

Meningsskaping i endringsprosesser – et didaktisk bidrag

KRISTOFFER EIDE

VEILEDER

Jorunn H. Midtsundstad

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for humaniora og pedagogikk

Institutt for pedagogikk



"I don't see much sense in that," said Rabbit. "No," said Pooh humbly, "there isn't. But there was going to be when I began it. It's just that something happened to it along the way."
(Milne & Sheppard, 1998, s. 215).

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av mitt masterstudium i pedagogikk ved Universitetet i Agder. Når en skriver om endringsprosesser er det nærliggende å tenke over sin egen endringsprosess. Det siste halvåret har vært preget av oppturer og nedturer.

Prosesen har vært krevende og til tider svært frustrerende, men også spennende, lærerik og gøy. Men nå er jeg ferdig og følelsen jeg sitter igjen med er god.

Det er flere som bør takkes for at jeg har kommet i mål med denne oppgaven. Først og fremst vil jeg takke min veileder Jorunn Midsundstad, uten deg vet jeg ikke hvordan dette ville gått. Tusen takk for inspirasjon, presise tilbakemeldinger og tålmodighet gjennom hele prosessen. Takk for at du har hatt troen på meg og hele tiden vært positiv. Det har vært avgjørende!

Jeg vil også takke Hans Otto Ringereide. Takk for at du ga meg muligheten til å være med på dette prosjektet. Takk for gode samtaler på kontoret ditt, både faglige og sosiale. Din evne til å knytte pedagogikk til utradisjonelle kontekster er unik. Det tar jeg med meg videre.

Takk til venner og familie. Takk til mamma som alltid heier på meg. Takk til Margaret som alltid stiller seg til disposisjon når det er snakk om korrekturlesing. Takk til Elin for gåturer på campus og faglig diskusjon. Uten deg ville masterskrivingen blitt ensom. Sist men ikke minst, vil jeg takke min samboer Ragnhild. Denne oppgaven har satt din tålmodighet på prøve, men det har du taklet på mesterlig vis. Takk for at du har holdt ut med en til tider krevende masterstudent. Du er best!

Denne masteroppgaven har jeg skrevet og jeg er kjempestolt av den!

Kristoffer Eide

Kristiansand, mai 2018

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til innsikt og forståelse omkring benyttelse av didaktikk innenfor organisasjoner. Dette gjøres ved å besvare oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan ledere legge til rette for ansattes meningsskapning i endringsprosesser?»

Studien undersøker meningsskapning i endringsprosesser og tar utgangspunkt i en avdeling i offentlig sektor. Tidligere har organisasjoner vært kjennetegnet med stabilitet og forutsigbarhet, mens i dag vil mange benytte begrepet endring som kjennetegn på vår tids moderne organisasjoner. Denne beskrivelsen gjør studiens formål relevant for den situasjonen dagens organisasjoner befinner seg i. Det didaktiske ståstedet i oppgaven fokuserer på faktorene rolleklarhet, medbestemmelse, ledelse, mestringsklima og planleggingsprosessen i tilrettelegging for meningskapning.

Datagrunnlaget er samlet inn ved bruk av spørreskjema, før og etter en planlagt endring. Funnene viser at de ansattes oppfatning av de utvalgte faktorene endrer seg lite eller ubetydelig etter den planlagte endringen. Dette kan indikere at endringen som har blitt gjennomført, ikke har blitt oppfattet som meningsfull. De ulike årsakene for dette blir drøftet og besvart med en didaktisk tilnærming ved bruk av den didaktiske trekanten.

Endringer skjer hyppigere etterhvert som verden preges av stadig raskere flyt av kapital, arbeidskraft, og internasjonal konkurranse. Disse samfunnsendringene preger alle virksomheter og behov for meningskapning i endringsprosesser er høyst aktuelt. Det unike med didaktikken er at formålet er å gi nytt innhold en betydning, en mening. Didaktikk kan bidra til en bevissthet om tilrettelegging for de ansattes meningskapning i organisasjoner som skal gjennomføre endringsarbeid.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	5
1.1 Tidligere forskning	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppgavens oppbygging	10
2 Teori	11
2.1 Didaktikk	11
2.2 Meningsskaping i organisasjonsteorien	14
2.3 Endring hos de ansatte	16
2.4 Planlagt og hierarkisk styrt endring	18
2.5 Meningsskaping i en endringsprosess	19
2.6 Fem faktorer for tilrettelegging av meningsskaping i endringsprosesser	21
2.6.1 Rolleklarhet	21
2.6.2 Ledelse	22
2.6.3 Mestringsklima	23
2.6.4 Medbestemmelse	24
2.6.5 Planleggingsprosessen	25
3 Metode	26
3.1 Studiens design	26
3.2 Drøfting av metodevalg	27
3.3 Utvalg	29
3.4 Spørreskjema	29
3.5 Deskriptiv statistikk	33
3.6 Metodiske begrensinger	34
3.6.1 Validitet	34
3.6.2 Intern validitet	34

3.6.3 Ekstern validitet.....	35
3.6.4 Reliabilitet	35
3.7 Forskningsetiske betraktninger.....	36
4 Presentasjon av funn.....	37
4.1 Rolleklarhet.....	38
4.2 Medbestemmelse	39
4.3 Ledelse	40
4.4 Planleggingsprosessen	41
4.5 Mestringsklima.....	42
5 Drøfting.....	43
5.1 De ansattes oppfatning av de fem faktorene	43
5.2 Sammenhenger mellom faktorene.....	49
5.3 Didaktisk tilrettelegging for meningsskapning	53
5.4 Begrensninger ved studien.....	55
6 Avslutning.....	57
Litteraturliste.....	60
Vedlegg.....	66

Figur og tabelloversikt

Figur 1.0	Den didaktiske trekanten	11
Figur 1.1	Oppgavens didaktiske trekant	13
Tabell 1.0	Chronbach's Alpha	28
Tabell 2.0	Rolleklarhet	28
Tabell 2.1	Medbestemmelse	39
Tabell 2.2	Ledelse	40
Tabell 2.3	Planleggingsprosessen	41
Tabell 2.4	Mestringsklima	42

1 Innledning

I dagens samfunn står kommuner og store byer overfor utfordringer knyttet til blant annet byvekst, effektivisering, eldrebølge og krav til klimavennlig byutvikling. Utfordringene skaper et behov for langsiktige utviklingsstrategier. I denne forbindelsen er arbeide for effektivisering og å skape innovative organisasjoner og bedrifter et veldig aktuelt tema. I en artikkel publisert på regeringen.no står det at tidstyvene skal fjernes, som blant annet innebærer effektivisering og endringer i organisasjonsstrukturen (Regjeringen, 2016). Videre skriver kommunal- og moderniseringsdepartementet at statlige bedrifter skal effektivisere egen drift, bidra til regelforenkling og andre forenklingstiltak i egen virksomhet og overfor innbyggere, næringsliv og offentlige virksomheter (Regjeringen, 2016). Med andre ord, vi lever i en tid med store endringer i samfunnet, arbeidslivet og i næringslivet. Endring er et begrep som ofte brukes generelt, men begrepet endring anvendes svært ulikt. I denne oppgaven er det endringer innenfor organisasjoner som skal studeres, fra et didaktisk ståsted. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer endring innenfor organisasjoner som følger: ”*Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). Dette kan innebære alt fra struktur, strategier, arbeidsoppgaver til organisasjonens målsetting. Tidligere har organisasjoner vært kjennetegnet med stabilitet og forutsigbarhet, mens i dag vil mange benytte begrepet endring som et kjennetegn på dagens moderne organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge Greenberg er endring blitt et krav som han beskriver i sin bok; ”*Change or disappear*” (Greenberg, 2011). Denne beskrivelsen setter endringsbehovet på spissen, og uttrykker konsekvensene dersom man ikke klarer å holde følge med samfunnsendringene.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det forskjellige dimensjoner ved endring, og en sentral dimensjon de beskriver er *planlagt og hierarkisk styrte* endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette blir beskrevet som endringer som et resultat av intensjonelle handlinger, hvor mennesker endrer organisasjonen for å forbedre eller tilpasse seg en situasjon. Planlagte og hierarkisk styrte endringer er ofte forankret i en idé om hvordan ting kan gjøres bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne type endring kan være knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene. Innenfor dimensjonen planlagte og hierarkisk styrte endringer finnes det som Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver som *endringsagenter*. Endringsagenter er sentrale aktører som over tid

endrer, utvikler og implementerer strategier for endring, for å mestre utfordringer og utnytte muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For at planlagte og hierarkisk styrte endringer skal lykkes trenger endringsagentene å skape en opplevelse av at organisasjonen trenger å endre seg (Mintzberg, 1973). Hvordan kan endringsagenter skape en et behov for endring? Fra mitt didaktiske ståsted bringer dette meg videre til et sentralt begrep i oppgaven, meningsskaping.

I denne oppgaven tas det blant annet utgangspunkt i teori fra organisasjonsforskeren Karl E. Weick (1995) og hans begrep «sensemaking», som på norsk kan forstås som meningsskaping. En grunnleggende forståelse blir eksemplifisert ved et sitat av Weick, “*Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible*” (Weick, 1995). Meningsskaping handler om å skape mening i en ny virkelighet slik den opplevdes før endringen inntraff (Weick, 1995). Meningsskaping er både en individuell og en sosial prosess som foregår kontinuerlig. Det skjer ubevisst og forestillinger om det nye etableres hos den enkelte. Weick (1995) fremhever samtidig at meningsskaping også skjer gjennom å velge ut og fortolke begivenheter, som videre blir plassert i en akseptabel ramme som danner utgangspunkt for nye handlinger (Ulvestad, 2017; Weick, 1995). Samtidig advarer Weick (1995) mot å gjennomføre endringsarbeid som bryter for sterkt med en organisasjons dominerende kultur. I en slik sammenheng må strategier forankres og ta utgangspunkt i den kulturelle konteksten, i den hensikt å bruke kulturen strategisk (Weick, 1995). Det vil si at den eksisterende organisasjonskulturen fungerer som ramme for hva som er mulig å få til. Spørsmålet som reiser seg er; Hva skal til for at ansatte skal oppleve endringer som meningsfulle?

Til tross for flere likhetstrekk mellom organisasjonsteoriens sensemaking og didaktikkens meningsskaping, er det noen forskjeller. Den største forskjellen er at sensemaking i organisasjonsteorien forutsetter at meningsskaping enten skjer, eller så skjer det ikke. Det er her didaktikken kan tilføre en ny dimensjon, altså å tilrettelegge for meningsskaping. Det didaktiske ståstedet i oppgaven har til hensikt å bidra til økt forståelse av begrepet meningsskaping, og hva didaktikken kan tilføre organisasjonsteori. Det vil si hvordan man som didaktiker kan legge til rette for meningsskaping i planleggingen av endringsarbeid. I skolesammenheng, pedagogikk og på lærerutdanningen er didaktikk et velkjent begrep. Samtidig er flere forskere av den oppfatning at didaktikk kan benyttes på flere arenaer enn bare i skolen (Willbergh, 2012). Senere i oppgaven vil den didaktiske trekanten bli presentert,

som kan benyttes av både ledere og ansatte i tilrettelegging for meningsskaping i endringsarbeid. Med denne oppgaven ønsker jeg å utvide didaktikkens nedslagsfelt, og å vise hvordan didaktikken kan tilføre organisasjonsteoriens sensemaking en forståelse av å tilrettelegge for meningsskaping. Først skal vi se kort på tidligere forskning på begrepet sensemaking.

1.1 Tidligere forskning

Det har vært forsket på meningsskaping tidligere. Paul og Reddy (2010) trekker frem Dervin som har benyttet begrepet «sensemaking» siden 1970-tallet (Dervin, Foreman-Wernet, & Lauterbach, 2003; Paul & Reddy, 2010). Både Dervin (2003) og Weicks (1995) sensemaking-teorier faller innenfor sosialkonstruktivismen, hvor virkeligheten er sosialt konstruert (Berger & Luckmann, 1984). Likevel skiller de seg fra hverandre ved bruken av begrepet. Den største forskjellen er at Dervin (2003) fokuserer på hvordan et enkelt individ skaper mening, mens Weicks på sin side ser på meningsskaping som en kollektiv prosess som starter på individnivå. I følge Paul og Reddy (2010) er det tre fellesnevnerer for anvendelse av meningsskaping. Den første er at meningsskaping handler om forståelse, altså kognitiv aktivitet, som beslutningstaking, problemløsning, oppfattelsesevne og bevissthet (Klein, Moon, & Hoffman, 2006). Weick (1995) mener det er en prinsipiell forskjellen mellom sensemaking og beslutningstaking, likevel er det mange som forveksler disse aktivitetene (Weick, 1995). I følge Weick er forskjellen at meningsskaping-prosessen skjer først, og kommer før beslutningen tas. For det andre er meningsskaping også informasjonssøking, som innebærer å finne, forstå og bruke informasjon (Paul & Reddy, 2010). For det tredje handler de fleste studier som omhandler meningsskaping om en prosess som starter på individnivå, og ifølge Paul og Reddy (2010) finnes det fortsatt lite forskning og forståelse om meningsskaping som starter i samarbeidssituasjoner (Paul & Reddy, 2010). For denne studien er det den første fellesnevneren som er sentral. Hvordan de ansatte oppfatter endringen, deres forståelse og hvordan det kan legges til rette for meningsskaping.

Når det tidligere har blitt forsket på meningsskaping i organisasjoner, har det ofte blitt fokusert på ledelsen, ettersom det er ledelsens oppfatninger av omgivelsene som vanligvis fører til endringsprosesser. Forskning viser at ledelsen benytter sin makt til å påvirke de ansatte i organisasjonen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Andre studier har sett på mellomlederens

rolle omkring meningsskapning i en endringsprosess. Blant annet fordi mellomledere blir ansett som viktige bindeledd mellom organisasjonens visjoner og de ansatte, og hvordan denne visjonen blir oversatt og implementert i organisasjonen (Balogun, Huff, & Johnson, 2003; Balogun & Johnson, 2005). Fokuset de siste årene har også blitt rettet mot de ansatte i en organisasjon. Dette er viktige studier blant annet fordi de ansatte ”på gulvet” i en organisasjon har sin egen opplevelse av endring, og kan fortolke endringer på en helt annen måte enn ledelsen (Bartunek, Rousseau, & Rudolph, 2006; Sonenshein, 2010). I denne oppgaven er det en kombinasjon mellom ledere og ansatte som skal studeres, med vekt på tilrettelegging for meningsskapning hos de ansatte.

Når ansatte i en organisasjon utvikler ulike fortolkninger om endringer, er det i følge Stensaker (2002) én av tre ting som sannsynligvis skjer. (i) At strategien blir modifisert, at (ii) organisasjonens medlemmer kommer i konflikt med hverandre eller at (iii) organisasjonens medlemmer prøver å påvirke hverandres meninger om endringene (Stensaker, 2002). Som en kan lese, er de ulike utfallene som er skissert, ikke utelukkende positive når de ansatte fortolker endringer ulikt. Det er derfor viktig å studere hvordan de ansatte oppfatter endringer og hva som bidrar til ulik fortolkning. På den måten kan en jobbe proaktivt og didaktisk legge til rette for meningsskapning.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det aktuelle temaet, tidligere forskning på området og det didaktiske ståstedet, formuleres følgende hovedproblemstilling og delproblemstilling:

Hovedproblemstilling:

Hvordan kan ledere legge til rette for ansattes meningsskapning i endringsprosesser?

Delproblemstilling:

I hvilken grad endrer prosessen de ansattes oppfatning av de fem faktorene?

Datagrunnlaget i studien er innhentet fra en avdeling i offentlig sektor som jobber tverrsektorielt og strategisk. Avdelingen som skal studeres hadde et ønske om å dokumentere organisasjonsendringene og gi de en vitenskapelig forankring. I tillegg til dette ønsket de å kartlegge prosessen slik at de kunne lære av eventuelle feil de gjorde underveis. De ansatte omtaler seg selv som den mest anvendelige avdelingen i organisasjonen, delvis på grunn av at de leverer tjenester både eksternt og internt til andre avdelinger og fordi de jobber tverrsektorielt. Hovedoppgaven til avdelingen som blir studert er overordnet planlegging. Endringene denne avdelingen har gjort er hovedsakelig å styrke ledelseskapasiteten og å jobbe mer tverrfaglig. Arbeidslivet er stadig i omstilling og i fremtidsrettede organisasjoner, som i denne avdelingen, stilles det hele tiden nye krav til kompetanse, effektivisering, fleksibilitet og evne til å løse oppgaver på nye måter.

