



**UiT** Norges arktiske universitet

Biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Reaksjoner på endring**

En kvalitativ studie av mellomledere i et endringsprosjekt i PEAB Bjørn Bygg

Markus Karlsen Moen & William Athol Steel

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon, BED-3901H, juni 2021



# INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Oppgavens kontekst, bakgrunn og tema.....	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Casebeskrivelse .....	5
1.4	Oppgavens videre oppbygning .....	7
2	TEORI.....	8
2.1	Endringer i organisasjoner.....	8
2.2	Å forstå reaksjoner på endringer – to perspektiver.....	10
2.3	Reaksjoner på endring .....	11
2.4	Reaksjon ut fra individets individuelle fortolkning og følelser.....	13
2.5	Reaksjon ut fra sosial informasjonsprosessering.....	15
2.6	Oppsummering av perspektivene .....	18
2.7	Perspektivene i en felles forklaringsmodell.....	18
3	METODE .....	21
3.1	Kvalitativ metode .....	21
3.2	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	22
3.3	Forskningsdesign og tilnærming .....	22
3.4	Datainnsamling.....	24
3.4.1	Metode for datainnsamling.....	24
3.4.2	Tilgang på informasjon og databegrensninger .....	24
3.4.3	Representativt utvalg.....	25
3.4.4	Redegjørelse for intervjuguide og hypotese.....	27
3.4.5	Gjennomføring av intervju .....	28
3.4.6	Transkribering .....	28
3.4.7	Forskningsetikk .....	29
3.5	Dataanalyse.....	30

3.5.1	Systematisering .....	30
3.5.2	Strukturering og presentasjon av funnene .....	30
3.5.3	Analysen.....	31
3.6	Feilkilder.....	32
3.7	Studiens kvalitet .....	32
3.8	Oppsummering av metode.....	34
4	ANALYSEN .....	35
4.1	Empiriske funn .....	36
4.1.1	Individuelle faktorer .....	37
4.1.2	Sosiale faktorer.....	44
4.1.3	Reaksjoner på endring .....	51
4.1.4	Systemene og reaksjoner.....	58
5	DRØFTING.....	61
5.1	Hovedfunn .....	61
5.2	Forventninger.....	61
5.3	System 2 .....	65
5.4	System 1 .....	66
5.5	System 1 og system 2 i sammenheng .....	68
5.6	Metodiske begrensninger.....	70
6	AVSLUTNING .....	72
6.1	Konklusjon.....	72
6.2	Videre forskning .....	73
	VEDLEGG .....	78
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	78
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	82

## Tabelliste

Tabell 1. Forklaringstabell, System 2.....	38
Tabell 2. Forklaringstabell, System 1.....	45
Tabell 3. Forklaringstabell, Reaksjoner på endring .....	52
Tabell 4. Oppsummering av funn.....	60

## Figurliste

Figur 1. Organisasjonskart PEAB Bjørn Bygg .....	5
Figur 2. Circumplex-modellen (Oreg et al., 2016: 57).....	12
Figur 3. Variabler som påvirker reaksjoner på endringen (Oreg et al., 2016: 58) .....	15
Figur 4. Reaksjoner i en dual-prosess modell .....	19
Figur 5. Reaksjoner i en dual-prosess modell med funn .....	59

## ***Forord***

Denne masteroppgaven markerer slutten på 5 lærerike år ved Handelshøgskolen i Tromsø, Campus Harstad. Etter tiden ved Handelshøgskolen sitter vi igjen med mange gode erfaringer og gode minner som vi tar med oss videre. Selv om oppgaveskrivingen har vært tidvis krevende, har den også vært lærerik. Vi har støtt på flere utfordringer, i forbindelse med alt fra datainnsamling til tidvis lange arbeidsdager. Oppgaven setter et fint punktum for vår tid som studenter, og vi er klare for å møte nye utfordringer som Siviløkonomer.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke alle som har vært involvert i arbeidet med oppgaven. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder og støttespiller gjennom hele prosessen, professor Svein Tvedt Johansen. Han har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og gode ideer i en hektisk periode.

Avhandlingen kunne ikke vært gjennomført uten PEAB og uten informanter som var villig til å stille opp i en tid preget av pandemi. De fortjener en stor takk for å ha gitt oss verdifull innsikt i hvordan de har reagert på endringen i deres organisasjon. Vi ønsker også å rette en spesiell takk til HR-sjef i PEAB, Ronny Josefsen, som har vært vår kontaktperson i selskapet.

Vi vil gjerne benytte anledningen til også å takke venner og familie som har støttet oss i denne hektiske perioden.

Harstad, 28. mai 2021

*Markus Karlsen Moen*

*William Athol Steel*

## *Sammendrag*

Formålet med avhandlingen er å få en forståelse for hvilke faktorer som påvirker hvordan aktører former sine egne reaksjoner på endringer. Avhandlingen tar utgangspunkt i to perspektiver som skisserer to forklaringsmodeller innenfor informasjonsprosessering. Den ene tar for seg hvordan individet fortolker, forstår og responderer ut ifra en individuell forståelse og oppfatning av endringen. Den andre hvordan individet reagerer ut ifra betydningen av å bli påvirket av andres forståelser, oppfatninger og valg. Her snakker vi henholdsvis om det vi identifiserer som en individuell og sosial informasjonsprosessering. Problemstillingen for oppgaven er:

*«Hvordan formes mellomlederes reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»*

I denne sammenhengen har vi intervjuet et utvalg i PEAB Bjørn Bygg for å undersøke fenomenet. Selskapet gjennomførte et kompetanseløft i 2019. Dette er en endring som innebærer kompetanseheving og bemyndiggjørelse av mellomledere rundt deres oppgaver og ansvarsområder. Ut fra tilegnelsen om å forstå hvordan de ansatte reagerer på endringsinitiativet, er det en antagelse om at bedriften enklere kan utarbeide og kommunisere frem endringer på en vellykket måte. Det betyr at selskapet kan bli bedre rustet til å håndtere fremtidige endringer. Tidligere studier viser at en sentral årsak til at endringer mislykkes, er mangelfull bemyndiggjørelse av mellomledere (Raelin & Cataldo, 2011).

Teorigrunnlaget baserer seg på sentral litteratur vedrørende hvordan aktører bearbeider informasjon ut ifra faktorer som 1) individets individuelle fortolkning og vurdering, og 2) sosial informasjonsprosessering, samt generell teori om organisasjonsendringer. Bearbeidelse av informasjon vil ha betydning for hvordan individet reagerer. De to måtene å forholde seg til informasjon på sammenfattes i en dual-prosess modell og benevnelsene system 1 og system 2 erstatter sosiale og individuelle faktorer. Måten dette gjøres på er at system 1 ses på som en måte å forholde seg indirekte til informasjon og anses som mindre krevende. System 2 ses på som en måte å forholde seg direkte til informasjon på og anses som mer krevende.

Metodisk har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode med et intensivt design. I tilegnelse av nødvendig datamateriale benytter vi oss primært av dybdeintervjuer for datainnsamling. Informantene vil være mellomledere som har deltatt på lederløftet.

Funnene i denne studien viser at mellomlederens reaksjoner formes både gjennom system 1 og system 2 tenking. Vi ser at vektingen av hvilke faktorer mellomledere påvirkes av er ulik, for de forskjellige reaksjonene. Mellomlederne som er positive og har implementert kompetansen benytter seg av begge systemene. Disse gjør en helhetlig vurdering basert på den informasjonen som til enhver tid er tilgjengelig. I motsatt ende viser funn at mellomledere som er negative til kurset og ikke har implementert ny kompetanse, i større grad benytter system 1 tenking.

**Nøkkelord:** Endring, reaksjoner, mellomledere, informasjonsprosessering, dual-prosessteori.



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Oppgavens kontekst, bakgrunn og tema

Forskning viser at omtrent 70 % av organisasjonsendringer mislykkes (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). Dette er et resultat av en rekke observasjoner av at de fleste endringene ikke lykkes i å realisere de målene som er satt. For eksempel når PEAB Bjørn Bygg investerer i kompetanseheving gjennom kursing for sine ansatte. Lyktes denne endringen for PEAB? Reagerer mellomlederne positivt til dette og oppnår de økt kompetanse som følge av kurset? Eller er det slik at mellomlederne anser slik kursing som bortkastet og at kursdagene går mest til kaffedrikking? Innsyn i reaksjoner på endring kan tenkes å være viktig informasjon for en bedrift å inneha, både med tanke på evaluering av gjennomførte endringer og planlegging av framtidige endringer. I dagens samfunn er organisasjoner nødt til å være endringsvillige som følge av at omgivelsene til organisasjoner endrer seg hele tiden (Weick & Quinn, 1999). I tillegg har vi også en økt endringstakt der endringene ofte kommer fra flere hold. Som et resultat av dette har endringsledelse blitt stadig mer aktuelt, og en svært attraktiv kompetanse i flere organisasjoner (Balogun et al., 2016).

Forskning viser også at organisasjonen og de ansattes reaksjoner på endring, samt deres vilje til å realisere endringer, til syvende og sist er en avgjørende faktor for hvorvidt endringer faktisk skjer (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002). I tillegg viser forskning at mye av ansvaret for praktisk organisering og implementering ligger på mellomlederne. Det er mellomlederne som blir sentrale brobyggere for å koble strategier til implementering. Med andre ord er det disse som skal fronte endringer på vegne av toppledelsen. Dette gjør dermed mellomledere til viktige aktører i realiseringen av nye tilnærminger (Raelin & Cataldo, 2011; Rydland, 2018; Floyd & Wooldridge, 1997). Dette gjør det interessant å studere hvordan organisasjonens mellomledere reagerer på implementerte endringer som er nødvendige for fremtidig utvikling og vekst.

På bakgrunn av dette vil det være interessant å se på hva som gjør at mellomlederne reagerer som de gjør. Det vil dermed være interessant å tilegne en forståelse av hva som påvirker ansattes reaksjoner på endringer. Dette kan i neste omgang bistå organisasjonens toppledelse i forhold til hvordan de bør utarbeide og kommunisere fremtidige endringer på en vellykket måte til sine mellomledere, og som gir aksept for endringens implementering og utførelse. I den sammenheng ønsker vi å skrive vår avhandling innenfor temaet reaksjoner på endringer.

I avhandlingen forsøker vi å forstå reaksjoner på endring i organisasjonen. Mer bestemt er vi interessert i: 1) individets selvoppfatning og egenskaper ved endringen, og 2) hvordan sosial informasjon fra kollegaer bidrar til å forme deres reaksjon på endring. Dette innebærer å studere organisasjonsendringer, noe som er aktuelt da det foregår både kontinuerlige og episodiske endringsprosesser internt i en organisasjon (Weick & Quinn, 1999). I praksis handler det om å se på resultater og effekter av organisasjonsendringer, da det oftest er effekten vi ønsker å studere. En kan tenke seg at reaksjoner kan være med å avgjøre hvorvidt en endring lykkes, men en positiv reaksjon er ikke i seg selv en garanti for suksess. Det betyr at menneskets holdninger og handlinger til konkrete endringsprosesser og de resultatene som endringen medfører, kan ha betydning for hvorvidt endringen blir implementert, eller avvist (Oreg et al., 2016).

Det kan tenkes at menneskets holdninger og handlinger kan være en særlig stor utfordring ved implementering av nye, uforutsette endringer som bryter med tidligere praksis eller oppfatninger i en organisasjon. Slike endringer kan ofte tolkes som et usikkerhetsmoment i menneskets arbeidssituasjon. Dette er i prinsippet en konsekvens av at det sjelden er en enkel oppfatning av hva som er det faktiske problemet, og hva som er den beste løsningen for å håndtere problemet. I tillegg blir endringer ofte møtt med motstand (Oreg et al., 2016). For eksempel kan menneskets personlighet og arbeids- og livssituasjon medføre motvilje mot endring i form av avvikende interesser, uenighet om innretning av endringen, etiske konflikter eller tidligere erfaringer av negativ karakter. Dersom en endring krever omstilling av de ansattes daglige praksis, kan endringen fort virke utfordrende, utrygt og vanskelig for de som blir påført endringen. Tilsynelatende kan dette henge sammen med at mennesker har ulike syn på fremtiden, hvordan dagens tiltak henger sammen med fremtidige konsekvenser, og hva som er gode og dårlige fremtidige løsninger (March & Olsen, 1976). Dette vil kunne ha betydning for hvorvidt mennesket velger å prosessere informasjonen om et endringsinitiativ ut ifra individuelle vurdering eller basert på et fellesskap sine vurderinger.

Innenfor endringsteori finnes det en del litteratur på hvilke forventninger som stilles til mellomledere i en slik sammenheng. Det finnes derimot lite litteratur som omhandler mellomlederens oppfattelse av egen rolle, hvordan denne oppfatningen styrer hvordan de gjør jobben sin, og da også hvordan de reagerer (Raelin & Cataldo 2011). På tross av mellomlederens avgjørende rolle i endringsarbeid, skriver Raelin & Cataldo (2011) at en sentral årsak til at endringer mislykkes, er mangelfull bemyndiggjørelse av deres rolle. Vi ser også at rollen til mellomledere er sentral i endringsarbeid. Vår studie vil derfor kunne gi et

interessant bidrag på området gjennom å se på reaksjoner på endring på mellomledernivå. Endringen i oppgaven har som mål å påvirke mellomledere direkte i form av økt bemyndiggjørelse, samt økt fokus på mellomledere som en del av ledelsen i en organisasjon.

