -tiltak opp mot konkurrerende aktiviteter og kapasitet til å ivareta daglig drift. Det vil si at leder måtte gjøre en nyttevurdering der flere hensyn måtte ivaretas. Samtidig fanger ikke dette resonnementet opp alle aspektene som ble avdekket. Å jobbe med tiltak for å bevare positive forhold i arbeidsmiljøet syntes å ha vært lystbetont og lett å jobbe med, og medvirket til at tiltakene ble gjennomført. Samtidig medførte problematiske saker relatert til ledelse, kommunikasjon og personkonflikter til et tydelig uttalt behov for endring, men tiltakene som skulle imøtekomme slike utfordringer hadde en tendens til å renne ut i sanden. Relatert til Argyris og Schöns (1996) begrepsapparat kan det i slike tilfeller ha oppstått et avvik mellom uttalt teori i form av handlingsplaner og bruksteori i form av faktisk gjennomføring. Varig endring krever at man stiller spørsmål ved grunnleggende handlingsnormer og styrende verdier. Dette kan hemmes hvis de involverte føler seg truet eller pinlig berørt. Noen utfordringer syntes å ha vært både vanskelig og ubehagelig å håndtere for leder, hvilket kunne føre til unngåelse av problemet eller resignasjon. Dette kan være et utslag av det Argyris & Schön (1996) omtaler som defensive strategier for å unngå å stille seg selv eller andre i forlegenhet. Etter hvert kan dette resultere i selvpoppfyllende profetier. Eksempler fra min studie kan være uttalelser som «*problemet går ikke over før noen går av med pensjon*» (Leder V1) eller «*det skjedde jo ikke noe sist, så hvorfor skal vi bruke tid på dette?*» (VO 1). Da kan forsvarsrutiner på individnivå forplante seg til å bli organisatoriske forsvarsmekanismer (Argyris, 1990).

4.2.2 Vurderinger av intervensjonen

Informantene hadde ulike oppfatninger om nytteverdien av arbeidsmiljøundersøkelser generelt og ARK spesielt. En fremtredende diskurs var at tilknyttede tiltak ofte ikke blir fulgt opp. Dette ut i fra egne erfaringer eller et generelt omdømme.

«Vi har jo hatt noen slike arbeidsmiljøundersøkelser før, og så har vi fått resultatene, og så har det ikke skjedd noen ting. Det er visst ganske vanlig.» (Leder V2)

Negative erfaringer i form av tiltak som ikke ble gjennomført syntes å påvirke motivasjonen til å engasjere seg i slike prosesser på et senere tidspunkt. Informantenes beskrivelser tyder på at implementering av ARK-tiltak ble prioritert av ledere som gav uttrykk for en oppfatning av at det var viktig å jobbe med arbeidsmiljøet, og at ARK var et egnet verktøy for dette. Dette er i tråd med funn av Biron og kolleger (2010), som indikerer at

kombinasjonen av opplevd behov for å forbedre arbeidsmiljøet og ledernes vurderinger av intervensjonsmetoden kan være en predikator for implementering av tiltak. Mellomledernes nyttevurderinger var gjerne basert på kunnskap om, og tidligere erfaringer med, slike intervensjoner. En mental modell som kan relateres til dette er endringsutmattelse og -kynisme, som gjerne oppstår når deltakerne har dårlige erfaringer med tidligere organisatoriske intervensjoner og mangelfull implementering (Saksvik et al., 2002). Det ble uttrykt slike tanker av mellomlederne i foreliggende studie, men det syntes likevel ikke å være en dominerende mental modell. Dette kan ha sammenheng med en viss skjevhet i utvalget av informanter, som var valgt ut fordi de tilsynelatende hadde fulgt prosessen i tråd med anbefalinger. Mellomledere som gav uttrykk for overveiende negative holdninger til ARK fulgte likevel prosessbeskrivelsen, men uten å legge en stor innsats i å få gjennomført de planlagte arbeidsmiljøtiltakene. Dette kan tyde på en viss organisatorisk forpliktelse (Herscovitch & Meyer, 2002).

4.2.3 Tiltakenes relevans

Det syntes å være motiverende å implementere handlingsplanene dersom tiltakene a) svarte på enhetens utfordringer b) var tilpasset kontekst og c) var konkrete og gjennomførbare.

Om tiltakene svarte på enhetens utfordringer. En treffsikker arbeidsmiljøkartlegging syntes å ha vært et godt utgangspunkt for å utforme tiltak som adresserte enhetens utfordringer på en god måte. Der leder gav uttrykk for at kartleggingen hadde vært god og at tiltakene svarte på enhetens utfordringer, viste leder entusiasme overfor tiltakene og kunne gi detaljerte beskrivelser av en vellykket gjennomføring. Der leder uttrykte tvil om arbeidsmiljøkartleggingens treffsikkerhet og tiltakenes relevans, gav leder gjerne uttrykk for en mer lunken holdning til gjennomføring av de planlagte ARK-tiltakene. Enten ved å si at tiltak ble gjennomført uavhengig av ARK, fordi omstillingsprosessen uansett krevde at det ble gjennomført arbeidsmiljøtiltak. Eller så kunne leder gi uttrykk for at de ikke riktig fikk tak på hva som var enhetens utfordringer, og at de heller ikke traff godt med tiltakene.

Informantene hadde ulike oppfatninger av hvor gode og tydelige spørsmålene i spørreundersøkelse var. Noen savnet mer presisjon.

«Jeg syns ikke bestandig at spørsmålene er gode. Det er ikke alltid så lett å skjønne hva man er ute etter, og hva folk faktisk har svart. Noen av spørsmålene er stilt på en slik måte at du kan risikere at folk svarer på det motsatte av det som er ment.» (Leder V2)

Noen var meget kritisk til spørreundersøkelsen og kalte sågar enkelte spørsmål for en «skivebom». En slik negativ oppfattelse av spørsmålene syntes å farge holdningen til ARK, og virket hemmende for en grundig kartlegging av arbeidsmiljøet og for motivasjonen for å engasjere seg videre i prosessen. Den rådende oppfatningen var likevel at kartleggingen avdekket utfordringene på en god måte, og la et godt grunnlag for å utforme relevante tiltak. Ikke minst synes diskusjonene i tilbakemeldingsmøtene å bidra til avklaringer og kvalitativ informasjon om hvordan ansatte opplevde arbeidsmiljøet, og til en omforent forståelse av forbedrings- og bevaringsområder som dannet grunnlag for tiltakene som siden skulle implementeres.

*«Vi fikk belyst en del av temaene og utdypet svarene som var gitt, slik at vi fikk en felles forståelse av situasjonen. Det fungerte veldig bra. Det var en nyttig runde det.»
(Leder TA3)*

Et eksempel på tiltak som informantene opplevde som nyttig var medarbeidersamtaler for å forbedre gjensidig informasjonsutveksling mellom leder og medarbeidere. Dette tiltaket svarte på utfordringer knyttet til intern kommunikasjon og informasjon, som hadde oppstått i forbindelse med omorganiseringen.

Tidligere forskning tyder på at dersom mellomledere ikke ser nytteverdien av tiltakene er det en risiko for at de inntar en negativ holdning til gjennomføringen (Saksvik et al., 2002, Biron et al., 2010). Dette kan relateres til Radleys (1994) teorier om nyttevurderinger. Betydningen av medarbeidernes involvering i kartlegging av arbeidsmiljø og utforming av tilknyttede tiltak er heller ikke et ukjent fenomen. I følge Nielsen (2017) kan dette bidra til at mellomleder og medarbeidere får en felles forståelse av hva som er nåsituasjonen og hva som bør bevares og forbedres. Dette kan igjen medvirke til at det blir enklere for leder å tilpasse og justere på tiltakene underveis, slik at de kan optimaliseres med hensyn til enhetens utfordringer. I foreliggende studie syntes en slik fremgangsmåte å ha fremmet mellomledernes motivasjon for å implementere tiltakene.

Om tiltak var tilpasset kontekst. Fusjonen og den tilknyttede omstillingsprosessen var et fremtredende kontekstuel forhold som syntes å påvirke ledernes mentale modeller. Generelt synes fusjonen å bidra til tidsskvis for ledere, støtteapparat og øvrige ansatte. Ved noen enheter fortrengete omstillingsprosessen ARK fra dagsorden. Ved enheter som diskuterte omstillingen i forbindelse med ARK-prosessen og utformet tiltak for å håndtere den på en god måte, synes det som om omstillingen bidro til å styrke ARK-tiltakenes relevans, skapte et sterkt engasjement blant ansatte og ledere og fremmet implementering av tiltakene. Der

tiltakene ikke var relatert til omstillingsprosessen, var det en tendens til at ARK-tiltakene ble nedprioritert på bekostning av fusjonen og omstillingsrelaterte oppgaver.

«Vi har tatt opp ARK noen ganger i dekanens ledermøte etter spørreundersøkelsen, men det er mest fusjonen som er i fokus og ikke ARK.» (Leder TA5)

Noen enheter forsøkte å holde omstilling og arbeidsmiljø adskilt. I en situasjon der omstillingsprosessen hadde førsteprioritet synes en slik tilnærming å ha svekket tiltakenes relevans og motivasjon for gjennomføring. Mønsteret var at der omstillingsprosessen ble diskutert i forbindelse med ARK, og der tiltak var relatert til å håndtere omstillingsprosessen, ble også tiltakene fulgt opp av leder og implementert. Slike tiltak ble oppfattet som nyttige og skapte engasjement både blant ansatte og ledere. En god tilpasning til kontekst kan eksemplifiseres med en enhet som var spredt på flere studiesteder og der ansatte gav uttrykk for et økt behov for informasjonsdeling i forbindelse med fusjonsprosessen. Dette løste de blant annet ved å innføre månedlige personalmøter der alle kunne delta ved hjelp av skype.

Ved noen enheter bidro fusjonsprosessen til en oppfatning av at det som de ansatte satte pris på ble truet. Dette kunne skape en intern mobilisering som bidro til felles innsats for å få tiltakene implementert. En enhet hadde mottatt signaler om at fagmiljøet kunne risikere å bli nedprioritert og splittet opp, fordi de ikke hadde tilstrekkelig forskerkompetanse. Fusjonen medførte samtidig muligheter for å styrke seg på dette området. De utformet derfor ARK-tiltak for å imøtekomme trusler og utnytte muligheter relatert til fusjonen, og lyktes med det. De beholdt fagmiljøet og ble samtidig styrket ved å knytte til seg miljøer hos en fusjonspartner som var sterkere på forskning. Dette bidro til at enheten fikk oppfylt sine målsetninger om å få en sentral posisjon i strategiene til det nye universitetet.

«Det var mye fokus på å komme med inngrep i den endringsprosessen som vi skulle inn i da. Folk så jo også dette som en mulighet for vekst og utvikling. Det bidro til at vi har nådd målene våre knyttet til ambisjonen om å være synlig og satset på i det nye universitet, og være en del av deres strategiske planer.» (Leder V3)

Et annet forhold som syntes å virke særlig motiverende for leder i pådriverrollen var dersom tiltakene var så tett på omstillingsarbeidet at leder mente at dette var tiltak som uansett ville eller burde bli gjennomført i forbindelse med omstillingen. Dette kunne være omstillingsrelaterte medarbeidersamtaler og involverende prosesser for ny organisering av arbeidet. Flere ledere gav uttrykk for at ARK i så måte var en god anledning til å sette fokus på medarbeidernes ve og vel under omstillingen og gjennomføre tiltak som både leder og medarbeidere hadde interesse i å gjennomføre.

Tidligere forskning viser hvordan omorganiseringer som pågår parallelt kan hemme arbeidsmiljørelaterte intervensjoner (Nielsen, Fredslund, Christensen & Albertsen, 2006; Saksvik et al., 2002). Videre har Saksvik og kolleger (2002) vist at arbeidsmiljøintervensjoner bør integreres inn i, og ses i sammenheng med, pågående omstillingsprosesser for å være effektive. Basert på dette, og mine funn, synes det som om hvorvidt tiltakene var tilpasset konteksten kunne ha betydning for mellomledernes mentale modeller knyttet til oppfattet nytte av å gjennomføre de planlagte tiltakene. Videre at slike nyttevurderinger hadde betydning for mellomledernes motivasjon til å drive gjennom tiltakene.

Konkrete og gjennomførbare tiltak. Tiltak som ble oppfattet som konkrete og gjennomførbare synes å ha vært enklere og mer motiverende å implementere enn mer diffuse tiltak. Diskusjoner om, og fortløpende justeringer av, tiltakene ved behov syntes å bidra til å gjøre tiltakene mer konkrete og gjennomførbare, og samtidig fremme bevisstheten om dem. Dette bidro til at gjennomføring av arbeidsmiljøtiltakene ble prioritert av mellomlederne.

Observasjoner og refleksjoner om hva som skulle til for at leder skulle prioritere tiltakene i en travel hverdag kan illustreres på følgende måte:

«Først og fremst bør tiltakene være konkrete, gjennomførbare og realistiske, og ikke bare noe stort og svevende oppe i skyene. Vi har for eksempel gjennomført tiltak som gikk på sosiale sammenkomster. Vår leder satt opp en dato og vi ble enig om hvem som skulle være ansvarlig for å arrangere. Det kostet ikke all verden og vi var ikke avhengig av noen utenfor enheten. Det var såpass konkret at leder kunne krysse av når det var gjort.» (VO 3)

Det var flere som sa at tiltakene måtte være konkrete for å unngå at handlingsplanen bare ble et «skrivebordsdokument». Å konsentrere seg om noen få realistiske tiltak og ikke gape over for mye synes å ha medvirket til å gjøre tiltakene gjennomførbare, og det syntes å være motiverende å kunne krysse av for at tiltak var utført.

Som eksempel på mer diffuse og mindre gjennomførbare tiltak kan nevnes en enhet som hadde kommunikasjonsproblemer internt. «*Lav takhøyde*» ble utpekt som et forbedringsområde. En slik diffus beskrivelse av problemene gav lite konkrete tiltak som «*Vi ble enige om at hver og en måtte gå i seg selv*» (Leder V2). Da ble det vanskelig å konstatere om tiltakene var gjennomført eller ei.

«Jeg synes ikke vi fikk godt nok tak på dette problemet og vi fikk ikke riktig gjort noe med det heller» (Leder V3).

Å justere på tiltakene underveis synes både å ha styrket tiltakenes relevans og gjennomførbarhet, og bidratt til å opprettholde fokus. Her eksemplifisert med erfaringsbaserte refleksjoner fra en leder om hva som skal til for å få til en god gjennomføring av tiltak.