Innhenting av data er blitt gjort ved bruk av spørreskjema. Spørreskjemaene ble distribuert ut på to forskjellige måletidspunkt T1 og T2, en pre- og posttest. Dette for å kunne sammenligne og deskriptivt beskrive hvordan de ansatte har oppfattet endringsprosessen. Deretter drøftes funnene i hvordan de oppfatter de fem faktorene fra et didaktisk perspektiv, både på gruppe- og individnivå.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I dette innledende kapitlet har jeg presentert temaet og bakgrunnen for masteroppgaven, formålet med studien og problemstillingen som danner utgangspunkt for oppgaven. Kapittel 2 tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk. Her presenteres organisasjonsteori, didaktiskteori og de fem faktorene; rolleklarhet, medbestemmelse, ledelse, mestringsklima og planleggingsprosessen. I kapittel 3 følger en redegjørelse av metodiske valg og overveielser. De metodiske valgene begrunnes og forklares. Det redegjøres for gjennomføringen av datainnsamlingen, samt forskningsetiske refleksjoner. Avslutningsvis i metodekapitlet diskuteres de metodiske begrensningene og svakhetene. Resultatene som fremkommer av analysen presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes funnene fra analysen ut fra oppgavens problemstilling og det teoretiske rammeverket. I oppgavens siste kapittel diskuteres studiens begrensninger. Videre blir oppgavens hovedlinjer oppsummert og forslag til videre forskning.

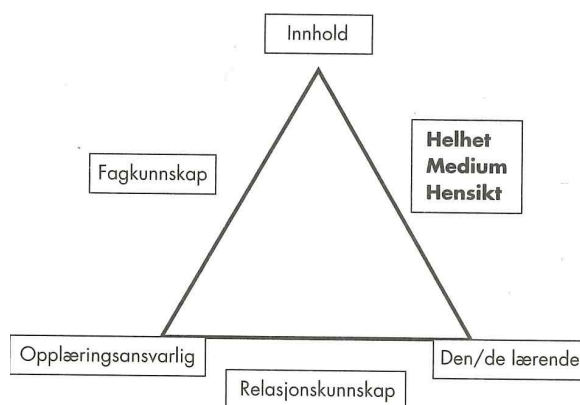
2 Teori

Denne studiens formål er å undersøke hvordan ledere kan legge til rette for ansatte meningsskaping i endringsprosesser. I dette teorikapittelet presenteres teori som danner rammen for å belyse problemstillingen og drøfte funnene fra analysen.

2.1 Didaktikk

I denne oppgaven tas det utgangspunkt i organisasjonsendring, sensemaking og allmenndidaktikkens begrep om meningsskaping. Det er fordi jeg ønsker å vise hvordan didaktikken kan tilføre organisasjonsteorien et didaktisk bidrag for tilrettelegging av meningsskaping. Samtidig vil organisasjonsteoriens endringsperspektiv og sensemaking kunne berike allmenndidaktikken utover skolekonteksten. Organisasjonsdidaktikk defineres som: «Systematisert kunnskap om hvordan en kan planlegge opplæring med utgangspunkt i organisasjonen slik at innhold kan få betydning for den lærende» (Midtsundstad, 2012). I denne oppgaven skal jeg undersøke hvordan man kan legge til rette for meningsskaping i endringsprosesser gjennom fem faktorer. Gudem (2011) beskriver didaktikk som refleksjon over praksis og et begrepsapparat som setter ord på det man skal tenke på før handling (Gudem, 2011). Didaktikk består av flere typer kunnskap, hvor både etikk og vitenskapelig innsikt er nødvendige elementer (Willbergh, 2012). I skolesammenheng handler didaktikk om å gi innhold betydning for den lærende (Willbergh, 2012). Dette blir illustrert i figur 1.0.

Figur 1.0

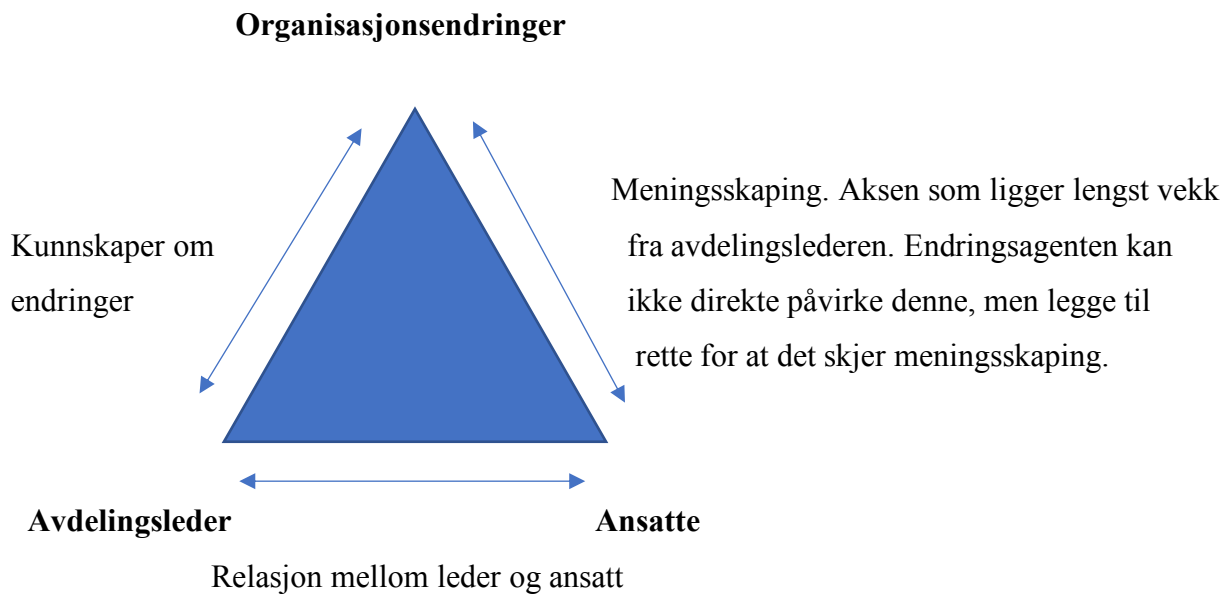


(Willbergh, 2012, s. 54)

Didaktikk kjennetegnes ved både relasjonskunnskaper, fagkunnskaper og kunnskaper om hvordan mening skapes hos den enkelte. Didaktikk fokuserer på teorier om opplæring, undervisning og en helhetstenkning om å gi nytt innhold mening (Kunzli, 2012; Midtsundstad & Hopmann, 2011; Willbergh, 2012). Å arbeide for at mening skal oppstå i noen andre enn seg selv, dreier det seg om å tenke helhetlig didaktikk, og reflektere over hele trekanten (Willbergh, 2012). Aksens ytterpunkter må ikke betraktes separat, men i sammenheng med hverandre. Didaktikk består av flere typer kunnskaper, der både etikk og innsikt i de ulike vitenskapelige elementene er nødvendige (Willbergh, 2012). I denne oppgaven og den organisatoriske sammenhengen handler det om å gi de nye organisasjonsendringene mening. De nye organisasjonsendringene i avdelingen defineres ut fra organisasjonens oppgave, funksjon, mål og forventinger. Spørsmålet som reiser seg er, hva skal til for at noe skal oppleves som meningsfullt?

Med et didaktisk-kritisk øye er det derfor interessant å se hvilke muligheter for meningsskaping de nye organisasjonsendringer har for den enkelte. I Norden er det lang tradisjon for å planlegge opplæring med intensjon om å gi innhold betydning for den lærende (Midtsundstad & Hopmann, 2010). Denne tradisjonen er i en skolekontekst, men det sentrale handler om å gi nytt innhold en betydning. Dette innebærer å bruke vante situasjoner og kjent kunnskap, og utnytte disse erfaringene på nye måter (Midtsundstad & Hopmann, 2011). Hvordan de ansatte skaper mening om de nye endringene er en sammensatt prosess som henger sammen med konteksten. Hvert individ tolker endringene på sin måte og hvordan den enkelte tolker det nye endringene kan være utfordrende å vite. For å bedre kunne illustrere dette, har jeg etter inspirasjon fra den didaktiske trekanten, utviklet en didaktisk trekant (figur 1.1) tilpasset organisasjonsdidaktikk. På en grafisk måte skal den visualisere hvordan de ansatte i avdelingen kan skape mening omkring de nye organisasjonsendringene, samt benytte den for tilrettelegging av meningsskaping.

Figur 1.1



Relasjonsakse: *Leder - Ansatte*

Meningsskaping-akse: *Ansatte - Organisasjonsendringer*

Kunnskaps-akse: *Organisasjonsendringer - Leder*

Hensikten med denne grafiske fremstilling er todelt. På den ene siden skal den bidra til å besvare problemstillingen, altså forsøke å visualisere problemstillingen. På den andre siden skal den tydeliggjøre hvilke forhold som kan påvirke de ansattes meningsskaping. I toppen av trekanten finner vi organisasjonsendringene. De representerer alt som innebærer de faktiske endringene. Nede til venstre finner vi lederen, og mellom organisasjonsendringer og lederen finner vi aksene som kalles kunnskaper om endringer. Denne aksene representerer lederen og hans eller hennes kunnskaper om endringene. Fra lederen til de ansatte finner vi relasjonsaksene. Denne omfatter mellommenneskelige forholdene, og relasjonen mellom de ansatte og lederen. Fra de ansatte og oppe til organisasjonsendringene finner vi meningsskaping-aksene. Det er på denne aksene og i møte med de organisatoriske endringene de ansatte er nødt til å tolke og finne mening.

I endringsprosesser kan ledere fungere som endringsagenter. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) skal endringsagentene forsøke å skape et behov for endring. Behov for endring

forankres i ulike begrunnelser, men ofte er endringer planlagt og hierarkisk styrte, og utfordringene med dette vil bli ytterligere utdypet i kapittel 2,4 Planlagte og hierarkisk styrte endringer. Som nevnt innledningsvis, er endringsagenter sentrale aktører som over tid endrer, utvikler og implementerer strategier for endring, for å mestre utfordringer og utnytte muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel kan endringsagenter aldri helt klart vite hvordan de ansatte tolker de nye endringene, eller hvorvidt de ansatte opplever det som meningsfullt. Fordi dette er aksene som ligger lengst unna lederen og som han eller hun ikke direkte kan påvirke, men tilrettelegge for. Didaktikk knytter sammen ulike kunnskapstyper ved hjelp av tenkning, og innenfor den didaktiske tradisjonen kalles denne tenkningen for refleksjon (Gundem, 2011). Det vil si refleksjon over praksis, og et begrepsapparat som setter ord på hva som trengs å vektlegges omkring meningsskaping i en endringsprosess.

Lederen må ha kjennskap til og anvende ulike kunnskaper når han eller hun reflekterer omkring de ulike aksene. Det sentrale med didaktikken er at man må ta med alle aksene i betraktningen for at det skal kalles refleksjon (Willbergh, 2012). Når en leder skal tilrettelegge for meningsskaping omkring organisasjonsendringene er kvaliteten på formidlingen avgjørende. Som nevnt er aksene mellom de ansatte og organisasjonsendringen den mest utfordrende. Som didaktiker kan en aldri garantere hvorvidt de ansatte finner mening i de nye endringene, da de ansatte er autonome individer, som ingen endringsagent har kontroll over (Willbergh, 2012). Derfor er det aldri noe fasit på hvordan en skal legge til rette for meningsskaping. Enhver endringsprosess er unik og må fortløpende vurderes før, underveis og i etterkant av en endringsprosess.

2.2 Meningsskaping i organisasjonsteorien

Begrepet «sensemaking» eller meningsskaping, har røtter som kan spores langt tilbake i litteraturen (Dewey, 1922; James, 1890). Det var likevel ikke før på 1960-tallet begrepet ble presentert i en organisatorisk kontekst. I en bok skrevet av Weick (1969), *The Social Psychology of Organizing*, blir det diskutert hvilke økologiske endringer i organisasjonsmiljøet som skaper diskontinuiteter. Holt og Cornelissen (2014) representerer nyere forskning på området som diskuterer «sensemaking» annerledes, og som deler det inn i tre forskjellige kategorier (Holt & Cornelissen, 2014). For å avgrense meningsskapingens begrepet til min problemstilling, vil det hovedsakelig tas utgangspunkt i Weick sin forståelse.

Den amerikanske professoren Karl E. Weick (1995) anses som opphavsmannen til det vi i dag tenker om organisasjon og meningsskapning (Busch, Dehlin, & Vanebo, 2010; Weick, 1995). Weick sitt sensemaking begrep er inspirert av John Dewey og er et sentralt begrep i denne oppgaven. Meningsskapning er oversettelsen som blir brukt på Weick sitt begrep *sensemaking* (Weick, 1995, 2001, 2009). Weick (1995; 2001; 2009) snakker ikke om mening som den iboende betydningen av noe, et synspunkt på noe eller en hensikt med noe. I litteraturen til Weick blir begrepet «sense» brukt som å bli klok på (make sense of/makes no sense), og som kvalifiserte oppfatninger av noe. Weick (1995) refererer samtidig til Huber og Draft (1987) som skriver det de kaller for aktive agenter som konstruerer sanselig innhold. Ifølge Weick (1995) er usikkerhet nærmest en forutsetning for at meningsskapning skal finne sted, og hevder det er en prosess som reduserer kompleksiteten for organisasjonens medlemmer (Weick, 1995). Denne reduksjonen av kompleksitet fjerner usikkerheten for organisasjonens medlemmer ved at de fortolker en endring. Når de ansatte har funnet mening i de nye endringene legges det til rette for å handle kollektivt, og på den måten kan meningsskapning forstås som måte å organisere på (Weick, 1995). I utformingen av problemstilling og utvikling av spørreskjema var det begrepet meningsskapning som utkrystalliserte seg når temaet var organisatoriske endringer.

Andre teoretikere som Busch, Delhin og Vanebo skriver at det grunnleggende trekket ved alle mennesker, er at vi skaper mening gjennom aktiv omgang med våre fysiske og sosiale omgivelser (Busch et al., 2010). Dette er i tråd med Weick (1995) sin forståelse av begrepet. Weick (1995) benytter begrepet «enactment» til å beskrive mennesker som aktivt skaper og iscenesetter den virkeligheten de er en del av (Weick, 1995). Teorien sier at mennesker benytter sin kreativitet til å utforske omgivelsene rundt seg, og gjennom utforskningen skaper vi teorier, assosiasjoner og modeller for hvordan vi oppfatter virkeligheten. Dette er et viktig element for utformingen av spørreskjemaet som jeg tar opp i et av leddene jeg har kalt «Planleggingsprosessen». Dette innebærer blant annet det Buch, Delhin og Vanebo (2010) skriver, at vi gjennom omgang med våre fysiske og sosiale omgivelser aktivt skaper virkeligheten vi er en del av. I forhold til oppgavens didaktiske trekant, kan planleggingsprosessen i spørreskjemaet gi et bilde av hvordan de ansatte opplevde prosessen.

Meningsskaping kan i følge Luhmann (2000) forstås som en prosess med en innholdsmessig, en relasjonell og en tidsmessig dimensjon (Luhmann, Cederstrøm, Mortensen, & Rasmussen, 2000). For at de ansatte i avdelingen skal oppleve de nye organisasjonsendringene som meningsfulle, må endringene oppleves som relevante i den sammenhengen de ansatte er i. Parallelt må de ansatte kunne ta stilling til det nye innholdet og forsøke å forstå hvorfor denne endringen er viktig. Dette kan gjøres ved å diskutere temaet, lytte til de reaksjoner som kommer og skape en forståelse av det hele (Willbergh, 2012). Det kan også ha en betydning for den enkeltes meningsskaping, hvem som mener hva. Dette faller innenfor den relasjonelle dimensjonen, som er viktig for å få frem nyanser og gjøre det enklere for den enkelte å ta stilling til de nye organisasjonsjusteringene (Midtsundstad, Willbergh, & Birkeland, 2010). Hvem de andre er og hvordan de forholder seg til de nye justeringene kan være avgjørende for den enkeltes meningsskaping (Midtsundstad, 2010). Hvis en leder skal formidle en endring, og denne lederen har en mindre god relasjon til sine ansatte, kan dette være utslagsgivende for hvordan de ansatte tolker endringene. Da kan det for eksempel være hensiktsmessig å delegerer formidlingen til en mellomleder. Den relasjonelle dimensjonen er viktig for at en endring skal oppleves som meningsfull (Willbergh, 2012)

Innenfor meningsskaping er også tidsdimensjonen sentral. Dette innebærer at man forsøker å forstå endringene *her og nå*, hvorfor trenger vi endringen nå og hva trenger vi av dette i fremtiden (Willbergh, 2012). For denne studien betyr det hva de ansatte legger i endringsbehov. Er de fornøyd med slik det er nå, eller opplever de disse endringene som helt nødvendige? Dette kan kobles sammen med en planlagt og hierarkisk styrt endring, hvor de ansatte i all hovedsak ikke blir inkludert i en beslutningsprosess. Det er blant annet det oppgaven forsøker å gi svar på, ved bruk av en pre- og posttest for å få et datagrunnlag som kan deskriptivt beskrive og sammenligne funn på to forskjellige måletidspunkt. I neste avsnitt redegjøres endring hos ansatte og elementer knyttet til temaet.

2.3 Endring hos de ansatte

Begreper som omorganisering, organisasjonsjusteringer og endringsprosesser er begreper som kan skape usikkerhet. For eksempel usikkerhet om hva som vil skje fremover. Her er det naturlig å tenke på sin egen arbeidssituasjon, samt hva den nye prosessen vil innebære for den enkelte og for organisasjonen i sin helhet (Olaisen, Rosendahl, Andersen, & Solstad, 2007).