## 1.2 Problemstilling

Målet er å forstå hvordan mellomledere reagerer på organisasjonsendringer. Det betyr at vi i avhandlingen forsøker å forstå hvilke bakenforliggende faktorer som påvirker hvordan de reagerer. For å få til dette er vi avhengig av å studere hvordan de faktisk reagerer, det vil si hvordan de fortolker, forstår og responderer på en konkret omstillingsprosess. Ut fra det kan organisasjoner i neste omgang se på hvordan dette kan være til hjelp for å utarbeide og kommunisere endringer, som da også naturlig nok kan påvirke resultatet og effekten av en implementert endring. Følgende problemstilling formuleres;

*«Hvordan formes mellomlederes reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»*

Som nevnt tidligere er vi interessert i; 1) individets selvoppfatning og egenskaper ved endringen, og 2) hvordan sosial informasjon fra kollegaer bidrar til å forme mellomlederes reaksjoner på endring. For å hjelpe oss i denne prosessen, har vi ett forskningsspørsmål på hvert av disse punktene, samt ett som går spesifikt på kartlegging av reaksjoner;

1. *«Hvordan påvirker individuelle vurderinger reaksjoner på endring?»*
2. *«Hvordan påvirker sosial informasjon fra kollegaer reaksjoner på endring?»*
3. *«Hvordan reagerer mellomledere på endring?»*

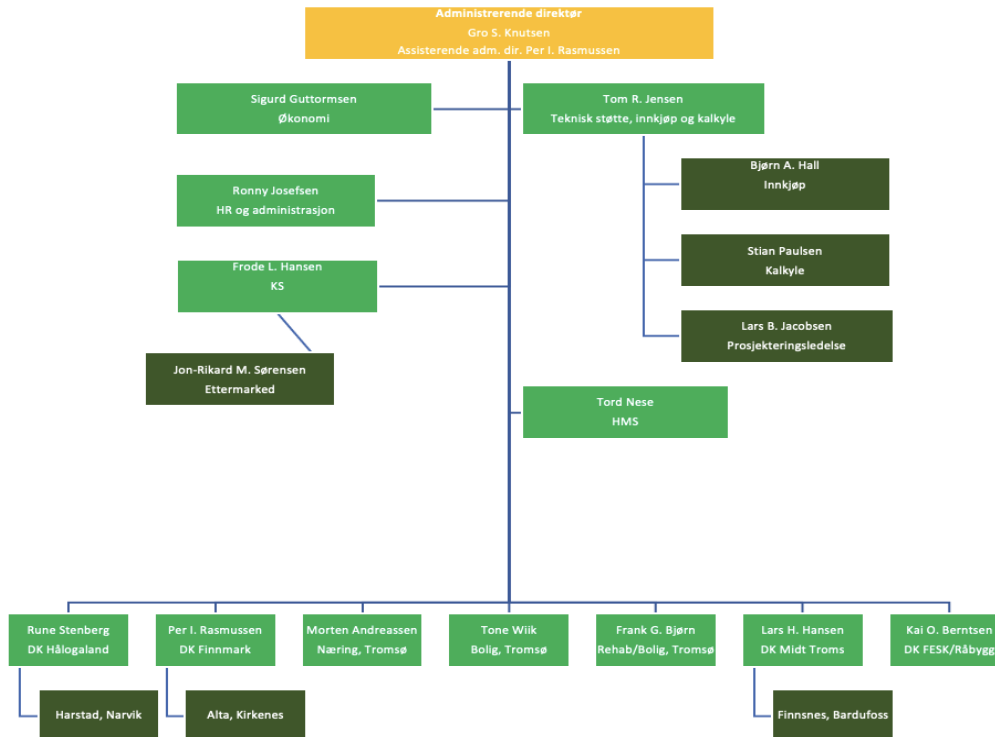
Vi presiserer at når det er snakk om implementering av organisasjonsendringer, er det snakk om hvorvidt ønsket resultat og effekt før implementeringen, finner sted etter implementeringen. Fra problemstillingen følger en beskrivelse av teorivalg med hensyn på hvordan mellomledere bearbeider informasjon om den gitte endringen, og dernest hvordan de da også reagerer. I hvilken grad bearbeider den ansatte informasjon ut fra hva de selv ser og opplever i forhold til endringsinitiativet, og/eller hvorvidt de støtter seg på hva andre mener og synes? Eksplisitt handler det om en direkte, individuell vurdering basert på ansattes fortolkninger, og en indirekte, sosial vurdering basert på sosiale sammenligninger med andre kollegaer. Altså ser vi på to perspektiver som mulige forklaringsvariabler til hvorfor

mellomledere reagerer som de gjør – og hvorvidt dette har en innvirkning på forståelsen og praktiseringen av endringstiltakets ønsket resultat og effekt i aktørenes arbeidshverdag. Fra dette kan vi stille spørsmål om hvorvidt den reaksjonen som ytres mot en gitt endringskontekst, er en reaksjon ut fra den ansattes egne premisser og/eller en reaksjon utledet av at ansatte lytter til og påvirkes av sine kollegaer.

Oppsummert skal avhandlingen kartlegge hvilke faktorer som påvirker hvordan mellomledere bearbeider informasjon om en gitt organisasjonsendring. Dette har betydning for hvordan de dernest reagerer. Å studere reaksjoner er et viktig og spennende, men komplekst tema. For å forklare hvorvidt en endring blir forstått og akseptert av organisasjonens mange aktører, er vi avhengige av å se organisasjonsendring og aktørenes reaksjoner i en gitt kontekst (Stensaker et al., 2002). Utgangspunktet for denne avhandlingen vil være en større organisatorisk endring i PEAB Bjørn Bygg.

### 1.3 Casebeskrivelse

I dette avsnittet vil vi gi en beskrivelse av casebedriften PEAB Bjørn Bygg. Nedenfor følger organisasjonskart for bedriften.



Figur 1. Organisasjonskart PEAB Bjørn Bygg

PEAB Bjørn Bygg er en av de ledende entreprenørene innen bygg og anlegg i Nord-Norge. Selskapet er en del av konsernet PEAB, som har kontorer geografisk plassert i Norge, Sverige, Danmark og Finland, med hovedkontor i Sverige. PEAB Bjørn Bygg består av ca. 420 ansatte. Deres virksomhetsområder er innen bygg, anlegg, industri og prosjektutvikling. PEABs forretningsidé bygger på prinsippet om kvalitet i alle ledd av byggeprosessen. Dette gjøres gjennom fremtidsrettet satsing på solid og faglig dyktighet, innovasjon og nytenkning med et mål om å *bygge for fremtiden* (PEAB Bjørn Bygg, 2021). Som en funksjon av dette, har selskapet innført en rekke interne utviklingsprosjekter for å utvikle den enkeltes kompetanse og faglige dyktighet. Som et ledd i dette, iverksatte selskapet et kompetanseløft på mellomledernivå i 2019 – som de kalte lederløftet.

### ***Bakgrunn for endringsinitiativet***

Bakgrunnen for lederløftet var at toppledelsen hadde en forståelse av at den stedlige ledelsen på byggeplassen verken var sterk eller tydelig nok. De oppfattet at kommunikasjonen fra bedriftsledelsen ikke nådde helt ut til håndverkerne, og at inntrykket til mellomledelsen var at bedriftens ledelse kun var de få på toppen. Toppledelsen på sin side tenker at mellomlederne også er en del av ledelsen. Formålet med lederløftet var derfor at mellomlederne skulle bli mer bevisst egen lederrolle og det som hører til denne rollen, og bli mer bevisst sitt ansvar som omfatter blant annet det å «ta vare på» håndverkerne ute på prosjektene, følge opp, stille krav og gi tilbakemeldinger.

Tiltaket for å jobbe med det ovennevnte ble LIN-programmet gjennom Ledelse i Nord. Dette kurset hadde toppledelsen vært med på tidligere, og det ble utarbeidet et eget kurs for mellomlederne som var litt kortere enn det toppledelsen deltok på. I korte trekk gikk kurset ut på å utvikle bedre ledere. Kurset ble gjennomført gjennom tre samlinger der den første samlingen var «*Meg som leder*» og gikk ut på lederrollen og hvilke krav som stilles til en leder. Den andre samlingen var «*Lede gjennom andre*» og gikk ut på å bevisstgjøre mellomlederne på sentrale lederverktøy og å jobbe med beste praksis innen byggebransjen. Tredje og siste samling var «*Å lede til resultater*» og gikk ut på bevisstgjøring rundt det som kreves av en leder for å skape resultater i byggebransjen. Målet er å utvikle ledere som er mer bevisst sin egen rolle, kommuniserer bedre med ulike typer mennesker, har system og kontroll på arbeidsplassen og vet hva som kreves for å skape resultater i bransjen. (G.H. Hanssen, e-post, 23. februar 2021).

Med dette som utgangspunkt skal vi forsøke å forstå hvordan mellomledelsen har reagert på endringen, og videre se på hva som ligger bak disse reaksjonene. Hovedtemaet for oppgaven blir da å se på reaksjoner, som et svar på tiltakets effekt. Som en følge av at endringer kan forårsake både positive og negative reaksjoner, tenker vi at bedrifter kan dra nytte av å forstå reaksjonene som uttrykkes i endringsprosesser. I første rekke vil nytteverdien kunne danne et grunnlag for at bedrifter blir mer robuste i håndtering av fremtidige endringer. For PEAB sin del vil det være viktig å forsøke å finne ut av hvilken effekt kurset har hatt på deres mellomledere. I oppgaven forsøker vi å se på hvorvidt PEAB kan dra nytte av endringens lærdom, i forhold til forståelsen av hvorfor deres ansatte reagere som de gjør. I denne sammenhengen vil den avhengige variabelen være; hvilke reaksjoner har endringen gitt? Videre skal vi forsøke å dekomponere og operasjonalisere denne variabelen, for å lettere kunne se hvilke faktorer som påvirker denne. Selv om oppgaven tar utgangspunkt i et

entreprenørselskap, kan det tenkes at funnene også kan ha verdi for andre organisasjoner. Vi gjør likevel oppmerksom på at vi ikke har som mål å generalisere våre funn.

## **1.4 Oppgavens videre oppbygning**

Vi har presentert casebeskrivelsen i innledningen og mener at dette gir en bedre flyt i oppgaven, i tillegg til at det kan være enklere å forstå valg av teori og dens betydning ut fra en allerede presentert kontekst.

I det påfølgende kapitlet, beskriver vi den nødvendige teorien som vi er avhengig av for å svare på problemstillingen. Her trekker vi inn sentrale artikler på vårt fokusområde.

Fokusområde er å forsøke å forstå hvordan aktørene reagerer på organisasjonsendringer ut fra to perspektiver; individuell fortolkning og betydningen av sosial informasjon.

Den videre oppbygning blir en presentasjon av metodevalg og forskningsdesign med tilhørende implikasjoner og begrunnelser i kapittel 3. Hvilke metode må oppgaven basere seg på for å utføre studien, og hvilken forskningsmodell må benyttes?

Videre presenteres de empiriske funnene i kapittel 4. I empirien presenterer og analyserer vi hovedfunnene fra datamaterialet, med det formål å gi en god kobling mellom funnene og de teoretiske rammeverket.

I kapittel 5 gjør vi en drøfting av de empiriske funnene opp mot avhandlingens fundamenterte teori. Er det samsvar mellom teorien og de funnene vi har gjort i aktuell casestudie? Her vil vi blant annet vektlegge diskusjon av forhold som vi i løpet av forskningsprosessen synes er interessante. Kapitlet vil også gi teoretiske, så vel som praktiske implikasjoner, i tillegg til mulige feilkilder og kritikk til avhandlingen.

Til slutt oppsummeres sentrale funn i kapittel 6, etterfulgt av en konklusjon av avhandlingens oppdagelser og funn, og forslag til videre forskning.

## 2 TEORI

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Problemstillingen avgrensner rammeverket til å fokusere på reaksjoner på endringer i organisasjoner gjennom to perspektiver. Perspektivene skisserer to forklaringsmodeller, som ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende. For å forstå aktørenes forståelse og oppfatning av endringsprosesser, er vi avhengige av å beskrive hva organisasjonsendring innebærer; Hva innebærer **ei** endring, og hvorfor er omstillingsprosesser nødvendige? Videre må vi definere hva de to forklaringsmodellene innebærer, som til sammen ser på hvordan aktører bearbejder informasjon i forbindelse med en endring og derav hvordan de forstår, opplever og reagerer på en gitt endring. Vi ønsker å sammenfatte perspektivene i en dual-prosess, for å visualisere hvordan aktører enten forholder seg direkte eller indirekte til en endring gjennom hvorvidt de orienterer seg ut ifra hvordan en endringshendelse påvirker dem selv, eller andre faktorer. Det ene perspektivet ser på hvordan atferdsmessig respons, det være seg individets individuelle forståelse og oppfatning av endringen, og hvorvidt reaksjonen utledes av individuell fortolkning. Oreg, Bartunek, Lee & Do (2016) diskuterer betydningen av individuell fortolkning gjennom hvordan aktørenes underliggende følelser har betydning for deres reaksjoner. Det andre perspektivet ser på betydningen av å bli påvirket av kollegaers forståelse og oppfatninger, og hvorvidt reaksjonen er utledet med bakgrunn i individets sosiale identitet. Salancik og Pfeffer (1978) skisserer denne betydningen i en såkalt sosial informasjonsprosesseringsteori. Målet med teorikapitlet er å danne et teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for forståelsen av hvordan reaksjoner formes. Når teorien er presentert, kan vi anvende den på en god måte i oppgavens analyse.

### 2.1 Endringer i organisasjoner

Ifølge Van de Ven og Poole (1995) innebærer en organisatorisk endring, en observert endring over tid i en organisasjonsenhet, eller et narrativ som beskriver en serie av hendelser som innbefatter utvikling, og da også endring. En annen tilnærming beskriver endring som forskjeller i hvordan en organisasjon opererer, hvem aktørene i organisasjonen er, og hvordan organisasjonen fordeler sine ressurser (Huber, Sutcliffe, Miller & Glick, 1993). Altså kan en endring omhandle flere organisatoriske forhold, som over tid vil føre til at organisasjonen endrer seg i takt med omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Fra dette ser vi at



organisatoriske endringer innebærer organisasjonsutvikling, og er tilknyttet kontinuerlige samfunnsendringer. Ut fra perspektivet om organisasjonsutvikling, kan en endring ifølge Porras og Robertson (1992) defineres som et sett med atferdsteorier, verdier og strategier rettet mot den planlagte endringens innhold. Dette med formål å forbedre individuell utvikling, og da også organisasjonsprestasjoner gjennom endring av aktørenes atferd (Porras & Robertson, 1992). I det ligger det at organisasjoner er sosiale systemer som er konstruert for å løse oppgaver. Jacobsen og Thorsvik (2013) presiserer at for å forstå organisasjonsendringer, så er man avhengig av å presisere innholdet av den gitte endringen.