*«Å diskutere gjennomføringen av tiltakene i plenum og kanskje si, okay, dette fungerte ikke. Hva kan vi gjøre for at det kan fungere? Det er den måten vi må jobbe på.»
(Leder TA1)*

Studier av Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes og Hasson (2017) understøtter nytten av å la ansatte komme med tilbakemeldinger på om tiltakene fungerer og forslag til justeringer dersom de ikke fungerer slik de var tenkt. Dette kan bidra til positive sirkler hvor ledere og medarbeidere opplever at de får til noe sammen (Biron, Cooper & Bond, 2009). Foreliggende studie viste at samhandlingseffekter kunne oppstå der leder involverte sine medarbeidere i både utforming, gjennomføring, evaluering og justering av tiltak, og at dette kunne styrke både tiltakenes relevans og samholdet i enheten. Dette syntes å styrke mellomleders mentale modell relatert til opplevd nytteverdi, og dermed motivasjon til å gjennomføre tiltakene. Nielsen og kolleger (2010b) anbefaler i tråd med dette at det utarbeides handlingsplaner for arbeidsmiljøtiltakene som inkluderer informasjon om hvordan tiltak og oppnådde resultater skal kommuniseres, systematiske evalueringer av sammenhenger mellom tiltak og effekter, og å justere på tiltakene underveis ved behov.

4.2.4 Kommunikasjon

At tiltak og effekter ble kommunisert syntes å påvirke oppfatninger av intervensjonens nytteverdi, hjelpe til å holde arbeidet med tiltakene varmt og fremme innsats for implementering. I implementeringsfasen var kommunikasjon og informasjon i stor grad overlatt til lederne av de ulike enhetene. Referat fra tilbakemeldingsmøtene som synliggjorde tiltakene og videre oppfølging synes å ha vært et godt utgangspunkt for implementering. Dette bidro til at ansattes medvirkning kunne ivaretas på en god måte gjennom strukturert informasjon om tiltakene og oppfølging av status og måloppnåelse på de kommende personalmøtene. Nytteverdien av å jobbe med arbeidsmiljøet ble dermed synliggjort. På de ulike enhetene ble kommunikasjon og informasjon fra leder til medarbeidere fulgt opp i forskjellig grad og med varierende systematikk. For noen synes oppfølging av og informasjon om ARK å ha vært et pliktløp, mens andre la mer i det.

«Jeg har ikke brukt mange kalorier på ARK. Det er helt glemt. I hvert fall inne i hodet mitt. Det var bare noe vi måtte igjennom.» (Leder TA2) «ARK-tiltakene er ikke systematisk på agendaen på lærermøtene, men vi diskuterer dem ganske ofte likevel.» (Leder V5) «Leder følger opp og orienterer om status på lærermøter.» (VO 3)

HR sendte ut en påminnelse til lederne om at de måtte orientere ansatte om hva som var gjort på egen enhet. Flere ledere påpekte at det var nyttig for bevisstgjøring og forpliktelse til oppfølging. Ledermøtene ved avdelingene kunne vært en arena for informasjon om status og diskusjoner om forhold som kunne hemme og fremme implementering. Det ble gitt uttrykk for at diskusjoner om ARK i ledermøtene kunne fremmet bevisstgjøring og oppfølging av tiltakene, men fokus var heller på fusjon og omstilling.

«Oppfølging av ARK var sjelden et tema i den ledergruppa jeg hørte til. Det var nok på grunn av fusjonen. Den tok så mye fokus at ARK ikke ble prioritert. Oppfølging av ARK-tiltakene burde vært et fast tema på ledermøtene en gang i måneden, for å holde det litt varmt. Det hadde vært nok for å fortsatt være bevisst på å ha disse tiltakene litt sånn fremst i hodet. For nå hadde jeg jo glemt hvilke tiltak vi skulle gjennomføre.»
(Leder V2)

Det var flere ledere som på lignende måter gav uttrykk for at de mer eller mindre hadde glemt hvilke tiltak de hadde gjennomført. Deltakelse i denne studien førte til en oppfriskning av hva som var gjort og oppnådd, og en ny vurdering av nytte.

«Jeg hadde nesten glemt tiltakene, men så ser jeg at vi er jo ikke så verst likevel. Når du spør om det, så viser det seg at vi har klart en del, selv om vi ikke er helt i mål. Det er alltid noe å jobbe med, men jeg tror at bevissthet og fokus på det, det er nok lurt.»
(Leder V4)

Ifølge Hope (2015) kan kommunikasjon om tiltak og den pågående implementeringsprosessen påvirke mellomledernes meningsdannelse, ikke minst deres oppfatning av mål og motiver med intervensjonen. Kommunikasjon er videre en nøkkelfaktor for å fremme og opprettholde motivasjon og engasjement for endringsprogrammet samtidig som daglig drift skal ivaretas. Tidligere funn om tilsvarende intervensjoner understøtter denne argumentasjonen (Nytrø et al., 2000; Saksvik et al., 2015). Hvordan mellomlederen kommuniserer gjennomføring og oppnådde resultater kan farge medarbeidernes oppfatning av tiltakenes effekt og nytte (Nielsen et al., 2010b). Dette vil igjen påvirke mellomlederens oppfatninger av nytteverdi (Hope, 2015). For å kommunisere nødvendigheten og nytten av tiltakene på en troverdig og overbevisende måte er det ifølge Hope (2015) viktig at mellomlederen har internalisert tiltakene og de endringene de vil medføre. Dette forutsetter at leder har tro på at tiltakene er gjennomførbare og vil ha positive effekter. Der leder og medarbeidere har en felles forståelse for at intervensjonen er nyttig er sannsynligheten større for at de i drar i samme retning i implementeringsfasen (Nielsen & Daniels, 2012). Slike selvforsterkende effekter syntes å oppstå i foreliggende studie. Å inkludere og lytte til medarbeidernes synspunkter og opplevelser uten å være forutinntatt, kan fremme lite

defensive relasjoner, høy handlingsfrihet og gode vilkår for dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Dette kan gi grunnlag for mer varige forbedringer, og dermed opplevd nytteverdi, enn en strategi der eventuelle svakheter ved tiltakene skjules eller maskeres (Argyris & Schön, 1996).

4.2.5 Oppsummering nytte som mental modell

Mellomledernes mentale modeller knyttet til nytteverdier og betydningen de hadde for mellomledernes motivasjon som pådriver for implementering av de planlagte arbeidsmiljøtiltakene sammenfaller i stor grad med motivasjonsteorier innenfor sosial- og helsepsykologi (Radley, 1994). I min studie handlet nytteverdier om mellomleders oppfatninger av behov for å jobbe med arbeidsmiljøet, hvor velegnet ARK er som et verktøy for arbeidsmiljøutvikling og om tiltakene adresserte enhetens behov. Oppfatninger om nytteverdien av ARK og tilknyttede tiltak syntes også å være påvirket av hvordan prosess og gjennomføring ble kommunisert. Disse funnene understøttes av empiri innenfor arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Nyrtrø et al., 2000; Saksvik et al., 2002; Biron, Gatrell & Cooper, 2010). Samlet kan dette indikere validitet i studiens funn om at oppfatninger knyttet til om ARK-prosessen og tilknyttede tiltak var nyttig syntes å ha betydning for mellomledernes motivasjon i pådriverrollen ved implementering av tiltakene.

4.3 Mestring som mental modell

I foreliggende studie handlet mentale modeller om mestring om mellomlederens oppfatninger av deres forutsetninger for å implementere tiltakene på en god måte, og å håndtere utfordringer de møtte underveis. Mellomleders oppfatninger om egen kompetanse og om lederstøtte syntes å ha betydning for deres motivasjon til å utøve handlekraft og utholdenhet ved implementering av tiltakene.

4.3.1 Kompetanse

Kompetanserelaterte forhold som syntes å ha betydning for mellomleders opplevde mestring i pådriverrollen handlet om a) generell kompetanse i personal- og endringsledelse og b) spesifikk kompetanse i bruk av ARK og tilknyttet metodikk.

Generell kompetanse i personal- og endringsledelse. Dette handlet om oppfatninger av egen evne til å håndtere relasjonelle utfordringer i arbeidsmiljøet, og evnen til å håndtere både egne og medarbeidernes reaksjoner i prosessen. Det handlet også om evnen til å gjennomføre planlagte endringer på en god måte. Noe som inkluderte å ivareta daglig drift og samtidig sørge for at tiltakene ble gjennomført, i tillegg til å kommunisere nytten av tiltakene på en

overbevisende måte. Flere informanter gav uttrykk for at forskerkarriere synes å ha høyere status enn lederkarriere i akademia, og det ble etterlyst mer fokus på lederopplæring.

«Sektoren som sådan har undervurdert ledelse. Departementet har i flere år signalisert at nå må institusjonene begynne å ta profesjonalisering av ledelse på alvor, men vi gjør det jo ikke. Det forundrer meg.» (Leder TA3)

Når det gjelder kompetanse i personalledelse syntes relasjonelle ferdigheter og konflikthåndteringsevner å ha betydning for mellomledernes opplevde mestring ved implementering av arbeidsmiljøtiltak. En av enhetene hadde betydelige personkonflikter. Det ble jobbet med konfliktdempende tiltak på individnivå, men det var vanskelig å oppnå ønsket resultat og leder gav uttrykk for resignasjon.

«Jeg har vel innsett at det er vanskelig å gjøre noe med det. Jeg har snakket med min forgjenger, som opplevde det samme. Nei, jeg er nok i sterk tvil om det går an å gjøre noe med det problemet før noen går av med pensjon.» (Leder V2)

Et klart uttrykt behov for forbedring genererte tilsynelatende en betydelig motivasjon for å gjennomføre de planlagte tiltakene. Samtidig gjorde vanskene at leder mistet troen på at positiv endring var mulig, noe som førte til en svekkelse av utholdenheten som skulle til for å få til ønsket endring. Tilsvarende mønster var det i en enhet der noen innad i enheten hadde en måte å kommunisere på som påvirket andre negativt.

«Noen synes at det er greit med en direkte stil og noen synes at det er et problem. Da kan vi som synes det er greit skjerpe oss, og tenke igjennom hvorfor noen andre ikke synes det er greit, men det blir litt for enkelt. Jeg synes egentlig ikke vi fikk tak på det.» (Leder V2)

I dette tilfellet ble det en viss unnvikelse av problemet og fokus ble flyttet over på mer håndterbare forhold som ny fordeling av arbeidsoppgaver. Tiltak for å håndtere relasjonelle utfordringer, og som stilte store krav til leders kompetanse i konflikthåndtering, hadde en tendens til å renne ut i sanden, selv om det ble uttrykt et tydelig behov for forbedring.

Evnen til å ta imot og håndtere kritikk av egen lederstil syntes også å ha betydning for leder i pådriverrollen. Negative skår i arbeidsmiljøundersøkelsen som kunne relateres til leder kunne bidra til å forvanske arbeidet med å gjennomføre tiltak og føre til unnvikelse av problemet.

«Det var en del tydelige tilbakemeldinger på ledelse og leder, og det kom ikke som en overraskelse på gruppen. Det er ting som vi har tatt opp tidligere, og som vi synes at vi ikke har kommet noe videre med. Ting som det kanskje kan være litt vanskelig å jobbe med. Det er jo gjerne det når det går på person.» (VO 1)

Det var vanskelig å få lederne til å dele sine tanker om problematiske skår på egen lederstil, og hvordan det hadde påvirket implementering av tiltak. Lederne snakket om det i mer generelle termer enn hvis de selv hadde gode skår. Ved positive skår på ledelse gav leder gjerne uttrykk for en mer offensiv holdning, og at det var positivt med tilbakemeldinger slik at de kunne utvikle seg som ledere. Et utenforblikk fra et verneombud kan belyse utfordringer med negative tilbakemeldinger og mulige utfall.

«De ulike lederne tok det litt forskjellig. En ble tydelig lei seg og en annen ble taus. De ble jo blottstilt. Definitivt. Når man får kritikk, og hvis den er massiv, så er den jo dødelig, men der var de nok forskjellig på hvordan de tok kritikk og fanget det opp. (VO 3)

Det kan være problematisk å legge verneombudets observasjoner til grunn for å si noe om hvordan mellomlederne opplevde det å få negative skår, men mellomledernes egne uttalelser tyder også på at de taklet denne utfordringen ulikt. Noen ledere gav uttrykk for handlekraft og andre for unnvikelse. Flere informanter antok at den enkelte leders evne til å takle kritikk påvirket hvor mye energi og initiativ de la i det å få gjort noe med utfordringer knyttet til egen lederstil. Verneombudet uttrykte det slik:

«Det å kjenne at man har ansvar for noe, påvirker hvor mye energi og initiativ man legger i å få gjort noe med det. Blottstillingen gjør at ansvaret for oppfølging blir tydelig, eller så kan det også være slik at en kanskje skyver det unna eller dekker det til.» (VO 3)

I ARK-prosessen kunne mellomlederne bli utsatt for situasjoner som var krevende å mestre, ikke minst knyttet til mellommenneskelige aspekter av lederrollen. Det ble beskrevet situasjoner hvor de opplevde å bli provosert, overrasket, satt ut, eller følte at de mistet grepet. Leders personlighet og personlige egenskaper ble trukket frem som forhold som kunne ha betydning for hvordan mellomlederne mestret slike utfordringer, og for deres innsats for å få implementert tilknyttede arbeidsmiljøtiltak. Det handlet om en form for mental og emosjonell robusthet. Videre var det antakelser om at personlige egenskaper kunne virke inn på prioriteringer i en travel hverdag. Dette dreide seg om evne til å oppfatte signaler fra sine medarbeidere, bry seg om hvordan de hadde det og vise omsorg.

Personlig effektivitet ble også nevnt av flere ledere og verneombud, som en forutsetning for at leder skulle få jobbet godt nok med tiltakene og sørge for at de ble implementert. En av informantene beskrev dette som *«evnen til å jobbe effektivt og få unna ting i en travel hverdag» (Leder K)*. Betydningen av slike egenskaper kan ha blitt tydeligere i omstillingsprosessen, som var krevende for lederne og som ikke kunne nedprioriteres. Under

temaet *Nytte som mental modell* redegjøres det også for betydningen av at mellomlederne evnet å kommunisere nytten av tiltakene på en overbevisende måte. Samlet samsvarer dette i stor grad med den generelle kompetansen i personal- og endringsledelse som Hope (2015) mener er nødvendig for å fungere effektivt som leder under endringsprosesser.

Funn i denne studien antyder for det første at mellomledernes oppfatninger av egen evne til å håndtere relasjonelle utfordringer i arbeidsmiljøet, og evnen til å håndtere både egne og medarbeidernes reaksjoner i prosessen, hadde betydning for deres innsats i pådriverrollen når arbeidsmiljøtiltakene skulle implementeres. Slike evner kan relateres til kompetanse i personalhåndtering (Hope, 2015). Kompetanse i personalhåndtering syntes å ha betydning for om leder følte seg bekvem med og evnet å løse psykososiale utfordringer. Videre for om leder evnet å få med seg medarbeiderne i gjennomføringen av arbeidsmiljøtiltakene. Mellomledere har hovedansvaret for å håndtere medarbeidernes reaksjoner og atferd, interessekonflikter og for å implementere intenderte endringer på best mulig måte (Hope, 2015). For å kunne ivareta personalhåndtering er det da viktig å kunne mestre et bredt spekter av mellommenneskelige kompetanser. Dette inkluderer empati, kunnskap om mellommenneskelig adferd og sosial innsikt, samt kompetanse knyttet til kommunikasjon, forhandling, overbevisning, konflikthåndtering og veiledning (Hope, 2015). Flere av lederne måtte tåle og håndtere kritikk av egen lederstil. De som ikke opplevde mestring i å håndtere dette hadde en tendens til å ty til ulike unnvikelsesstrategier. En strategi kunne være å bagatellisere de avdekkede utfordringene i arbeidsmiljøet. Lignende funn er gjort av Biron og kolleger (2010). Andre strategier var å utsette å tak i utfordringene og håpe på at de gikk over, resignere eller akseptere at problemene eksisterte og flytte fokus over på mer håndterbare utfordringer. Bruk av slike unnvikelsesstrategier er også funnet i andre studier (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Weyman og Boocock, 2015). I følge Nielsen (2017) kan mellomledere være tilbøyelig til å anvende unnvikelsesstrategier når det ikke er tilstrekkelig støtte å få ifra omgivelsene. Hun hevder videre at mange ledere oppfatter seg først og fremst som fageksperter og ikke som eksperter på personalhåndtering, og at dette kan hemme gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak. Dette har likhetstrekk med uttalelser fra informanter i min studie. Unnvikelsesstrategiene kan også knyttes til et paradoks som handler om at organisasjoner ofte har vansker med å lære når utfordringene er komplekse, eller oppleves som ubehagelige (Argyris, 1992). Det er gjerne da behovet for å lære er størst, men i slike tilfeller stoppes læring ofte av forsvarsrutiner som dannes for å skjerme oss fra situasjoner som kan gjøre oss usikre.