Når de nye prosessene fremstår som usikre forsøker de ansatte å tolke situasjonen slik at de nye prosessene blir gjenkjennelige og meningsfulle (Irgens, 2000). I pedagogisk og didaktisk sammenheng er det særlig interessant å undersøke hvordan ansatte opplever slike prosesser. Se nærmere på de opplevde endringene hos den enkelte, og legge til rette for økt meningsskaping. I arbeidslivet er organisasjoner stadig i endring, samtidig som man har fokus på kontinuitet. Ledere og organisasjoner kan ikke bare være endringsledere, det må også arbeides for å sikre en grad av stabilitet. En studie gjennomført av Ekman (2004) viser at ledere som ikke inkluderer de ansatte i endringsprosesser, ikke evner å bidra til å utvikle organisasjonskulturen i den retningen som de ønsker (Ekman, 2004). Dette kan stille spørsmålstegn ved om det er styringsdokumenter og de formelle beslutningene som er viktigst, eller om det er meningsskaping der disse blir mottatt og fortolket av de ansatte (Irgens, 2011). Organisasjoner kjennetegnes ved sin organisasjonsstruktur, som igjen definerer hvordan de forskjellige arbeidsoppgavene i organisasjonen fordeles, koordineres og grupperes, samt hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge Irgens (2011) er ikke organisasjoner i konstant endring, de er i prosesser mellom stabilitet og forandring (Irgens, 2011). På dette området er Weick (1995) uenig med Irgens (2011) og mener at organisasjoner er dynamiske og i konstant endring (Weick, 1995). For min oppgave betyr det at det kan diskuteres om det vil være noen signifikante funn på de to valgte måletidspunktene, dersom en organisasjon er i konstant endring, eller om de kun kan vise tendenser. Dette vil bli ytterligere drøftet i diskusjonen av funn.

Som nevnt innledningsvis definerer Jacobsen og Thorsvik endring som ”*Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). I en slik generell definisjon kan det være hensiktsmessig å presisere hvilke trekk som er forskjellige på de ulike tidspunktene. I følge Jacobsen og Thorsvik har organisasjonsstrukturen tre generelle effekter på atferd (i) *Spesialisering* - Innebærer arbeidsoppgaver som legger til rette for spesialisering, og som har fokus på et avgrenset område og begrenser hva den enkelte skal arbeide med. Denne type arbeidsoppgaver er den viktigste faktoren for å fremme effektivitet og produktivitet i organisasjoner skriver Jacobsen og Thorsvik. I dagens moderne organisasjoner innebærer dette å utnytte kunnskapsarbeiderens komparative kompetanse med tanke på de ulike arbeidsoppgavene.

Denne type avgrensning spisser kunnskapsarbeiderens fokus, slik at den enkelte blir enda bedre på hans eller hennes kompetanseområde (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I avdelingen jeg studerer har lederen et ønske om alle skal bli spesialister på sine fagområder, samtidig som det skal legges til rette for en delingskultur som hever kompetansen generelt.

(ii) *Koordinering* - Organisasjonsstrukturen er et virkemiddel for å koordinere forskjellige spesialiserte aktiviteter. Formålet med dette er å koordinere flere personers atferd for å løse oppgaver og realisere mål som enkeltindivider ikke kunne klart alene. Regler, rutiner, belønningssystemer og den formelle strukturen øker sannsynligheten for at mennesker opptrer som en samkjørt gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2013) I avdelingen jeg studerer har avdelingslederen utviklet en ny matrise som skal visualisere koordineringen og vise hvordan de forskjellige fagområdene overlapper hverandre på ulike områder, for så å legge til rette for en delings- og motivasjonskultur.

(iii) *Stabilitet i atferden*. Stabilitet eller regularitet er det som skjer når nyansatte går inn i posisjoner eller stillinger der de har faste oppgaver som løses mer eller mindre på en bestemt måte. Jacobsen og Thorsvik skriver at de fleste vet hva de som jobber i en organisasjonen skal gjøre, og hva de kommer til å gjøre, innenfor de gitte rammene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonsstruktur gir retningslinjer og holdepunkter som gjør at atferden for enkeltindivider blir forutsigbar både for organisasjonen og den enkelte. Det tredje og siste punktet til Jacobsen og Thorsvik blir utfordret i den avdelingen jeg studerer. De har gjennomgått en omorganisering som gjør at den enkelte i avdelingen kan bli usikker på hvordan det nye systemet blir og hvordan deres rolle kan bli endret. Dette kan komme til uttrykk ved misnøye eller konflikter omkring endringene som blir gjort. Det er spesielt her meningsskapning blir relevant. At den enkelte kan finne endringene meningsfulle, kan være avgjørende for hvordan de tilpasser sin atferd og de nye omgivelsene.

2.4 Planlagt og hierarkisk styrt endring

Planlagte endringer kan være et resultat av endringer i omgivelsene som krever en respons fra organisasjonen, men de kan også være interne ønsker (Stensaker & Sverdrup, 2017). For eksempel kan organisasjoner initiere endringer av egen virksomhet med en tanke om å forbedre resultater, eller nye ledere kommer inn med nye ideer og annerledes

erfaringsgrunnlag (Stensaker & Sverdrup, 2017). Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at planlagte og hierarkisk styrte endringer bygger på rasjonelle subjekter som på forhånd har bestemte mål, og som har ønsker om at noe bestemt skal skje (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette blir støttet av Astley og Van de Ven (1983) som skriver at organisasjoner antas å kunne endres og styres av ledelsen (Astley & Van De Ven, 1983). Jacobsen og Thorsvik (2013) bygger videre på dette, og skriver at årsaken til endringer i dette perspektivet blir knyttet til endringsagenter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Planlagt og hierarkisk styrte endringer er ofte forankret i en idé om at organisasjonen kan fungere bedre. Altså, på nåværende tidspunkt er det noe som ikke fungerer optimalt. Hvilke forhold blir drøftet når de planlagte og hierarkiske styrte endringene blir besluttet? Har de ansatte noen form for innvirkning, og hvis ikke, er det nærliggende å tenke seg at dette er en utfordring med tanke på den enkeltes meningsskaping.

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem to forhold som er spesielt viktige i planlagt og hierarkisk styrte endringer. For det første må endringsagenten klare å skape et opplevd behov for endring og håndtere den motstanden som ofte oppstår mot endring. For å skape et behov for endring kan inkludering av de ansatte og lytte til deres opplevelser gi en økt forståelse av hvilke endringer som trengs og hvordan. Med utgangspunkt i problemstillingen min ble nettopp medbestemmelse et av leddene i spørreskjema som jeg ønsket å undersøke. Spørreskjemaet kan vise tendenser av hvordan de ansatte opplever sin medbestemmelse på de endringene om har blitt gjort. Antakelsen vil være; høy opplevelse av medvirkning gir økt meningsskaping i organisasjonsendringene. For det andre må endringsagenten håndtere den motstanden som ofte oppstår når det skal gjennomføres endringsarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5 Meningsskaping i en endringsprosess

For å forstå hvordan ansatte fortolker en endringsprosess, er det nødvendig gi en redegjørelse for hva organisasjonsendring er. Hensikten med redegjørelsen er ikke å dekke alle de ulike aspektene ved en endringsprosess, men kun de elementene som er relevante for problemstillingen i denne oppgaven. En organisasjon kan defineres som et sosialt system konstruert med hensikten om å løse bestemte arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Selv om organisasjoner er tiltenkt å være stabile for å effektivisere måloppnåelse, er det utfordrende å tenke at en organisasjon ikke vil endre seg gjennom sitt livsløp (Jacobsen,

2012). I dagens moderne samfunn anses organisasjonsendringer både som normalt og nødvendig ettersom omgivelsene stadig endrer seg raskere (J. A. Johannessen & Olsen, 2009). Dette støttes av Cummings, Worley og Huse (Cummings, Worley, & Huse, 2005) som skriver *“The increasing pace of global, economic, and technological development makes change an inevitable feature of organizational life.”* (Cummings et al., 2005)

Selv om endring kan defineres som når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt, er det ikke uvanlig å anse organisasjonsendringer som en prosess (Vandeven & Poole, 1995). Beskrivelsen av organisasjonsendringer som prosess er mer dynamisk, og dreier seg om en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand (Jacobsen, 2012). Problematikken med å se organisasjonsendringer som en prosess, er knyttet til tidsaspektet. Det kan være utfordrende å fastsette det eksakte tidspunktet fra når en endringsprosess starter og når den er avsluttet (Jacobsen, 2012). Organisasjonsendringer kan komme til uttrykk i både formelle og uformelle elementer. Formelle elementer kan være endringer av organisasjonens mål, teknologi eller struktur, mens de uformelle elementene kan være organisasjonens kultur eller interne maktforhold. Disse kan likevel henge sammen, eksempelvis hvis det er endringer i de formelle elementene kan dette også føre til endringer i organisasjonens interne maktforhold (Brusoni, Prencipe, & Pavitt, 2001). Samtidig kan begge endringene, både den formelle og uformelle, føre til at organisasjonen får et nytt forhold til sine omgivelser (Jacobsen, 2012).

Weick framhever at meningsskapning skjer både på individnivå og som en sosial prosess som foregår kontinuerlig. Det skjer bevisst og ubevisst, og tolkningene som gjøres kan kalles for mentale kart (Weick, 1995, 2001). Meningsskapning skjer gjennom å velge ut og fortolke hendelser, der mening skapes ut fra situasjoner og tegn. Deretter plasseres det hele i en meningsfull og akseptabel ramme som danner utgangspunkt for nye handlinger (Hammer & Høpner, 2014; Weick, 1995). I et slikt perspektiv kan man forstå organisasjoner som sosiale konstruksjoner, hvor det skapes interaksjon og kommunikasjon mellom organisasjonsmedlemmene og de sosiale aktørene i omverden. Gjennom handlings- og fortolkningsprosesser legges grunnlaget for organisasjonen og organiseringen (Hernes & Olsen, 2016). I følge Weick (1995) er etablering av en felles meningskapning innenfor en organisasjon, forstått som en felles kultur som er en urealistisk ambisjon. Han beskriver

derimot medarbeideres felles referanser, erfaringer og deres opplevelser som noe som genererer en kulturliknende effekt (Weick, 1995). Weick (1995) advarer mot å gjennomføre endringsarbeid som bryter for sterkt med organisasjonens dominerende kultur. I den sammenheng må strategier forankres og ta utgangspunkt i den kulturelle konteksten, i den hensikt å bruke kulturen strategisk (Weick, 1995). I et slikt perspektiv vil den eksisterende organisasjonskulturen fungere som ramme for hva som er mulig å få til. I min studie er det hvordan de ansatte tolker og oppfatter fem faktorer i organisasjonsendringene som undersøkes. I neste delkapittel presenteres disse fem faktorene.

2.6 Fem faktorer for tilrettelegging av meningsskapning i endringsprosesser

På bakgrunn av presentert teori, tidligere forskning og oppgavens problemstilling har jeg kommet frem til fem faktorer for å undersøke tilrettelegging for meningsskapning i endringsprosesser. Disse er rolleklarhet, leder(ledelse), mestringsklima, medbestemmelse og planleggingsprosessen.

2.6.1 Rolleklarhet

Rolleklarhet betyr at en ansatt har god forståelse for hvilke arbeidsoppgaver og sosiale interaksjoner som forventes av han eller henne, med bakgrunn i rollen de innehar (Ritter, Matthews, Ford, Henderson, & Chen, 2016). En rolle gjenspeiler forventinger til atferd, det kan være hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeideren har ansvar for. I følge Fletre og Frydenlund skal det samtidig tas hensyn til premisene som ligger til grunn for gjennomføring av oppgaver. Det kan være ressurser, tidsfrister, mandat, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med andre medarbeidere i andre roller (Fletre & Frydenlund, 2016). Videre skriver de at rolleklarheten bør være tydelig definert slik at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for, samt hvilken beslutningsmyndighet som følger med rollen (Fletre & Frydenlund, 2016). Forskning viser at rolleklarhet kan bidra til økt jobbtilfredshet og redusere turnoverintervensjoner hos arbeidstakere, som gjelder både individuelt og gruppebasert arbeid (Ritter et al., 2016). Rolleklarhet har også vist seg å være en viktig faktor i forbindelse med organisatoriske endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). I følge Korunka, Scharitzer, Carayon og Sainford (2003) ble rolleklarhet identifisert som en viktig faktor, i forhold til jobb- og organisasjonsrelaterte ressurser til den ansatte i en organisasjonsendring (Korunka, Scharitzer,

Carayon, & Sainfort, 2003). Opplevelse av rolleklarhet har vist seg å være viktig av flere årsaker. En studie gjort av Bray og Brawley (2002) viser en sammenheng mellom ansatte med høy grad av rolleklarhet også rapporterte høyere rolle-effektivitet. I tillegg presterte de bedre enn de som skåret lavere på rolleklarhet (Bray & Brawley, 2002).

Rolleklarhet kan skape trygghet, og Lai (2013) skriver at det er et lederansvar å sørge for at rollen til den enkelte blir hensiktsmessig definert (Lai, 2013). Ifølge Hinkin, Schriesheim og Zedeck (2008) kan det gi økt opplevelse av rolleklarhet når lederen formidler tydelig hvilke forventinger han eller hun har til ulike oppgaver, plikter og krav som følger med rollen (Hinkin, Schriesheim, & Zedeck, 2008). Videre påpekes viktigheten av at lederen formidler hva som er en tilfreds leveranse kontra en mindre tilfreds leveranse, både når det gjelder kvantitet og kvalitet (Hinkin et al., 2008). Innenfor den individuelle dimensjonen kan rolleklarhet bidra til å skape mening for den enkelte. Denne dimensjonen kan bli plassert på relasjonsaksen i den didaktiske trekanten, det vil si at forholdet mellom leder og den ansatte er svært viktig når det gjelder rolleklarhet og tilrettelegging for meningsskaping. En leder bør ha som mål å få best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetanse og medarbeiderens oppgaver (Lai, 2013). På denne måten blir det lagt til rette for at medarbeideren får optimale muligheter til å bruke sin jobberlevante kompetanse. Dette fører meg over til neste ledd, avdelingslederen.

2.6.2 Ledelse

Organisasjonsendringer kan være krevende prosesser for både de ansatte og ledere. Det er studier som anerkjenner viktigheten av tilgjengelige ledere i organisasjonsendringer, som kan støtte og informere usikre ansatte (Clair, Dufresne, Jackson, & Ladge, 2006; Saksvik et al., 2007). En leder kan sees på som en av organisasjonens viktigste informasjonsformidlere under organisasjonsendringer. Kvaliteten på ulike faktorer, for eksempel rolleklarhet og opplevelse av medbestemmelse, kan bli bestemt av formidlingsevnen til lederen. Som endringsagent er lederen i avdelingen en sentral nøkkelperson som også kan påvirke andre faktorer som kan ha innvirkning på sluttresultatet til organisasjonsjusteringene. En studie gjennomført av Bernstrøm og Kjekshus (2012) fremhever viktigheten av lederatferd i en endringskontekst. Resultatene viser at ledere kan påvirke de ansattes sykefravær gjennom ulike lederatferd, og betydningen av lederen i organisasjonsendringer blir understreket (Bernstrøm

& Kjekshus, 2012). Forskning har i lang tid vært opptatt av dette, og hatt fokus på viktige aspekter ved relasjonene mellom ansatte og ledere (Koren & Lindøe, 2013). Disse aspektet finner vi igjen i oppgavens didaktiske trekant. Den kalles relasjonsaksen og er mellom leder og de ansatte. Denne aksen er sentral, blant annet fordi det er her lederen i relasjonen til de ansatte skal forsøke å skape et behov for endring. Hvis relasjonen mellom lederen og de ansatte er god, antas det å være økt sannsynlighet for meningskaping blant de ansatte.

2.6.3 Mestringsklima

Flere studier viser at mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring, innsats, indre oppgavemotivasjon og utholdenhet over tid, enn såkalte prestasjonsorienterte klimaer (Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014; Roberts & Treasure, 2012). I motsetning til mestringsklimaer, leder prestasjonsklimaer til mindre fokus på selve oppgaven som skal løses, men mer på hvordan andre presterer (Orvis, Fisher, & Wasserman, 2009). I mestringsklimaer er arbeidsprosessen viktig, og det oppmuntres til samarbeid, blant annet fordi det er en viktig kilde til deling av kunnskap, økt læring og utvikling hos den enkelte (Černe et al., 2014). På mange arbeidsplasser finnes det trusler mot et gunstig og motiverende mestringsklima. Det kan for eksempel være benyttelse av «ukens beste medarbeider» eller prestasjonsbasert lønn (Fletre & Frydenlund, 2016). Likevel skal en ikke undervurdere prestasjonsklima, fordi det viser seg at både konkurranser og belønninger fungerer godt, spesielt på kort sikt, og gjerne for det man omtaler som kjedelige oppgaver. I visse tilfeller kan god belønning være helt nødvendig for å få utført ubehagelige, belastende eller såkalte kjedelige oppgaver (Fletre & Frydenlund, 2016). Som forskningen viser, gir mestringsklima økt utvikling hos den enkelte. Dette tilrettelegger for meningskaping i en endringsprosess. De ansatte kan finne mening, fordi de ser en personlig gevinst ved ulike elementer som for eksempel kunnskapsdeling, økt læring og kompetanseheving.