Videre utleder Weick og Quinn (1999) to perspektiver som forklarer organisasjonsendringer. Ifølge dem kan en endring både skje kontinuerlig og unntaksvis. Weick og Quinn (1999) kaller endringer som skjer unntaksvis for episodiske endringer. Endringen som finner sted i vår case kan klassifiseres som en episodisk endring ut fra dets kjennetegn. Episodiske endringer klassifiseres som ei endring som skjer i korte, avgrensede tidsperioder som etterfølges av stabilitet. Weick og Quinn referer til Kurt Lewin (1951) og hans modell for å beskrive noen grunnleggende antagelser om synet på episodiske endringer. I dette ligger det en antagelse om at endringen oftest ses på som nødvendig, og skjer ut fra en konkret hensikt. Lewin (1951) impliserer en slik endring som et resultat av en krise som ytres i en organisasjon. Krisen kan eksempelvis tenkes som et bevisst brudd med etablerte måter å utføre arbeidsoppgaver på, noe som da også forutsetter en erkjennelse om at noe er galt, eller at noe har blitt gjort på en feilaktig måte. Implisitt medfører dette at organisasjoner ofte motsetter seg endringen. I slike sammenhenger må den som leder endringen, «tine opp» organisasjonen for så å introdusere nye måter å forstå virkeligheten på, og bruke innførte metoder for å bevege organisasjonen fra den nåværende situasjon til en ønsket fremtidig situasjon. For å få til en slik endring må de ansatte være endringsvillige, og endringen må være klart definert. I tillegg må det også skapes sosial støtte i form av at det etableres rutiner, normer, prosedyrer og verdier som utelukker avvik (Lewin, 1951). Dette gjør at såkalte episodiske endringer kan i flere sammenhenger være både risikofylt, vanskelig og kostbare for organisasjonen. Ofte kan de medføre motstand og kritikk blant bedriftens mange aktører, både individuelt sett og aktørene samlet sett (Oreg et al., 2016; Lewin, 1951; Zalesny & Ford, 1990). Oppsummert kan en si at episodiske endringer er en konsekvens av at organisasjoner motsetter seg kontinuerlige endringer, og hvor en endring på et gitt tidspunkt skyldes manglende tilpasning over tid til organisasjonens omgivelser (Weick & Quinn, 1999). Gitt at lederløftet i PEAB er en episodisk endring, noe det identifiseres til å være ifølge lederløftets

implikasjoner – hvordan vil mellomledere reagere på en slik endring med utgangspunkt i deres individuelle fortolkning, og/eller på fellesskapets syn og meninger?

## **2.2 Å forstå reaksjoner på endringer – to perspektiver**

Poenget med å sammenfatte perspektivene i en dual-prosessteori, er å visualisere hvordan aktører enten forholder seg direkte eller indirekte til en endring gjennom hvorvidt de orienterer seg ut ifra hvordan en endringshendelse påvirker dem selv, eller hva andre mener og synes. En slik visualisering kan i neste omgang gi en ramme for å diskutere hvordan aktører forholder seg til en endring, og å forstå når aktørene vil forholde seg direkte til en endring eller når de vil utgå fra andres synspunkter. Vi ønsker med andre ord ikke bare å se hvordan ansatte reagerer, men også se på hvordan reaksjoner formes basert på hvilken type informasjon mellomlederne legger til grunn. Det vil også være interessant å se på eventuelle relasjoner mellom hvilken informasjon som legges til grunn, og reaksjoner.

Dual-prosessteorier er beskrevet på ulike måter av ulike forskere, men alle har til felles at de baserer seg på at man har to forskjellige kognitive prosesser, der den ene er rask, automatisert og ubevisst, mens den andre er treg, overveiende og bevisst (Evans, 2008). Benevnelsene som ofte refereres til her og som også Evans (2008) benytter er Kahneman og Frederick beskrivelse; System 1 og System 2 (Kahneman & Fredrick, 2002). Evans (2008) beskriver ulike områder der dual-prosessteorier er benyttet. En av områdene som trekkes fram er innenfor resonnering. I sin første studie på området argumenterte Evans et al. (1983) at det var en indre konflikt mellom en logisk og en tro-basert prosess innen resonnering. Her vises det til at det ofte oppstår en indre konflikt mellom logisk tenkning og tro-basert tenking (belief bias). Studier viser et skifte fra logisk til tro-basert resonnering om man er under tidspress (Evans & Curtis-Holmes, 2005) eller at man har et overbelastet arbeidsminne (De Neys 2006). I vårt rammeverk tenker vi at det er to ulike faktorer man blir påvirket av i forbindelse med en endringshendelse; sosiale og individuelle. Dual-prosess går ut på at man har to kognitive systemer som bearbeider informasjon, og som innebærer varierende grad av innsats. I denne sammenhengen antar vi at sosiale faktorer er mindre krevende, mens det å forholde seg direkte til innholdet i endringen fordrer mer kognitiv innsats. Dette er også årsaken til vårt valg av perspektiver. Det sentrale med dual-prosessteori er at det finnes to veier i forbindelse med informasjons-prosessering, med ulikt krav til innsats (kognitiv

kapasitet). En der mennesker forholder seg direkte til det som skjer (logisk), og forsøker å forstå hva det betyr, og en annen form der mennesker forholder seg indirekte til informasjonen og bruker andre tegn eller indikasjoner for å gjøre seg opp en mening (trobasert). Et eksempel på dette kan være andres synspunkter. Evans (2008) konkluderer i sin forskning med at det er lite trolig at systemene opererer som to uavhengige systemer, men at det er fullt mulig at det ene systemet opererer kun på system 1 prosesser og at det andre er en blanding av system 1 og 2 prosesser. Dette er i tråd med at Salancik og Pfeffer (1978) ikke utelukker individuelle faktorer i sin SIP-modell.

Hvordan ansatte bearbeider informasjon om en gitt endring, og hvordan de reagerer, vil kunne hjelpe oss til å besvare problemstillingen vår. Forståelsen av hvordan andre påvirker våre vurderinger er sannsynligvis blitt enda viktigere for å forklare hvordan enkeltindivider reagerer, enn tidligere. Dette er en konsekvens av et større fokus på samarbeid i oppgaveløsninger i organisasjoner, hvor samarbeid er en kilde til å danne et sosialt fellesskap. Og siden et fellesskap ofte har sammenfallende interesser, vil det også enklere danne seg en felles forståelse og oppfatning på, eller av, et fenomen (Salancik & Pfeffer, 1978). Trolig er ikke alle sosiale sammenhenger så polarisert i virkeligheten at man får et fullgodt svar på hvordan mennesket oppfatter, forstår og reagerer kun ved å benytte det ene perspektivet om sosiale sammenligninger. Derfor ønsker vi også å benytte Oreg et al. (2016) sitt perspektiv som ser på hvilke individuelle vurderinger som ligger bak en reaksjon, samtidig som vi ser på Salancik & Pfeffer (1978) sitt perspektiv på endring som en reaksjon basert på sosiale vurderinger. Etter at disse perspektivene er blitt presentert nedenfor vil vi videre i oppgaven referere til sosial informasjonsprosessering som system 1 og individuell informasjonsprosessering som system 2.

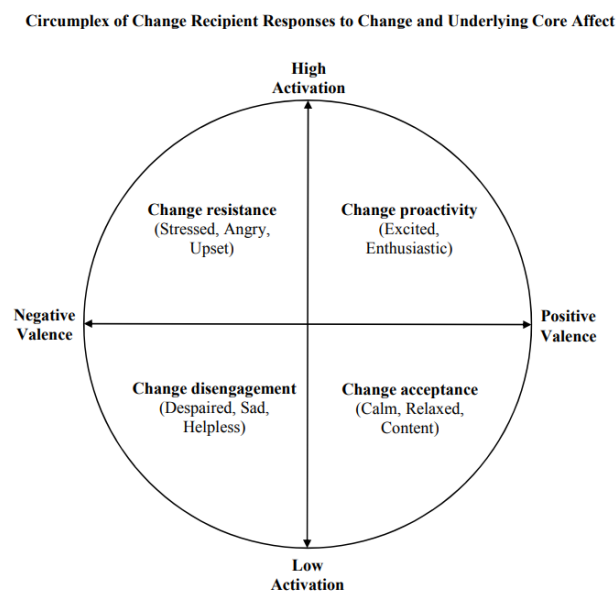
### **2.3 Reaksjoner på endring**

Vi bruker modellen til Oreg et al. (2016) når vi skal se på reaksjoner på endring. Årsaken til dette er at Oreg et al. tar inn en ny dimensjon i endringsmottakernes reaksjoner mot endringer. I den sammenheng har de laget en modell som visualiserer denne virkningen.

Oreg et al. (2016) ønsker å utfordre den sterke tendensen vi ser i mye forskning om at det i organisasjonsendring nesten utelukkende fokuseres på valens i en endringsmottakers reaksjon på endring, altså hvorvidt endringsmottakeren er positiv eller negativ til endringen. De gjør

dette gjennom å presentere en ny dimensjon til dette – graden av aktivering, altså hvor aktiv eller passiv endringsmottakeren er i forbindelse med endringen. De laget derfor en modell der reaksjonen på en endring er en funksjon av to dimensjoner – valens og aktivering som videre gir oss intensjonen bak reaksjoner på endring. Her beskrives endringer i en organisasjon som emosjonelle hendelser som får oss ut av likevekt. Oreg et al. (2016) beskriver mottakernes respons på en organisatorisk endring som emosjonelle episoder, og begrepet blir brukt for å knytte hendelser til et individs respons på disse. En hendelse som får en affektiv betydning for den som blir påført endring, vil utløse flere underliggende følelseskomponenter, der man vil få en grad av valens og aktivering, en vurderingskomponent og handlingstendenser.

Reaksjoner på endring kan beskrives ut fra følgende parametere; ulike dimensjoner av valens og aktivering, disse dimensjonene utgjør mottakerens affektive og atferdsmessige svar på endringer.



Figur 2. Circumplex-modellen (Oreg et al., 2016: 57)

Vi ser av modellen i Figur 2 av Oreg et al. (2016) at reaksjonen på endring er en funksjon av valens og aktivering hos den enkelte. Vi ser at vi har fire forskjellige reaksjoner på endring i denne modellen;

1) *Aksept av endring*: en kombinasjon av positiv valens og lav aktivering. Følelsene som kjennetegner denne reaksjonen er rolig og avslappet (Barrett & Russell, 1998).

2) *Avstandstageren*: en kombinasjon av negativ valens og lav aktivering. Følelsene som kjennetegner denne reaksjonen er deprimert, løstrevne og kjedelige (Barrett & Russell, 1998).

3) *Motstand*: en kombinasjon av negativ valens og høy aktivering. Følelsene som kjennetegner denne reaksjonen er stress, opprørthet og sinne (Barrett & Russell, 1998).

4) *Proaktiv støtte til endring*: en kombinasjon av positiv valens og høy aktivering. Følelsene som kjennetegner denne reaksjonen er glede og entusiasme (Barrett & Russell, 1998).

I denne oppgaven benytter vi andre begreper for disse reaksjonene. Proaktiv støtte til endring refereres til som *aktiv aksept*. Aksept av endring refereres til som *passiv aksept*. Videre refereres avstandstageren til som *passiv motstand* og motstand refereres til som *aktiv motstand*. Vi tenker at disse benevnelsene er enklere og mer intuitive å forholde seg til i denne sammenhengen.

## 2.4 Reaksjon ut fra individets individuelle fortolkning og følelser

Oreg et al. (2016) baserer sin modell på faktorer som omhandler individuell behandling av informasjon, også kalt individuell informasjonsprosessering. Den kognitive vurderingen er prosessen der den enkelte vurderer endringer og hvordan disse potensielt kan påvirke dem. Dette styrer videre hvilke reaksjoner man får av endringen. Endringene skaper emosjoner som ifølge Lazarus (1991) kan vurderes ut fra en tottrinnsvurdering, som igjen styrer hvilken påvirkning som skjer:

- Primærvurdering: Hvorvidt endringen er bra eller dårlig for den enkelte, og i hvilken grad den vil kunne påvirke vedkommende. Hvor relevant er den for vedkommende?
- Sekundærvurdering: Hva kan vedkommende gjøre med dette. Hvilke mestringsressurser innehar vedkommende?

På tross av forskjeller i ulike vurderingsteorier, er det en generell enighet om at primærvurderingen består av to hovedvurderinger 1) *målkongruens* og 2) *målrelevans* og at sekundærvurderingen omhandler individets *mestringspotensial* (Oreg et al., 2016).

Målkongruens handler om i hvilken grad en hendelse er i samsvar med egne mål. Målrelevans handler om i hvilken grad en hendelse er relevant eller signifikant for et individ.

Mestringspotensial handler om i hvilken grad et individ kan kontrollere eller endre den opplevde hendelsen (Oreg et al., 2016).

*Valens*: Som vi har sett er primærvurderingen den vurderingen av hvordan endringen påvirker en selv, og hvorvidt den stemmer overens med målkongruens og målrelevans for en selv.

Oreg et al. (2016) legger som forutsetning at disse to komponentene avgjør effektene av endring, men at målkongruens er styrende for utslag i valens. Dette gir videre to proposisjoner:

1) Endringsmottakerens egen vurdering av *personlig målkongruens* vil ha en positiv korrelasjon knyttet til valens i forbindelse med en endringshendelse, og også valensen i deres atferdsmessige reaksjon på endringen.

2) Endringsmottakerens egen vurdering av *organisatorisk målkongruens* vil ha en positiv korrelasjon knyttet til valens i forhold til hvordan endringen påvirker dem, og også valensen i deres atferdsmessige reaksjon på endringen.