For det andre gav mellomledere som syntes å være komfortabel med å håndtere ARK- og omstillingsprosess parallelt med daglig drift uttrykk for at de prioriterte å få gjennomført planlagte arbeidsmiljøtiltak. I en omstillingsprosess kan det være viktig å ivareta det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet (Saksvik et al., 2007). Mellomledere som forsøkte å ivareta begge deler i tillegg til den daglige drift opplevde en betydelig tids- og oppmerksomhetsklemme. For en god balanse måtte mellomlederne ha administrative ferdigheter og forretningskompetanse for å ivareta daglig drift under endring, og samtidig evne å prioritere og jobbe planmessig med arbeidsmiljøtiltakene. Dette samsvarer med Hopes (2015) teorier om mellomlederens endringsledelseskompetanse.

For det tredje synes kommunikasjonsevner å hatt betydning for mellomledernes opplevelse av mestring i pådriverrollen. I ARK-prosessen var det forventet at mellomlederen skulle gå i bresjen for å implementere tiltakene og sørge for prioriteringer og en hensiktsmessig ansvars- og oppgavefordeling mellom de ansatte. Relatert til Hopes (2015) teorier vil dette si å bidra til å oppfylle endringsprogrammets intensjoner gjennom sine medarbeidere. Dette krevde en ekstra innsats fra både mellomledere og medarbeidere, og fordret at mellomlederen evnet å skape en forståelse av viktigheten og nytten av tiltakene som skulle implementeres. Dette kan relateres til kommunikativ kompetanse og meningsgiving (Weicks et al., 2005). I følge Hope (2015) krever dette både kognitive og mellommenneskelige kompetanser. Evnen til å få med sine medarbeidere i gjennomføring av tiltakene kan også relateres til transformasjonsledelse (Bass & Riggo, 2006). Dette innebærer at mellomlederen opptrer som endringsagent og bidrar til at ledelse og medarbeidere har felles mentale modeller og er motivert til å gjennomføre handlingsplaner (Nielsen, 2013).

Flere studier viser at personlighetsrelaterte disposisjoner, som grad av planmessighet, empati og evne til å tåle kritikk, kan ha betydning for hvordan leder mestrer å gå i bresjen for organisatoriske endringer (Judge et al., 1999; Judge & Bono, 2000; Rafferty & Griffin, 2006). Funnene i foreliggende studie kan indikere at det finnes slike sammenhenger. Studien er imidlertid ikke utformet for å avdekke mellomledernes personlighet og sammenhenger mellom dette og opplevd mestring i rollen som pådriver ved implementering av arbeidsmiljøtiltak. Det er derfor problematisk å trekke konklusjoner om mulige sammenhenger basert på denne studien.

Spesifikk kompetanse i bruk av ARK og tilknyttet metodikk handlet om mer spesifikk kunnskap om ARK-prosessen og tilknyttede teorier og metodikk, samt ferdigheter til å anvende denne kunnskapen. Opplæring i ARK syntes å medvirke til å gjøre mellomlederne

trygge i pådriverrollen og motivert til å drive prosessen og implementere tiltakene. En leder som ikke kunne stille på opplæringsseminaret, og som heller ikke fikk kompenserende opplæring, gav uttrykk for at det var vanskelig å håndtere prosessen uten slik opplæring.

«Det var ikke så mye opplæring å få. Det skulle visst gå litt av seg selv, men jeg syns ikke det var enkelt å vite hvordan jeg skulle håndtere resultatene fra undersøkelsen. Jeg måtte nå finne ut av det selv da, hvordan jeg skulle gjøre det.» (Leder V2)

I følge denne lederen gav kan manglende opplæring ha vært medvirkende til at de kun delvis lyktes med utarbeiding og implementering av tiltak ved denne enheten.

ARK er et organisasjonsutviklingsverktøy (Undebakke et al., 2014) og opplæringen i ARK og tilknyttede teorier og metodikk synes å ha styrket mellomledernes kompetanse i endringsledelse generelt og gjennomføring av ARK-prosesser spesielt. Å gi nøkkeldeltakere opplæring i intervensjonsmetoden er essensielt for utvikling av modenhet for endring (Cox, Griffiths, Barlow & Randall, 2000). Dahl-Jørgensen og Saksvik (2005) har funnet at enheter med begrenset erfaring med og kompetanse i å adressere psykososiale risikofaktorer opplevde vansker med å utvikle adekvate tiltak. Hvis mellomledere skal opptre som pådrivere for å implementere arbeidsmiljøtiltak må de derfor få opplæring i nytten av intervensjonen og hvordan prosessen kan drives på en god måte (Nielsen, 2013). Slik opplæring kan kompensere for mulige svakheter, og støtte opp under styrker, i ledernes personlige egenskaper (Nielsen, 2017).

4.3.2 Lederstøtte

God lederstøtte ved gjennomføring av tilbakemeldingsmøter og utforming av tiltak syntes også å fremme ledernes oppfatninger om mestring i pådriverrollen. Samtidig kan gjennomføring av arbeidsmiljøtiltakene ha blitt hemmet ved enkelte enheter fordi det ikke var satt av tilstrekkelig ressurser til lederstøtte i implementeringsfasen. Enkelte lederne gav uttrykk for at de følte seg alene om oppgaven med å gjennomføre arbeidsmiljøtiltak og etterlyste mer støtte.

De to prosessdriverne fra den interne HR-enheten bisto lederne før og under tilbakemeldingsmøtene på enhetene der resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen ble presentert og tiltak utviklet. De var skolert i ARK-metodikk og fasiliterte disse møtene, mens lederne hadde en mer passiv rolle. Det overordnede inntrykket er at prosessdriverne var en god støtte for leder og at lederne opplevde det som nyttig. Noen ledere stilte krav om å få med

prosessdriver fra HR som kunne veilede dem gjennom tolkning av resultater og utvikling av tiltak.

«Det ble sagt at vi skulle kjøre hele prosessen selv, men vi visste at det kom til å bli en del ting som var tøft å takle alene. Derfor krevde vi i ledergruppen å få med en person fra HR. Det var greit å ha med en som er god på det og som kunne veilede oss. HR-rådgiveren kjørte prosessen på alle utdanningene, og visste hvordan vi skulle gå frem.» (Leder V5)

Lederne opplevde at god støtte fra prosessdriverne bidro til treffsikker kartlegging av arbeidsmiljøet og utvikling av relevante tiltak. Ansvar for å følge opp tiltakene ble imidlertid lagt til den enkelte leder og verneombudet skulle påse at det ble gjort. En av prosessdriverne trodde at tiltakene kunne blitt fulgt opp bedre dersom HR hadde vært mer aktiv og etterspurt oppfølging av tiltakene i etterkant av tilbakemeldingsmøtene. Samtidig gav vedkommende uttrykk for at det måtte være en balanse for hvor mye HR skal blande seg inn og kreve av ledernes tid i en travel hverdag.

Det var kun et fåtall av lederne som gav klart uttrykk for ønske om mer lederstøtte ved utfordringer knyttet til personer og relasjoner, men nettopp i slike enkeltilfeller kunne et tilbud om ytterligere opplæring og støtte hatt en positiv effekt for leders opplevelse av mestring. Dette gjaldt enheter der både arbeidsmiljøundersøkelse og etterfølgende diskusjoner tydelig indikerte at det forelå kommunikasjons- og samarbeidsvansker innad i enheten. Både ledere og verneombud fortalte at disse utfordringene var kjent før ARK-undersøkelsen. Behov for støtte kunne komme til uttrykk slik:

«Vi hadde noen resultater som ikke var bra og jeg syns ikke det var enkelt å vite hvordan jeg skulle håndtere det. Det jeg nok kunne ønsket meg, var at en eller annen hadde tatt litt mer tak i det, eller hjulpet meg å ta tak i det. Heller det. Kanskje det er en på HR som er rette personen, eller kanskje det er min leder.» (Leder V2)

Leder ville gjerne hatt bistand i denne saken. Både på grunn av en oppfatning av at saken krevde kompetanse utover det en leder normalt kan forventes å ha, og fordi saken ble opplevd å være så komplisert at leder ikke burde være alene om å følge den opp.

«Det er en del ting med arbeidsmiljøet, som ikke er så konkret. Da kommer du fort bort i et ulendt terreng som kan være vanskelig å håndtere. Jeg vet ikke hva som skal til, men jeg følte ikke at jeg hadde den kompetansen. Dette er en sak som jeg egentlig ikke burde sitte med alene. Sånn i etterpåklokskapens lys tror jeg nok at det kunne vært lurt med noe mer bistand til å følge opp, og da tenker jeg egentlig direkte til meg.» (Leder V2)

Av arbeidsmiljøundersøkelsen og de påfølgende diskusjonene kom det også frem at denne lederen hadde fått kritikk for håndtering av omstillingsprosessen. Dette kan ha

forvansket oppfølgingen av arbeidsmiljøtiltakene ytterligere. I slike situasjoner kunne nærmeste leder eller HR blitt kontaktet for bistand, men leder uttalte seg ambivalent om dette.

«Jeg søkte ikke bistand, men det kunne jeg gjort. Det var så mye annet da, tror jeg, eller, nei, jeg vet ikke. Ehh, men jeg tror nå at egentlig, så hadde jeg kunnet gjort det, men det ble bare ikke sånn. Det ble bare ikke til at det ble prioritert.» (Leder V2)

På spørsmål om hvorfor det ikke ble prioritert å søke bistand, gav lederen uttrykk for at både overliggende leder og HR-rådgiver sikkert hadde mye å gjøre i forbindelse med fusjonen og at vedkommende ikke ville være til bry.

«Jeg kunne nok vært mer aktiv og spurt etter bistand selv, men det har med situasjonen å gjøre. Vi visste jo at både HR og ledelsen hadde hendene fulle med fusjonen (Leder V2).

Det synes som om dette var en sak som var vanskelig å ta opp med leders egen leder.

«Jeg tok det ikke opp på tomannshånd med min leder. Det ble ikke prioritert på grunn av tiden. Jeg har ikke noe bedre forklaring på det. Dette er ikke noe du bare popper innom kontoret til sjefen for å nevne i forbifarten.» (Leder V2)

Det ble ikke opplevd å være verken klima for, eller anledning til, å ta opp slike saker i ledermøtene. Mer støtte til leder kunne fremmet motivasjon til å jobbe med tiltak som adresserte problemene. Tilsvarende støtte til gjennomføring av tiltak ble også etterlyst av en annen leder som hadde tydelig uttrykte personkonflikter ved enheten. Vedkommende hadde erfaring med mer HR-støtte i et tidligere arbeidsforhold utenfor akademia, og mente at det var meget nyttig.

«Jeg har ikke opplevd at det er kultur for å jobbe med oppfølging av enkeltansatte her. Vi burde hatt profesjonelle fagfolk som jobber med konflikthåndtering og utfordringer som er kartlagt på arbeidsmiljøundersøkelser. Det er utrolig viktig at HR har spesialkompetanse på konflikthåndtering, slik at de kan gi lederstøtte i de her situasjonene.» (Leder VI)

Det ble antydning at opplevelsen av mangelfull HR-støtte i vanskelige personalsaker kunne ha noe å gjøre med kulturen innenfor akademia generelt. Dette inkluderte en skepsis til at administrasjonen skulle blande seg i det som foregikk i de vitenskapelige fagmiljøene, selv om det ble gitt uttrykk for at behovet for lederstøtte ikke er mindre i akademia enn i andre sektorer. Å bruke et eksternt firma kunne vært en løsning, men leder ville foretrukket bistand fra interne med god kjennskap til de lokale forholdene. Terskelen for å be om støtte hadde da vært lavere.

«Det er greit å bruke eksterne, men terskelen min er høy for å gå til dekan og be om hjelp. En av de andre enhetene har brukt et eksternt firma, men vi burde hatt kompetansen i egen organisasjon. Hadde jeg visst at vi hadde en person med slik

*kompetanse, så hadde jeg ikke nølt med å tatt vedkommende med på råd og i samtaler. Det er så utrolig greit å ha med en utenfra som samtidig kjenner organisasjonen.»
(Leder VI)*

Selv det ble jobbet med å gjennomføre tiltakene, var denne lederen tett på å resignere. Det ble gitt uttrykk for at støtte kunne bidra til å få tiltakene inn på sporet igjen, en bedre gjennomføring og bedre resultater.

Virksomheten hadde en HR-seksjon med seks ansatte som jobbet med utvikling av arbeidsmiljø og HMS-rutiner i tillegg til andre arbeidsoppgaver. En av prosessdriverne gav uttrykk for at en tettere oppfølging av lederne i implementeringsfasen kunne fremme deres innsats for gjennomføring, men at de ikke hadde kapasitet til mer oppfølging på grunn av fusjonen og de påfølgende omstillingsprosessene. Likevel synliggjør ressursproblemene fusjonen medførte viktigheten av å ha tilstrekkelig kapasitet til å ivareta HMS-anliggender generelt, og følge opp ARK-tiltak spesielt.

Tilgang til ressurser kan styrke mellomlederens mestring og bidra til opplevd kontroll over utfordrende jobbkrav (Bakker & Leiter 2010). Ved arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner viser ressurser både til ledernes personlige ressurser og til ressurser tilgjengelig i den organisatoriske konteksten (Nielsen & Randall, 2013). Opplæring og trening kan bidra til at ledernes personlige ressurser utvikles, og at lederne opplever mestring i rollen som pådrivere ved implementering av organisatoriske intervensjoner. Positive virkninger forutsetter imidlertid at den tilegnede kompetansen kan anvendes i støttende omgivelser (Nielsen, 2017; Saksvik et al., 2007). Mye tyder på at organisatorisk modenhet kan lette mellomlederens opplevde mestring og motivasjon i rollen som pådriver ved implementering av arbeidsmiljøtiltak (Cox et al., 2000; Saksvik et al., 2002). Foreliggende studie viser at dette kan inkludere å ha støtte lett tilgjengelig. Støtte til mellomleder kan ytes fra toppledelsen, nærmeste leder, ledergruppen eller fra egne medarbeidere (Hoff & Lone, 2014). HR-eksperter vil også kunne spille en sentral rolle i opplæring og støtte til leder (Kuvaas et al., 2014), likeså eksterne konsulenter (Hasson, Villaume, Schwartz & Palm, 2014). Hoff og Lone (2014) fremhever at det bør innhentes ekspertise i kompliserte saker. De påpeker samtidig at slik bistand ikke bør frata leder hovedansvaret for implementering av arbeidsmiljøtiltakene, men støtte opp under utøvelsen av dette ansvaret.