Mestringsklima fokuserer på elementer i organisasjonen som fremmer kompetansebygging og utvikling. Når mestringsklima er i fokus, blir læring et mål i seg selv og det blir viktig å tilegne seg nye ferdigheter (Ames & Archer, 1988). Et kjennetegn ved mestringsklima er at lederen kan påvirke et klima ved å tilrettelegge for læring, kreativitet og informasjonsdeling (Pfeffer & Veiga, 1999). Et annet kjennetegn er at personlig suksess defineres ut ifra egen læring, utvikling og evalueres på bakgrunn av selvreferanser (Ntoumanis & Biddle, 1999).

Dette betyr at hardt arbeid og egeninnsats er viktig, fordi det kan bidra til utvikling av individets evner og potensiale (Ericsson, Krampe, Tesch-Römer, & Kintsch, 1993; Valentini & Rudisill, 2006). Andre studier viser også mestringsorienterte klimaer blant kollegaer på en arbeidsplass er viktig for å oppleve høy bruk av relevant arbeidskompetanse (Chiaburu & Marinova, 2005; Lai, 2011; Lai & Kapstad, 2009; Martin, 2010). Relevant arbeidskompetanse er et viktig element som kan bidra til meningsskapning. Den ansatte kan oppleve økt mestring som igjen bidrar til en økt meningskapning (Lai, 2011). Som en følge av dette kan det bidra til at organisasjonsendringene oppleves som meningsfulle for de ansatte.

2.6.4 Medbestemmelse

Faktoren medbestemmelse ble valgt ut på bakgrunn av forskning gjennomført av Ekman (2004) som sier at det er helt nødvendig med inkludering av ansatte i endringsprosesser for å trekke organisasjonen i den retning ledelsen ønsker (Ekman, 2004). Medbestemmelse i planleggingsfasen, beslutninger og iverksetting er avgjørende for organisasjonsmedlemmenes holdning til endringer. Opplevelsen av å ha bidratt til endring kan gi en eierfølelse til prosessen og resultatet (Irgens, 2011). Det er viktig å tilføye at Irgens (2011) presiserer dette med at endringen må oppleves som vellykket. Dette blir støttet av flere, blant annet Locke, Schweiger og Latham (1986), som skriver om medbestemmelse og jobbtilfredshet (Locke, Schweiger, & Latham, 1986). I en artikkel skrevet av Øyum og Torvatn (2010) kommer det frem at ansattes opplevelse av muligheten for medvirkning og medbestemmelse i daglig arbeid har alltid hatt en sterk posisjon i den norske medvirkningstradisjonen (Gustavsen, 2007; Øyum & Torvatn, 2010). Konklusjonen i artikkelen til Øyum og Torvatn kommer det frem at presentasjonsordninger (indirekte medbestemmelse), medbestemmelse og stor grad av selvstyre for den enkelte arbeidstaker (direkte medbestemmelse) utfordres i endringsprosesser. Endringsprosessen som tas opp i deres artikkel innebærer endringer i arbeidsinnhold, arbeidsorganisering og arbeidsted. Videre beskrives det at oppløsning av den tradisjonelle strukturen som arena for øvelse av medbestemmelse, og at den «nye» arenaen i større grad er knyttet til den enkeltes funksjon og den yrkesmessige tilhørigheten (Øyum & Torvatn, 2010). Med et didaktisk kritisk øye kan dette bety at endringsprosesser utfordrer medbestemmelsen for den ansatte. I lys av denne forskningen blir relasjonsaksen i den didaktiske trekanten svært viktig. En leder som vektlegger relasjon og inkludering av de ansatte kan virke positivt i forhold til meningskapning.

2.6.5 Planleggingsprosessen

Weick (1995) beskriver at organisasjoner hele tiden er i endring og at dette utfordrer meningsskapingen. I følge Weick (1995) er det dynamikken som sørger for orden i organisasjonen. Det vil si en flytende organisasjon som hele tiden repositionerer seg for å tilpasse seg endringer og samfunnet (Weick, 1995). For de ansatte betyr dette at det kreves en innstilling på at endringer kan skje hele tiden. Følgelig blir meningsskapingen utfordret til en hver tid, fordi de ansatte hele tiden må oppdatere seg på hva de nye endringene innebærer og hva de trenger å ta hensyn til i fremtiden. Dette beskriver Weick (1995) med begrepet *enactment*, som faller innunder meningsskaping (Weick, 1995). Enactment-teori kan ses som en prosess hvor mennesker søker kontinuitet og koordinering. Denne prosessen krever regler og roller, slik at folk kan koordinere sine aktiviteter med de andre ansatte. Deltakelse i planleggingsprosessen er viktig skriver Weick (1995), men understreker at dette er sterkt påvirket av hvem som er leder og hvem som formidler de planlagte endringene (Weick, 1995). Enactment teori gir en begrunnelse for å skille mellom strategisk og rutinemessig oppførsel. Mennesker bruker rutinemessige kommunikasjonsplaner når de kan; Når de ikke kan, er deres evne til å utarbeide nye planer avgjørende for deres suksess som selskapets medlemmer (Heath & Bryant, 2013). Ifølge Weick (1995) er organisasjoner i konstant forandring. Det betyr i praksis at mye av det som skjer innenfor en organisasjon, preges av både rutiner og tilfeldigheter, snarere enn strategi. I følge Weick (1995) vil opplevelsen for de ansatte være preget av både tilfeldigheter, rutiner og strategi.

Fra det didaktiske perspektivet blir det derfor viktig for en leder med fokus på tilrettelegging for meningsskaping og å kommunisere tydelig forventninger. Disse elementene finner man igjen i den didaktiske trekanten. De ligger på to akser, relasjonsaksen og den kunnskapsaksen. På relasjonsaksen blir det sentralt å bygge en god relasjon til de ansatte for at de ansatte skal finne mening i planleggingen omkring endringene. På kunnskapsaksen handler det om å formidle kunnskap om hvordan planleggingsfasen vil forgå og hva som forventes av de ansatte. Didaktikk handler om å gi nytt innhold mening, og derfor vil kunnskaper om planlegging være et viktig element for å gi de ansatte en oppfatning av kontinuitet og koordinering som kan bidra til meningsskaping.

3 Metode

I dette kapittelet vil de metodologiske valgene bli presentert og begrunnet ut ifra studiens formål og omfang. Forskningsprosessen beskrives så presist som mulig for å vise hvordan studien er gjennomført i praksis og hvilke refleksjoner og valg som er gjennomført. Hensikten er å skape en transparent oppgave for å sikre kvaliteten på oppgaven. En studies troverdighet og gyldighet er avhengig av grunnlaget tolkninger og slutning kommer fra (Thagaard, 2013). En gjennomsiktighet er avgjørende for at andre skal kunne vurdere studiens kvalitet. Først beskriver jeg selve forskningsdesignet. Deretter følger utvalg, drøfting av metodevalg og spørreskjema. Variablene som benyttes i denne studien presenteres deretter hver for seg. Avslutningsvis jeg evaluere styrker og svakheter ved studien, samt redegjøre for etiske vurderinger som er relevant for gjennomføring av studien. Alle valg har hele tiden vært knyttet til problemstillingen:

Hvordan kan ledere tilrettelegge for ansattes meningsskapning i endringsprosesser?

Og delproblemstilling:

I hvilken grad er de endrer prosessen de ansatte oppfatning av de fem faktorene?

3.1 Studiens design

Forskningsdesign kan defineres som den overordnede planen for studien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Forskningsdesignet gir retning til hvordan studien utføres for å besvare problemstillingen. Det vil si at valg av design for et prosjekt avhenger av hva en ønsker å fokusere på (Ringdal, 2013). Studien er en kvantitativ og komparativ studie som deskriptivt beskriver i hvilken grad de de ansattes opplevelser av de fem faktorene endres gjennom endringsprosessen. Det er valgt en kvantitativ T-test for to uavhengige utvalg for å kunne studere svar fra alle informanter på to forskjellige måletidspunkt. Komparativ design benyttes både i kvalitative og kvantitative forskningsstrategier og kan bygges på et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2013). Hovedideen i komparative design er å finne interessant sammenlikning mellom to eller flere analyseenheter (Ringdal, 2013). Ringdal (2013) skriver at den tradisjonelle bruken av komparative design er tverrsammenlikninger eller tverrkulturelle studier hvor to eller flere land sammenliknes, men begrepet kan også benyttes i sammenlikning av ulike makroenheter som for eksempel bedrifter og organisasjoner (Ringdal, 2013). Det skal gjennomføres T-test, det vil si en pre- og post, i form av spørreskjema.

Hensikten med dette designet er nettopp å kunne deskriptivt beskrive og sammenligne resultatene før og etter en endring. På bakgrunn av at det er en liten avdeling og utvalget er mindre enn 30 informanter, er det dermed ikke forventet å finne noen signifikante forskjeller. På den andre siden forventes det å gjøre funn som kan beskrive tendenser av hvilke faktorer som kan bidra til økt meningsskapning hos den enkelte.

3.2 Drøfting av metodevalg

Valg av metode for datainnsamling avhenger av oppgavens problemstilling, og er en viktig beslutning en forsker må ta i forkant av et prosjekt (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Forholdet mellom metodologiske tilnærminger og avstanden mellom kvantitativ og kvalitative tilnærminger har blitt omtalt som positivismestriden. Begge metoder kan gi bedre innsikt, forståelse og tolkning av ulike fenomener. I analysen må valget mellom dem begrunnes i hvilken forståelse man er ute etter. Kvantitative tilnærminger vektlegger antall og det skal være en viss avstand mellom forsker og kilde for å kunne frembringe statistiske generaliseringer. I kvalitative undersøkelser vektlegges blant annet forståelse av sosiale fenomener. I motsetning til kvantitative undersøkelser hvor det skal være en viss avstand, blir det i kvalitative undersøkelser vektlagt en viss nærhet mellom forsker og kilde (Thagaard, 2013).

Denne oppgavens formål er å bidra til økt kunnskap om lederens tilrettelegging for meningsskapning i endringsprosesser. Opprinnelig var planen å gjennomføre en mixed-methods tilnærming. Underveis i prosessen og etter å ha skrevet inn dataene fra første spørreundersøkelse, ble jeg oppmerksom på hvor omfattende prosjektet ville bli med en «mixed-method». Dette ville innebære minst ett fokusgruppeintervju i tillegg til de to spørreundersøkelsene jeg skulle gjennomføre. På bakgrunn av en revurdering av tidsrammen på et semester og omfanget av en «mixed-method» tilnærming, ble valget en ren kvantitativ metode. Resultatene fra første spørreundersøkelse var tilfredsstillende. Analysen av resultatene fra det første spørreskjemaet gjorde valget enklere, da Cronbach's Alpha- og korrelasjonsverdien var tilfredsstillende. Cronbach's Alpha verdiene blir presentert i tabell 1.0.

Tabell 1.0

Variabel	Chronbach´s Alpha		Eksempel på påstand
	T1	T2	
Rolleklarhet	.73	.88	Mine myndighetsområder er klare for meg
Medbestemmelse	.80	.74	Jeg blir anerkjent for det jeg bidrar med
Ledelse	.80	.90	Vår enhetsleder fremmer endring
Planleggingsprosessen	.84	.79	Endringene som er blitt gjort er nødvendige
Mestringsklima	.67	.64	Mitt potensiale blir vektlagt

En avveining som måtte gjøres var om en kvantitativ undersøkelse ville være hensiktsmessig i dette tilfellet, da utvalget var mindre enn ønskelig. I kvantitative undersøkelser er gjerne formålet å kunne generalisere resultatene på bakgrunn av et stort og et representativt utvalg (Creswell, 2014). Basert på det begrensede utvalg er det ikke grunnlag for å generalisere funnene fra analysen, men utvalget er likevel stort nok til å kunne gjøre en deskriptiv sammenligning, og beskrive tendenser.

Å velge spørreskjema som måler endring fra et tidspunkt, til et annet sier noe om en endring i oppfattelse, men kan ikke si noe om den enkeltes opplevelse av endringen. Dette kan anses som en svakhet ved oppgaven. Å velge intervju ville muligens gitt bedre svar omkring den enkeltes opplevelse, men som samtidig kunne bli preget av at de ville være lojale mot sjefen, og ikke våge å snakke om sin opplevelse til meg som deltaker i prosessen. Jeg vil likevel argumentere for at funnene av de ansattes oppfatning av de fem faktorene kan bidra til tilrettelegging for å skape mening. Vi vet at resultat didaktisk sett er uvisst, vi kan kun si noe om en endring i den enkeltes svar før og etter endringene er gjennomført. Spørreskjema var derfor relevant på flere måter og gir andre muligheter for å undersøke de ansattes oppfatninger av endringen knyttet til de fem faktorene. Dette vil gi muligheter for å diskutere endring i oppfatning med tanke på tilrettelegging for meningsskapning.

En annen utfordring knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen er at det foreligger en større endring. Etter de planlagte endringene ble gjennomført fikk deltakerne informasjon om at sommeren 2018 skal det gjennomføres en mer omfattende endring med omstrukturering av hele organisasjonen. Det vil si at deltakerne var klar over dette da de gjennomførte posttesten i forbindelse min studie. Det kan diskuteres hvor mye dette påvirker svarene i posttesten, men det anses som et element i studien som kan forstyrre datagrunnlaget.

3.3 Utvalg

Før datainnsamling skal gjennomføres er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes (Ringdal, 2007). Studien ble gjennomført blant ansatte i en avdeling i offentlig sektor. Det er cirka 25 ansatte i den aktuelle avdelingen. Når det skrives *cirka* innebærer det variasjon i ansettelsesforholdet fra fast ansatt, vikariater til internships. Utvalget som har deltatt i undersøkelsen har et fast ansettelsesforhold. Begrunnelsen for dette er å minske frafall på posttesten-T2. Stillingstittlene varierer fra leder, mellomleder, konsulent til rådgiver, men alle deltakerne som har deltatt har en form for tilhørighet til den samme avdelingen. Det er forventet høy svarprosent, da de ansatte vil kunne ha utbytte av resultatet, og studien inngår som en del av et samarbeidsprosjekt med Universitetet i Agder.

Fra starten av var totalt 24 personer knyttet til avdelingen. Onsdag 11. Oktober 2017 ble det første spørreskjema (T1) distribuert til samtlige deltakere. Påfølgende mandag, 16. oktober ble spørreskjemaet samlet inn. Våren 2018 ble T2 gjennomført på de samme deltakerne. T2 ble delt ut torsdag 22. mars og samlet inn igjen 6. april. Fordelen er som nevnt at studien inngår som en del av et samarbeidsprosjekt mellom Universitet i Agder og en kommune. De ansatte i avdelingen vil kunne ha utbytte av resultatene, som igjen kan bidra til økt motivasjon for deltakelse.

3.4 Spørreskjema

Spørreskjema er et det mest benyttede verktøyet for å samle inn kvantitativ data (A. Johannessen, 2009; Ringdal, 2013). Det er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av populasjonen utvalget er trukket ut fra (Ringdal, 2013). Utforming av spørreskjema har vært en dobbeltsporet prosess. Det har

innebåret å utvikle egne spørsmål og hente inspirasjon fra andre spørreskjemaer innenfor det aktuelle forskningsfeltet. Spørreskjemaet er prestrukturert som betyr at spørsmålene har oppgitte svaralternativ (A. Johannessen, 2009). Begrunnelsen for valg av prestrukturert spørreskjema er at det er lettere for informanten å svare, det er mindre tidkrevende og de trenger kun å markere det svaret de ønsker. Dette er en metode som beskytter informanten i en svarsituasjon. Det vil si at informanten kan fylle ut skjemaet når ingen er tilstede og han eller hun garanteres absolutt anonymitet (Ringdal, 2013).

Utdeling av kvantitative undersøkelser vil variere alt etter teknisk løsning. I dette tilfelle ble hvert spørreskjema fysisk lagt i posthyllen til informanten og deretter levert i retur til lederen for avdelingen. Dette blir beskrevet som den mest tidkrevende løsningen, blant annet fordi det ofte kreves purringer på innlevering (Ringdal, 2013). Valget av levering av fysisk skjema i posthylla begrunnes blant annet fordi informantene vil føle et mer eierskap til en fysisk gjenstand, som igjen gir økt svarprosent (Creswell, 2014). I den sammenheng var elektronisk spørreskjema vurdert, men valgt bort av nevnte grunn, mindre eierskap til et elektronisk dokument. I etterkant fikk jeg tilbakemeldinger på måten de måtte levere skjemaene i retur. Dette kom frem av notater noen av informantene hadde gjort i spørreskjema.