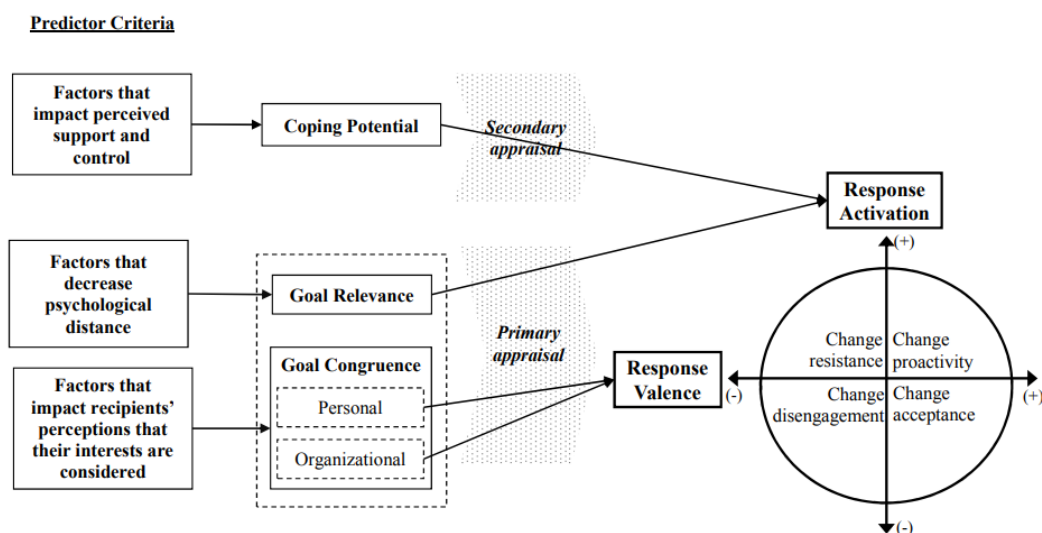
*Aktivering*: Som nevnt vil graden av aktivering påvirkes av både primær- og sekundærvurderingen. Målrelevans og mestringspotensial virker inn på graden av aktivering. Målkongruens og målrelevans er isolert sett uavhengige av hverandre, men sammen utgjør de graden av valens og aktivering. Oreg et al. (2016) kommer på bakgrunn av dette med ytterligere to proposisjoner:

3) Endringsmottakerens vurdering av *målrelevans* vil korrelere positivt med aktiveringen i forbindelse med en endringshendelse, og tilsvarende med atferdsmessig respons.

4) Endringsmottakerens vurdering av *mestringspotensiale* vil korrelere positivt med aktiveringen i forbindelse med en endringshendelse, og tilsvarende med atferdsmessig respons.

Oreg et al. (2016) har laget en modell for viktige faktorer som påvirker de tre vurderingskomponentene målkongruens, målrelevans og mestringspotensial. Modellen i figur 3 viser sammenhengen mellom faktorer som ledelsen og organisasjonen kan påvirke, og grad av valens og aktivering på endringer.

## A Theoretical Model of Responses to Change Events and their Predictors



Figur 3. Variabler som påvirker reaksjoner på endringen (Oreg et al., 2016: 58)

## 2.5 Reaksjon ut fra sosial informasjonsprosessering

Å kun se på individuelle faktorer når man skal se på hvordan ansattes reaksjoner formes, kan være mangelfullt. I de fleste tilfeller vil et individs aksept for nye tilnærminger påvirkes av vurderinger tatt i et sosialt fellesskap (Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990). Om vi kun fokuserer på Oreg et al. (2016) sin Circumplex modell, vil ikke denne modellen alene fange opp betydningen av hva den sosiale konteksten, og hvordan det sosiale perspektivet har betydning for individets holdningsdanning og reaksjonsgrunnlag. Ifølge Salancik og Pfeffer (1978) er menneskets atferd og reaksjon til en gitt kontekst dermed også påvirket av individets grad av sosial interaksjon med andre. I hvor stor grad identifiserer individet seg med andre, og i hvilken grad tar de valg basert på sosiale vurderinger fra et nærliggende fellesskap?

Ofta hører vi utsagn om at et individs reaksjon kommer på bakgrunn av personlige egenskaper, som individets atferd, deres underliggende følelser og behovstilfredshet i form av overensstemmelse med egne ambisjoner, mål og interesser (Oreg et al., 2016; Murray & McAdams, 2007; Maslow, 1943; McClelland, 1961; Alderfer, 1972). Salancik og Pfeffer utelukker ikke disse faktorene, men ønsker å tydeliggjøre betydningen og effekten av hvordan

sosial innflytelse og interaksjon, samt felleskapets oppfatning har betydning for individets reaksjon, utover deres valg og reaksjon basert på individuelle behov. De utleder en påstand om at i situasjoner der et individ er i tvil, vil individet ofte basere sine egne vurderinger på sammenligninger med andre kollegaers oppfatning, og forståelse av endringen (Salancik & Pfeffer, 1978).

En viktig informasjonskilde til bearbeiding av informasjon vil altså være individets sosiale miljø. Det sosiale miljøet gir ledetråder som individet kan støtte seg på for å konstruere og tolke hendelser på. Ofte dannes slike ledetråder som et resultat av at sosial tilhørighet enklere gjengir informasjon om individets tanker rundt tidligere hendelser, og hvordan de i netet skal, eller bør tolke, en gitt hendelse (Salancik & Pfeffer, 1978; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009; Jiang, Chuang & Chiao, 2015). Salancik og Pfeffer (1978) mener at en kombinasjon av den sosiale kontekstens betydning og individets individuelle vurdering, gir det de kaller sosial informasjonsprosessering (SIP). Altså vil SIP bygge på premisset om at individer tilpasser sine holdninger og atferd både til egen virkelighetsforståelse og til deres sosiale kontekst.

### ***Forståelsen og bruken av SIP i vårt forskningsprosjekt***

Teorien til Salancik & Pfeffer er opprinnelig designet for å si noe om hvordan vi kan forstå folks reaksjoner og holdninger til egen arbeidsplass og oppgaver. Det sentrale poenget til forfatterne er at man søker ut informasjon fra andre for å danne egne holdninger til omgivelsene. Når folk forholder seg til andre, er det fordi de opplever en situasjon som kompleks og vanskelig å forholde seg til direkte.

Det finnes ulike måter og flere årsaker som kan forklare hvordan og hvorfor dette nettopp skjer. De kan for eksempel påvirkes gjennom den sosiale kontekstens betydning ved jobben, arbeidsmiljøet, den ansattes behov og atferd. I vår avhandling ønsker vi å se på effekten av 1) individets grad av eksponering for sosial informasjon, og 2) individets grad av sosial innflytelse, og som kan hjelpe oss med å forstå dette (Salancik & Pfeffer, 1978). Her definerer vi sosial innflytelse som den evnen en kollega klarer eller har mulighet til å påvirke dine handlinger. Effektene trekker vi ut av SIP-metodikken for å anvende i vår studie.



Et viktig poeng her er at disse effektene kan tenkes å være påvirket både av opplevelser fra fortiden og nåtiden. I tillegg gjør vi oppmerksom på at den sosiale informasjonens betydning også kan være påvirket av determinanter som både er personlige og situasjonell:

*Personlig:* om hvorvidt individet har en evne til, ser relevans i, og er mottakelig for påvirkning fra andre (Zalesny & Ford, 1990).

*Situasjonell:* om hvorvidt den sosiale informasjonen er enkel å behandle for individet, gir fremtreden informasjon, gir ansvar, og betydningen av kilden og troverdigheten til informasjonen (Zalesny & Ford, 1990).

### ***Interessante årsakssammenhenger fra SIP-metodikken***

SIP-metodikken lister opp noen interessante årsakssammenhenger som mulige forklaringer på at sosiale vurderinger ut fra sosiale sammenligninger med andre, kan ha betydning for hvordan individet velger å reagere (Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990). Vi ønsker å trekke frem noen av årsakssammenhengene, for å undersøke om noen av disse finner sted i vår forskning. En forutsetning for dette er at individet baserer sine holdninger og valg på hva kollegaer mener og synes. Ut fra årsakssammenhengene kan man enklere vite når man kan forvente at individet vil ta til seg hva andre mener og synes. Følgende årsakssammenhenger fra litteraturen ønsker vi å bruke i vår studie:

#### ***1. Årsakssammenheng:***

Omgivelsene har en innvirkning på individets vurderingsevner og handlinger innad i en organisasjon (Salancik & Pfeffer, 1978; March & Simon, 1958). Når den ansatte er usikker i sine vurderinger som følge av mangel på informasjon, så vil han/hun enklere bli motivert til å kommunisere med andre (Festinger, 1954). Altså kan en tenke seg at desto mer tvetydige aspektene ved en endring er, desto mer vil individet stole på og bli avledet av felleskapets tolkninger og oppfatninger for å vurdere meningen og viktigheten av en endring.

#### ***2. Årsakssammenheng:***

Å ha kunnskap om hvordan kollegaer evaluerer en hendelse, gir i seg selv noen ideer om hvordan en selv bør reagere på komplekse, tvetydige endringer (Salancik & Pfeffer, 1978; Jiang, Chuang & Chiao, 2015).

## 2.6 Oppsummering av perspektivene

Disse perspektivene beskriver to ulike måter å forholde seg til informasjon gjennom at man vektlegger ulike faktorer. Det som i hovedsak skiller perspektivene, er at Oreg et al. (2016) bygger på en individuell fortolkningsmodell, mens Salancik og Pfeffer (1978) bygger på en sosial fortolkningsmodell som informasjonskilde/påvirkningsfaktor. Et viktig poeng er at Salancik og Pfeffer ikke utelukker at reaksjoner fortsatt er styrt av de samme dimensjonene som Oreg utleder. Sosial informasjonsprosessering (SIP) kan fortsatt resultere i reaksjoner som kan kategoriseres langs dimensjonene aktiv aksept, passiv aksept, passiv motstand og aktiv motstand – men tar en større høyde for den sosiale innvirkningens betydning.

Påvirkning gjennom sosiale faktorer går ikke direkte på hvordan en hendelse påvirker deg, men baserer seg på eksterne faktorer. Man kan derfor se på dette som at man gjennom å påvirkes av individuelle faktorer, forholder seg direkte til endringshendelsen. På den annen side vil det at man påvirkes av sosiale faktorer kunne sees på som at man forholder seg indirekte til endringshendelsen, gjennom at valg ikke baserer seg på hvordan man påvirkes personlig.

## 2.7 Perspektivene i en felles forklaringsmodell

Som nevnt innledningsvis kan man trekke paralleller mellom de mentale prosessene i dual-prosessteori og de to perspektivene vi har presentert. System 1 prosessering forholder seg indirekte til innholdet i en endring i likheter med Salancik & Pfeffer sin informasjonsprosesseringsmodell, der man blant annet vektlegger hvilken påvirkning dette vil ha på andre i gruppen din, og hvilke meninger som florerer rundt endringen. I System 2 prosessering forholder man seg direkte til innholdet i endringen i likheter med Oreg sin individuelle informasjonsprosesseringsmodell, der man vektlegger innvirkninger på en selv. System 1 og system 2 er ikke gjensidig utelukkende. Salancik & Pfeffer utelukker som nevnt ikke individuell informasjonsprosessering, men mener at sosiale impulser må tas med i beregningen. Denne antakelsen vil også styrkes nedenfor.

Vi har nedenfor laget en matrise (Figur 4) som illustrerer et sett antatte sammenhenger mellom de to teoretiske perspektivene. Ifølge Henri Tajfel (referert i Hogg & Williams, 2000), defineres sosial identitet som i hvilken grad individet tilhører en viss sosial gruppe der gruppen har følelsesmessig og verdifull betydning for individet. Den sosiale identiteten vil

kunne påvirke hvorvidt aktøren blir påvirket av kollegaers fortolkning og forståelse av en endring. Y-aksen i figuren er hovedsakelig forårsaket av funnene fra Salancik & Pfeffer, mens X-aksen som viser til hvorvidt en endring er fordelaktig for en selv og individuelle interesser og behov, kommer fra teorien til Oreg et al.

	Ulike konsekvenser	Felles konsekvenser
Felles sosial identitet	Noe samsvar i reaksjoner	Stort samsvar i reaksjoner
Ulik sosial identitet	Ingen samsvar i reaksjoner	Noe samsvar i reaksjoner

Figur 4. Reaksjoner i en dual-prosess modell

Modellen viser hvilke funn vi bør finne basert på opplevd personlig konsekvens og grad av sosial identitet. Ut ifra modellen formulerer vi noen hypoteser som vi ønsker å teste i vårt forskningsprosjekt:

- *Hypotese 1: Dersom vi antar at reaksjoner bunner ut i en opplevelse av personlige konsekvenser, uavhengig av sosial identitet, skulle alle som opplever like konsekvenser ha noe samsvar i reaksjoner, selv om de ikke har kjennskap til hverandre. Det bør på den annen side være mindre samsvar i reaksjoner, dersom de ikke har kjennskap til hverandre og endringen gir ulike konsekvenser.*
- *Hypotese 2: Dersom vi antar at reaksjonene kommer på bakgrunn av SIP, burde man se noe samsvar i reaksjoner selv om konsekvensene er forskjellige, og stort samsvar i reaksjoner dersom konsekvensene er like.*

Modellen (figur 4) er laget for å få testet denne hypotesen. Dersom det viser seg at de ansatte forholder seg direkte til innholdet i endringen, skal man kunne forvente å finne variasjon basert på de faktiske konsekvensene av endringen. Dersom de ansatte forholder seg til den sosiale sammenhengen, skal man kunne forvente felles reaksjoner til tross for at individene rammes ulikt. I denne oppgaven er mellomlederne påført samme type endring, det vil da være interessant å se om de reagerer likt eller ulikt basert på hvilke forhold de vektlegger.

Med bakgrunn i overnevnte hypoteser og forventninger, formulerer vi videre to hypoteser som baserer seg på dual-prosessteori:

- *Hypotese 3: Gitt at system 1 tenking gjerne oppfattes som en enklere og mindre kostbar måte å prosessere informasjon på, skulle vi kunne anta at mellomledere som bruker system 1 tenking skulle reagere mindre aktivt enn folk som primært bruker system 2 tenking. Videre antar vi derfor at mellomledere som er mindre engasjerte vil være mer tilbøyelig til å benytte system 1 tenking.*
- *Hypotese 4: Man kan anta at en endringshendelse for en mellomleder vil bli vurdert basert på system 2 tenking dersom vedkommende føler at tid og mental kapasitet strekker til, noe som trolig vil være tilfelle dersom vedkommende ser nytten og føler at det prioriteres. Videre antar vi derfor at mellomledere som er positive til lederløftet og har gått aktivt inn for å implementere dette, er de som er mest engasjerte og derunder er mer tilbøyelig til å benytte system 2 tenking i sin vurdering framfor system 1 tenking.*

Dette legger føringer for hva vi forventer å finne i vår forskning og blir grunnlag for drøfting av faktiske funn. Videre i oppgavene refereres hypotesene til som *H1*, *H2*, *H3* og *H4*.