I de tilfellene der ledere uttrykte behov for mer støtte i konflikthåndtering kunne en kompetent og tilgjengelig samtalepartner fremme dobbeltkretslæring gjennom støtte til å belyse og håndtere de underliggende problemene, slik at ikke den konfliktskapende adferden

til stadighet gjentok seg (Argyris & Schön, 1978). Dette kunne bidratt til at leder ikke resignerte i implementeringen av arbeidsmiljøtiltakene. Ifølge Kuvaas og kolleger (2014) er mangelfull opplæring av og støtte til mellomledere når det gjelder implementering av arbeidsmiljø-tiltak ikke uvanlig. Dersom mellomlederne opplever at intervensjonen ikke er prioritert av toppledelsen, og det ikke er satt av tilstrekkelig ressurser til lederstøtte, har de en tendens til å engasjere seg minst mulig i prosessen (Hasson et al., 2014 Nielsen, 2017). I en studie av Biron og kolleger (2010) viste det seg at omtrent en tredjedel av lederne opplevde det som ubehagelig å diskutere problemer relatert til arbeidsmiljøet med sitt eget team. Forfatterne mener at bistand til å håndtere komplekse relasjonelle utfordringer kunne vært til god hjelp gjennom for eksempel å initiere diskusjoner i arbeidsgruppen som ikke opplevdes å være konfronterende og ubehagelige, og til å håndtere ulike og motstridende synspunkter.

4.3.3 Oppsummering mestring som mental modell

Mellomledernes mentale modeller relatert til oppfatninger om mestring handlet både om egen kompetanse, i hvilken grad de evnet å utnytte seg av ressurser i organisasjonen, og den støtten de hadde tilgang til i løpet av ARK-prosessen generelt og i implementeringsfasen spesielt. Dette kan knyttes til Senges (2006) begrep personlig mestring (personal mastery), som handler om en persons evner, kunnskaper og ferdigheter. Oppfatninger om mestring syntes å være relatert til reell kompetanse og tilgjengelig støtte, men handlet også om mellomledernes subjektive vurderinger av egen og organisasjonens mestringsevne. Dette kan relateres til begrepet mestringstro (self efficacy), som handler om individets vurdering av og tro på egne evner til å organisere og utføre de handlinger som kreves for å utføre en bestemt oppgave (Bandura, 1997). Mestringstro påvirker tankemønstre, kognitive prosesser og handlingsvalg, og vil følgelig kunne ha betydning for mellomlederens motivasjon til å gjennomføre planlagte arbeidsmiljøtiltak. Judge og kolleger (1999) har funnet at mestringstro har betydning for hvordan ledere mestrer organisatoriske endringer. En person med lav mestringstro vil gjerne opptre defensivt og sikte lavere, investere mindre energi og være mindre utholdende i møte med utfordringer enn en som har høyere mestringstro (Judge et al., 1999). Mestringstro kan relateres til personlighetsmessige disposisjoner, men ifølge Bandura (1997) vil mestringstro også være situasjonsbetinget. Både personlige ressurser og ressurser i omgivelsene har en betydning for individets mestringstro i den enkelte situasjonen. Oppsummert synes både kompetanse etter Senges (2006) begrepsapparat og de mer kognitivt baserte teoriene til Bandura (1997) å ha relevans for studiens funn relatert til mellomlederens

opplevelse av mestring i pådriverrollen og hvordan dette hadde betydning for motivasjon til å drive gjennom planlagte arbeidsmiljøtiltak.

Ifølge Nielsen (2017) er det ikke uvanlig at mellomlederne møter utfordringer som blir oppfattet som krevende, og som kan overgå deres oppfattede mestringsevne ved arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Flere studier indikerer at mellomledernes oppfatninger om mestring påvirker deres prioriteringer, innsats og utholdenhet når planlagte arbeidsmiljøtiltak skal implementeres (Bandura, 1997; Judge et al., 1999), og at deres oppfatninger om mestring i pådriverrollen kan relateres til generell kompetanse i personal- og endringsledelse (Nielsen, 2013; Hope, 2015), spesifikk kompetanse i bruk av den aktuelle intervensjonsmetoden (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Nielsen, 2013) og lederstøtte (Cox et al., 2000; Nielsen & Randall, 2008; Hasson et al., 2014). Samlet synes det å være hold i funnene om at mellomledernes oppfatninger av mestring i pådriverrollen hadde betydning for deres motivasjon til å drive gjennom de planlagte arbeidsmiljøtiltakene.

5 Avsluttende diskusjoner og konklusjon

De avsluttende diskusjonene tar utgangspunkt i problemstillingen. Det vil si hvilke mentale modeller som kan ha betydning for mellomlederens motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak utarbeidet etter en arbeidsmiljøundersøkelse. Intensjonen er å generere ny innsikt om denne problemstillingen, som kan bidra til å videreutvikle eksisterende teoretisk rammeverk. Med dette vises det til prosessevalueringsmodellen til Nielsen og Randall (2013) og tilknyttede teoretiske forklaringsmodeller (Nielsen & Abildgaard, 2013). Begrepet modenhet for endring (Armenakis et al., 1993) vil være sentralt i diskusjonene, fordi mine funn kan i stor grad relateres til dette fenomenet. Først diskuteres studiens bidrag til fagområdet. Disse diskusjonene ender opp med et forslag til videreutvikling av Nielsen og Randalls (2013) evalueringsmodell. Deretter drøftes funnenes generaliserbarhet, samt implikasjoner for praksisfeltet og videre forskning, før det avsluttes med en konklusjon.

5.1 Studiens bidrag til fagområdet

Biron og Karanika-Murray (2014) har etterlyst mer fokus på utvikling av teorier som kan forklare hvilke forhold som kan være drivere for endring og hvordan organisasjoner kan forberedes for implementering av planlagte endringer i forbindelse med arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. De antyder at teoriene bør fange opp betydningen av kontekst og øvrige faser av prosessen, og hvordan dette kan påvirke sentrale aktørers motivasjon og handlinger. Fokus i foreliggende studie har vært på mellomledere og hvilke mentale modeller som kan ha betydning for deres motivasjon som pådrivere i implementeringsfasen. Fokuset på mellomledere er begrunnet med at mye tyder på at de spiller en vesentlig rolle med hensyn til om og hvordan planlagte arbeidsmiljøtiltak blir implementert (Nielsen, 2017). Fokuset på mentale modeller er begrunnet med at mye tyder på at de påvirker aktørenes motivasjon og handlinger ved gjennomføring av slike intervensjoner (Nielsen & Abildgaard, 2013). Nielsen og Randalls (2013) rammeverk for evaluering av arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner er anvendt for å oppnå innsikt om disse forholdene.

Funnene i denne studien viser at mellomledernes mentale modeller knyttet til oppfatninger om 1) forpliktelse til å gjennomføre tiltakene, 2) nytte av å gjøre det og 3) mestring i pådriverrollen syntes å ha hatt betydning for deres motivasjon i pådriverrollen ved implementering av de planlagte arbeidsmiljøtiltakene. Funnene understøtter Nielsen og Randalls (2013) teorier om at kontekst, intervensjon og deltakernes mentale modeller

gjensidig påvirker hverandre, og at det er elementer som er overlappende. De tre nevnte forholdene ved mellomledernes mentale modeller kan alle relateres til begrepet modenhet for endring (Armenakis et al., 1993), som i denne sammenheng handler om organisatoriske endringer. Nielsen og Abildgaard (2013) fremhever modenhet for endring når de presenterer mulige forklaringsmodeller for å forstå betydningen av deltakernes mentale modeller ved implementering av arbeidshelserelaterte tiltak. Biron og Karanika-Murray (2014) påpeker at modenhet for endring i liten grad er utforsket i sammenheng med arbeidshelseorienterte intervensjoner, selv om det finnes omfattende forskning om fenomenet relatert til beslektede fagfelt som organisatoriske endringer og endringsledelse. Jeg vil derfor i det følgende drøfte mine funn i lys av teorier og tidligere funn knyttet til modenhet for endring.

Modenhet for organisatoriske endringer refererer til enkeltpersoners tro, holdninger og intensjoner knyttet til hvorvidt endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes med å gjennomføre disse endringene (Armenakis et al., 1993). Rafferty og kolleger (2013) hevder at intensjoner handler om motivasjonsrelaterte forhold som påvirker adferd og som indikerer hvor mye anstrengelser og utholdenhet man er villig til å legge ned for å gjennomføre bestemte handlinger. Modenhet for endring er således en forløper til motivasjon. En slik forståelse av fenomenet er sammenfallende med teorier av Weiner (2009), som tilsier at dersom modenhet for endring er høy, vil organisasjonens medlemmer være mer tilbøyelig til å initiere endringer, utøve større anstrengelser, vise større utholdenhet og vise mer samarbeidsatferd. Dette kan relateres til motivasjon som definert av Bjørvik og Haukedal (2001, s. 101) og til denne studiens forskningsspørsmål, teoretiske rammeverk og funn. Mentale modeller om forpliktelse til å gjennomføre tiltakene, nytteverdi av å gjøre det og mestring i pådriverrollen kan dermed betraktes som forløpere til, og ha betydning for, mellomledernes motivasjon til å drive gjennom planlagte tiltak.

Rafferty og kolleger (2013) har videreutviklet Armenakis og kollegers (1993) teorier om hvilke elementer som har betydning for individers modenhet for organisatoriske endringer. De foreslår at organisatorisk modenhet for endring har både en kognitiv og emosjonell komponent. Den kognitive komponenten handler om individets oppfatning av behovet for endring, at vedkommende og organisasjonen har kapasitet til å lykkes med å gjennomføre endringer, og at forandringen vil ha positive effekter for både seg selv og organisasjonen. Den emosjonelle komponenten handler om individets affektive følelsesmessige reaksjoner på en bestemt endring. De relaterer affekt til nåværende følelser basert på håp og forventninger om fremtidige effekter, som i ulik grad kan være ønskverdige. De skiller mellom modenhet for

endring på individ, arbeidsgruppe og organisasjonsnivå. Jeg vil i det følgende diskutere Rafferty og kollegers (2013) forståelse av individets modenhet for endring opp mot mine funn, og der individet i denne sammenheng er mellomlederen.

Det første hovedtemaet i mine funn er at mellomlederens mentale modell om forpliktelse til å gjennomføre planlagte arbeidsmiljøtiltak syntes å ha betydning for mellomlederens motivasjon i pådriverrollen. Dette ble påvirket av hvordan initiering og forankring av prosessen skjedde, hvordan medarbeidernes medvirkning ble ivaretatt og mellomlederens opplevde eierskap til tiltakene. Rafferty og kolleger (2013) betrakter ikke opplevd forpliktelse som en forløper til modenhet for endring, men som en konsekvens av nyttevurderinger. Dette med henvisning til studier av Fedor, Caldwell og Herold (2006), som fant at individuelle forpliktelser til planlagte endringer var høyest der det ble forventet at endringene ville medføre fordelaktige effekter for individet og arbeidsgruppen, og der det samtidig ble stilt lave krav til individenes anstrengelser for å få implementert endringene. Motsatt var forpliktelse til endring lavest når de planlagte endringene ble vurdert å være ufordelaktige for den enkelte og der implementering var forbundet med vesentlige anstrengelser. Forpliktelse til endring innlemmes imidlertid som et eget moment i en rekke andre definisjoner av modenhet for organisatoriske endringer. Holt og kolleger (2007b) hevder at modenhet for endring gjenspeiler i hvilken grad individer er kognitivt og følelsesmessig tilbøyelig til å akseptere, omfavne og tilpasse seg en bestemt plan for målrettet å endre status quo. De mener at dette blant annet påvirkes av hvorvidt ledelsen opplever en forpliktelse til å implementere de planlagte endringene. Weiner (2009) fokuserer på organisatorisk fremfor individuell modenhet for endring, og trekker frem forpliktelse til endring som et hovedmoment. Da forstått som organisasjonsmedlemmenes felles og gjensidige løfte om å implementere en endring. Hos Rafferty og kolleger (2013) kommer dette perspektivet tydeligere frem når modenhet for endring betraktes på arbeidsgruppenivå. Opplevd forpliktelse til endring knyttes da til individenes identifisering med arbeidsgruppen, der en felles gjensidig forpliktelse oppstår gjennom en meningsskapende og meningsgivende prosess som utveksles mellom individet arbeidsgruppen. Dette kan relateres til Weick og kollegers (2005) teorier om meningsskaping og meningsgiving, og til Hopes (2015) teorier om at slike prosesser skjer i utstrakt grad mellom mellomlederen og medarbeiderne ved organisatoriske endringer. I tråd med mine funn understøtter disse perspektivene at opplevd forpliktelse kan være noe mer enn rene nyttevurderinger, og at mentale modeller relatert til opplevd forpliktelse kan være en betydningsfull forløper til mellomlederens motivasjon for å få gjennomført tiltakene.