Tilbakemeldingene gikk ut på at de ikke var helt komfortable med å levere et fysisk dokument hvor de blant annet hadde gjort en evaluering av lederen, for så å levere besvarelsen til han personlig. Dette ble tatt til etterretning i gjennomføringen av T2 og innleveringen ble da gjort ved at de leverte besvarelsen i en tildelt plass i posthyllen i kontorlandskapet. Denne tilbakemelding gir grunn til å reflektere over besvarelsene til informantene. De var klar over at de selv skulle levere spørreskjemaet tilbake til lederen T1. Dette er en faktor som kan påvirke informantenes svar. Det skal presiseres at et elektronisk informasjonsskriv ble sendt til alle fra avdelingslederen, hvor det blir forklart at konvoluttene kan og skal forsegles ved innlevering for å ivareta informantens anonymitet.

I utforming av spørreskjema er det en rekke utfordringer å ta hensyn til. Det er vanskelig å frigjøre seg fra et detaljert utgangspunkt. Dette hadde jeg lært fra da jeg utformet spørreskjema i forbindelse min bacheloroppgave. Den gangen startet jeg med å lage spørsmålene først, og det ble etterhvert vanskelig å gå vekk fra de formuleringene jeg hadde gjort. Den største utfordringen med den måten er at formuleringene ikke har en

problemstilling å ta utgangspunkt i. Dette er en god erfaring å ta med seg videre i utformingen av spørreskjemaet til masteroppgaven. Det vil si at jeg opplever meg selv som mer rustet og har en bredere forståelse for hvordan man utformer et spørreskjema.

I spørreskjemaet tok jeg utgangspunkt i problemstillingen og hvilke ledd jeg skulle dele skjemaet inn i. På forhånd hadde jeg bestemt at det skulle inneholde fem ledd. Før min studie hadde avdelingen på forhånd hadde gjennomført en 10-faktoranalyse, og ut fra den hadde de kommet frem til *rolleklarhet* og *mestringsklimate* som to faktorer som de ønsket å styrke i endringsprosessen. På bakgrunn av den interne faktoranalysen og teori presentert, ble rolleklarhet og mestringsklimate to av fem ledd i spørreskjemaet. 10-faktor er Kommunesektorens organisasjon (KS) sin nyeste medarbeiderundersøkelse. Den er spesielt tilpasset norske kommuner, fylkeskommuner og kommunale foretak (Fletre & Frydenlund, 2016). Spørreskjemaet (vedlegg 1) er som nevnt delt i fem ledd, og hvert ledd tar for seg hvert sitt begrep. Innenfor hvert ledd er det spørsmål, utsagn eller påstander knyttet til begrepet som deltakerne må ta stilling til. For eksempel under leddet «Medbestemmelse» må informanten til stilling til følgende påstand: «Jeg blir anerkjent for det jeg bidrar med». Informanten skal deretter sette et kryss i en fempunkt Likert-skala for hvorvidt enig eller uenig han eller hun er. Skalaen er rangert fra *helt enig* (1) til *helt uenig* (5). I senter (3) av Likert-skalaen representerer muligheten til å svare verken enig eller uenig i påstanden (Creswell, 2014). Følgende vil leddene i spørreskjemaet presenteres:

Rolleklarhet

Gjennom en intern 10-faktor analyse gjort i avdelingen ble rolleklarhet en av faktorene avdelingen ønsket å utvikle. Dette innebærer blant annet tydelig kommuniserte forventninger. Medarbeideren opplever høy rolleklarhet når lederen formidler tydelige forventninger til hvilke oppgaver, plikter og krav som følger med rollen, samt hva som er en tilfredsstillende leveranse versus en utilfredsstillende leveranse, både i kvantitet og kvalitet (Hinkin et al., 2008).

Eksempel fra spørreskjemaet under leddet «Rolleklarhet»:

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

- Rolleklarhet er viktig for meg
- Forventninger til meg blir tydelig kommunisert

Medbestemmelse

Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje (Brubakken, 1985).

Eksempel fra spørreskjemaet under leddet «Medbestemmelse»:

Ta stilling til følgende påstander:

- Jeg har hatt stor påvirkningskraft på strukturendringene
- Jeg får deltatt i strategidiskusjoner i enheten
- Jeg har benyttet muligheten til å ytre mine meninger i de formelle arenaene

Avdelingsleder

Avdelingslederen lederen var blant initiativtakerne til å kartlegge endringsprosessen avdelingen skulle gjennomgå. Som tidligere nevnt, lå det som et premiss i stillingsannonsen om organisasjonsjusteringer ved tilsetningen av ny avdelingsleder. Derfor ble avdelingsleder et av de fem leddene i spørreskjemaet.

Eksempel fra spørreskjemaet under leddet «Avdelingsleder»:

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:

- Lederen er god til å gjennomføre pålagt oppgaver
- Lederen har tatt nødvendige grep i endringsprosessen

Planleggingsprosessen

Planleggingsprosessen er et sentralt ledd i spørreskjemaet. Dette leddet utforsker hvordan de ansatte opplever prosessen og deres medvirkning. Den overordnede oppfatningen av planleggingen gir et helhetsinntrykk av endringsprosessen.

Eksempel fra spørreskjemaet under leddet «Planleggingsprosessen»:

Ta stilling til følgende utsagn:

- Planleggingsprosessen har lagt til rette for individuelle innspill
- Prosessen har blitt planlagt godt
- Planleggingsprosessen har vært oversiktlig

Mestringsklima

Mestringsklima var den andre faktoren fra Lai (2013) sin 10-faktor analyse som avdelingen ønsket å utvikle videre. Dette innebærer blant annet kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode. I et motivasjonsklima med vekt på best mulig mestring, blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2013).

Eksempel fra spørreskjemaet under leddet «Mestringsklima»:

Ta stilling til følgende utsagn:

- Mitt potensiale blir vektlagt
- Jeg benytter oftest intern kompetanse før jeg henter inn ekstern kompetanse
- Jeg har bidratt til å skape et godt mestringsklima

Svarskalaen er som nevnt, en 5-punkts Likert Skala, det vil si en oddetall-skala (Creswell, 2014)), med verdier fra «helt enig» til «helt uenig». I statistikkprogrammet SPSS får «helt uenig» verdien 0 og «helt enig» verdien 4. Dette kan for eksempel være spørsmål som er utfordrende å ta stilling til. Oddetalls-skalaer er internasjonal standard for målinger, og forskningen innen samfunnsvitenskap. Disse skalaene gjør det mulig å gjenspeile en «normalfordeling» og utføre nødvendige beregninger og statistiske analyser (Creswell, 2014). I oddetallsskalaer har man et midtpunkt som gir informantene mulighet til å være verken enig eller uenig i påstandene eller utsagnene. I motsatt tilfelle, ved bruk av partallsskalaer, med få svaralternativer kan informantene tvinges til å svare på en annen måte enn hva de faktisk ønsker (Creswell, 2014). Det vil være viktig å ha konkrete og enkle spørsmål slik at informantene best mulig forstår spørsmålet likt, og ikke fører de i forskjellige retninger. Hensikten med spørsmålene er å måle de ansattes oppfatninger av de fem faktorene før og etter en planlagt endring. Deretter analysere resultatene for å finne ut om de ansatte har funnet endringene meningsfulle.

3.5 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk benyttes for å beskrive og sammenlikne variabler (Creswell, 2014). Vanlig deskriptiv statistikk er blant annet sentraltendens, fordeling og spredning. I denne oppgaven er svarene presentert med frekvens, mean – score (gjennomsnitt) og SD (standard avvik). Standard avvik uttrykker spredning i svarene fra gjennomsnittet (Creswell, 2014).

Fordelingen av svarene er fordelt i kategorier. Kategoriene er; en samlet verdi av alle deltakerne, kjønnsfordeling og aldersfordelt.

3.6 Metodiske begrensinger

Denne masteroppgaven er et didaktisk bidrag til meningsskapning i endringsprosesser. Formålet er å bidra med relevant innsikt og forståelse ved benyttelse av den didaktiske trekanten og belyse fem faktorer i en endringsprosess. For å beskrive tendenser i funnene i analysen er det avgjørende at forskningskvaliteten er høy (Creswell, 2014). For meg har det derfor vært viktig å sikre at kvaliteten ved de metodiske valgene og gjennomføringen av analysene holder høy standard. I tillegg være klar over oppgavens begrensninger og samtidig ivareta de etiske prinsippene på best mulig måte.

3.6.1 Validitet

Generelt kan man si at validiteten ved analysene er tilfredsstillende dersom de virkelig beskriver det man har til hensikt å måle (Saunders et al., 2012). Kvalitetssikring av validitet kan gjøres på flere nivå. Jeg skiller mellom intern og ekstern validitet når jeg redegjør for aspekter som gjelder validiteten for denne masteroppgaven.

3.6.2 Intern validitet

Intern validitet betyr at det er grunnlag for å trekke slutninger basert på analysen og at resultatene ikke skyldes feil i forskningen og metoden (Creswell, 2014). Når man vurderer den interne validiteten skiller en gjerne mellom begreps- og innholdsvaliditet.

Begrepsvaliditet innebærer at det er samsvar mellom begrepens teoretiske forankring og hvordan begrepene måles (Ghauri & Grønhaug, 2010). Variablene som er benyttet for denne studien er hentet organisasjonsteori, og spørreskjemaet er utarbeidet med utgangspunkt i de ulike variablene. Når det gjelder data fra spørreundersøkelsen ble det benyttet en Likert-skala. Benyttelse av en veletablert skala gir ikke automatisk god validitet, men det gir grunn til å tro at skalaene er robuste og stabile og således gir tilfredsstillende begrepsvaliditet. Etablerte skalaer som grunnlag for spørreundersøkelsen kan også bidra til å sikre innholdsvaliditeten i analysen. Det betyr at spørsmålene som er benyttet i spørreskjemaet dekker problemstillingen i tilstrekkelig grad (Creswell, 2014). Tendenser som kommer frem i funnene blir evaluert og

vurdert på bakgrunn av teorien som ble presentert i kapittel 2. Det kunne med fordel blitt gjennomført en pretest av spørreskjemaet i forkant av utsendelse til informantene, slik at testpersonene kunne meldt tilbake om spørsmålene var hensiktsmessige og forståelige.

3.6.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet viser til i hvilken grad funnene ved analysen er generaliserbare, som betyr om de kan være representative for en større gruppe enn kun det utvalget som har deltatt i studien (Creswell, 2014). Generelt er det vanskeligere å oppnå ekstern validitet enn det er å oppnå intern validitet. Et mål på ekstern validitet er blant annet responsraten. I vurderingen av responsraten for denne undersøkelsen er konklusjonen at funnene ikke er generaliserbare på bakgrunn av for lav responsrate. Likevel er utvalget stort nok til å deskriptivt beskrive ulike tendenser.

3.6.4 Reliabilitet

Et mål på om analysene har god reliabilitet er om resultatet blir det samme dersom analysene gjentas (Creswell, 2014; Saunders et al., 2012). Det vil si at det er viktig å velge en konsistent og godt gjennomarbeidet metode som grunnlag for analysene, og for å sikre etterprøvbareheten er det viktig å dokumentere valgene. Reliabiliteten kan blant annet testes ved en test-retest og intern konsistens (Saunders et al., 2012). Med tanke på re-test, er spørreskjemaet utarbeidet fra teoretiske begreper som legger til rette for at det skal være mulig å re-teste studiene. De etablerte skalaene danner grunnlag for spørsmålene, på den måten generer de data som er sammenliknbare med andre studier som benytter samme skala. Begrunnelsen for å dele ut spørreskjemaene i papirform er å sikre objektive og upåvirkede svar og det gir informantene mulighet til å fylle skjemaet ut når det måtte passe for dem. Det vil si at de kunne ta med spørreskjemaet hjem og var ikke tvunget til å fylle de ut på arbeidsplassen. Informantene ble informert om at undersøkelsen var frivillig og det var valgfritt om de ville svare på alle spørsmålene eller utelate noen. Hensikten med det var å unngå vilkårlige svar der informanten var usikker eller ikke ønsket å ta stilling til spørsmålet. Cronbach's Alpha er et mål på intern konsistens i variablene, slik at slutninger kan trekkes på riktig grunnlag (Creswell, 2014). Variablene i denne studien fikk tilfredsstillende verdier ved Cronbach's Alpha, som indikerer god konsistens for alle variablene. Dette ble illustrert i tabell 1.0.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

Ved forskning og analyser som omhandler eksterne parter, er det viktig å være bevisst på rollen man har som forsker (Creswell, 2014). Derfor har jeg hele tiden tatt valg som i størst mulig grad ivaretar sikkerheten og anonymiteten til informantene. I tillegg er det viktig å være bevisst på ordbruk og omtale, slik at ingen føler seg støtt. I utgangspunktet var avdelingen som studeres ikke anonymisert. Etter analysen av datasettet ble det likevel besluttet å anonymisere avdelingen, da et ledd i spørreskjemaet i stor grad evaluerer ledelsen og avdelingslederen. I vurderingen av å ikke navngi avdelingen ble det bestemt at å navngi avdelingen ikke ville løfte oppgavens faglige nivå. En annen begrunnelse at denne studien skal gjelde endringsprosesser generelt og ikke kunne være aktuell for denne avdelingen.

Masteroppgaven inngår som en del av et samarbeidsprosjekt mellom Universitet i Agder og avdelingen som studeres. I den forbindelse ble jeg invitert til å delta på møter i avdelingen for å få bedre innsikt i hvordan de arbeidet. Denne interaksjonen har gjort at jeg har opparbeidet en viss relasjon til noen av deltakerne. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at forskning aldri kan komme bort fra at forskeren kan påvirke resultatet til en viss grad. Relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt er vanskelig å fjerne. Nielsen og Repstad (2004) skriver at forskeren som samtidig er aktør i egen organisasjon, vanligvis har flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra, dette på både godt og vondt. Jeg er på ingen måte en aktiv aktør i avdelingen, men har som nevnt delvis opparbeidet en viss relasjon til informantene ved å presentere meg for de og delta på møter. Med å benytte kvantitativ metode skapes det avstand mellom forsker og informanter, og man får informasjon i form av objektive målbare data (Creswell, 2014). Dette var grunnen til at jeg valgte å gjennomføre en kvantitativ studie med spørreskjema.

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres funnene som har kommet frem fra analysen av dataene på en deskriptiv måte. Disse beskrivelsen ligger til grunn for drøftelse i kapitel 5. Funnene blir presentert i tabeller, og hver tabell tar for seg hver sin faktor. Innenfor hver tabell er faktoren delt inn i kategorier. Kategoriene er alle deltakere, kvinner, menn og alderskategoriene 30-40 år og 60-70 som representerer de yngste og eldste deltakerne i studien. Variablene i denne studien fikk tilfredsstillende verdier ved Cronbach's Alpha, som indikerer god konsistens for alle variablene. I denne oppgaven er svarene presentert med, mean (gjennomsnitt), SD (standard avvik) og n (deltakere).

4.1 Rolleklarhet

Tabell 2.0

	Gjennomsnitt	SD	n
<i>Alle deltakere</i>			
T1	2,86	.68	22
T2	2,73	.98	21
<i>Kvinner</i>			
T1	2,90	.75	10
T2	2,66	.68	10
<i>Menn</i>			
T1	2,83	.65	12
T2	2,83	1.28	10
<i>Alder 30-40</i>			
T1	2,77	.40	6
T2	2,58	1.10	8
<i>Alder 60-70</i>			
T1	3,33	.38	7
T2	3,58	.41	4

Tabell 2.0 viser at gjennomsnittsverdien har sunket 0,13 fra T1 til T2 i kategorien alle deltakerne. Samtlige kategorier synker i gjennomsnittsverdi med unntak av den siste kategorien. Kategorien med aldersspenn fra 60 til 70 er den eneste gruppen som har økt gjennomsnittsverdi på leddet rolleklarhet, med en økning på 0,25. Standardavviket er størst på T2 i kategorien menn og alder 30-40, som betyr at selv om gjennomsnittsverdien er den samme, er det større spredning på svarene i T2.

4.2 Medbestemmelse

Tabell 2.1

	Gjennomsnitt	SD	n
<i>Alle deltakere</i>			
T1	2,85	.72	21
T2	2,61	.77	21
<i>Kvinner</i>			
T1	2,90	.63	9
T2	2,66	.73	10
<i>Menn</i>			
T1	2,93	.80	12
T2	2,67	.75	10
<i>Alder 30-40</i>			
T1	3,29	.48	6
T2	2,65	.84	8
<i>Alder 60-70</i>			
T1	3,17	.65	7
T2	3,25	.20	4

I tabell 2.1 kan en se at gjennomsnittsverdien fra kategorien alle deltakerne har sunket med 0,24 fra T1 til T2. Alle de inndelte kategoriene har sunket i gjennomsnittsverdi og den største differansen finner man i kategorien alder 60-70, hvor differansen er på 0,64 fra T1 til T2. Kategorien skiller seg ut fra de andre med en økning i gjennomsnittsverdi, er kategorien alder 60-70, som øker gjennomsnittsverdien 0,08.