## 3 METODE

I dette kapitlet gir vi en oversikt over metoden vi har valgt å bruke i studien. Vi starter kapitlet med å forklare hvorfor vi har valgt en kvalitativ tilnærming, og hvilket vitenskapsteoretisk ståsted vår studie bygger på. Deretter vil vi komme inn på hvilke forskningsdesign vi velger å bruke, samt en beskrivelse av tilgang på informasjon og hvordan datamaterialet skal analyseres. I slutten av kapitlet presenterer vi studiens utvalg av informanter, intervjuguide, etiske overveielser, og vi gir en refleksjon rundt datainnsamlingens praktiske gjennomføring.

### 3.1 Kvalitativ metode

I denne studien ønsker vi å få en bedre forståelse for hvordan aktører i en gitt organisasjon former egne reaksjoner på en gitt endringshendelse. Som nevnt vil vårt utgangspunkt være PEAB som organisasjon, hvor vi ser på mellomledere som aktører, og deres reaksjon på et implementert lederløft. Vi ønsker å besvare følgende problemstillingen:

*«Hvordan formes mellomlederes reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»*

I den vitenskapsteoretiske verdenen burde det ideelt sett for en studie eller et forskningsprosjekt, være problemstillingen som avgjør hvilke metodevalg som skal brukes (Mehmetoglu, 2004). Basert på vår studies avhengighet av og fokus på informantenes meninger, opplevelser, relasjoner, oppfatninger og forståelser, velger vi å bruke kvalitativ metode i studien. Ifølge Bryman & Bell (2015) fokuserer metoden på å beskrive hvordan individer i et samfunn forstår et fenomen i sin naturlige kontekst. Vi er opptatt av å få en forståelse av årsakssammenhenger, noe som tilsier at vi må ha nærhet til konteksten og fleksibilitet. Kvalitativ metode vil være det mest ideelle med bakgrunn i studiens problemstilling og vil fordre et design som gir mulighet til å justere retningen og ta inn ny informasjon underveis i studiet. Studiet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Når det gjelder ivaretagelse av anonymiteten til informantene, vil vi komme tilbake til dette i eget avsnitt.

## 3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ifølge Bryman og Bell (2015) er det vitenskapsteoretiske ståstedet grunnlaget for å kunne gjennomføre meningsfull forskning. Sentrale begreper ved det vitenskapsteoretiske er begreper som ontologi og epistemologi. Ontologi er læren om det værende eller det som eksisterer, det vil si læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Epistemologi handler om hvordan vi tilegner oss kunnskap om virkeligheten. Både ontologi og epistemologi har betydning for vårt forskningsprosjekt, henholdsvis for hvordan vi tolker virkeligheten og forskningens funn, og hvordan vi går frem for å få tak i den kunnskapen og informasjon vi trenger om virkeligheten for å kunne drive forskningen (Bryman & Bell, 2015; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020).

I den bedriftsøkonomiske verdenen fokuseres det på ulike vitenskapsteoretiske retninger. Slike retninger vil ha betydning for hvordan et spesifikt fenomen bør forskes på. Som oftest deles disse retningene inn i positivistisk eller hermeneutisk tilnærming (Bryman & Bell, 2015). Siden vår forskning baserer seg på systematisk arbeid med forståelser og fortolkninger av et unikt fenomen, vil vår tilnærming være av hermeneutisk karakter. Vår studie går ut på å studere menneskers forståelser og opplevelser om et fenomen. Dette gjør oss avhengig av å også forstå konteksten rundt det som skal undersøkes, for å forstå hvorfor individet i fenomenet fortolker fenomenet som det gjør. Med andre ord vil vår forståelse av fenomenet også avhenge av konteksten. Dette er sentrale karakteristikk ved den hermeneutiske tilnærmingen (Bryman & Bell, 2015).

Vår studie ønsker å undersøke individers virkelighetsforståelse som en del av en større sosial sammenheng. Vi bruker en slik tilnærming for å utforske og forstå mellomlederens oppfattelser og forståelse av egen bevisstgjøring. Et slik perspektiv kalles sosialkonstruktivisme, og omhandler at individers virkelighetsforståelse vil være formet av deres opplevelser, erfaringer, den situasjonen de lever i, og deres kommunikasjon og samhandling med andre (Burr, 2015).

## 3.3 Forskningsdesign og tilnærming

I ethvert forskningsprosjekt må det gjøres valg av forskningsdesign. Her handler det om å omgjøre problemstillingen til et spesifikt forskningsprosjekt. I sin enkleste form innebærer det

å lage en plan for forskningsprosjektet, som tar utgangspunkt i problemstillingen. Denne planen må henge sammen med den vitenskapsteoretiske forståelsen. Yin (2014) definerer et forskningsdesign som en logisk framstilling av sammenhengen mellom problemstilling, empiri og konklusjoner. Med andre ord skal designet synliggjøre at alt i forskningen og studien henger sammen.

Å velge forskningsdesign innebærer en rekke metodiske valg. For eksempel valg av metode for datainnsamling, valg av et deskriptivt, kausalt eller et eksplorerende design, studiens varighet og utvalg. Siden studiens problemstilling åpner for å svare på «*hvordan*» formes mellomlederes reaksjoner på endring, samt at vi ønsker å beskrive fenomenet slik det fremstår i virkeligheten, kan vi karakterisere problemstillingen av deskriptivt design. Dette gjør forskningsdesignet intensivt. Et intensivt forskningsdesign innebærer at man går i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig. Dette er i tråd med studiens formål, da vi ønsker å få et så helhetlig bilde av situasjonen som vi mener vi er avhengige av for å kunne forstå hvordan aktørene reagerer (Bryman & Bell, 2015).

Bryman og Bell (2015) beskriver casestudie som en detaljert og intensiv undersøkelse av en enkel case. Derfor vil det mest fordelaktige for denne studien vil være å bruke casestudie som forskningsdesign. Det som skiller en casestudie fra andre forskningsdesign og som gjør det godt egnet for å besvare vår problemstilling, er at det fokuserer på avgrensede situasjoner eller systemer, en enhet med et formål og en funksjon. En typisk case er en case der man ønsker å utforske en sak som forklarer en hverdagssituasjon eller en organisasjonsform (Bryman & Bell, 2015). Siden vi i utgangspunktet verken har en klar hypotese fra start og at vi ikke skal studere noe over tid, samt at fenomenet ikke er unikt, blir dette en typisk case.

Denne studien er en såkalt tverrsnittstudie. En tverrsnittstudie er innsamling av data fra en utvalgt populasjon på et gitt tidspunkt (Bryman & Bell, 2015). Når det gjelder forskningens tilnærming, det vil si hvorvidt den er induktive eller deduktiv, oppdaget vi at det fantes en god del forskning om hvordan aktører påvirkes av både individuelle og sosiale faktorer ved beslutninger av og reaksjoner til ulike typer endringshendelser. For vår studie var det derfor hensiktsmessig å velge en deduktiv tilnærming. Det vil si en fremgangsmåte hvor man tar utgangspunkt i å teste allerede eksisterende teori opp mot virkeligheten (Johannessen et al., 2020).

## **3.4 Datainnsamling**

### **3.4.1 Metode for datainnsamling**

Det finnes flere metoder som kan benyttes for datainnsamling. Metodevalg og forskningsdesign legger delvis føring for hvilke innsamlingsmetoder vi i vår studie kan bruke. Med bakgrunn i problemstillingen og at dette er en kvalitativ studie, vurderte vi at bruk av individuelle dybdeintervjuer for å samle inn informasjon, var best egnet. Vi ønsker å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om selve fenomenet. Dette innebærer å få en bred forståelse av de enkelte informantenes opplevelser og meninger. Dybdeintervjuer vil som nevnt også egne seg i forhold til den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen. Vi ønsker å samle inn data fra mennesker som deltar i en sosial sammenheng, hvor deres erfaringer og holdninger til endringsinitiativet vil være med på å tilføye persepsjon som kan bidra til å besvare studiens problemstilling.

For å få en bedre forståelse for datamaterialet som ble innhentet i forskningsprosessen, måtte vi innhente en del bakgrunnsinformasjon om lederløftet. I forkant av intervjurundene, kontaktet vi Ledelse i Nord via digitale plattformer for å få en viss oversikt og forståelse av kursets formål og praksisen rundt kursgjennomføringen. Vi kontaktet også en ansatt i organisasjonens ledelse for å få en pekepinn på hva casebedriften selv ønsket å få ut av kursgjennomføringen. Dette skulle vise seg å ha svært stor betydning i forhold til oppfølging og avklaring rundt «uklarheter» i spørsmålsstillingen og svar fra den enkelte informant.

### **3.4.2 Tilgang på informasjon og databegrensninger**

På et tidlig tidspunkt i mastergradsløpet, hadde vi en klar formening om hva vi ønsket å skrive avhandling om. Dette gjorde at vi i forkant av avhandlingens start var i kontakt med flere bedrifter for å få mulige problemstillinger som handlet om det å studere reaksjoner på endring. PEAB presenterte flere interessante problemstillinger som gikk på endringsledelse og å undersøke individers reaksjoner i en eller annen sammenheng, og vi ble raskt enige om å skrive en avhandling med PEAB som casebedrift. Vi fikk velge fritt mellom problemstillingene PEAB presenterte, og vi skulle få tilgang på den informasjonen vi trengte for å komme i gang med forskningsprosjektet.



I avhandlingens planleggingsfase hadde vi tett dialog med kontaktperson i casebedrift. Kontaktpersonen var bedriftens HR-sjef. Dette for å i hovedsak kartlegge hvilke informanter som var knyttet til lederløftet, og som ble utvalget i studien. Det var flere potensielle informanter, men vi hadde et klart ønske til PEAB om å basere studien på de mennesker som kan gå under samlebetegnelsen «mellomledere». HR-sjefen satte oss tidlig i kontakt med informanter som kunne være relevante i forskningsprosjektet, som skulle se på reaksjoner på lederløftet. Dette gjorde det enkelt for oss som forskere å planlegge intervjuer med et representativt utvalg etter studiens formål.

Med bakgrunn i gode kontakter og gode bånd med PEAB, har vi tilegnet en god relasjon blant medarbeidere og noen sentrale personer i organisasjonens ledelse. Dette har ført til at det har vært lav terskel for å spørre om uklarheter underveis. Fra ledelsen har vi fått tilgang på mye relevant informasjon – informasjon som vi ikke kunne vært foruten i denne studien. På forhånd har vi ikke fått noen indikasjoner på hva ledelsen i PEAB tenker er effekten av lederløftet.

Når det gjelder databegrensninger, kan en tenke seg at man ofte møter på utfordringer knyttet til hvilken type data man ønsker å ta utgangspunkt i, i analysen. Her er vi oppmerksom på at en av svakhetene ved intervju er at informantene kan endre rolle fra det naturlige, og at deres atferd endres på bakgrunn av dette. I vår studie har vi prøvd å begrense denne utfordringen ved å lage en god og tilpasningsdyktig intervjuguide som tilfredsstillende det vi ønsker å undersøke. I tillegg har vi på forhånd informert om intervjuets formål og hensikt, og hvordan informantene vil bli behandlet underveis i forskningsprosessen. Dette gjøres i et introduksjonsbrev med en temaoversikt og som sendes til informantene i forkant av intervjuet. Dette tror vi skal minimere graden av et utfall hvor informantene endrer roller fra sin naturlige rolle. Primærgrunnlaget for analysen er fremkommet av intervjuene som er gjort i løpet av våren 2021. Det er her vi har fått oppgitt de opplysningene vi trenger for den faktiske analysen etter studiens formål.

### **3.4.3 Representativt utvalg**

I kvalitativ forskning skal utvalget velges ut fra det som er mest hensiktsmessig. Man velger informanter ut ifra deres evner og erfaringer til å kunne si noe om fenomenet som ønskes belyst. I tillegg ønsker man å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall

informanter (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2020). Utvalget for denne studien vil være mellomledere i PEAB. Det er disse som har vært gjennom et lederløft som omhandler kompetanseheving og bevisstgjøring av ens egen rolle, der vi som forskere ønsker å se deres opplevelser og forståelse av lederløftet. Dette gjør også utvalget relevant i forhold til problemstillingen.

Vi er bevisst på at andre ansatte også berøres av lederløftet. I den sammenheng har vi vært forberedt på at vi kan mangle variasjon både i forhold til nettverk og hvordan forskningsprosjektets ønsket utvalg blir berørt. Dersom dette skulle oppstå, vil vi måtte utvide utvalget til å også inkludere ledere fra andre nivåer som også har deltatt på lederløftet. Det er flere faktorer som må tas i betraktning her, da det vil kunne råde forskjellige holdninger og kulturer på forskjellige prosjekter. Er det for eksempel et prestisjefyllt prosjekt, kan mellomlederne ha et annet syn på seg selv og den jobben de gjør, enn dersom det er et prosjekt som ikke er så prestisjefyllt.

Vi har valgt å intervju totalt 10 personer på mellomledernivå fra et potensielt utvalg på om lag 30 stk. Mellomlederne har forskjellige typer bakgrunn, for eksempel var noen produksjons-ledere, anleggsledere og ingeniører. Utvalget for studien representerer flere arbeidslokasjoner i Nord-Norge, som vil sikre variasjon i utvalget. Det er ønskelig at antall informanter fra hver avdeling er valgt med bakgrunn i størrelsen på avdelingene. Bakgrunnen for utvalget vårt er ikke strategisk valgt, sett bort fra de kvalitative utvalgskriteriene vi har brukt. Ut over at vi har forsøkt å få mellomledere fra ulike avdelinger med for variasjon er det ellers gjort vilkårlig, med formål å treffe så naturlig som mulig respondenter som både er positive så vel som negative av natur til omstillinger.