Det andre hovedtemaet i mine funn var at mellomledernes mentale modeller knyttet til nyttevurderinger av prosessen og de planlagte arbeidsmiljøtiltakene syntes å ha betydning for mellomlederens motivasjon i pådriverrollen. Nyttevurderingene ble påvirket av oppfatninger om behov for arbeidsmiljøtiltak, hvor velegnet intervensjonen og tiltakene var for å svare på enhetens utfordringer, samt hvordan prosess og tiltak ble kommunisert. Relatert til Rafferty og kollegers teorier (2013) handler det for det første om at mellomlederen må ha en tro på at det er behov for endringer, det vil si at det er en opplevd diskrepans mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon eller at en ønsket situasjon er truet. For det andre må mellomlederen tro at de foreslåtte endringene svarer på behovene på en hensiktsmessig måte. For det tredje må mellomlederen ha en oppfatning om at endringene medfører positive konsekvenser. Disse tre elementene sammenfaller i stor grad med Radleys (1994) sosialkognitive teorier om hva som skal til for å endre usunne atferdsmønstre. For å klargjøre og forenkle et komplekst fenomen finner jeg det hensiktsmessig å samle disse elementene i hovedtemaet *nytte som mental modell*. Mine funn skiller seg fra teoriene til Rafferty og kolleger (2013), som har mer fokus på mellomlederens vurdering av personlige gevinster som endringene kan medføre, eksemplifisert med ulike former for belønninger, opprykk og prestisjefylte posisjoner. Likeså utsikter til tap, som for eksempel svekket posisjon eller oppsigelse. En av grunnene til at jeg ikke har funnet slike mønstre i analysen kan være at utsikter til slike tap eller gevinster ikke var eksplisitt formulert i spørreguiden som ble anvendt under intervjuene. En annen forklaring kan være en oppfatning om at gjennomføring av arbeidsmiljøtiltakene i liten grad var forbundet med personlige gevinster eller tap. Slike effekter kan muligvis være mer fremtredende ved implementering av mer omfattende organisatoriske endringer som for eksempel større omorganiseringer og innføring av ny teknologi. Rafferty og kollegers (2013) teorier baserer seg i større grad på slike organisatoriske endringer fremfor mindre omfattende endringer, som implementering av arbeidsmiljøtiltak typisk representerer (Lone & Hoff, 2014). I tillegg til oppfatninger av forpliktelser syntes motivasjonen i mine studier i større grad å være knyttet til et ønske om å forbedre arbeidsmiljøet ved enheten, og vurderinger av hvorvidt intervensjon og tiltak var egnet til dette formålet. Saksvik og kolleger (2015) påpeker at gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak sjelden er gjenstand for rapportering og lederevaluering. Dette sammenfaller med funn i foreliggende studie. Det skal ikke utelukkes at lederevalueringer knyttet til implementering av arbeidsmiljøtiltak kunne medført at mellomlederne i større grad ville vært opptatt av mulige personlige gevinster ved å gjennomføre de planlagte tiltakene, og at dette kunne vært en motivasjonsfaktor. Ved krav om rapportering og lederevalueringer

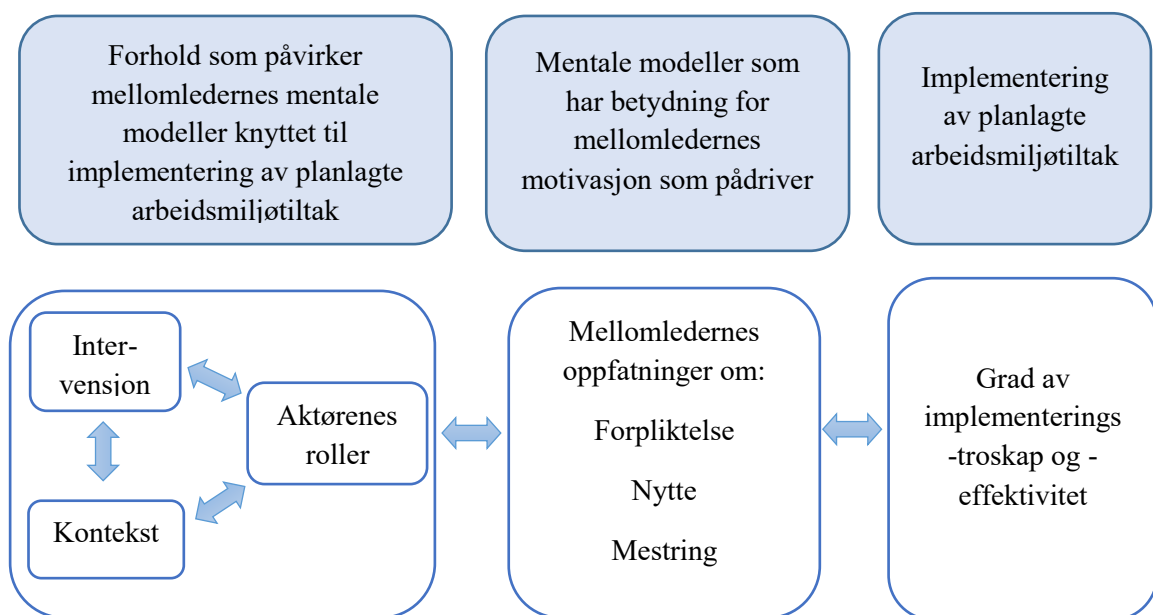
knyttet til implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak kan imidlertid slik implementering oppfattes som noe mellomlederne «må» gjøre, fremfor noe de «vil» gjøre. Ifølge Herscovitch og Meyer (2002) er motivasjonen til å gjennomføre endringer større når motiver er knyttet til «vil» heller enn «må» eller «bør». Rafferty og kolleger (2013) mener for øvrig at vurderinger av om endringene vil ha positive implikasjoner for organisasjonen har betydning for modenhet for endring, men først når de forlater individnivået og fokuserer på arbeidsgruppens modenhet for endring. Mine funn tyder på at det er et samspill mellom mellomledernes mentale modeller knyttet til nyttevurderinger og tilsvarende mentale modellene til over-, side-, og underordnede aktører. Samspillet gjør at både individuelle og felles mentale modeller synes å ha betydning for mellomlederens nyttevurderinger og motivasjon i pådriverrollen.

Det tredje og siste hovedtemaet i mine funn var at mentale modeller om mestring i pådriverrollen syntes å ha betydning for mellomlederens motivasjon til å drive gjennom planlagte arbeidsmiljøtiltak. Mellomlederens opplevde mestring synes å ha vært relatert til både til deres oppfatninger om egen kompetanse og til ressurser og støtte i omgivelsene, samt til kognitive mønstre som dels kan være knyttet til tidligere erfaringer og dels til personlighetstrekk. Mestring inkluderte både mellomledernes oppfattede og reelle forutsetninger for å kunne håndtere de utfordringer de møtte i pådriverrollen. Dette kan relateres til Rafferty og kollegers (2013) perspektiv som handler om at modenhet for endring påvirkes av individenes endringsspesifikke mestringstro, som igjen baserer seg på Banduras teorier (1977). De viser videre til Armenakis og Harris (2002) som fremhever betydningen av en tro på egne evner og kapasitet, og på at organisasjonen vil levere håndfast støtte i form av tilstrekkelig opplæring og ressurser til å gjennomføre de planlagte endringene. Det er et betydelig sammenfall mellom mine funn og Rafferty og kollegers (2013) teorier om den betydningen mentale modeller om mestring har for modenhet for endring. Mine funn inneholder imidlertid nyanser som kan gjelde for intervensjoner rettet mot det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet, og der ansattes medvirkning vektlegges. Forskjeller inkluderer blant annet at ved organisatoriske endringer er mellomlederen typisk ansvarlig for å gjennomføre planlagte tiltak dirigert av toppledelsen (Hope, 2015), mens ARK innebærer kartlegging av hvordan ledelse blir utøvd, og der medarbeiderne involveres i kartlegging og utforming av tiltak ved egen enhet (Undebakke et al., 2014). Tiltak kunne inkludere at mellomlederen måtte endre sin lederstil. Et slikt fokus på egen person og lederstil kan enkelte mellomledere føle seg ubekvem med (Biron et al., 2010). Mine funn understøtter dette.

Funn i min studie peker også på hvilke personlige og organisatoriske ressurser som har betydning for mellomledernes mentale modeller knyttet til mestring i pådriverrollen, og at disse i stor grad har fellestrekk med ressurser som fremmer modenhet for endring ved organisatoriske endringer. Ett av mine bidrag er dermed å synliggjøre sammenfallet og samtidig påpeke nyanseforskjeller. Personlige ressurser av betydning syntes å være relatert til generell kompetanse i endrings- og personalledelse, samt spesifikk kompetanse i å anvende intervensjonsmetodikken. Funnene synliggjør betydningen av å utvikle mellomledernes kompetanse innenfor disse områdene. Organisatoriske ressurser av betydning syntes å handle om lederstøtte i form av adekvat opplæring i intervensjonsmetodikk og prosessledelse, et støttende sosialt klima og tilgang til bistand til å løse krevende problemer. Tidligere studier viser at opplæring i endringsledelse og i den spesifikke intervensjonsmetoden, er essensielt for utvikling av modenhet for organisatoriske endringer (Cox, et al., 2000). Min studie gir indikasjoner på hvilken type støtte som kan være særlig viktig for mellomlederne for å motivere dem til å gjennomføre arbeidsmiljøtiltak utarbeidet gjennom ansattes medvirkning. Det handler blant annet om å bidra til å gjøre lederne i stand til å håndtere utfordringer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet og egen lederstil, og til å ha en beredskap for å bistå mellomlederne ved behov.

I min studie er den kognitive komponenten fremtredende. Rafferty og kolleger (2013) bruker begrepet «tro» (beliefs), mens jeg i tråd med Nielsen og Abildgaards (2013) rammeverk bruker begrepet «oppfatninger» (perceptions). Begrepene har fellestrekk og indikerer forhold som kan predikere endringstroskap og –effektivitet (Augustsson et al., 2015). Når det gjelder den affektive komponenten, som vektlegges av Rafferty og kolleger (2013), så er den tilstede i alle hovedtemaene i foreliggende analyse. Nytttevurderinger, som i utgangspunktet er en kognitiv komponent, kan være påvirket av følelser (Elster, 1998). Likeså kan oppfattet forpliktelse, som Rafferty (2013) forbinder med den kognitive komponenten, også ha en affektiv komponent (Herscovitch & Meyer, 2002). Den tydeligste affektive komponenten er muligvis relatert til oppfatninger om mestring. Det synes særlig som om utfordringer knyttet til egen lederstil, kommunikasjon mellom ansatte og personkonflikter var forbundet med ubehag, og at dette igjen påvirket mellomlederens motivasjon til å drive gjennom tiltakene. Jeg finner det likevel ikke hensiktsmessig å dele mine funn opp i en kognitiv og affektiv komponent, slik Rafferty og kolleger (2013) foreslår. Det er tette forbindelse mellom disse to komponentene, og det kan noen ganger være vanskelig å skille dem fra hverandre (Nielsen, 1991).

Rafferty og kolleger (2013) opererer med tre nivåer av modenhet for organisatoriske endringer; individ, arbeidsgruppe og organisasjon. Forskningsspørsmål og –design i foreliggende studie tilsier at fokus er på individnivået, og nærmere bestemt mellomlederen. Hvis det legges til grunn at mellomlederen er særlig viktig ved implementering av arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Nielsen, 2017) kan det være hensiktsmessig med fokus på individnivået, men samtidig undersøke hvordan arbeidsgruppens og organisasjonens modenhet for endring påvirker mellomlederens modenhet for endring. Som Armenakis og kolleger (1993) påpeker skapes ikke individuell modenhet for endring i et vakuum, men i et samspill med andre aktører, intervensjon og organisatorisk kontekst. Disse perspektivene har jeg ivaretatt gjennom å ta utgangspunkt i Nielsen og Randalls (2013) evalueringsmodell ved datainnsamling og –analyse, som igjen er en videreutvikling av Nielsen og Abildgaards modell (2013). Nielsen og Randall (2013) fremhever at modellen ikke er tenkt som et strikt rammeverk som skal passe for alle organisatoriske intervensjoner, men som grove retningslinjer som kan tilpasses elementer og aktører i den aktuelle intervensjonen. Mitt bidrag synliggjør hvordan modellen kan anvendes for å undersøke mentale modeller som har betydning for mellomlederens motivasjon til å få implementert planlagte arbeidsmiljøtiltak. Med utgangspunkt i modellen til Nielsen og Randall (2013) vil jeg dermed foreslå en modell som baserer seg på studiens problemstilling og funn (figur 5.1).



Figur 5.1: Sammenhenger mellom mellomledernes mentale modeller og deres motivasjon i pådriverrollen ved implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak

Oppsummert vil det i tråd med Nielsen og Abildgaards (2013) og Nielsen og Randalls teorier (2013) være flere organisatoriske og psykologiske forhold som har betydning for mellomledernes mentale modeller knyttet til implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak, og som bør undersøkes for å avdekke mentale modeller som har betydning mellomlederens motivasjon i pådriverrollen. Disse forholdene kan relateres til konteksten intervensjonen skjedde i, selve intervensjonen og sentrale aktørers roller knyttet til intervensjonen. Mellomlederens rolle som pådriver står sentralt i foreliggende studie. I figur 5.1 har jeg derfor valgt å synliggjøre *aktørenes roller* som et eget forhold som påvirker mellomledernes mentale modeller knyttet til implementering av planlagte arbeidsmiljøtiltak, slik Nielsen og Abildgaard (2013) har gjort, i stedet for å inkludere aktørenes roller i selve intervensjonen, slik Randall og Nielsen (2013) anbefaler. Det synes å være tre mentale modeller som har særlig betydning for mellomlederens motivasjon som pådriver ved implementering av tiltakene. Dette kan gjerne kalles modenhet for å innta pådriverrollen, og handler om mellomlederens oppfatninger av forpliktelse til å implementere tiltakene, nytte av å gjøre det og mestring i pådriverrollen. Disse mentale modellene synes å ha betydning for den innsatsen mellomlederne legger ned for å få implementert tiltakene, prioriteringer underveis og utholdenhet i møte med utfordringer. Mellomledernes mentale modeller om forpliktelse, nytte og mestring vil dermed kunne predikere implementeringstroskap og –effektivitet, som igjen vil ha betydning for effekten av intervensjonen. Samtidig finnes det vekselvirkninger. Mellomlederens mentale modeller påvirkes for eksempel av implementeringstroskap og –effektivitet ved tidligere intervensjoner og hvordan dette ble kommunisert, og mellomledernes mentale modeller synes å påvirke både kontekst, intervensjon og hvilken rolle de inntar i prosessen. Med denne oppsummeringen har studien beveget seg fra et noe bredt og eksplorerende utgangspunkt med eklektisk bruk av teorier, til en konklusjon som gir fokus og konsentrasjon av utvalgte momenter som er av betydning for problemstillingen. Dette er synliggjort i en modell der hensynet til rigiditet og fleksibilitet er forsøkt balansert.

5.2 Generaliserbarhet

I følge Tjora (2017) handler generaliserbarhet om forskningens relevans utover det kaset som ble undersøkt. Etter hans anbefaling er tidligere forskning og teorier anvendt for å undersøke og støtte opp under både studiens gyldighet og generaliserbarhet. Hovedfunnene har fellestrekk med tidligere funn og teorier om modenhet for organisatorisk endring (Rafferty et al., 2013). Hver for seg kan både hovedtemaene og de underliggende temaene også relateres til tidligere funn og teorier innenfor litteraturen om arbeidshelserelaterte

organisatoriske intervensjoner. Dette kan tyde på en betydelig grad av generaliserbarhet til de fleste arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Nyansene i funnene vil imidlertid kunne ha varierende grad av generaliserbarhet. Noen av de underliggende funnene vil sannsynligvis være sterkt knyttet til ARK-prosessen og en kontekst med omstilling. At virksomheten var midt oppe i en krevende fusjons- og omstillingsprosess kan føre til at kasus avviker noe fra det typiske. Samtidig kan det diskuteres om slike omstillinger er normalt eller ikke i arbeidslivet. Fusjoner er ikke dagligdags, men i løpet av en prosessperiode på halvannet år er en eller annen form for omstilling nærmest påregnelig (Saksvik et al., 2002). Det er derfor ikke urimelig å anta at kasuset i denne studien kan være et typisk eksempel som kan gi grunnlag for en prototypisk generalisering og være et referansepunkt for videre studier. Visse bekvemmelighetshensyn ved utvalg av informanter kan imidlertid ha medført at jeg har gått glipp av relevant kunnskap relatert til problemstillingen. Jeg hadde en antakelse om at mellomledere som ikke fulgte prosessbeskrivelsen og utformet tiltak i tråd med denne, kanskje hadde en lunken interesse for ARK og til deltakelse i studien. Blant mellomledere som ikke fulgte prosessbeskrivelsen kunne det vært noen som ikke kun nedprioriterte gjennomføring av planlagte arbeidsmiljøtiltak, men også gjorde aktiv motstand mot gjennomføring av prosessen og de endringene den kunne medføre. Dette fenomenet er beskrevet av Rafferty & Simons (2006). Mellomledere som ikke fulgte prosessbeskrivelsen kunne dermed bidratt med nyttig innsikt i mellomlederes motivasjon for å yte motstand mot implementering av arbeidsmiljøtiltak. Videre hadde de som takket ja til å delta på intervju muligvis større personlige eller faglige interesser i å delta, enn de som takket nei eller ikke responderte. Om dette har medført vesentlige skjevheter og mangler i datamaterialet er uvisst.