4.3 Ledelse

Tabell 2.2

	Gjennomsnitt	SD	n
<i>Alle deltakere</i>			
T1	3,15	.53	20
T2	3,01	.60	20
<i>Kvinner</i>			
T1	3,00	.60	9
T2	2,98	.32	10
<i>Menn</i>			
T1	3,27	.47	11
T2	3,20	.69	9
<i>Alder 30-40</i>			
T1	3,47	.24	6
T2	2,93	.63	8
<i>Alder 60-70</i>			
T1	3,27	.38	6
T2	3,33	.49	4

I tabell 2.2 kan en se at gjennomsnittsverdien har sunket 0,14 fra T1 til T2 i kategorien alle deltakerne. Samtlige kategorier synker i gjennomsnittverdi, med unntak av alderskategorien 60-70 som har en liten økning på 0,08. Kategorien alder 30-40 synker mest i gjennomsnittsverdi med en differanse på 0,54 fra T1 til T2.

4.4 Planleggingsprosessen

Tabell 2.3

	Gjennomsnitt	SD	n
<i>Alle deltakere</i>			
T1	2,78	.69	22
T2	2,61	.67	21
<i>Kvinner</i>			
T1	2,70	.69	10
T2	2,50	.58	10
<i>Menn</i>			
T1	2,84	.70	10
T2	2,80	.75	10
<i>Alder 30-40</i>			
T1	3,33	.31	6
T2	2,93	.63	8
<i>Alder 60-70</i>			
T1	3,02	.54	7
T2	3,12	.25	4

Tabell 2.3 viser at gjennomsnittsverdien har sunket 0,14 fra T1 til T2 for kategorien alle deltakere. Samtlige kategorier har sunket i gjennomsnittsverdi med unntak av kategorien alder 60-70. For den kategorien har gjennomsnittsverdien økt 0,06. Standardavviket for alle viser en jevn spredning i svarene for både T1 og T2.

4.5 Mestringsklima

Tabell 2.4

	Gjennomsnitt	SD	n
<i>Alle deltakere</i>			
T1	3,06	.54	21
T2	2,96	.49	20
<i>Kvinner</i>			
T1	3,10	.47	10
T2	3,00	.38	10
<i>Menn</i>			
T1	3,03	.62	11
T2	2,96	.63	9
<i>Alder 30-40</i>			
T1	3,22	.50	6
T2	2,79	.61	8
<i>Alder 60-70</i>			
T1	2,90	.68	7
T2	3,16	.57	4

Tabell 2.4 viser at gjennomsnittsverdien har sunket 0,10 fra T1 til T2 på kategorien alle deltakere. Samtlige kategorier har sunket i gjennomsnittsverdi med unntak av kategorien alder 60-70. For den kategorien har gjennomsnittsverdien økt 0,06. Standardavviket for alle viser en jevn spredning i svarene for både T1 og T2.

5 Drøfting

Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan didaktikk kan anvendes i organisasjonsteori. Organisasjonsteori er preget av blant annet effektivitet, resultatfokus, ledelse og endringer. Det vil derfor være hensiktsmessig å studere hvordan de ansatte finner mening i en arbeidshverdag preget av nevnte elementer. I dette kapitlet vil funnene fra analysen bli drøftet innenfor det teoretiske rammeverket. I kapittelavsnitt 5.1 vil jeg drøfte teorien opp mot funnene i hver enkel faktor og besvare delproblemstillingene: «*I hvilken grad endrer prosessen de ansattes oppfatning av de fem faktorene?*». Deretter i kapittelavsnitt 5.2 skal faktorene drøftes, og ses sammenheng med hverandre med utgangspunkt i hovedproblemstillingen: «*Hvordan kan ledere legge til rette for ansattes meningsskaping i endringsprosesser?*». I kapittelavsnitt 5.3 skal jeg drøfte og vise hvordan man ved bruk oppgavens didaktiske trekant, kan legge til rette for meningsskaping for de ansatte i en endringsprosess. Avslutningsvis gjøres det rede for oppgavens begrensninger og refleksjoner.

5.1 De ansattes oppfatning av de fem faktorene

Det generelle overblikket på funnene fra analysen viser en nedgang i gjennomsnittsverdi på samtlige ledd i spørreskjema; rolleklarhet, medbestemmelse, ledelse, planleggingsprosessen og mestringsklima. Funnene i hver faktor vil i det følgende bli drøftet, og jeg skal forsøke å besvare delproblemstillingen.

Rolleklarhet

Studien viser en nedgang på 0,13 i gjennomsnittsverdien fra T1 til T2 i kategorien rolleklarhet. Dette er blant de laveste endringene fra T1 til T2. Hos de kvinnelige ansatte i avdelingen er det en høyere nedgang i gjennomsnittsverdien med en nedgang på 0,24. Hos de mannlige ansatte i studien er verdien den samme, men med et høyere standardavvik som betyr en høyere spredning blant svarene. Fletre og Frydelynd (2016) skriver at en rolle gjenspeiler forventinger til hvordan den ansatte skal opptre og hvilke oppgaver den ansatte har ansvar for. Funnene kan indikere at den generelle oppfattelsen av den enkeltes rolle i endringsprosessen har hatt liten eller ubetydelig endring.

Fra et didaktisk perspektiv med fokus på delproblemstillingen kan dette bety, at de endringene som er blitt gjort, ikke har hatt noen innvirkning på de ansattes oppfatning av deres rolleklarhet. Med utgangspunkt i oppgavens didaktiske trekant og problemstillingen står man da overfor noen utfordringer. Paradokset med didaktikk og den didaktiske trekanten er at man aldri helt kan vite om den ansatte finner mening med de nye organisasjonsendringene. Dette gjelder ikke kun for denne oppgaven, men for didaktikk generelt. I skolesammenheng for eksempel, hvor en lærer tilrettelegger for å gi nytt innhold mening, kan han eller hun aldri vite om de nye innholdet gir mening for den lærende. I forsøk på å finne ut om organisasjonsendringene har funnet mening i lys av de fem faktorene for de ansatte, har jeg derfor forsøkt å sammenligne to svar fra spørreskjemaene på to ulikemåletidspunkt, for å kunne deskriptivt sammenligne resultatene. På den måten er det grunnlag for å kunne beskrive tendenser om hvordan de ansatte oppfatter og muligens skaper mening om de organisatoriske endringene. Bray og Brawley (2002) rapporterer en klar sammenheng mellom effektivitet og rolleklarhet gjennom sin forskning. Det vil si at en tydelig rolleklarhet gir økt jobbeffektivitet. De små forskjellene fra T1 til T2 i kategorien rolleklarhet kan indikere at deres rolle oppfattes mindre tydelige nå etter den planlagte endringen, men funnene i oppgaven kan ikke legges til grunn for en lavere jobbeffektivitet.

Kategorien som skiller seg ut er kategorien alder 60-70 år. De har hatt en gjennomgående økning fra pre-testen til post-testen. Dette kan indikere at de eldre er tryggere på sin rolle, og erfaringen de har opparbeidet seg gjennom en lang karriere i arbeidslivet kan bidra til dette. Weick (1995) påpeker at usikkerhet er knyttet til endringer og dette kan være en mulig faktor for reduksjon i sin egen rolleklarhet. Weick (1995) skriver videre at denne usikkerheten kan utjevnes ved en kollektiv tolkning av endringene som øker den enkeltes rolleklarhet. I samtaler med avdelingslederen ga den uttrykk for hvordan han opplevde avdelingen i sitt første møte med avdelingen. Lederen beskrev avdelingen som mange enkeltmannsforetak med enorm kompetanse som tilfeldigvis satt i samme landskap. Derfor var en naturlig del av endringsprosessen at alle skulle jobbe mer tverrfaglig og samarbeide på tvers innad i avdelingen. Endringer som å jobbe mer tverrfaglig kan skape usikkerhet. Det kan innvirke på den enkeltes tolkning om sin egen rolle. Hvilken rolle vil jeg få nå? Hvordan vil maktforholdet være i et tverrfaglig samarbeid? Det kommer frem av studien, at de yngste har en nedgang i gjennomsnittsverdien, som kan indikere en økt usikkerhet omkring sin egen

rolle. Mens de eldre på sin side føler en tydeligere rolle og kan ha opplevd de organisatoriske endringene som meningsfulle i lys av rolleklarhet.

Ledelse

Studien viser at gjennomsnittsverdien på ledelse fra T1 til T2 har den minste endringen, med 0,14 i differanse. Alle kategoriene har sunket minimalt i gjennomsnittverdi fra T1 til T2 med unntak av kategori alder 60-70 som har økt 0,06. I følge Bernstrøm og Kjekshus (2012) kan ledere i endringsprosesser påvirke alt fra sykefravær til suksess i endringsprosesser. I denne avdelingen er det ansatt en ny leder, og i stillingsannonsen lå det et premiss om endringsarbeid. Dette premiss utfordrer de ansattes muligheter for meningsskaping fordi endringsarbeidet er planlagt og hierarkisk styrt. Det innebærer blant annet at lederen er personlig engasjert i gjennomføringen av de organisatoriske endringene (Willbergh, 2012). Forskning har i lang tid fokusert på relasjon mellom leder og ansatt (Koren & Lindøe, 2013). Forholdet mellom leder og de ansatte plasseres på relasjonsaksen i den didaktiske trekanten. Pedagogisk refleksjon ved hjelp av relasjonskunnskap kjennetegner relasjonsaksen. Lederen må se og kjenne sine medarbeidere, det vil si ha et blikk for å se menneskene og møte de ulike mennesketypene. For eksempel hvem trenger å løftes og hvem trenger større utfordringer? På relasjonsaksen benyttes lederens egen livserfaring, selvforståelse og eventuelt teori på området, tilegnet gjennom utdanning (Willbergh, 2012). Med tanke på at lederen er nyansatt kan det være en utfordring å vite hvilke ansatte som trenger de ulike tilretteleggingene. I lys av dette kunne det vært hensiktsmessig å utsette endringsprosessen til lederen hadde fått en oversikt over de ansattes kompetanse og opparbeidet en god relasjon.

Medbestemmelse

Funnene i studien viser en gjennomsnittsverdi som synker 0,24 fra T1 til T2 i kategorien alle deltakere. Den største differansen finner vi i alderskategorien 30-40 år med, en forskjell på 0,64 mindre fra T1 til T2. Medbestemmelse i endringsprosesser er helt nødvendige ifølge forskning gjennomført av Ekman (2004). Medbestemmelse bidrar til en økt eierfølelse av både prosessen og resultatet. Medvirkning og mulighet for medbestemmelse har alltid hatt en sterk posisjon i den norske medvirkningstradisjonen (Gustavsen, 2007; Øyum & Torvatn, 2010). Til tross denne tradisjonen, har opplevelsen av medbestemmelse i denne studien blitt redusert. Hvilke grunner til og hva som gjør at opplevelsen har blitt redusert er vanskelig å si

så mye om ut ifra dataene. Begrepet medbestemmelse er et komplekst begrep som kan bli tolket ulike fra individ til individ. Det kan innebære alt fra å bli hørt i planleggingsfasen til å få gjennomslag på et fremmet forslag. Irgens (2011) skriver at opplevelsen av medbestemmelse bidrar til en økt eierfølelse til både prosess og resultat. Dette blir presisert ved at endringsprosessen må oppleves som vellykket. Det kan dermed tenkes at de ansatte i avdeling ikke opplever endringsprosessen som vellykket, og dermed er opplevelsen av medbestemmelse redusert. På den andre siden skriver Weick (1995) at det er helt nødvendig med en usikkerhet for at man skal kunne skape mening om det usikre på sikt. Utfordringen for denne studien er at posttesten ble gjennomført relativt raskt etter den planlagte endringen, cirka fire måneder etter. En kan derfor diskutere om posttesten ble gjort gjennomført for tidlig til at de ansatte direkte ble påvirket av endringen. Og resultatet av endringene som har blitt gjort, ikke vil vise seg før om et år eller mer.

Fra et didaktisk perspektiv kan man stille seg kritisk til om det er hensiktsmessig å gjennomføre en større endringsprosess, når det var vært liten tid til for den nyansatte lederen å opparbeide en relasjon med de ansatte. Analysen av funnene kan tolkes dit at det er en sammenheng mellom gjennomføringen og opplevelse av medbestemmelse. I studien er det en nyansatt leder, som har en bestilling på å gjennomføre en endringsprosess, og han har ikke fått tid til å etablere relasjoner med de cirka 25 ansatte. De ansatte kan dermed oppleve det som om de ikke har hatt noen påvirkning på situasjonen i utgangspunktet. Som en følge av dette kan det være en forklaring på hvorfor kategoriene rolleklarhet, medbestemmelse og ledelse har sunket i gjennomsnittsverdi fra T1 til T2.

Nok en gang skilte alderskategorien 60-70 år seg ut, med å være den eneste kategorien med en liten økning på 0,08 i gjennomsnittsverdi fra T1 til T2. Grunnen til dette er utfordrende å tolke ut ifra spørreskjemaet, men både jobberfaring og lang fartstid i arbeidslivet kan være to faktorer for at denne kategorien har en stadig økning i gjennomsnitt. Weick (1995) skriver at når de ansatte her funnet mening i endringen ligger forholdene til rette for å handle kollektivt. På bakgrunn av datagrunnlaget og analysen kan man beskrive tendenser i funnene at de eldste i avdelingen har et bedre grunnlag for å handle kollektivt etter denne endringsprosessen.

Planleggingsprosessen

Funnene viser en minimal forskjell fra T1 til T2 på kategorien planleggingsprosessen. Gjennomsnittet synker 0,17 fra pre- til posttest og hos de yngste (30-40 år) er differansen størst med en nedgang på 0,40, mens hos de eldste (60-70 år), som eneste kategori med en økning på 0,10. Weick (1995) skriver at det er dynamikken, og en flytende organisasjon som sørger for både orden og ansatte som hele tiden repositionerer seg for å tilpasse seg endringer. Denne type oppfattelse av organisasjoner kan være krevende for de ansatte, som innebærer at de hele tiden må skape mening i en konstant strøm av endringer. Derfor kan man stille seg kritisk til om det virkelig er slik, eller om de ansatte tilpasser seg etter beste evne, uten å virkelig finne mening i det. De marginale endringene fra pre- til post test kan tolkes i begge retninger, en organisasjon som er vant til endring og endringsprosesser, eller en organisasjon som bare tilpasser seg uten å finne mening i endringene i lys av de fem kategoriene. Da er man tilbake til det som kalles for det didaktiske paradoks, en kan aldri helt vite om nytt innhold gir mening for den ansatte. Det er viktig å presisere at utvalget er under 30 deltakere, som ikke gir grunnlag for en generalisering, men likevel et stort nok til å beskrive tendenser.

Planleggingsprosessen innebærer koordinering og kontinuitet, og nok en gang skiller alderskategorien 60-70 år seg ut som den eneste kategorien med en positiv økning i gjennomsnittsverdi fra pre- til posttesten. Dette kan igjen indikere at lang fartstid i arbeidslivet bidrar til en trygghet omkring endringsprosesser. Samtidig kan det tolkes dit at en økning på samtlige faktorer betyr at de eldste informantene har oppfattet endringene som meningsfulle. Men hvilke didaktiske grep kan gjøres slik at flere oppfatter endringene som meningsfulle? Didaktikk handler blant annet om planlegging og refleksjon. Dermed kunne didaktikken sitt eventuelle bidrag i planleggingsfasen vært refleksjoner og diskusjoner om hva som forventes, av de ansatte og lederen. Det holder ikke å gå inn på organisasjonens hjemmeside eller lese strategidokumenter. Disse kan gi et bilde av hvordan organisasjonen ønsker å fremstå utad, visjoner og hvilke målgrupper de orienterer seg mot. Men ikke hvilke forventninger den har til sine medlemmer, de ansatte (Midtsundstad, 2012).