For å oppsummere har vi valgt å basere studien på et så representativt utvalg som mulig. Vi har med det valgt et bredt spekter av informanter. Dette gjør at vi kan samle inn en bredde av datamateriale. Informantene velges på bakgrunn av følgende utvalgskriterier; deres stilling og at de har gjennomført lederløftet. Vi har ikke lagt til grunn kriterier som individets erfaring, dette fordi vi likevel vet at utvalgets posisjoner og stillinger utgjør også til en viss grad deres erfaring og bakgrunn. En kan også stille seg kritisk til hvorfor vi ikke har brukt kriteriet kjønn. Bakgrunnen for det er at utvalget representerte betydelig flere menn enn kvinner.

Når det gjelder utvalget kan en stille seg kritisk til utvalgets pålitelighet. Har vi fått tak i de informantene som er korrekt i forhold til studien, eller har det vært rent tilfeldig? Er

informantene oppriktige i intervjuet? Generelt sett ved bruk av intervju som metode, foreligger det utfordringer når det gjelder å kontrollere for grad av pålitelighet i informantenes respons til de spørsmål som stilles.

### **3.4.4 Redegjørelse for intervjuguide og hypotese**

I dette forskningsprosjektet var det mest hensiktsmessig å bruke det som Bryman og Bell (2015) omtaler som semistrukturerte intervjuer. Dette er en intervjutype som ligger mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer, og som gjør det mulig for oss som forskere å kunne følge en planlagt intervjuguide og samtidig underveis kunne variere rekkefølgen av spørsmål. Et semistrukturert intervju gir oss også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2020).

Ved utarbeidelse av intervjuguiden sorterte vi spørsmålsstillingene under fire kategorier, henholdsvis; 1) Bakgrunn og formål, 2) Kartlegging av reaksjoner, 3) Betydning av en direkte informasjonsprosessering, og 4) Betydning av en indirekte (sosial) informasjonsprosessering. Guiden er formulert slik at spørsmål rundt deres forståelse av egen lederrolle, samt oppfatning av mål og evaluering av lederløftet kommer til syne. I tillegg er det formulert spørsmål med formål å avklare de faktorer som ligger bak respondentenes reaksjoner. Vi er avhengige av å få vite noe om sistnevnte da dette kartlegger den direkte betydningen av henholdsvis en direkte, individuellbasert vurdering av lederløftet eller en vurdering av lederløftet ut ifra sosial påvirkning. Som følge av at dybdeintervjuene ble gjennomført i en semistrukturert versjon, ble en rekke av spørsmålene også brukt umiddelbart som oppfølgingsspørsmål.

I løpet av gjennomføringen har vi ikke sett behovet for å justere intervjuguiden da vi har fått de svarene vi ønsket. Informantene har uttrykt at intervju-spørsmålene har vært forståelig, og at den har dekket de relevante temaene i forbindelse med lederløftet. Formålet med intervjuguiden var å få frem hvilke syn informantene har på kompetanseheving og bemyndiggjørelse, og hvordan de følte at opplæring i forhold til lederløftet ble gjennomført på en god eller dårlig måte. Underveis var vi også opptatt av å undersøke deres holdninger og forståelse av endringsinitiativet.

I forbindelse med problemstillingen hadde vi ved starten av forskningsprosjektet ikke noen klar hypotese som kunne testes opp mot informantene og derav gi innsikt i problemstillingen. Men på bakgrunn av det teoretiske rammeverket ble det utledet noen hypoteser. Disse

hypotesene sier hvilke sammenhenger man bør kunne forvente å finne i forhold til konsekvenser for den enkelte, og deres sosiale identitet. Figur 4 viser de sammenhengene man vil kunne forvente og finne. Hypotesene gir ikke svar på problemstillingen vår, men legger føringer for hvilke sammenhenger man vil anta at ligger bak reaksjonene til mellomlederne. Dette vil være et interessant bidrag og som kan ha betydning for å forklare interessante årsakssammenhenger.

### **3.4.5 Gjennomføring av intervju**

Datainnsamlingen er gjort gjennom åpne, semistrukturerte intervjuer med respondenter på mellomledernivå. Respondentene er fra ulike avdelinger, ulik alder, forskjellige fagområder, ulike prosjekter og av begge kjønn. Spørsmålene formuleres åpent med mål om å kartlegge reaksjoner på endring, samt hvilke faktorer som kan forklare disse reaksjonene. Som nevnt har vi hypoteser basert på det teoretiske rammeverket, men ikke klare hypoteser i forhold til problemstillingen.

I forkant av intervjuene ble vi tilsendt en liste over mellomledere i PEAB og deres kontaktinformasjon av HR-sjef i PEAB, som også sendte ut en epost til disse i forkant for å informere om prosjektet og bedriftens rolle i det. På bakgrunn av dette sendte vi ut intervjuguider per epost til respondentene og fikk skriftlig aksept hos vårt utvalg på 10 stykker. Selve intervjuene ble booket som Teams møter. Dette for å tilpasse oss dagens situasjon med Covid-19 viruset og fare for smitte, både for oss og respondentene. En positiv effekt av dette var at vi fikk mulighet til å intervju mellomledere ved andre lokasjoner i Nord-Norge. Intervjuene tok i snitt 40 minutter og det ble gjort lydopptak av alle møtene. Etter intervjuene ble all intervjudata transkribert og sendt til respondentene for gjennomlesning og godkjenning. Videre i prosessen kategoriserte og kodet vi dataene for å gjøre materialet vårt analyserbart.

### **3.4.6 Transkribering**

Transkripsjon er å oversettelse muntlig samtale til tekst (Jacobsen, 2015), valgte vi å transkribere lydopptakene i sin helhet etter hvert enkelt intervju. Dette for å på best mulig måte kunne ivareta nyansene og ytringene til informantene. Her opplevde vi imidlertid noen utfordringer fordi det ikke lar seg gjøre å overføre nyanser i språk, kroppsspråk, mimikk og holdning til tekst på en enkel måte. Transkripsjonene ble gjort så ordrett som mulig, dette for

å sikre at vi som forskere ikke omformulerer og tilpasser ytringene til egne uttrykksmåter. Imidlertid gjorde vi en viss tilpasning med hensyn på standard ortografi, det vil si tilpasning til bokmål for å fjerne dialekt. Dette fordi en ren oversettelse uten noe form for justeringer kan bli vanskelig å lese og å tolke. I tillegg vil standard ortografi være en del av anonymiseringen. Ved transkripsjon har vi også fjernet eventuelle utsagn med navn og alder fra informanter, slik at anonymiseringen ivaretas.

### **3.4.7 Forskningsetikk**

Gjennom studien ønsker vi å ivareta etiske overveielser på en forsvarlig og god måte. Det vil si at vi tar etisk hensyn i forskningsprosessen, noe som innebærer at vår fremgangsmåte for datainnsamling ikke skal få etiske konsekvenser for en gruppe eller et samfunn, og at vi legger opp til å ivareta intervjuobjektens integritet.

Under selve intervjuet gjøres dette ved at vi opplyser informantene om fremgangsmåten for intervjugjennomgangen. Vi som intervjuere forsøker også å være rett på sak når det gjelder agendaen, og spør kun om det som er relevant for studien. Introduksjonsbrevet skal beskrive hvordan vi under intervjuet og i etterkant, ivaretar deres integritet. Vi stiller også krav til studien om anonymisering av gjenkjennelige detaljer. I tillegg opplyser vi informantene om at vi også vil behandle enhver opplysning varsomt, og at intervjuets datamateriale vil bli transkribert og sendt over til intervjuobjektene for en siste kontroll. Dette gjør at informantene får innblikk i hvordan vi har tolket det dem har sagt, og om dette er riktig tolket eller ikke. Korrigeringer vil bli gjort dersom dette ikke er i samsvar med informantenes synspunkter. Når det gjelder bruk av sitater fra et intervju, gjør vi dette ved å lage en sitatsjekk som vi sender over til informanten som vi ønsker å sitere, hvor vi spør om det er greit at vi siterer han eller henne i studien. Krav om anonymisering og sitatsjekk nevnes i introduksjonsbrevet. Når det gjelder bruken av lydopptak vil vi informere om dette både skriftlig gjennom epost og muntlig før intervjuets start. I tillegg vil vi opplyse om at lydopptakeren kan og vil bli deaktivert dersom informantene ønsker det. For å støtte opp om deres integritet vil vi også tilby informantene om å trekke seg ved enhver anledning – det er informantene som bestemmer om han eller hun vil ta del i intervjuet etter transkriberingen er sendt over. For å minimere sannsynligheten for at de trekker seg, vil vi etter beste evne tolke dataene så presist og forståelig som mulig etter det informantene har sagt. Dette er en selvfølge da det også gir kvalitet til vår studie.

## **3.5 Dataanalyse**

### **3.5.1 Systematisering**

Når transkribering av intervjuene var fullført, gikk vi videre til å operasjonalisere funnene våre i henhold til det teoretiske rammeverket vårt. Dette gjorde vi gjennom å definere kategorier innenfor reaksjoner som medarbeiderne kunne ha, innenfor det etablerte rammeverket i henhold til Oreg sin Circumplex modell. Deretter kartla vi faktorer basert på individuell og sosial informasjonsprosessering, med hensikt på å forklare reaksjonene. Rammeverket presenteres i kapittel 2. Etter dette leste vi nøye gjennom intervjudataen vår og fargekodet og nummerert utsagn der intervjuobjektene uttrykte sine reaksjoner og faktorer som kan forklare reaksjonene.

Operasjonaliseringen av begreper ble gjort for å lettere klare å knytte empirien til teorien og derfor også klare å identifisere relevante utsagn fra informantene. På bakgrunn av fortolkningen av intervjudataen fikk vi en oversikt over hvordan informantene hadde reagert på lederløftet, og hvorvidt denne reaksjonen skyldtes individuelle eller sosiale faktorer, eller begge deler.

Reaksjoner og årsaken til reaksjoner baserer seg på vår fortolkning av intervjuene og informantenes egne opplevelser og meninger i forhold til lederløftet.

### **3.5.2 Strukturering og presentasjon av funnene**

Ved presentasjon av funnene, presenteres hovedfunn i en egen tabell. Dette for å gjøre det mer oversiktlig og samtidig for å enklere se og forstå sammenhenger. Dette mener vi at vi har klart og gjort på en tilfredsstillende måte. I tillegg trekker vi frem noen sentrale trekk der vi finner det naturlig å gjøre det. Dette er hovedsakelig trekk som vi mener krever en mer utfyllende forklaring for å kunne forstå funnenes betydninger. Når det gjelder den videre anonymiseringen i forhold til kandidatenes stillingstitler, vil vi løpende gjennom empiri og analysen bruke begrepene «mellomledere», «informanter» og «respondenter» om hverandre.

### 3.5.3 Analysen

Analysen handler om å fortolke og sammenligne empiri og teori. Det innebærer å dele opp datamaterialet i mindre deler, slik at man kan tolke innholdet og gi et konkret innhold en spesifikk betydning basert på avhandlingens rammeverk (Bryman & Bell, 2015; Dalland, 2012). Dette gjør at vi som forskere må være konsekvent, konkret og bevisst på å ikke komplisere analysen, men heller gjøre innholdet lettleselig og forståelig. Med andre ord skal analysen vise at vi har forstått betydningen av funnene våre.

Empiri og analyse gjøres sammen. Dette gjennom at vi samtidig som vi presenterer empiriske funn også anvender vårt teoretiske rammeverk for sammenligning. I analysen deler vi empiriske funn inn etter system 2, system 1 og reaksjoner på endring. Vi skal forsøke å få en bedre forståelse av reaksjonene som følge av lederløftet og hva som skaper disse reaksjonene. Dette gjøres gjennom fortolkning og refleksjon rundt datamaterialet som vi har samlet inn. Dette skal videre gi oss grunnlag for å si litt om hvordan endringer på best mulig måte bør gjennomføres på dette nivået i PEAB. Basert på våre funn skal analysen samtidig kunne si noe om hvilke effekter lederløftet har gitt. Dette vil ha direkte betydning for sammenfatting av vårt forskningsarbeid, og å besvare avhandlingens problemstilling.

Når vi hadde første gjennomgang av datamaterialet, var formålet å aktivt se etter utsagn vi kunne knytte opp mot teorien. Dette basert på avhandlingens tre hovedtemaer; reaksjoner, individuell informasjonsprosessering og sosial informasjonsprosessering.

Operasjonaliseringen blir gjort i kapittel 4. I neste runde satte vi dette i system for å se på sammenhenger mellom reaksjoner og de underliggende faktorene hos hvert enkelt intervjuobjekt. Dette for å se om man ser noen tendenser som går igjen blant mellomlederne, som igjen skal kunne danne grunnlag for drøfting rundt hvordan slike endringsprosesser bør gjennomføres. Kodingen av datamaterialer har gjort at vi har fått operasjonalisert 4 variabler slik at det er mulig å se likheter og forskjeller i reaksjoner og årsakene til reaksjonene.

Avslutningsvis presenteres hoved funnene i en tabell, dette gjøres i kapittel 4. Hensikten med dette er å gi en god oversikt før drøftingen.

### **3.6 Feilkilder**

I dette avsnittet lister vi opp mulige svakheter i design og metode, og som kan ha konsekvenser for konklusjonene vi trekker i denne studien. Noen av svakhetene ser vi direkte fra utsagn fra informantene. Undervis i innkallingsprosessen, opplevde vi noen vanskeligheter i å få tak i personer på mellomledernivå til intervjurundene, selv om deltakelsen i forskningsprosjektet i forkant ble kommunisert av HR-sjef i PEAB. Dette medførte at variasjon i forhold til variabelen arbeidslokasjoner ble noe skjevt. I tillegg skulle det vise seg at selv om vi ikke baserte utvalgsriteriet på deres erfaring, hadde utvalget likevel en god del variasjon i erfaring, bakgrunn og holdninger.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene, valgte vi å inkludere alle intervjurundene i forskningsprosjektet. De to første intervjurundene ble på mange måter prøveintervjuer for å innrette eventuelle spørsmål i intervjuguiden. Som en konsekvens av dette ble det heller ikke stilt like mange oppfølgingsspørsmål for disse kandidatene, som for de resterende i utvalget. Dette har gjort at vi kan ha gått glipp av verdifull informasjon, noe som kunne vært belyst om vi hadde stilt gode oppfølgingsspørsmål fra starten. Vi valgte likevel å inkludere disse i studiens utvalg etter vurdering av innsamlet datamateriale. En annen svakhet ved gjennomføringen av de første intervjuene, var at vi som intervjuere var mindre bevisst på vår rolle. Etter hvert ble vi mer dreven i vår rolle, og ble mer bevisst på hva vi måtte gjøre for å skape en bedre flyt, samt hvordan vi skulle ivareta informanten etter beste evne i intervjuprosessen.