5.3 Implikasjoner for praksis og videre forskning

Mine funn supplerer evalueringsmodellene til Nielsen og Abildgaard (2013) og Nielsen og Randall (2013) med et særlig fokus på mentale modeller som påvirker mellomlederens motivasjon som pådriver i implementeringsfasen. Siden mellomledernes motivasjon til å drive gjennom tiltakene synes å være viktig for utfallet av arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Nielsen, 2017), kan et slikt fokus være nyttig for både planlegging og evaluering av konkrete arbeidsmiljøintervensjoner, og for intervensjons- og evalueringsforskning. Ved praktisk gjennomføring av arbeidsmiljøintervensjoner kan modellen være nyttig i planleggingsfasen, da den viser hva man bør ta hensyn til for å motivere mellomlederne til å gå i bresjen i prosessen, og sørge for at planlagte tiltak blir implementert. Implementeringsstrategi bør tilpasses lokal kontekst, og både mellomledernes

og organisasjonens mentale modeller knyttet til modenhet for endring bør kartlegges før arbeidsmiljøintervensjoner igangsettes. Dersom ledere på ulike nivå mener at intervensjonen er uhensiktsmessig, eller at tidspunktet passer dårlig, kan de ha en god grunn til det. Det kan da være hensiktsmessig å tenke nøye gjennom om intervensjonen er den riktige for organisasjonen, og om den kan utsettes til et tidspunkt som passer bedre. I mellomtiden kan det gjennomføres tiltak for å heve mellomledernes kompetanse i personal- og endringsledelse. Videre kan HMS-systemer og –planverk videreutvikles for å fremme organisasjonens modenhet for endring. Når tiden er moden for å gjennomføre arbeidsmiljøintervensjonen kan mellomlederens forpliktelse til å gjennomføre tiltak fremmes ved å vektlegge forankring i toppledelsen og videre nedover i organisasjonen, og ved å sikre en god balanse mellom medarbeideres medvirkning i prosessen og mellomlederens styring. For å fremme mellomlederens opplevde nytteverdi av tiltakene fremheves opplæring som hever kunnskap om det psykososiale arbeidsmiljøet og viktighetene av å stadig forbedre det, samt en stadig utvikling av metodikk for å kartlegge mulige utfordringer i arbeidsmiljøet og identifisere adekvate tiltak for imøtekomme identifiserte utfordringer. Når det gjelder kartleggingen siktes det ikke kun til spørreundersøkelsen, som synes å ha et forbedringspotensial når det gjelder ARK, men også de mer kvalitative sidene ved kartleggingen når resultatene skal tolkes og diskuteres. Systematikk og gode verktøy i implementeringsfasen, der ansatte involveres, kan også medvirke til positive mentale modeller knyttet til nytte og mestring, og til god implementering av tiltakene (Schwarz, et al., 2017).

I prosessbeskrivelsen for ARK er det ikke lagt opp til rapportering av gjennomføring av tiltakene (Underbakke et al., 2014). Det er også noe vage veiledninger for hvordan prosessen kan evalueres. Tydeligere anbefalinger og verktøy for rapportering og evaluering av implementering kunne vært nyttig. Her kan modellen til Nielsen og Randall (2013), supplert med mine funn, anvendes for å avdekke om program eller prosess bør justeres. En visshet om at prosess og effekter skal innrapporteres og evalueres kan muligvis styrke mellomledernes opplevde forpliktelse til å gjennomføre de planlagte arbeidsmiljøtiltakene.

For å fremme mellomlederens opplevde mestring i pådriverrollen vektlegges lederopplæring som fremmer kunnskap om og ferdigheter til å håndtere pådriverrollen og utfordringer i arbeidsmiljøet. Toppledelsen må sørge for at det settes av ressurser og kompetanse, og det er gjerne HR-avdelingen som har det operasjonelle ansvar for slik opplæring (Nielsen, 2017). Studien viser at det også er viktig å sette av tilstrekkelig ressurser og kompetanse til å gi lederne støtte ved behov, både når tiltakene skal utformes, iverksettes,

evalueres og eventuelt justeres. Slike ressurser og kompetanse kan hentes inn fra eksterne aktører, men mine funn tyder på at det kan være fordeler med å ha tilstrekkelig og kompetent lederstøtte internt. Ved utfordringer med arbeidsmiljøet kan det være en lavere terskel for å benytte seg av et internt tilbud, enn å innhente bistand fra eksterne aktører.

Mine studier støtter opp under anbefalinger av Biron og Karanika-Murray (2014) om å forske mer på fenomenet modenhet for organisatoriske endringer (Rafferty et al., 2013) relatert til arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Funnene synliggjør både fellestrekk og forskjeller mellom forhold som har betydning for mellomleders motivasjon som pådriver for implementering av organisatoriske endringer generelt, og forhold som har betydning for mellomlederens motivasjon til å drive gjennom arbeidsmiljøtiltak utformet med stor grad av medvirkning fra ansatte. Eksempelvis kan mellomlederens nyttevurderinger ved organisatoriske endringer generelt knyttes til mulige endringer i posisjon og status, og det kan gjerne være utsikter til ulike belønninger knyttet til resultatene av implementeringen (Rafferty et al., 2013). Ved arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner som ARK, og lignende intervensjoner som beskrevet av Nielsen og kolleger (2010), synes det i stor grad å være fravær av belønninger og andre lett synlige konsekvenser av gjennomføring av prosessene (Saksvik et al., 2015). Ved slike prosesser synes det som om opplevde felles forpliktelser mellom leder og ansatte kan ha større betydning. Likeså hvorvidt mellomlederen opplever å være bekvem i pådriverrollen der de både blir evaluert gjennom arbeidsmiljøkartleggingen, og der det forventes at de skal ta tak i og håndtere mulige arbeidsmiljøutfordringer som avdekkes. Dette er i liten grad omtalt i litteratur om helsereelaterte organisatoriske intervensjoner og burde vært forsket mer på (Biron et al., 2010). Samlet synes det å være behov for flere kvalitative studier som utforsker mellomlederes modenhet for å implementere arbeidsmiljøtiltak i forbindelse med arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Mine funn indikerer at fokus bør være på mellomleders mentale modeller knyttet til nytte, forpliktelse og mestring. Det vil også være interessant å gjennomføre kvalitative studier som inkluderer mellomledere som ikke har gjennomført ARK-prosessen i tråd med anbefalinger (Undebakke et al., 2014). Dette kan muligvis bidra til å avdekke forhold ved mellomledernes motivasjon i pådriverrollen som denne studien ikke har fanget opp, for eksempel relatert til motstand mot endring.

Som Biron og Karanika-Murray (2014) påpeker finnes det allerede validerte kvantitative skalaer for modenhet for endring (Holt, et al., 2007a), implementeringstroskap (Carroll, Patterson, Wood, Booth, Rick & Balain, 2007) og –effektivitet (Klein & Sora, 1999). Disse

kan uten større besvær tilpasses og anvendes for å utforske mentale modeller som har betydning for mellomledernes motivasjon for å få implementert tiltak knyttet til arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Siden arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner er komplekse og påvirkes av kontekst, kan det være hensiktsmessig å supplere kvantitative undersøkelser med kvalitative metoder som dybde- og fokusgruppeintervju, samt gjennomgang av møtereferater (Nielsen & Randall, 2013) og dagboknotater (Lien og Saksvik, 2016). En overordnet målsetting for videre forskning kan være å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å identifisere, justere, validere og anvende kvantitative skalaer for måling av mellomlederens modenhet for å implementere planlagte arbeidsmiljøtiltak og for å måle implementeringstroskap og -effektivitet, samt videreutvikle metodikk for å identifisere forhold i konteksten som påvirker prosess og utfall.

5.4 Konklusjon

Funnene i denne studien har vist at det var særlig tre mentale modeller som syntes å ha betydning for mellomlederens motivasjon til å være pådriver for implementering av arbeidsmiljøtiltak. Disse var knyttet til mellomledernes oppfatninger om 1) forpliktelse til å gjennomføre de planlagte tiltakene 2) nytteverdi av prosess og tiltak, og 3) og mestring i pådriverrollen. Disse funnene har i stor grad sammenfall med fenomenet modenhet for organisatorisk endring (Armenakis et al., 1993), som i liten grad er forsket på i sammenheng med arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner (Biron & Karanika-Murray, 2014). På tross av betydelig samsvar med overnevnte fenomen tyder mine funn på at det er nyanseforskjeller i mellomledernes mentale modeller knyttet til henholdsvis organisatoriske endringer generelt og arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner spesielt. Organisatoriske endringer er typisk generert av eksterne forhold, toppstyrt og har primært fokus på å forbedre virksomhetens ytelse (Hope, 2015), mens arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner er typisk generert av interne forhold, har høy grad av medarbeiderinvolvering og primært fokus på ansattes trivsel og helse (Nielsen, 2010b). Disse forskjellene synes å medvirke til ulike nyanser når det gjelder hvilke mentale modeller som har betydning for mellomlederens motivasjon i pådriverrollen ved implementering av tiltak.

Samlet kan foreliggende studie ha bidratt til mer innsikt i et komplekst fenomen. Det synes som om mentale modeller som kan relateres til modenhet for endring har stor betydning for mellomlederens motivasjon til å implementere planlagte arbeidsmiljøtiltak. Flere kognitivt baserte teorier knyttet til organisatoriske endringer og endringsledelse synes å ha verdi som forklaringsmodeller. Sentralt i denne studien har vært teorier av Bandura (1977), Argyris og

Schön (1978), Armenakis og kolleger (1993), Weick (1995) og Hope (2015), men som Biron og Karanika-Murray (2014) påpeker, synes det fortsatt å være behov for et mer samlet og tydelig teoretisk rammeverk. Det synes også å være behov for videreutvikling av evalueringsmetodikk knyttet til arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner som fanger opp kontekstens betydning for utfallet (Lien & Saksvik, 2016).

Mine anbefalinger er å forske videre på mentale modeller som har betydning for mellomledernes motivasjon i pådriverrollen ved implementering av tiltak knyttet til arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner. Det er behov for både kvalitative studier for å få mer innsikt i fenomenet, og for kvantitative studier for å teste ut funnenes validitet. Foreliggende skalaer for modenhet for organisatoriske endringer (Holt et al., 2007a) og for implementeringstroskap- og effektivitet (Augustsson et al., 2013) kan i stor grad anvendes med visse justeringer. Dette vil kunne være til gagn både for praksisfeltet og for forskning på arbeidshelserelaterte organisatoriske intervensjoner.

Referanser

- Abildgaard, J. S., Saksvik, P. Ø., & Nielsen, K. (2016). How to Measure the Intervention Process? An Assessment of Qualitative and Quantitative Approaches to Data Collection in the Process Evaluation of Organizational Interventions. *Frontiers in Psychology*, 7.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Augustsson, H., von Thiele Schwarz, U., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2015). Investigating variations in implementation fidelity of an organizational-level occupational health intervention. *International journal of behavioral medicine*, 22(3), 345-355.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3).
- Argyris, C. (1992). Overcoming organizational defenses. *The Journal for Quality and Participation*, 15(2), 26.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. New York. Addison Wesley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W H Freeman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City: Anchor Books.
- Biron, C., Cooper, C. L., & Bond, F. W. (2009). Mediators and moderators of organizational interventions to prevent occupational stress. In *The Oxford Handbook of Organizational Well Being*.
- Biron, C., Gatrell, C., & Cooper, C. L. (2010). Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention. *International Journal of Stress Management*, 17(2), 135.
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85.
- Bjørvik, K. I. & Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi* (6. utg.) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101
- Brunsson, K. (1998). Non-learning organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 421-432.
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation science*, 2(1), 40.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2), 120-123.
- Cox, T., Griffiths, A. J., Barlow, C., & Randall, R. T. T. & Rial González, E. (2000) *Organizational interventions for work stress: A risk management approach*. Sudbury: HSE Books.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. utg. Thousand Oaks: SAGE publications.'
- Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. Ø. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services*, 35(3), 529-549.
- DSB – Database for statistikk om høgre utdanning (2016). Hentet fra: https://dbh.nsd.uib.no/nokkeltall/nokkeltall_htmlrapport.action?undermeny=nokkeltall_inst&sektorKode=0&ValgtInstDetail=1174&valgtArstall=2016
- Egan, M., Bamba, C., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of epidemiology and community health*, 63(1), 4-11.

- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of economic literature*, 36(1), 47-74.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of management Studies*, 34(3), 465-485.
- Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, utgitt av NESH - Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2016)
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Hasson, H., Villaume, K., von Thiele Schwarz, U., & Palm, K. (2014). Managing implementation: roles of line managers, senior managers, and human resource professionals in an occupational health intervention. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(1), 58-65.
- Haveman, H. A. (1993). Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 20-50.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbejderundersøkelser: en praktisk håndbok*. Gyldendal akademisk.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007a). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007b). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. In *Research in organizational change and development* (pp. 289-336). Emerald Group Publishing Limited.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

- Klein, K. J., & Sora, J. S. (1996). The challenge of implementation innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Larkin, M. (2015). Choosing your Approach. I J. A. Smith (red.) *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods* (3. utgave) s 249-256. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lien, M., & Saksvik, P. Ø. (2016). Healthy change processes - A diary study of five organizational units. Establishing a healthy change feedback loop. *Stress and Health*, 32(4), 258-269.
- Lindquist, T. L., & Cooper, C. L. (1999). Using lifestyle and coping to reduce job stress and improve health in 'at risk' office workers. *Stress and Health*, 15(3), 143-152.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lundmark, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Hasson, D., & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work & Stress*, 31(3), 276-296.
- Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., Stenling, A., & Tafvelin, S. (2018). Making it fit: Associations of line managers' behaviours with the outcomes of an organizational-level intervention. *Stress and Health*, 34(1), 163-174.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54, 385-405.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.

- Mikkelsen, A., & Saksvik, P. Ø. (1999). Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services*, 29(4), 871-893.
- Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 1.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Nielsen, K. (2013). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029-1050.
- Nielsen, K. (2017). Leaders can make or break an intervention—but are they the villains of the piece. In Kelloway, K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, 197. John Wiley & Sons, Ltd.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: a research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397.
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20(3), 272-287.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2011). The importance of middle manager support for change: A case study from the financial sector in Denmark. In Lapointe, P.-A., Pelletier & Vaudreuil (eds.) *Different perspectives on work changes: Papers from the Second International Workshop on Work an Intervention Practices, Quebec, August 27, 28, 29, 2008*. Quebec: presse de l'Université Laval, pp. 95-102.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.
- Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 793-810.
- Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K. B. (2010a). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, 63(11), 1719-1741.

- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & González, E. R. (2010b). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, *24*(3), 234-259.
- Nordlöf, H., Wiitavaara, B., Högberg, H., & Westerling, R. (2017). A cross-sectional study of factors influencing occupational health and safety management practices in companies. *Safety science*, *95*, 92-103.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, *14*(3), 213-225.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, *88*(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, *15*(1), 73-101.
- Petterson, I. L., & Arnetz, B. B. (1998). Psychosocial stressors and well-being in health care workers. The impact of an intervention program. *Social Science & Medicine*, *47*(11), 1763-1772.
- Radley, A. (1994). *Making sense of illness: The social psychology of health and disease*. Sage.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, *91*(5), 1154.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, *39*(1), 110-135.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, *20*(3), 325.
- Randall, R., Cox, T., & Griffiths, A. (2007). Participants' accounts of a stress management intervention. *Human Relations*, *60*(8), 1181-1209.
- Randall, R., Griffiths, A., & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(1), 23-41.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, *48*(5), 953-983.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, *17*(2), 144-159.

- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress, 16*(1), 37-57.
- Saksvik, P. Ø., Olaniyan, O. S., Lysklett, K., Lien, M., & Bjerke, L. (2015). A process evaluation of a salutogenic intervention. *Scandinavian Psychologist, 2*, e8.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243-263.
- Schurman, S. and Israel, B. 1995. "Redesigning work systems to reduce stress: A participatory action research approach to creating change". In *Job stress interventions*, Edited by: Murphy, L., Hurrell, J., Sauter, S. and Keita, G. 235–263. Washington, DC: American Psychological Association.
- Semmer, N.K. (2011). Job stress interventions and organization of work. In J.C. Quick L.E. Tetrick. *Handbook of occupational health psychology*, 2nd ed, 299-318. Washington, DC: American Psychological Association.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.) New York: Currency Doubleday.
- Stewart, G. L., Manges, K. A., & Ward, M. M. (2015). Empowering sustained patient safety: the benefits of combining top-down and bottom-up approaches. *Journal of nursing care quality, 30*(3), 240-246.
- Schwarz, U. T, Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human relations, 70*(8), 966-993.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Undebakke, K. G., Innstrand, S. T. & Christensen (2014). ARK- Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser. Hvem-Hva-Hvordan. *Rapportserie fra Senter for helsefremmende forskning*. HiST/NTNU. Rapport 2014/4.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations, 27*(2), 160-174.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science, 16*(4), 409-421.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Medical care research and review, 65*(4), 379-436.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2002). *Prosjektarbeid. Utviklings-og endringskompetanse*. Universitetsforlaget.

- Weyman, A. & Boocock, M. (2015). Managing work-related musculoskeletal disorders – Socio-technical ‘solutions’ and unintended psychosocial consequences. In M. Karanika-Murray & C. Biron (eds), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well - Being: Confessions of Failure and Solutions for Success*. Dordrecht: Springer, pp. 45–58.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Anne Iversen
Psykologisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 16.09.2016

Vår ref: 49552 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.08.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

49552	<i>Implementering av tiltak i kjølvannet av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse (ARK)</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Iversen</i>
<i>Student</i>	<i>Erik Lunde</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende 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, 01.08.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

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



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er i utgangspunktet godt utformet, men dato for prosjektslutt bør endres til 01.08.2017, jf. meledskjema.

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

Forventet prosjektslutt er 01.08.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Implementering av tiltak i kjølvannet av arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser (ARK)”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å undersøke hva som skjer i en organisasjon i etterkant av en arbeidsmiljøundersøkelse. Jeg vil se nærmere på fasen som følger etter at kartlegging er foretatt og tiltak utformet, nærmere bestemt implementeringsfasen. Undersøkelsen tar utgangspunkt i kartleggings- og tilbakemeldingsmetoden ARK (Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser), som er tilpasset universitets- og høyskolesektoren. Forskere innenfor fagfeltet hevder at det finnes få studier som undersøker *hvorfor* og *hvordan* denne typen organisatoriske intervensjoner lykkes eller feiler. Overordnet problemstilling for studien er: *Hvilke forhold hemmer og fremmer implementering av tiltak etter gjennomføring av arbeidsmiljøundersøkelsen ARK?*

Prosjektet inngår i en mastergradsoppgave ved Psykologisk Institutt, NTNU. Undersøkelsene vil foregå høsten 2016 ved _____ blant enheter som tidligere tilhørte _____. Undersøkelsen er forankret i ledergruppen ved tidligere _____ via personal- og organisasjonssjef _____.

Først vil jeg forsøke å danne meg en oversikt over hvordan prosessen har foregått ved _____ og hvordan ARK inngår i virksomhetens totale HMS-system og strategier. Dette kartlegges gjennom samtaler med leder og rådgiver innenfor personal/HMS-området og ved gjennomgang av rapporter om tilbakemeldingsmøter og tiltak ved de ulike enhetene (FaktaARK II). Deretter vil jeg gjennomføre intervju med personer som ut i fra et teoretisk perspektiv antas å ha en nøkkelrolle i implementeringsfasen. Både forskning og ARK-metodikk tilsier at mellomledere som oftest er ansvarlig for implementering av denne type tiltak. Verneombud spiller også en vesentlig rolle i ARK-prosessen. Jeg vil derfor intervju utvalgte mellomledere og verneombud. I utgangspunktet velges ledere og verneombud fra enheter som ifølge FaktaArkII synes å ha gjennomført prosessen i tråd med anbefalinger.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer intervju med undertegnede. Intervjuene vil foregå ved deltakers arbeidssted og vare i omtrent 60 minutter. Spørsmål under intervjuene vil omhandle erfaringer og refleksjoner om hvilke faktorer som hemmer og fremmer god implementering av tiltak. Det vil bli foretatt notater og lydopptak fra intervjuene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil kun være tilgjengelig for undertegnede og veileder ved NTNU. Data lagres på undertegnes private data-område. Masteroppgave og evt senere publikasjoner som bygger på undersøkelsen vil bli offentlig tilgjengelig. Her vil deltakere bli anonymisert ihht gjeldende retningslinjer og god forskningsetikk.

Prosjektet skal etter planen avsluttes og masteroppgaven leveres inn til bedømming xx.xx.xxxx. Når masteroppgaven er avsluttet vil lydfiler og datamateriale med personopplysninger slettes.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede eller veileder førsteamanuensis Anne Iversen (telefon: 73 59 74 81, epost: anne.iversen@svt.ntnu.no).

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

Vennlig hilsen

Erik Lunde
Masterstudent ved Psykologisk Institutt, NTNU
telefon: 918 18 307, epost: erik.lunde@ntnu.no

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Veiledning for dybdeintervju

- basert på Kvale (1997), Thagaard (1998) og Tjora (2017)

1. Innledning

- Presenter meg selv
- Informasjon om prosjektet, hva man kommer til å stille spørsmål om og intervjuets varighet
- Si litt om konsekvenser, f. eks. om tilbakemelding om resultatet
- Garantere anonymitet og retten til å avbryte når som helst

2. Faktaspørsmål

Enkle spørsmål med enkle svar først, f. eks. stilling, oppgaver og ansvarsområde. Her er det viktig å ikke her stille spørsmål som kan skremme/provosere informanten. Det er i denne fasen man etablerer en relasjon og et tillitsforhold.

3. Kompliserte og sensitive spørsmål

Selv om man har oppnådd en god relasjon med informanten, skal man være varsom med slike spørsmål. De bør unngås dersom det ikke er særs viktig for forskerens prosjekt. Ekstra varsomhet bør utvises ved opplevelser, erfaringer eller oppfatninger som informanten er veldig engasjert i/av.

4. Tone ned det emosjonelle

Sensitive spørsmål vil ofte virke stressende på informanten, og det er viktig ikke å forlate dem i en slik tilstand. Det blir derfor viktig å avslutte intervjuet med noen "ufarlige", mer overflatiske spørsmål som roer ned stemningen.

6. Generelt

Spør om konkrete eksempler: Kan du beskrive/fortelle om ...

5. Avslutning

Når man er ferdig med intervjuet er det viktig å runde av på en ryddig måte. Her er det tid for å komme med avsluttende kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, sjekke om informanten sitter med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp osv. Det er viktig at informanten her får komme med sine innspill. Det kan ut fra dette være lurt å forberede informanten på at intervjuet går mot slutten ("Nå er det bare to spørsmål igjen").

Spørsmål til mellomledere

A. Briefing!

- Ref pkt 1. i veiledning og informasjonsskriv
- Ingen svar er rett eller feil; jeg er kun nysgjerrig

B. Fortell litt om deg selv og din arbeidsplass!

- Stilling
- Arbeidsoppgaver
- Ansvarsområder
- Litt om enheten du arbeider ved (organisering og aktiviteter)

C. Kan du fortelle om hvordan ARK ble gjennomført ved din enhet?

- Hvem tok initiativ til gjennomføring av undersøkelsen?
- Hva er din rolle?
- Hva har du fått av opplæring?
- Hvordan var prosessen med presentasjon av resultater og utforming av tiltak?
- Hadde du/din enhet bistand av en egen prosessdriver?
- *Hvordan opplevde du din/leders rolle i prosessen?*
- Hvilke tiltak kom dere frem til?

D. Hva skjedde når dere skulle iverksette tiltakene?

- Hvordan ble tiltakene implementert?
- Hva vil dere oppnå med tiltakene?
- Ble tiltakene endret underveis?
 - Hvorfor og hvordan?
- Ble medarbeiderne involvert i gjennomføringen av tiltak?
 - Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?
 - Får de noe ansvar for gjennomføring?
- Har du tro på at tiltakene virker?
 - Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?
- Har slike tiltak virket godt tidligere?
 - Hvordan, hvorfor/hvorfor ikke?

E. Hva kan bidra til en god implementering av tiltak?

- Hva fungerer for dere?
- Hvorfor fungerer dette?
- Hvordan vil du beskrive en god implementering av tiltak?
- Hvordan vet du at dere har lyktes med tiltakene?

F. Hva kan hindre en god implementering av tiltak?

- Basert på egne erfaringer; hvilke utfordringer kan man typisk møte?
- Motstand mot implementering av tiltak?
 - Fra hvem? På hvilken måte?
- Hvordan kan disse utfordringene løses?

G. Hva gjør dere for å synliggjøre det dere har gjort og oppnådd?

- Formidling?
 - Hvordan – på hvilken måte?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Effekt av formidling?
 - Hvordan kan tiltak og resultater formidles på en god måte?
 - Er selve implementering av tiltak gjenstand for evaluering?

H. Er det noen som etterspør om tiltak er gjennomført

- Hvordan skjer det?
- Hva tenker du om dette?

I. ARK som del av overordnede strategier og HMS-planer

- Inngår ARK prosessen i virksomhetens overordnede strategier?
 - På hvilken måte?
 - Evt hvorfor ikke?
- Er ARK inkludert i virksomhetens HMS-planer?
 - På hvilken måte
 - Evt hvorfor ikke?

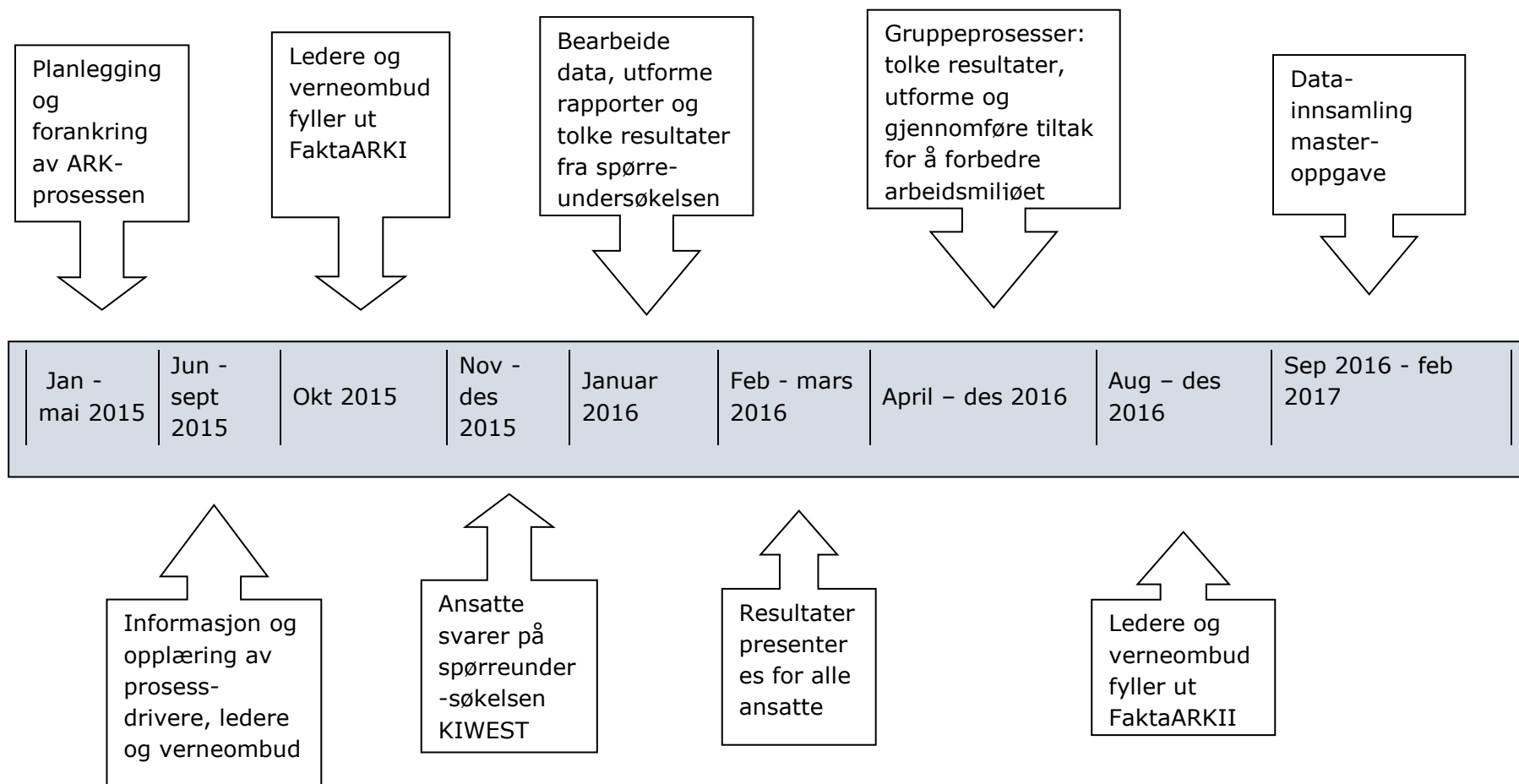
***NB!** Orienter om at vi nærmer oss slutten på intervjuet!*

J. Avsluttende refleksjoner

- Har du avslutningsvis noen tanker om det vi har snakket om?
- Er det noe mer jeg burde ha spurt om?
- Har du noen spørsmål eller kommentarer før vi runder av?