Mestringsklima

Studien viser en nedgang i gjennomsnittsverdien på 0,10 fra pre- til posttest på faktoren mestringsklima. Det er ingen nevneverdig forskjell mellom kvinner og menn. I aldersgruppen 30-40 år er det en nedgang på 0,43 i gjennomsnittsverdien, mens hos de eldste 60-70 finner en nok man gang en økning på 0,26 fra pre- til posttesten. Forventinger til en selv, andre og lederen spiller inn mestringsklima. Mestringsklima kjennetegnes ved at lederen kan påvirke et klima ved å tilrettelegge for læring, kreativitet og informasjonsdeling (Pfeffer & Veiga, 1999). Flere studier som ble presentert i teorikapittelet viser til at mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring, innsats, motivasjon og utholdenhet over tid enn såkalte prestasjonsklimaer (Černe et al., 2014; Roberts & Treasure, 2012). Det didaktikken forhåpentligvis kan tilføre er at denne nye kunnskapen samtidig kan bli en del av de ansattes motivasjon og videreføring i det daglige arbeidet, og at de finner mening i endringene. Skal de ansatte oppfatte mestringsklima som noe meningsfullt, må formidlingen av faginnholdet tilpasses de ansatte. I denne studien kan det innebære å bygge videre på de ansattes erfaring, og sammen finne ut hva de legger i begrepet mestringsklima. Da kommer man tilbake til den relasjonelle dimensjonen, å bli kjent med de ansatte, og finne ut hvilke erfaringer de har med mestringsklima og dens motpol prestasjonsklima. Deretter bygge videre på det som er kjent for de ansatte og skape interesse og engasjement omkring mestringsklima. Fordelen med å dyrke den relasjonelle dimensjonen bygger på forskning som er gjort på mestringsklima. Dyvsik og Kuvaas (2013) finner at ansattes mestringsorientering har en modererende effekt på sammenhengen mellom indre motivasjon og jobbinnsats (Dyvsik & Kuvaas, 2013). Når mestring er i fokus, blir læring et mål i seg selv og de ansatte kan lettere finne mening i endringene (Ames & Archer, 1988). Suksessfaktorer ved et mestringsklima kan for eksempel være innsats, individuelle forbedring, mestring og samarbeid (Roberts, Treasure, & Conroy, 2007; Valentini & Rudisill, 2006)

Avslutningsvis av delkapittel 5.2 oppsummeres hovedlinjene. Funnene viser at gjennomsnittsverdiene har sunket på samtlige faktorer. Som didaktiker kan en derfor stille seg spørsmål, hva er grunnen til dette? For å besvare det vil det være hensiktsmessig å benytte den didaktiske trekanten som et refleksjonsverktøy. Hvilke akser i trekanten blir vektlagt, og hvilke akser blir mindre vektlagt? Funnene kan indikere tendenser på at de ansatte ikke har oppfattet de fem faktorene som meningsfulle i endringene som er blitt gjort. Det er åpenbart at

relasjonsaksen er den mest sårbare i dette tilfelle, fordi det er ansatt en ny leder med et premiss om å gjennomføre endringsarbeid. Mulighetene lederen har for å bygge en relasjon til de ansatte er fraværende før han skal gjennomføre endringsarbeidet. Lederen som endringsagent vil derfor møte utfordringer på flere nivå. For det første kjenner han ikke til de ansattes kompetanse og behov, det vil derfor være utfordrende å skape et behov om endring. Denne utfordringen må ses i sammenheng med at endringene som er bestemt er planlagt og hierarkisk styrt. Det vil være viktig for lederen å benytte kunnskapsaksen i den didaktiske trekanten. På denne aksen finner en kunnskapene lederen har om de organisatoriske endringene. Å være trygg på organisasjonsendringene innebærer å formidle kunnskapene om endringene på en god måte. Dette kan være avgjørende den ansattes meningsskaping. Som didaktiker må en hele tiden tenke helhetlig, og forsøke å tilpasse nytt innhold til den enkelte. Utfordringen for denne lederen kan da være at dette er en tverrfaglig avdeling, med kompetanse på flere forskjellige felt. Formidlingen av de nye endringene vil være svært utfordrende med tanke på å tilpasse innholdet den enkelte. I neste avsnitt vil jeg se på sammenhenger mellom de fem faktorene og drøfte de på tvers av hverandre.

5.2 Sammenhenger mellom faktorene

I dette kapittelavsnittet skal jeg forsøke å se på sammenhengene mellom faktorene og fra et didaktisk perspektiv forsøke å besvare problemstillingen i lys av funnene.

Hovedproblemstilling: «*Hvordan kan ledere legge til rette for ansattes meningsskaping i endringsprosesser?*»

Hvilken oppfatning de ansatte har av de forskjellige faktorene kan isolert sett si noe om den enkelte faktoren fra pretesten til posttesten. Når analysen ser på sammenhenger mellom de ulike faktorene, blir hele analysen løftet til et nytt nivå. Eksempelvis innebærer begrepet rolleklarhet mer enn kun en tydelig rolle. Oppgaven viser at når man løfter blikket, finner man igjen de andre faktorene som bidrar til økt rolleklarhet. I følge Lai (2013) er det et *lederansvar* å sørge for at rollen til den enkelte medarbeider er hensiktsmessig definert.

Allerede her ser vi at faktorene henger sammen. Ledelsen er en av de viktigste informasjonsformidlerne og fra et didaktisk perspektiv handler formidling av informasjon ikke bare om å formidle et innhold. Det innebærer å gi innholdet mening. Hvilke deler av informasjonen er relevant for den enkelte? Er denne informasjonen relevant for alle? Dette er

viktige aspekter for tilrettelegging for meningsskapning. Hvordan en leder tilrettelegger for meningsskapning omkring et nytt innhold kan være avgjørende for hvordan de ansatte tolker det nye innholdet i en endring. Som leder er han eller hun en endringsagent som er sentral i en endringsprosess og som kan påvirke sluttresultatet på organisasjonsendringene. Denne viktigheten av ledere i endringsprosesser blir fremhevet av Berstrøm og Kjekshus (2012). Vi finner igjen relasjonsaksen fra den didaktiske trekanten og begrepet ledelse som definerer rolleklarhet. Det er derfor nærliggende å anta at det er en sammenheng mellom lederen og rolleklarhet. Dette er tendensene vi finner igjen i analysen av funnene. I funnene finner vi at gjennomsnittsverdien synker fra pretest til posttest, det gjør den på faktoren ledelse. Forklaringen på dette kan være flere. For eksempel har ikke lederen formidlet tydelig nok hvilke forventinger han eller hun har til den enkeltes rolle i de nye endringene. Lederen har muligens ikke god nok innsikt i den enkeltes kompetanse fordi han eller hun er nyansatt. Dermed samsvarer ikke den nye rollen med den ansattes oppgaver, og som en følge av dette får ikke den ansatte benyttet sin relevante jobbekompetanse på en hensiktsfull måte. Som en kan se kommer viktighet av relasjonsaksen i den didaktiske trekanten betydelig frem i dette poenget. For å avgrense dette til problemstilling, hvordan ledere kan tilrettelegge for meningsskapning i endringsprosesser kan det være hensiktsmessig å bli kjent med de ansatte og snakke med dem. Det kan derfor være hensiktsmessig å tilbringe tid sammen med de ansatte og opparbeide en relasjon. Hvilke forventninger og verdier man har kommer til uttrykk gjennom hvordan vi begrunner våre handlinger (Thyssen, 2011). Ved å være nyansatt leder kunne man med fordel hatt gode diskusjoner og samtaler med de ansatte for å få et bedre inntrykk av hvilke forventninger de har til planleggingsprosessen. Den nye lederen må bygge en relasjon til sine ansatte, få innsikt i hvilke kompetanser de ulike besitter og ut ifra disse premissene skape et meningsfullt behov for endring, som endringsagent.

Forskning viser at et mestringsklima blant de ansatte er avgjørende for deres muligheter til å anvende relevant kompetanse, og mestringsklima virker gjennom og forsterkes av flere faktorer (Lai, 2013). Det vil derfor være hensiktsmessig å finne ut hvilke andre faktorer som gjør at mestringsklimaet forsterkes. Som tidligere nevnt handler didaktikk om å tenke helhetlig. Det kan derfor være interessant å se på hvilke andre faktorer som bidrar til å danne et mestringsklima ved bruk av oppgavens didaktiske trekant. I dette tilfelle kan det være hensiktsmessig å ta et steg tilbake og få et overordnet blikk på hele situasjonen. Det var

gjennom en intern 10-faktornalyse at avdeling sammen, kom frem til at de ønsket å styrke mestringsklimaet i avdeling. Det vil si at avdelingen har hatt stor medbestemmelse over hva det skal fokuseres på. Didaktisk er dette helt i tråd med hva en ønsker, inkludering av de ansatte i beslutninger legger til rette for at de ansatte lettere kan skape mening omkring de nye endringene. Forskning viser at fokus på mestringsklima danner et bedre grunnlag for blant annet læring, motivasjon og innsats (Černe et al., 2014; Roberts & Treasure, 2012). Likevel har gjennomsnittsverdien sunket fra T1 til T2, selv om mestringsklima var noe avdelingen i felleskap hadde et ønske om å styrke. Resultatene kan bare si noe om hvordan de ansatte oppfattet mestringsklima før og etter denne endringen. Som nevnt i metodekapittelet ble informantene informert om at en større endring skulle gjennomføres sommeren 2018, og dette kan være et element som utfordrer de ansatte vilje til å legge tid og ressurser i å danne et mestringsklima.

Et viktig element i denne studien er at endringen er planlagt og hierarkisk styrt. Denne styringen kan blant annet påvirke de ansattes oppfatning av planleggingsprosessen og medbestemmelse. Det er naturlig for den enkelte å tenke hvilke direkte påvirkninger har jeg egentlig, i den store sammenheng? Funnene viser at fra T1 til T2 har deres oppfatning omkring både planleggingsprosessen og medbestemmelse hatt en nedgang i gjennomsnittsverdi. I følge Jacobsen og Thorsvik er planlagt og hierarkisk styrt endringer forankret i en ide om at organisasjonen kan fungere bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Har organisasjonen formidlet denne ideen tydelig nok for de ansatte? Når ledelsen bestemmer seg for å gjennomføre en planlagt og hierarkisk styrt endring kan dette by på flere utfordringer for den enkeltes meningsskaping. For det første er endringene allerede er bestemt og dette kan påvirke de ansattes opplevelse av medbestemmelse. For det andre vil usikkerheten knyttet til endringer hele tiden ligge som et bakteppe. Endring betyr for mange at man går fra en sikker tilstand til en situasjon preget av usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I samtaler med avdelingslederen var han klar på at inkludering og innspill fra de ansatte underveis var noe han prioriterte. Derfor har avdelingslederen som endringsagent en viktig oppgave i formidlingen av de nye endringene. Ut i fra funnene i analysen, viser tendensene at avdelingslederen i studien ikke har lyktes med denne formidlingen.

Avdelingen jobber tverrsektorielt og det er ulike profesjoner innad i avdelingen. Avdelingens kompleksitet gjør det utfordrende å formidle de nye endringene på en slik måte at det oppleves som meningsfullt for samtlige. Fra det didaktiske perspektivet kunne det vært hensiktsmessig å fordelt formidlingen av informasjon gruppevis. Det vil si at de ulike profesjonene ble delt inn i grupper og på den måten kunne lederen tilpasset innholdet den enkelte gruppen. Dette er en tilnærming som krever noe mer tid og ressurser, men med fokus på tilrettelegging for meningsskaping for den enkelte kan dette bidra til en mer meningsfull oppfatning av de fem faktorene. I mindre fora inviteres det mer til å diskutere og de ansatte kan fortolke endringene sammen i felleskap. Dette er i tråd med Weick (1995) sin teori som sier vi skaper mening omkring usikkerheter både individuelt og i felleskap.

De eldste i kategorien ledelse

Underveis i analysen var det interessant å følge resultatene som etter hvert viste seg, og det var en gruppe som skilte seg ut. Det var de eldste informantene mellom 60 og 70 år. Spørsmålet som reiser er, hva er det som gjør at de eldste finner en økt mening omkring samtlige faktorer? Det har vært tidligere nevnt at lang jobberfaring bidrar til en økt trygghet omkring sin egen kompetanse. Dette kan bidra til en klarere forventning til de andre ansatte i avdelingen og seg selv. Uten å konkludere med sammenheng mellom endringsprosessen og en økning i gjennomsnittsverdien hos de eldste deltakerne på samtlige faktorer fra pre- til posttesten, er det nærliggende å trekke noen linjer. Weick (1995) sin teori om enactment bygger opp under dette som handler om koordinering og kontinuitet. Nøkkelordet her kan være kontinuitet. Erfaringen de eldste har opparbeidet seg, innebærer at de mest sannsynlig har vært gjennom flere endringsprosesser tidligere og vet hva det innebærer. Slike endringsprosesser krever tydelige forventninger, regler og roller ifølge Weick (1995). Som presentert i funnene, har de eldste (60-70 år) deltakerne en økning på nettopp kategoriene rolleklarhet og ledelse. Det kan ikke beskrives som forventede funn, men dette er resultater som støttes av teoriene til Weick (1995).

Ved at eldste 60-70 år er den eneste kategorien som gjennomgående har hatt en økning på samtlige faktorer, kan dette også ses i sammenheng med resultatene fra rolleklarhet som hadde samme tendenser i funnene. Det vil si at funnene kan indikere en sammenheng mellom disse to kategoriene, ledelse og rolleklarhet. Disse resultatene støttes blant annet av Hinkin,

Schriesheim og Zedeck (2008) som sier at lederen kan gi økt rolleklarhet hvis han eller hun formidler tydelig hvilke forventinger til ulike oppgaver, plikter og krav som følger med rollen den ansatte innehar.

5.3 Didaktisk tilrettelegging for meningsskapning

Å arbeide for at mening skal oppstå i et annet menneske dreier seg om å tenke helhetlig didaktisk (Willbergh, 2012). Det vil si å reflektere over alle de tre sidene i den didaktiske trekanten. Den didaktiske trekantens tre sider kan skilles fra hverandre, men må ses i sammenheng. Tilrettelegging for rolleklarhet handler mye om relasjonen mellom leder og ansatte, og hvilke forventinger de har til hverandre. Willbergh (2012) snakker om viktigheten av den relasjonelle dimensjonen, når et innhold skal gjøres meningsfullt for den enkelte. I den avdelingen jeg har studert er det blitt ansatt en ny avdelingsleder. Dette spiller en stor rolle for hvordan de ansatte tolker de nye endringene. Hvem som presenterer det nye innholdet og hvordan det presenteres kan være avgjørende, når den enkelte skal ta stilling til de nye organisasjonsendringene. Problemstillingen spør hvordan ledere kan tilrettelegge for meningsskapning. I dette tilfellet kunne det vært hensiktsmessig å vurdert om den tidligere lederen skulle formidlet de organisatoriske endringene før den nye lederen tiltrådte den nye stillingen. Relasjonsaksen på den didaktiske trekanten er på mange måter fraværende mellom den nye lederen og de ansatte.

Fra et didaktisk perspektiv kunne en med fordel utsatt endringene til den nye lederen hadde opparbeidet en relasjon med de ansatte, for deretter å gjennomføre den organisatoriske endringen. Fordelen med å utsette endringsprosessen er todelt. På den ene siden hadde lederen opparbeidet en relasjon til de ansatte og på den andre siden dannet seg et inntrykk av hvilke av endringene som er nødvendige. Dette er et poeng som blir trukket frem av Willbergh (2012) når hun snakker om tidsdimensjonen. Hva trenger denne avdelingen her og nå, og hva trenger den i fremtiden? Ved å utsette endringsprosessen kunne den nye avdelingslederen fått et innblikk i hvordan avdelingen fungerte og hvilke utfordringen den eventuelt måtte ha.

I følge Weick (1995) skjer meningsskapning ubevisst og forstillinger om det nye etableres hos den enkelte, samtidig påpeker han at vi bevisst velger ut og fortolker visse begivenheter. Det

vil si at det er noen begivenheter de ansatte velger ut i endringsprosess. Hvilke faktorer eller begivenheter de ansatte velger ut kan en aldri vite helt sikkert. Men det er likevel muligheter for å tilrettelegge slik at en didaktisk kan påvirke de ansatte i den retning at de trenger å gjøre seg opp noen refleksjoner om det som er vesentlig. For eksempel hvis en avdeling ønsker å styrke mestringsklimaet, kan en sette sammen grupper innad i avdelingen for å diskutere hva de ansatte tenker om begrepet mestringsklima. Hva innebærer det? Hvilken betydning vil et godt mestringsklima ha for den enkelte? Didaktikk er som nevnt planlegging av å gi nytt innhold mening. Hvis det nye innholdet for eksempel er mestringsklima, ville det være hensiktsmessig å samles i mindre fora som inviterer til refleksjon og diskusjon omkring det aktuelle temaet mestringsklima. På den måten «tvinges» de ansatte til å reflektere om det ønskelige temaet som kan bidra til meningsskaping.

I delkapittel 2.3 Endring hos de ansatte, ble teori om stabilitet i adferd presentert. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) utfordrer endringsprosesser de ansattes stabilitet i adferd. Usikkerheten knyttet til endringer i kombinasjon med nye roller kan komme i konflikt med forventningene de ansatte har. Weick (1995) forklarer at usikkerhet nærmest er en forutsetning for at meningsskaping skal skje. Dette er dermed to teorier som har forskjellig syn på hva usikkerheten knyttet til endringsprosesser innebærer, og hva de forskjellige utfallene kan være. Det den didaktiske trekanten kan tilføre er en helhetlig tenkning, med fokus på relasjonsaksen og kunnskapsaksen for tilrettelegging av den siste aksen i trekanten, forholdet mellom de ansatte og organisasjonsendringene, meningsskapingaksen. Relasjonsaksen er kompleks og det må tas hensyn til at de ansatte er en gruppe bestående av enkeltindivider. Det innebærer at formidlingen av fagkunnskaper bør tilpasses den enkelte, i den grad det er mulig. I alle organisasjoner er det ulike medlemmer. Når man som leder eller endringsagent har opparbeidet en relasjon og kartlagt de ulike kompetansene er det bedre grunnlag for å gjennomføre endringer. En mulig didaktisk tilnærming er for eksempel å velge en formidlingsmetode med tanke på å få i gang kommunikasjon omkring det aktuelle temaet. Formålet med den tilnærmingen er å diskutere, slik at de ansattes meninger, synspunkter og spørsmål kommer frem. På den måten blir de ansatte inkludert i diskusjonen og innholdet nyanseres i felleskap. Flere nyanser som kommer frem bidrar til meningsskaping av innholdet, og de som diskuterer kan relatere innholdet til sitt eget arbeid, basert på andres

erfaringer. På den måten kan didaktiske tilnærmingen bidra til økte muligheter for meningsskaping for den enkelte (Midtsundstad, 2012).