Ut ifra datamaterialet så vi en tydelig trend på at de første informantene er de som stiller seg mest positive til lederløftet. Vi observerte at de informantene som ventet lengst med å delta hadde større variasjon når det gjelder både reaksjoner og underliggende faktorer på lederløftet. Dette kan tenkes å ha sammenheng med at de som har høyere grad av usikkerhet og negative responser knyttet til lederløftet, var mindre interessert i å delta på vår undersøkelse om reaksjoner på kurset.

### **3.7 Studiens kvalitet**

Spørsmålet som ofte stilles i forhold til forskningsdesignet er hvorvidt kvaliteten ivaretas, med hensyn til pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Johannessen et al.,



2011). Pålitelighet handler om hvorvidt vi kan stole på studiens innsamlede datamateriale, og hvorvidt vi som forskere har klart å dokumentere funn, bruk av metode og argumentasjon for våre avgjørelser. (Bryman & Bell, 2015). Troverdighet er hvorvidt vi klarer å konstruere tillit til forskningen, slik at funnene og resultatene av studien er sanne (Bryman & Bell, 2015). Bekreftbarhet vektlegger at forståelsen som vi kommer frem til i vår studie, kan bekreftes av annen forskning. Hvorvidt kan vi for eksempel bekrefte informantenes utsagn? (Bryman & Bell, 2015). Overførbarhet innebærer anvendelse av studiens funn, det vil si grad av generalisering til andre sammenhenger (Bryman & Bell, 2015).

I forhold til studiens pålitelighet og troverdighet sikret vi dette ved å dokumentere gjennomførelsen av forskningsprosjektet. Metodekapitlet gir en fin oversikt over hva vi har gjort for å sikre troverdighet og pålitelighet til forskningen. For eksempel har vi beskrevet hvordan vi har gått frem i forskningen, samt beskrevet gjennomføringen av intervjuene. I tillegg har vi presentert hvilke informanter som er valgt ut og argumentasjon for dette. Vi har også beskrevet hvordan vi har sikret intervjuguiden med relevante spørsmål for denne studien, og som er i tråd med studiens teoretiske rammeverk. Videre har vi beskrevet hvordan vi har gjennomført anonymiseringen, systematisering og dataanalysen. I tillegg har vi gitt en detaljert beskrivelse av empirien, hvor vi knytter sentrale sitater fra datamaterialet for å understøtte troverdigheten i studiens funn.

Gjennom fokus på kvalitet har vi fått en forståelse av at vi likevel kan oppleve skjevheter som kan være vanskelig å unngå. For eksempel kan vi som intervjuere misforstå det som skjer, og at vi da fortolker observasjoner og utsagn på en måte som blir feil i forhold til virkeligheten. Vi som intervjuere vil tolke det som fremkommer i et intervju subjektivt. Dette øker sannsynligheten for å blande inn egen tolkning ved en transkribering. Når det gjelder informantene kan det hende at vi får en skjevhet i utvalget, for eksempel at de som er mest positive til det vi forsker på også er mest positive til å la seg intervju. Ved å samle inn data gjennom intervju vil det være intervjuobjektene som bestemmer hvilke type informasjon vi får, og da også hvilken informasjon vi legger til grunn i vår studie. Det vil derfor alltid være et usikkerhetsmoment knyttet til informantenes troverdighet. Vi kan også oppleve at intervjuobjektene ikke svarer, svarer tvetydig, eller at informanten svarer på noe helt annet enn det vi spør om. Vår forståelse av slike skjevheter, både hos oss som intervjuere og hos informantene, gjør oss mer fokusert på å nettopp unngå slike tilfeller. Ved anvendelse av kvalitativ forskningsmetode vil en alltid kunne regne med de utfordringene vi har nevnt ovenfor i empirien (Bryman & Bell, 2015).

Når det gjelder studiens bekræftbarhet, har vi prøvd å sikre dette gjennom å oversende transkriberte intervjuer tilbake til informanten, slik at informanten kan bekrefte egne utsagn. Gjennom intervjurundene ønsket vi å få kartlagt både deres direkte oppfatninger knyttet til den aktuelle endringshendelsen, og deres generelle oppfatninger rundt endringsprosesser. Vi opplevde ingen umiddelbare utfordringer ved denne bekræftbarheten. I tillegg har vi prøvd å ivareta det etiske i forskningsprosessen, som også understøtter bekræftbarheten. For eksempel med det at vi har sendt ut informasjonsskriv til alle informanter, vært tydelig på vår ivaretagelse av deres anonymitet, samt opplyst om bruk av sitater og derav gjort sitatsjekk.

Når det gjelder studiens eksterne validitet, det vil si gyldighet/overførbarhet, må dette vurderes etter i hvilken grad vi har dekning i datainnsamlingen for å kunne hevde det vi har funnet. I vår studie er vi ikke opptatt av å se om funnene kan generaliseres til å gjelde samme fenomen i tilsvarende kontekster. I tillegg vil generalisering som et kvalitetskriterium være mere egnet til bruk i kvantitative forskning (Bryman & Bell, 2015). For vår studie vil hensikten være å anvende teori for å analysere fenomenet på bakgrunn av empirien. For å kunne bekrefte denne anvendelsen, er vi likevel avhengig av å kunne hevde det vi har funnet – men da til bruk for akkurat denne studien.

### **3.8 Oppsummering av metode**

For å oppsummere kan man trekke fram at vår forskning har hatt en kvalitativ tilnærming. Vi har benyttet et deskriptivt forskningsdesign. Vårt datamateriale er produsert gjennom transkriberte semistrukturerte dybdeintervjuer. Analysen vår baserer seg på det teoretiske rammeverket vi har konstruert på eksisterende teori om reaksjoner på endring. Vårt valg av metode tror og håper vi gir kvalitetssikret datamateriale.

Hensikten med måten vi framstiller funnene våre på er at PEAB skal få innsyn i effekten av lederløftet, samt at de skal få innsyn i hva som ligger bak effektene. Målet er at PEAB skal kunne ta i bruk denne lærdommen ved gjennomføring av endringer i framtiden. Vi har forsøkt å gi et så klart bilde som mulig, men er bevisst begrensningene som foreligger i forskningsprosjektet vårt, og derfor vært forsiktige med å trekke for sikre konklusjoner basert på intervjuene.

## 4 ANALYSEN

I dette kapittelet foretar vi en analyse av datamaterialet vi har samlet inn i løpet av intervjurundene. Her vil vi tolke informantenes egne meninger og opplevelser. Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. For enkelthetskyld benytter begrepene slik de er beskrevet i originallitteraturen i presentasjon av funn og analyse. Vi analyserer funnene i forhold til individuelle faktorer, sosiale faktorer og reaksjoner hos mellomlederne i utvalget. Formålet er å se på hvordan mellomlederne forholder seg til informasjon i forbindelse med en endringshendelse og videre hvordan dette bidrar til å forme reaksjonene. Dette blir grunnlaget for drøftingskapitlet. Under arbeidet med empirien fordelte vi intervjuene likt mellom oss når vi transkriberte lydopptakene. Kategoriseringen gjorde vi sammen for å sørge for så lik databehandling som mulig. Målet her var å trekke ut uttalelser som kan tenkes å si noe om hvordan respondenten forholder seg til informasjon basert på individuelle og sosiale faktorer, dette framkommer i tabell 1 (System 2) og tabell 2 (System 1). I tillegg trakk vi ut uttalelser som kunne tenkes å si noe om hvilke reaksjoner de ansatte har hatt på bakgrunn av lederløftet, dette framkommer i tabell 3 (Reaksjoner på endring). I praksis gikk dette ut på i første omgang og fargekode uttalelser på hver enkelt respondent som kunne knyttes til faktorene fra det teoretiske rammeverket. Ut ifra informantenes subjektive vurdering skal vi til slutt plassere disse under en av reaksjonene fra det teoretiske rammeverket og se på eventuelle sammenhenger innenfor reaksjoner og hvordan ansatte prosesserer informasjon.

For å gjøre ting mer konkret, og siden ulike variabler og faktorer fra datamaterialet kan tenkes å ha ulike effekter på folks reaksjoner, velger vi å presentere tre forklaringstabeller. I forklaringstabellene gir vi en beskrivelse av relevante definisjoner av variabler som fremkommer. Vi presenterer først funn fra de uavhengige variablene individuell og sosial informasjonsprosessering, før vi presenterer funn fra den avhengige variabelen reaksjoner på endring. Dette vil gjøre det lettere å forstå hvordan vi har tenkt i forskningsprosessen, og hva som gjør at informantene reagerer som de gjør. Forklaringstabellen tar utgangspunkt i faktorer fra det teoretiske rammeverket. Empirien presenteres og analyseres med hensyn på å besvare forskningsspørsmålene:

1. «*Hvordan påvirker individuelle vurderinger reaksjoner på endring?*»
2. «*Hvordan påvirker sosial informasjon fra kollegaer reaksjoner på endring?*»
3. «*Hvordan reagerer mellomledere på endring?*»

Vi starter derfor med å presentere funn med hensyn på individuelle og sosiale faktorer fra intervjuene. Videre presenteres reaksjonene. Det legges fram slik at vi kan se på sammenhenger mellom reaksjoner og hvordan ansatte forholder seg til informasjon.

## **4.1 Empiriske funn**

Ut fra det teoretiske rammeverket definerte vi fire typer reaksjoner på bakgrunn av Oreg et al. (2016) sin Circumplex modell; aktiv aksept, passiv aksept, passiv motstand og aktiv motstand. Fra teorien har vi definert to måter å forholde seg til informasjon i en gitt endringshendelse, og hvordan dette kan tenkes å påvirke mellomledernes reaksjoner.

I det teoretiske rammeverket er det beskrevet hvordan system 1 og system 2 tenking forventes å påvirke ansattes reaksjoner. Videre i analysen redegjør vi for funnene som vi har samlet inn gjennom intervjuer med respondentene. Funnene skal kunne gi oss en forståelse av hvilke reaksjoner lederløftet har gitt, samt hva som kan være den underliggende årsaken til disse reaksjonene. Videre vil mellomlederne også bli omtalt som kandidater (forkortet KDT), og respondenter. Vi forholder oss til kjønnsnøytrale benevnelser på grunn av personvern. Senere analyserer vil funnene sett opp mot det teoretiske rammeverket for å se om våre funn er i samsvar med teorien. Målet er at vi skal kunne si noe om reaksjoner dannes på bakgrunn av en system 2 eller system 1 tenking. Eventuelt begge. Selv om det er variasjon i resultatene vi har fått, har alle mellomlederne samme oppfatning av hva som var hensikten med lederløftet, og alle har i tillegg fått vite om det første gang gjennom formelle kanaler, akkurat her fant vi ingen avvik.

### **4.1.1 Individuelle faktorer**

Individuelle faktorer baserer seg på Oreg et al., sin beskrivelse av den kognitive prosessen hvor et individ gjør en vurdering rundt en hendelse og hvordan de kan bli påvirket av denne. Her benyttes Lazarus' (1991) tottrinnsvurdering, der en mellomleder i førsteomgang ser på hvordan en hendelse påvirker en selv med hensyn på hvor relevant den er og hvordan den påvirker vedkommende. Disse faktorene er målkongruens og målrelevans. Den andre vurderingen som gjøres er hva vedkommende kan gjøre med dette, og hvilke mestringsressurser den enkelte innehar. Denne faktoren er mestringspotensial. Denne måten å forholde seg til en hendelse baserer seg derfor på å forholde seg til informasjon om hvordan den enkelte blir påvirket, altså system 2 tenking. Her vurderes en hendelse i henhold til hvor relevant den er, hvorvidt den er i samsvar med egne mål og hvorvidt man kan mestre og kontrollere den (Oreg et al., 2016). Nedenfor beskriver vi individuelle faktorer som antas å påvirke reaksjoner på endringen.

Tabell 1. Forklaringstabell, System 2

Variabler	Forklaring	Eksempel
<b>Målrelevans</b>	Graden av hvor relevant og signifikant en hendelse er for et individ. Her må man ta stilling til hvorvidt det er personlig relevant for individet. Målrelevans kan ses på som graden av hvorvidt en hendelse har en «betydelig og forståelig forbindelse for individets velvære», eller i hvilken grad personen er personlig involvert i hendelsen. Bidrar til graden av aktiveringen et individ opplever (Oreg et al., 2016).	Har det betydning for hvordan jeg har det? Dette vil påvirke hvordan jeg vil agere. Om dette fører til at jeg får det bedre vil jeg vurdere det som positivt. Hvis det ikke har noe å si vil jeg forholde meg mer nøytral.  Dersom det er negativt for meg vil jeg vurdere det som negativt. « <i>Denne hendelsen har en betydning for hvordan jeg vil ha det i min arbeidshverdag, og vil påvirke hvor aktiv jeg er</i> » (ikke et faktisk sitat).
<b>Målkongruens</b>	Graden hvorvidt hendelsen er kongruent med individets eller organisasjonens mål. Her må man altså ta stilling til i hvilken grad hendelsen er i samsvar med personlige og organisatoriske mål. Det handler om opplevd personlig gevinst eller skade, og dette vil deretter bestemme om man reagerer positivt eller negativt. Høy målkongruens skaper positive følelser og lav målkongruens skaper negative følelser (Oreg et al., 2016).	Dersom en hendelse er i tråd med egne mål, vil det være høy grad av målkongruens.  Dersom et individ tenker at vedkommende ikke trenger dette for å oppnå sine mål vil det være lav grad av målkongruens. « <i>Er det bra eller dårlig for meg i forhold til mine mål? Dette vil påvirke hvorvidt jeg er positiv eller negativ</i> » (ikke et faktisk sitat).
<b>Mestringspotensial</b>	Den individuelle vurderingen den enkelte gjør om hvorvidt vedkommende kan kontrollere eller endre den opplevde hendelsen. Opplevd mestringspotensial reflekteres fra kontrollerbarhet og modifiserbarhet. Når en hendelse oppstår og hendelsens målrelevans og målkongruens er vurdert, vil individet vurdere graden han eller hun kan håndtere hendelsen og kontrollere utfallet (Oreg et al., 2016).	Dersom et individ føler at vedkommende ikke mestrer en hendelse som oppstår vil den vurderes som negativ for vedkommende. « <i>Om jeg føler at hendelsen er noe jeg kan mestre vil dette påvirke hvor aktiv jeg er</i> » (ikke et faktisk sitat).