Takk for ditt bidrag!

Vedlegg 4: Tidslinje ARK i kasusvirksomhet



Vedlegg 5: FaktaARK I



FaktaARK I MAL 1. GANG

Enhetens navn flettes inn her

Side 1 av 2

()

Dette spørreskjemaet skal besvares av leder og verneombud ved i fellesskap.

1. Navn på leder som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

2. Navn på verneombud som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

Neste

Side 2 av 2

3. Leder () er:

Valgt

Ansatt

Navn på leder som nevnes på side en flettes inn her

4. Antall år leder (safd) har vært i stillingen:

5. Er formelt inndelt i flere underliggende enheter (f.eks. faggrupper, seksjoner, selvstendige sentre)?

Ja

Nei

Enhetens navn flettes inn her

6. Arbeidstyper ved :

Flere valg er mulig.

- Forskning
- Undervisning
- Formidling
- Utredningsarbeid
- Feltarbeid
- Laboratoriearbeid
- Klinisk virksomhet
- Kunstnerisk utviklingsarbeid
- Administrative tjenester/oppgaver
- Teknisk tjenesteyting (drift og vedlikehold)
- Annen, vennligst spesifiser

7. Hvilke arbeidstyper representerer *hovedaktivitetene* ved ?

Velg maksimum 3.

- Forskning
- Undervisning
- Formidling
- Utredningsarbeid
- Feltarbeid
- Laboratoriearbeid
- Klinisk virksomhet
- Kunstnerisk utviklingsarbeid
- Administrative tjenester/oppgaver
- Teknisk tjenesteyting (drift og vedlikehold)
- Annen, vennligst spesifiser

Enhetens navn flettes inn her

8. De ansatte ved :

NB: Skriv 0 hvis ingen.

	Fast ansatte	Midlertidig ansatte
Antall årsverk undervisnings- og forskerstillinger:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Antall årsverk rekrutteringsstillinger (ph.d, postdoc):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Anstall årsverk teknisk/administrative stillinger:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Antall formaliserte lederstillinger i tillegg til enhetsleder nevnt i spm. 1 (Vennligst beskriv nærmere i feltet nedenfor):	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Enhetens navn flettes inn her

9. Beskriv eventuelle formelt definerte lederstillinger ved i tillegg til safd:

Enhetens navn flettes inn her

Enhetens navn flettes inn her

10. Studenter ved :

NB: Skriv 0 hvis ingen.

Antall studenter som får undervisning ved enheten:

Antall bachelorstudenter pr. hovedveileder siste år:

Antall mastergradsstudenter pr. hovedveileder siste år:

Antall ph.d.-studenter pr. hovedveileder siste år:

11. Hvor mange prosent av budsjettet ved er eksterntfinansiert?

Verdien må være mellom 0 og 100

Enhetens navn flettes inn her

12. Arbeidsspråket ved er i hovedsak:

- Norsk
 Engelsk
 Annet

Enhetens navn flettes inn her

13. Prosentandel av de ansatte ved med annet arbeidsspråk enn norsk (regn stipendiater som ansatte):

Verdien må være mellom 0 og 100

Enhetens navn flettes inn her

14. Prosentandel av studenter (unntatt stipendiater) ved med annet arbeidsspråk enn norsk:

Verdien må være mellom 0 og 100

15. Hvor ofte gjennomføres følgende?

	Ukentlig	Månedlig	En gang pr. kvartal	En gang pr. semester	En gang pr. år	Hvert 2. år	Sjeldnere	Aldri
Personalmøter/allmøter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalseminar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Møte mellom ledelse og verneombud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidersamtaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernerunde/HMS-runde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikovurderinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spørreskjemaundersøkelse overfor alle ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utarbeidelse av kompetanseplaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisjon av kompetanseplaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enhetens navn flettes inn her

16. Hvilke nye arbeidsmiljøtiltak er iverksatt ved i løpet av det siste året?

17. Kort oppsummering av evalueringen av arbeidsmiljøtiltak iverksatt siste år ved :

19. Dersom du ønsker en kopi av skjemaet tilsendt, fyll ut din epostadresse:

[Tilbake](#)

[Ferdig](#)

Vedlegg 6: FaktaARK II



FaktaARK II - MAL

Side 1 av 1

()

Dette spørreskjemaet skal besvares av leder og verneombud ved i fellesskap.

1. Navn på *leder* som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

2. Navn på *verneombud* som har deltatt i utfyllingen av dette skjemaet:*

3. Hvordan ble resultatene av spørreskjemaundersøkelsen blant alle ansatte ved presentert og arbeidet med?
Flere kryss er mulig.

- I fellessamling for hele enheten uten gruppearbeid
- I fellessamling for hele enheten med gruppearbeid
- I separate samlinger for ulike grupper av ansatte
- Presentasjon på nettside
- I en egen arbeidsgruppe
- I ledergruppen
- Annet, vennligst spesifiser:

4. Hvor stor andel av de ansatte ved var til stede ved resultatpresentasjonen?

- 75 - 100 %
- 50 - 74 %
- 25 - 49 %
- < 25 %

5. Hva kan være bakgrunn for eventuelt manglende deltakelse?

Prioriter hva dere mener er viktigste forklaringsfaktor.

Rank the items below, using numeric values starting with 1.

Mangel på interesse

Mangel på tid

Fravær

Annet

6. Spesifiser evt annet:

7. Hvordan foregikk arbeidet med utvikling av tiltak i arbeidsmiljøet ved ?

Flere kryss er mulig.

- I forlengelse av fellessamlingen for hele enheten der resultatene ble presentert
- I fellessamling med gruppearbeid på et senere tidspunkt
- I homogene arbeidsgrupper (samme stillingskategori og faggruppetilhørighet)
- I heterogene arbeidsgrupper (satt sammen på tvers av stillingskategorier og faggruppetilhørighet)
- Arbeidsgrupper satt sammen etter interesse og egne ønsker
- I ledergruppa
- I en egen arbeidsgruppe
- Det er ikke utviklet tiltak
- Annen, vennligst spesifiser

8. Hvor stor andel av de ansatte ved deltok i tiltaksutviklingen?

- 75 - 100 %
- 50 - 74 %
- 25 - 49 %
- < 25 %

9. Hva kan være bakgrunn for eventuelt manglende deltakelse i tiltaksutviklingen?

Prioriter hva dere mener er viktigste forklaringsfaktor.

Rank the items below, using numeric values starting with 1.

Mangel på interesse

Mangel på tid

Fravær

Annet

10. Spesifiser evt annet:

11. Hva ble de ansatte ved enige om at det var positivt og viktig å videreføre?

12. Hva ble de ansatte ved enige om at det var nødvendig å forbedre?

13. Hvilke tiltak ble de ansatte ved enige om å iverksette?

Sett inn planlagt dato for gjennomføring av hvert tiltak.

14. Hvordan opplever dere at arbeidsmiljøundersøkelsen har fungert ved ?

- Meget bra
- Bra
- Middels bra
- Ikke så bra
- Dårlig

15. Hva opplevde dere som mest positivt?

16. Hva opplevde dere som mest negativt?

17. Hva mener dere ville gjort undersøkelsen til et bedre verktøy for dere?

18. Dersom du ønsker en kopi av skjemaet tilsendt, fyll ut din epostadresse:

Ferdig

Vedlegg 7: Stegvis prosess for å identifisere tema ved hjelp av tematisk analyse

Forklaring: Figurene viser hvordan temaer er utviklet steg for steg i analysen, slik den er beskrevet i metodelens kapittel 3.5 Analyse av datamaterialet.

Steg 1: Tema etter første utkast av tematisk analyse av datamaterialet.

Kommentar: Dette vedlegget kan relateres til analysens *Fase 3: Søking etter tema*. Funnene er i stor grad datadrevet og i liten grad teoretisert.

Foreløpig tittel: Forhold som kan hemme og fremme implementering av tiltak etter en arbeidsmiljøundersøkelse.

Hovedtema	Undertema
1) Forankring i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Forankring i toppledelsen• Forankring i interne medarbeiderorganer• Eierskap og forpliktelse i mellomledelsen
2) Opplevd behov for og nytte av ARK	<ul style="list-style-type: none">• utfordringer og negative forhold i arbeidsmiljøet• Det positive er truet• Tidligere erfaringer med slike intervensjoner
3) Treffsikker kartlegging og relevante tiltak	<ul style="list-style-type: none">• Om kartlegging avdekker sentrale utfordringer• Tiltak tilpasset kontekst og som svarer på utfordringer• Konkrete og håndterbare tiltak
4) Involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere	<ul style="list-style-type: none">• Felles eierskap og forpliktelse til tiltakene• Delegering av ansvar for oppfølging av tiltak• Felles ansvar for arbeidsmiljøet• Kommunikasjon om status og det som er oppnådd
5) Lederstøtte	<ul style="list-style-type: none">• utfordringer med ledelse i akademia• Krevende lederrolle under ARK• Lederopplæring og -utvikling knyttet til psykososialt arbeidsmiljø• Tilgang til støtte ved utfordringer i arbeidsmiljøet
6) Systematikk og planmessighet i møte med en travel hverdag	<ul style="list-style-type: none">• Integrasjon av ARK i den daglige drift og i eksisterende planverk og rutiner• Arenaer for å diskutere arbeidsmiljøet• Kultur for å jobbe med arbeidsmiljøet
7) Organisasjonsstrukturers påvirkning av arbeidet med arbeidsmiljøet	<ul style="list-style-type: none">• Organisasjonsstruktur og geografi• Lederspenning• Uklare lederroller• Organisering av vernetjenesten

Steg 2): Revidert inndeling i temaer.

Kommentar: Dette vedlegget kan relateres til analysens *Fase 4: Vurdering av mulige tema*. Funnene er i større grad analysert ved hjelp av tidligere teorier og empiri.

Foreløpig tittel: Forhold som kan hemme og fremme implementering av tiltak etter en arbeidsmiljøundersøkelse

Hovedtema	Forklaring	Undertema
1) Mellomleders motivasjon som pådriver	Forstå og legitimere handlinger og betydningen av kognitiv dissonans	<ul style="list-style-type: none">• Forankring i toppledelsen• Opplevd behov for endring og bevaring• Nyttevurderinger av ARK• Opplæring og lederstøtte
2) Intervensjonens kvalitet	Betydningen av treffsikker kartlegging og relevante tiltak	<ul style="list-style-type: none">• Kartlegging av sentrale utfordringer• Tiltak tilpasset kontekst og utfordringer• Konkrete og håndterbare tiltak
3) Medarbeiderinvolvering	Betydningen av involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere	<ul style="list-style-type: none">• Involvering av medarbeiderrepresentanter• Felles eierskap og forpliktelse til tiltakene• Delegering av ansvar for oppfølging av tiltak• Kommunikasjon om gjennomføring og oppnådde resultater
4) Organisatorisk modenhet	Betydningen av systematikk og planmessighet i HMS-arbeidet	<ul style="list-style-type: none">• Integrering av ARK i eksisterende planverk, rutiner og daglig drift• Arenaer for å diskutere arbeidsmiljøet• Kultur for å jobbe med arbeidsmiljøet
5) Organisasjonsstruktur	Hvordan organisatoriske strukturer kan påvirke implementering av tiltak	<ul style="list-style-type: none">• Organisasjonsstruktur og geografi• Lederspenn• Uklare lederroller• Organisering av vernetjenesten

Steg 3): Endelig inndeling i temaer.

Kommentar: Dette vedlegget kan relateres til analysens *Fase 5: Definerings og navngivning av tema*. Temaene er i større grad konsentrert og analysert ved hjelp av tidligere teorier og empiri.

Tittel: Mentale modeller som hadde betydning for mellomleders motivasjon som pådriver ved implementering av tiltak etter gjennomføring av en arbeidsmiljøundersøkelse

Hovedtema	Forklaring	Undertema
4) Forpliktelse	Oppfatninger om indre og ytre forpliktelse til å gjennomføre tiltak.	<ul style="list-style-type: none">• Forankring i toppledelsen• Medvirkning• Eierskap
5) Nytte	Oppfatninger om behov for å jobbe med arbeidsmiljøet og hvorvidt tiltakene adresserte disse behovene.	<ul style="list-style-type: none">• Behov for arbeidsmiljøtiltak• Vurderinger av intervensjon• Tiltakenes relevans• Kommunikasjon
6) Mestring	Oppfatninger om egen og organisasjonens evne til å få gjennomført tiltakene på en god måte.	<ul style="list-style-type: none">• Kompetanse• Lederstøtte

Vedlegg 8: Eksempel på strukturering av temaet Forpliktelse

Forklaring: Eksempel på hvordan temaet Forpliktelse ble strukturert i analysen. Her med en utvalgt kodegruppe og tilknyttede koder og tekstutdrag

Kodegruppe	Eksempler på koder	Eksempler på tekstutdrag (ulike fargekoder for ulike informanter)
Forankring i toppledelsen	Rektor besluttet å gjennomføre ARK	<ul style="list-style-type: none"> • Etter et par runder besluttet rektor å gå for ARK, men det var ikke alle dekanene som var enig. De måtte likevel godta at sånn ble det når øverste leder hadde tatt en beslutning. • Både styret og rektor ville gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse. Det var lenge siden sist. • Rektor var veldig bestemt på at vi skulle gjennomføre ARK.
	Ulike holdninger til ARK i toppledelsen	<ul style="list-style-type: none"> • I ledermøter kom det mye motforestillinger til det som var besluttet, og det var ikke så heldig. • Hvis ikke den øverste ledelsen engasjerer seg, da er det ikke noe vits i. • Enkelte dekaner har ikke prioritert ARK nå i fusjons-prosessen, og da gjør heller ikke studielederne det. • Vi hadde et par enheter der det ikke møtte noen på tilbakemeldingsmøtet. Det handler om hvilke signaler ledelsen har gitt om å vektlegge dette her. • Ledelsen har ikke tatt initiativ til å følge opp status på tiltakene. Oppfølgingen av resultatene har vært for dårlig. • Det var ikke noe kjempepositiv stemning til arbeidsmiljøundersøkelsen i ledergruppa. Det handlet om «timingene» med fusjon og det hele. • Vi var ganske mange som tok til ordet for at tidspunktet passet dårlig. Samtidig var jeg enig med rektor i at tidspunktet aldri blir riktig. Det er bestandig et eller annet som skjer her i sektoren. • Det er gjerne slik at en gjør så godt en kan når det først er bestemt. Vi kunne sikkert gjort mye mer ut av det, men det ble som det ble. Det ble ikke «Yes, nå skal vi gå i gang med ARK». Det var mer sånn «huff, men vi prøver».
	Lederskifte	<ul style="list-style-type: none"> • Vi mistet en motor i prosessen når rektor sluttet. • Ledergruppen som bestemte at vi skulle gjennomføre ARK er borte. Det har vært uheldig. Hvis du får et lederskifte i løpet av prosessen, så renner det ut i sanden. • Når toppledelsen ble skiftet ut ble det mer uklare rapporteringslinjer og prioriteringer.