Funnene i studien føyer seg inn rekken av tidligere forskning på området. I boken «Endringer i organisasjoner» henviser Tom Karp til empiri som viser at over halvparten av endringsinitiativ som iverksettes, mislykkes på et eller annet tidspunkt i forløpet (Karp, 2014). De vanligste forklaringene som kommer frem er at endringsprosessene er ustrukturerte, tilfeldige, ikke involverende nok, og at det ikke gis tid eller ressurser nok til å gå i dybden (Karp, 2014). De største utfordringene er knyttet til planlagte og hierarkisk styrte endringer. Disse endringene møter mye motstand i organisasjonen ettersom sosiale strukturer, individenes behov og identitet kan bli utfordret. De samme tendensene kan en finne igjen i funnene i denne studien. Et sitat av Niccolò Machiavelli fra boken *Fyrsten* beskriver det godt når han for over 500 år siden satte ord på utfordringer knyttet til endringsprosesser: *«Det er ikke noe som er vanskeligere å ta ansvar for eller mindre sjanse for å få suksess med enn det å lede endring. For den som vil endre, vil alltid ha motstandere blant dem som er tjent med det bestående, og bare lunken støtte hos dem som vil komme bedre ut under nytt regime»* (Karp, 2014; Machiavelli, 1992). Det kan derfor ikke presiseres nok hvor viktig didaktisk arbeid er, med fokus på å legge til rette for meningsskaping i endringsprosesser.

5.4 Begrensninger ved studien

Underveis i prosjektet har jeg møtt på utfordringer som har tvunget meg til å gjøre andre valg enn de som var planlagt. I dette avsnittet presenteres oppgavens begrensninger og refleksjoner omkring hva som kunne ha vært gjort annerledes.

I utgangspunktet var en del av planen å gjennomføre en såkalt mixed-method undersøkelse. Dette innebærer både en kvantitativ og kvalitativ metode. Begrunnelsen for dette, er blant annet fordi at meningsskaping som begrep, er et begrep som er vanskelig å måle og telle i ett spørreskjema. En pre- og posttest ved bruk av spørreskjema kan måle endringer i oppfatninger av de ulike faktorene før og etter en planlagt endring, men viser ikke hva de ansatte legger i begrepet meningsskaping i endringsprosesser. Det kunne derfor vært hensiktsmessig å benyttet seg av en mixed-method som hadde tilført den kvalitative metoden. Den kvalitative metoden ville tilført en dimensjon med dypere innsikt i hvordan de ansatte hadde opplevd

endringene. De kunne satt ord på hvordan de opplevde de ulike faktorene og hva de personlig mente om de planlagte endringene. En større utfordring, som også ble tatt opp i metodekapitlet, er at deltakerne i forkant av posttesten fikk vite at det foreligger en større organisatorisk endring som skal gjennomføres sommeren 2018. Denne større endringen omfatter omstrukturering i hele organisasjonen. I samtaler med avdelingslederen kommer det frem at det er usikkert om denne avdelingen kommer til å fremstå slik som den gjør i dag etter sommeren. Dette utfordrer mulighetene for de ansattes meningsskapning.

En annen begrensning er de fem utvalgte faktorene. De er valgt ut fra teori og forskning på området og har stor betydning for de ansatte i endringsprosesser. Likevel er det mange andre faktorer som spiller inn på de ansattes oppfatninger og opplevelse av endringsprosesser. Refleksjonene jeg har gjort i etterkant av undersøkelsen er at jeg kunne valgt å ta med flere faktorer. Dette kunne gitt en bredere innsikt og et bedre grunnlag for å drøfte funn, som kunne løftet oppgavens nivå. Basert på avgrensning til problemstilling ble det likevel valgt kun fem faktorer som utgangspunkt. En refleksjon gjort i etterkant, er om de samme tendensene ville kommet til uttrykk i privat sektor. I denne oppgaven er studien blitt gjennomført på en avdeling i offentlig sektor og det kunne vært interessant og sett om de samme tendensene ville kommet til uttrykk gjennom forskning i privat sektor. De presenterte begrensningene inviterer til videre forskning.

6 Avslutning

På bakgrunn av et samfunn som preges av raskere flyt av kapital, arbeidskraft, effektivisering og internasjonal konkurranse er endringsbehovet stort. Med økt endringsbehov stilles det høyere krav til de ansatte. Dette innebærer blant annet å holde følge med utviklingen, tilegne seg nye kompetanse, tilpasse seg endringer og forsøke å finne mening i endringene.

Hovedproblemstillingen for studien har vært: *«Hvordan kan ledere legge til rette for ansattes meningsskapning i endringsprosesser?»*

Studien viser hvordan de ansatte har oppfattet endringsprosessen ut i fra de fem faktorene; rolleklarhet, ledelse, mestringsklima, medbestemmelse og planleggingsprosessen. Som nevnt var det ansatt en ny leder i den aktuelle avdelingen. Ved tilsetningen lå det et premiss i stillingsannonsen om at det skulle gjennomføres organisatorisk endringsarbeid. Den nye lederen var initiativtaker til et samarbeidsprosjekt med Universitet i Agder, og ønsket en vitenskapelig forankret dokumentasjon av endringsprosessen som avdelingen skulle gjennomgå. Blant annet for å kunne se på hvordan ting kunne bli gjort annerledes og for å lære av de eventuelle feil som ble gjort underveis. Paradokset med didaktikk er at man aldri helt sikkert kan vite hvordan de ansatte tolker, forstår eller finner mening omkring de aktuelle endringene. Som leder og endringsagent kan man heller ikke forvente at de ansatte tillegger de samme betydningene eller meningene i endringer. En kan derimot forsøke å utvide den relasjonelle dimensjonen til de ansatte. Ved å være i kontinuerlig dialog med de ansatte kan man til enhver tid få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte tolker endringene.

Endringer i organisasjoner skjer hyppigere og raskere enn tidligere. Dette er noe organisasjoner med deres ledere og ansatte til en viss grad må lære seg å leve med. Som denne oppgaven forsøker å vise, er det ikke nok med planlegging og styring. Ledere og endringsagenter må forberede seg på at det blir motstand, utrygghet, friksjoner og andre elementer som bremser endring. I tillegg må det jobbes kontinuerlig for å inkludere de ansatte for å skape en felles forståelse av endringen. Basert på funnene i denne studien, og i lys av tidligere forskning på området, har jeg i denne oppgaven vist hvordan de ulike aksene i trekanten kan anvendes i organisasjoner som skal gjennomføre endringsarbeid.

Hensikten med å bruke den didaktiske trekanten er å vise at den er universell og strekker seg utenfor skolekontekst og opplæring. Det vil si at den kan benyttes på tvers av profesjoner. I organisasjoner preget av endringer viser forskning at å oppfatte endringene som meningsfulle bidrar til fordeler på flere nivåer, både på individ- og gruppenivå. Det unike med didaktikken er at formålet er å gi nytt innhold en betydning, en mening. Didaktikk kan bidra til bevissthet om å tilrettelegge for de ansattes meningsskaping i organisasjoner som skal gjennomføre endringsarbeid.

Litteraturliste

- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267. doi:10.1037//0022-0663.80.3.260
- Astley, W. G., & Van De Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. doi:10.2307/2392620
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224. doi:10.1111/1467-6486.t01-1-00009
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601. doi:10.1177/0170840605054624
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., & Rudolph, J. W. (2006). Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1984). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Bernstrøm, V. H., & Kjekshus, L. E. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health*, 12, 799-799. doi:10.1186/1471-2458-12-799
- Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233-253. doi:10.1177/104649640203300204
- Brubakken, O. (1985). *Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet* (Vol. NOU 1985:1). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001). Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More than They Make? *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 597-621. doi:10.2307/3094825
- Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. doi:10.5465/amj.2012.0122
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-Efficacy and Organizational Supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110-123. doi:10.1111/j.1468-2419.2005.00225.x
- Clair, J. A., Dufresne, R., Jackson, N., & Ladge, J. (2006). Being the Bearer of Bad News:: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 131-144. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.03.001
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Fourth edition, Pearson new international edition. ed.): Pearson.
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Huse, E. F. (2005). *Organization development and change* (8th ed. ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Dervin, B., Foreman-Wernet, L., & Lauterbach, E. (2003). *Sense-making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin*: Hampton Pr.
- Dewey, J. (1922). *Human nature and conduct*. New York: Dover.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-Römer, C., & Kintsch, W. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406. doi:10.1037/0033-295X.100.3.363
- Fletre, A. M., & Frydenlund, L. (2016). *10-Faktor Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. doi:10.1002/smj.4250120604

- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10. ed.). Boston: Pearson.
- Gundem, B. B. (2011). *Europeisk didaktikk : tenkning og viten*. Oslo: Universitetsforl.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and 'the Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650-671. doi:10.1177/0143831X07082218
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse : en introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Heath, R. L., & Bryant, J. (2013). *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*: Taylor & Francis.
- Hernes, T., & Olsen, O. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A., & Zedeck, S. (2008). An Examination of "Nonleadership": From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. doi:10.1037/a0012875
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-539. doi:10.1177/1350507613486422
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forl.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Dover.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS : versjon 17* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer : verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006). Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. *Intelligent Systems, IEEE*, 21(4), 70-73. doi:10.1109/MIS.2006.75

- Koren, P. C., & Lindøe, P. (2013). *Metoder for bedre arbeidsmiljø : involvering og gode prosesser* (2. og utvidede utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & Stress, 17*(1), 52-72. doi:10.1080/0267837031000109526
- Kunzli, R. (2012). German Didaktik: Models of Re-presentation, of Intercourse, and Experience. In I. Westbury, S. Hopmann, & K. Riquarts (Eds.), *Teaching as a reflective practice: The German Didaktik tradition* (pp. 41-54): Routledge.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma, 14*(3), 49-55.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(9), 1985-1998. doi:10.1080/09585190903142423
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? *Organizational Dynamics, 14*(3), 65-79. doi:10.1016/0090-2616(86)90032-X
- Luhmann, N., Cederstrøm, J., Mortensen, N., & Rasmussen, J. (2000). *Sociale systemer : grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzel.
- Machiavelli, N. (1992). *The Prince*. New York: Dover Publisher.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), 87-104. doi:10.1002/hrdq.20038
- Midtsundstad, J. (2010). En skoleteoretisk ramme for sammenlignende undersøkelser: Teoretisk systematisert og empirisk anvendt på danske og norske skoler: NTNU.
- Midtsundstad, J. (2012). Organisasjonsdidaktikk. In I. Willbergh, M. Jorunn, A. Kristiansen, G. Langfeldt, & K. Skagen (Eds.), *Opplæring i arbeidslivet : en didaktisk innføring* (pp. 28-44). Bergen: Fagbokforl.
- Midtsundstad, J., & Hopmann, T. (2010). Diversity United. The Scandinavian Traditions of Lesson Planning *Bildung und Erziehung* (Vol. 63, pp. 431-450).
- Midtsundstad, J., & Hopmann, T. (2011). Didaktikse posisjoner i nordisk perspektiv. In J. H. Midtsundstad & T. Werler (Eds.), *Didaktikk i Norden*. Kristiansand: Portal forlag.

- Midtsundstad, J., Willbergh, I., & Birkeland, N. R. (2010). *Didaktikk : nye teoretiske perspektiver på undervisning*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Milne, A. A., & Shepard, E. H. (1998). *Winnie-the-Pooh collection : the complete stories from Winnie-the-Pooh and the House at Pooh Corner*. London: Methuen.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work* New York: Harper & Row.
- Ntoumanis, N., & Biddle, S. J. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17(8), 643-665. doi:10.1080/026404199365678
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M. K., & Solstad, T. L. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*(02), 45-61.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L., & Wasserman, M. E. (2009). Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 960-971. doi:10.1037/a0014977
- Øyum, L., & Torvatn, H. Y. (2010). Et europeisk arbeidsliv i endring - hva skjer med de ansattes medbestemmelsesmuligheter? : SINTEF.
- Paul, S., & Reddy, M. (2010). Understanding together: sensemaking in collaborative information seeking (pp. 321-330).
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48. doi:10.5465/AME.1999.1899547
- Regjeringen. (2016). *Fjerne tidstyver i forvaltningen*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/fjerne-tidstyvene-i-forvaltningen/id2340243/>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Ritter, K.-J., Matthews, R. A., Ford, M. T., Henderson, A. A., & Chen, G. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655-1669. doi:10.1037/apl0000152
- Roberts, G. C., & Treasure, D. C. (2012). *Advances in motivation in sport and exercise* (3rd ed. ed.). Champaign, Ill: Human Kinetics.

- Roberts, G. C., Treasure, D. C., & Conroy, D. E. (2007). Understanding the dynamics of motivation in sport and physical activity : an achievement goal interpretation (pp. 3-30). Hoboken, N.J.: Wiley, c2007.
- 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. doi:10.1080/02678370701685707
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th ed. ed.): United Kingdom: Pearson Education M.U.A.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing - Or are we? Untangling the rolle of progressive,regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *The Academy of Management Journal, 53*(3), 477-512.
- Stensaker, I. (2002). A change in plans : a sensemaking perspective on strategy implementation: Norges handelshøyskole. Institutt for strategi og ledelse.
- Stensaker, I., & Sverdrup, T. (2017). Endring og omstilling. In S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, A. Skogstad, & D. Keeping (Eds.), *Organisasjon og ledelse* (pp. 431-464). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thyssen, O. (2011). *Værdiledelse : om organisationer og etik* (5., [rev.] udg. ed.). København: Gyldendal.
- Ulvestad, J. (2017). Fremad i alle retninger! *Tidsskrift for kjønnsforskning, 41*(01), 5-21.
- Valentini, N. C., & Rudisill, M. E. (2006). Goal orientation and mastery climate: a review of contemporary research and insights to intervention. *Estudos de Psicologia (Campinas), 23*, 159-171.
- Vandeven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Acad. Manage. Rev., 20*(3), 510-540. doi:10.5465/AMR.1995.9508080329
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E. (2009). *The impermanent organization Making sense of the organization ;*, Vol. v. 2.
- Willbergh, I. (2012). *Opplæring i arbeidslivet : en didaktisk innføring*. Bergen: Fagbokforl.

Vedlegg

KARTLEGGING AV FORHOLD KNYTTET TIL ORGANISASJONSENDRINGER

Høst-2017

Undersøkelsen skal brukes som datagrunnlag i forbindelse masteroppgave.

Undersøkelsen er anonym. Ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i publiseringer/sluttrapporter.
I tillegg, kan det forsikres om at dine svar vil bli behandlet konfidensielt.

Universitet i Agder, Kristiansand 26.09.2017

Vennlig hilsen
Kristoffer Eide ved UIA

NB! Vennligst sett ett kryss pr. linje i alle svar

1. Er du mann eller kvinne?

Kvinne
Mann

2. Hvor gammel er du?

År

3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: Rolleklarhet

- | | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| • Rolleklarhet er viktig for meg | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Det er tydelig for meg hva jeg skal skal prioritere i by- samfunnsenheten | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Min rolle vil endre seg i det nye systemet | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Mine myndighetsområder er klare for meg | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Forventinger til meg blir tydelig kommunisert | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Jeg vet hvordan vi jobber opp mot det politiske nivået | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

4. Ta stilling til følgende påstander: Medbestemmelse

- | | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| • Jeg har hatt stor påvirkningskraft på strukturendringene | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Jeg blir anerkjent for det jeg bidrar med | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Jeg får deltatt i strategidiskusjoner i enheten | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Jeg har benyttet muligheten til å ytre mine meninger i de formelle arenaene | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

5. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn: Enhetsleder

	Helt uenig			Helt enig	
• Enhetslederen er flink til å løse problemer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Enhetslederen er en god rollemodell	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Enhetslederen er god til å gjennomføre pålagte oppgaver	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Enhetslederen håndtere konflikter godt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Enhetslederen har tatt nødvendige grep i endringsprosessen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Vår enhetsleder fremmer endring	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

6. Ta stilling til følgende utsagn: Planleggingsprosessen April-Juli

	Helt uenig			Helt enig	
• Planleggingsprosessen har lagt til rette for individuelle innspill	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Endringene som blir gjort er nødvendige	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Mine meninger i den første fasen har blitt hørt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Prosessen har blitt planlagt godt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Planleggingsprosessen har vært oversiktlig	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Organisasjonsjusteringene har blitt raskt implementert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7. Ta stilling til følgende utsagn: Mestringsklima

	Helt uenig			Helt enig	
• Jeg har bidratt til å skape et godt mestringsklima	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• De andre etatene er flinke til å dele nødvendig informasjon	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Jeg føler tilhørighet til by- og samfunnsenheten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Mitt potensiale blir vektlagt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Jeg er flink til å dele informasjon med mine kollegaer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
• Jeg benytter oftest intern kompetanse før jeg henter inn ekstern kompetanse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Takk for at du tok deg tid til å gjennomføre undersøkelsen.