Funn viser variasjon i hvordan respondenter vurderer hendelser basert på individuelle faktorer og variasjon i opplevd målrelevans, målkongruens og mestringspotensial hos den enkelte.

Videre viser funn at samtlige respondenter legger til grunn en viss grad av individuelle faktorer når de vurderer hvordan de vil påvirkes av en hendelse, altså at de benytter system 2 tenking.

### ***Målrelevans***

Målrelevans er som tidligere definert i hvilken grad en hendelse er relevant eller signifikant for et individ, noe som videre vil påvirke graden av aktivisering for individet. Vurdering av målrelevans vil derfor være hvordan lederkurset påvirket arbeidshverdagen til mellomlederne. Vurderingene strekker seg fra respondenter som har vurdert dette som at det påvirker deres arbeidshverdag på en positiv måte til respondenter som har vurdert at det ikke har påvirket arbeidshverdagen deres.

KDT 1, 2, 3, 4 og 6 har vurdert at kurset har påvirket deres lederrolle. Samtlige trekker fram ulike måter dette har påvirket deres arbeidshverdag, og det er enighet om at endringen er til det bedre.

*«Jeg har blitt mer bevisst på organisering, og er blitt flinkere på å skrive ned ting for å organisere en byggeplass».* Mellomleder

*«Mange av verktøyene hadde jeg fra før av, men jeg er blitt mer bevisst på disse og bruker de mer aktivt i dag».* Mellomleder

Vi ser at KDT 1, 2, 3, 4 og 6 i forbindelse med gitte hendelse har vurdert målrelevansen i denne sammenhengen som høy, og vurdert at den har betydning for seg selv. KDT 5, 7, 8, 9 og 10 på sin side har vurdert at kurset ikke har påvirket deres lederrolle. KDT 5 var positiv til kurset, men forteller at vedkommende ikke klarte å implementere dette i egen arbeidshverdag. Arbeidshverdagen har da heller ikke blitt påvirket som følge av hendelsen.

*«I ettertid kan jeg ikke si at jeg bruker noe fra LIN-kurset i det daglige».* Mellomleder

KDT 8 var og positiv til kurset, men forteller at dette ikke har påvirket hverdagen til vedkommende. Respondenten forteller at det er fagområdet som har gjort at denne endringen ikke har påvirket arbeidshverdagen til vedkommende.

*«Personlig har ikke lederløftet påvirket hvordan jeg gjør mitt arbeid».* Mellomleder

KDT 10 forteller at kurset ikke har påvirket arbeidshverdagen til vedkommende, da respondenten hadde denne kompetansen fra før av.

*«Mye var kjent fra før, det ble mer en bevisstgjøring».* Mellomleder

KDT 7 og 9 var ikke positive til kurset, og har heller ikke vurdert hendelsen som relevant for deres arbeidshverdager.

*«Når jeg tenker over det i ettertid, så er det ikke mye jeg føler som jeg har bruk for i jobben».*

Mellomleder

*«Kurset har ikke bidratt til noe i min arbeidshverdag».* Mellomleder

Vi ser at KDT 5, 7, 8, 9 og 10 har vurdert målrelevansen som lav, endringen har ikke påvirket deres arbeidshverdag.

Av våre funn ser vi dermed at målrelevansen av verktøyene fra LIN-kurset oppleves ulikt blant respondentene. KDT 1, 2, 3, 4 og 6 vurderer disse som viktige og i den sammenhengen vurderer de også hendelsen til å ha høy grad av målrelevans. KDT 5, 7, 8, 9 og 10 på sin side vurderer målrelevansen av verktøyene til å være av lav grad.

### ***Målkongruens***

Målkongruens er som tidligere definert i hvilken grad en hendelse er kongruent med individets eller bedriftens mål, noe som vil påvirke valensen til individet. Vurdering av målkongruens vil derfor være i hvilken grad lederkurset var i samsvar med individenes mål. Vurderingene strekker seg fra respondenter som vurderer lederløfte som i samsvar med personlige og/eller organisatoriske mål, til respondenter som vurderer at det ikke er noe samsvar.

KDT 1, 2, 3, 4, 5 og 6 har vurdert at hendelsen var i samsvar med egne mål. Samtlige av disse mener at kurset var noe de trengte og at det var bra for deres personlige utvikling og noe organisasjonen trengte. KDT 3 så behovet for dette og etterspurte slik kursing i forkant av lederløftet.

*«Jeg ser nytten av lederløftet, det er noe vi som ledere har godt av».* Mellomleder

*«Vi må henge med i utviklingen for å kunne være konkurransedyktige».* Mellomleder

Vi ser at KDT 1, 2, 3, 4, 5 og 6 har vurdert målkongruensen som høy. Hendelsen var i samsvar med personlige mål. KDT 8 og 9 vurderte at hendelsen var i samsvar med organisasjonens mål. KDT 8 vurderte ikke dette som personlig målkongruent da det ikke er i



samsvar med arbeidsoppgavene til vedkommende. KDT 9 forteller at dette ikke var ny kompetanse, det ble derfor ikke vurdert som i samsvar med egne mål.

*«Jeg tror nok at andre har hatt bedre utbytte enn meg i det daglige. Årsaken kan nok være mitt fagområde».* Mellomleder

Vi ser at KDT 8 og 9 har vurdert den organisatoriske målkongruensen som høy, og at hendelsen var i samsvar med organisatoriske mål. KDT 7 og 10 mente at endringen ikke er noe man skal behøve å lære på kurs.

*«Jeg føler at kurset burde vært mer tilpasset slik at man kan relatere den til seg selv i større grad».* Mellomleder

*«Det er ingen som trenger å fortelle meg hvordan jeg skal oppføre meg, jeg trenger ikke kurs for å vite hvordan jeg skal oppføre meg. Jeg er den personen jeg er, og jeg vet at jeg både kan gjøre en god jobb og jeg kan opptre saklig».* Mellomleder

KDT 7 og 10 vurderte ikke hendelsen som målkongruent og at hendelsen verken var i samsvar med personlige eller organisatoriske mål.

Av våre funn ser vi dermed at målkongruensen av verktøyene fra LIN-kurset oppleves ulikt blant respondentene. KDT 1, 2, 3, 4, 5 og 6 vurderer disse som i samsvar med egne mål og i den sammenhengen vurderer de også hendelsen til å ha høy grad av målrelevans. KDT 8 og 9 vurderer verktøyene som i samsvar med organisatoriske mål og i den sammenhengen vurderer de også hendelsen til å ha høy grad av målrelevans. KDT 7 og 10 derimot vurderer verktøyene som ikke i samsvar med verken personlige eller organisatoriske mål og vurderer i den sammenhengen hendelsen til å ha lav grad av målrelevans.

### ***Mestringspotensial***

Mestringspotensial er som tidligere definert vurderingen den enkelte gjør, i forhold til om vedkommende kan kontrollere eller endre hendelsen. Vurderingen av mestringspotensial vil derfor være hvordan mellomlederne vurderer hvorvidt de kan mestre eller anvende den aktuelle hendelsen. Vurderingene strekker seg fra at dette er noe mellomlederne føler de kan mestre og kan anvende til at de verken mestrer det eller klarer å anvende det.

KDT 1, 2, 3, 4, og 6 har vurdert hendelsen som noe de kan mestre og kan anvende. Høyt mestringspotensial begrunnes her med at de er generelt positive til endringer, eller har relevant erfaring og/eller kompetanse på området fra før av. KDT 1 og 3 trekker ikke fram erfaring eller kompetanse som faktorer i deres vurdering, men begge to mener det er bra med faglig påfyll.

*«Jeg har sett nytten av lederløftet, det er jo alltid nyttig med litt påfyll».* Mellomleder

At respondentene vurderer påfyll som nyttig vil kunne tale for at de har følt at dette er noe de kan mestre å anvende, altså at det er gjort en vurdering av mestringspotensial. KDT 2 og 6 vektlegger tidligere kompetanse i sin vurdering av hendelsen.

*«Jeg tror det handler om den type person jeg er. Jeg er en positiv og løsningsorientert person. I tillegg har jeg kompetanse rundt lederrollen fra fagskolen. Jeg føler at dette er en god måte å gjøre kompetanseløft på».* Mellomleder

*«Jeg er ikke redd for å utfordre min kompetanse».* Mellomleder

Vi ser at respondentene her har gjort vurderinger basert på kompetansen de innehar, og at dette er noe de kan mestre å anvende. KDT 4 trekker paralleller mellom sin erfaring og vurderingen av hendelsen.

*«Jeg har hatt hovedansvaret for en bedrift tidligere, noe som er årsaken til at jeg har reagert slik jeg gjorde på lederløftet. Å gjøre slike kompetanseløft er bra».* Mellomleder

KDT 1, 2, 3, 4 og 6 har vurdert mestringspotensialet som høyt i forbindelse med kurset. KDT 5 forteller at vedkommende er forsiktig med endringer, noe som taler for at vedkommende har gjort en vurdering av mestringspotensialet. Her ser det ut som at anvendbarheten vurderes til høyt, men at respondenten frykter å ikke mestre dette. Respondenten vurderte mestringspotensialet som lavt i denne sammenhengen.

*«Jeg satt igjen med et godt inntrykk etter kurset, men i ettertid så kan jeg ikke si at jeg tenker spesifikt på verktøy fra LIN-kurset og bruker det i det daglige. Jeg tenker at det kan komme av frykten for det ukjente, og at man generelt ikke liker endringer, eller er forsiktig når det gjelder endringer».* Mellomleder

KDT 8 informerer om at vedkommende er åpen for nye ting og var positiv til endringshendelsen, noe som kan tyde på at det er gjort en vurdering av hvorvidt dette er noe vedkommende kan mestre. Samtidig er anvendbarheten vurdert til lavt her. Mestringspotensialet ble i denne sammenhengen vurdert som lavt på grunn av anvendbarhet.

*«Jeg tror nok at andre har hatt bedre utbytte en meg i det daglige. Årsaken kan nok være mitt fagområde».* Mellomleder

KDT 10 forteller at vedkommende innehar slik kompetanse fra før av, noe som vil tilsi at respondenten har vurdert mestringspotensialet i denne sammenheng. Mestringspotensialet ble i forbindelse med lederkurset vurdert som lavt av respondenten av samme årsaker som KDT 8.

*«Mye var kjent fra før av, det ble mer en bevisstgjøring/påminnelse for meg selv».*  
Mellomleder

KDT 7 og 9 vurderte hendelsen som negativ sammenlignet med de tidligere respondentene. KDT 7 opplyser å være positiv til kursing og endringer generelt. Respondenten opplyser også at dette er kompetanse som vedkommende har fra før av. Dette tyder på at respondenten har gjort vurderinger i forhold til at dette er noe vedkommende kan mestre, men ikke anvende. Mestringspotensialet er i denne sammenheng vurdert som lavt.

*«Jeg føler ikke at kurset gav meg noe nytt, og jeg klarer heller ikke å se at kurset har gitt meg noe som skal gjøre meg til en bedre leder. Nå har jeg jo kompetanse fra skole, det kan gjøre at kurset har blitt mer selvsagt for min del. En annen årsak til at jeg reagerte slik jeg gjorde var at jeg ikke følte at kurset var verdt pengene».* Mellomleder

KDT 9 trekker fram personlighet i vurdering av hendelsen og mener at innholdet kun var «vanlig folkeskikk». Denne respondenten oppgir at vedkommende ikke er imot kompetanseheving generelt. Videre ser vi at målkongruensen er vurdert gjennom det at vedkommende oppgir å generelt være positiv til kursing, men forteller videre at vedkommende ikke var positiv til akkurat dette kurset. Dette taler for at vedkommende har gjort en vurdering også av mestringspotensialet, og at dette er vurdert til noe vedkommende kan mestre, men ikke anvende. Respondenten har vurdert mestringspotensialet som lavt i forbindelse med kurset.

*«Det er ingen som trenger å fortelle meg hvordan jeg skal oppføre meg, jeg trenger ikke kurs for å vite hvordan jeg skal oppføre meg. Jeg er den personen jeg er, og jeg vet at jeg både kan gjøre en god jobb og jeg kan opptre saklig».* Mellomleder

Av våre funn ser vi dermed at mestringspotensial i forbindelse med verktøyene fra LIN-kurset oppleves ulikt blant respondentene. KDT 1, 2, 3, 4, og 6 vurderer disse som noe de kan mestre å anvende, og i den sammenhengen vurderer de også mestringspotensialet som høyt. KDT 7, 8, 9 og 10 vurderer verktøyene som noe de kan mestre, men ikke anvende og i den sammenhengen vurderer de mestringspotensialet som lavt. KDT 5 derimot vurderer ikke verktøyene som noe vedkommende kan mestre, men dog noe som respondenten potensielt kunne anvendt. Respondenten vurderer i den sammenhengen mestringspotensialet som lavt **i**.

#### **4.1.2 Sosiale faktorer**

Sosiale faktorer baserer seg på Salancik og Pfeffer sin modell og hvordan ansattes reaksjoner formes i betydning av hvordan de forholder seg til og tar valg basert på andres meninger og synspunkter. Her så vi at både effekter som den ansattes grad av eksponering for sosial informasjon, samt grad av sosial innflytelse vil ha betydning. Disse effektene vil eksplisitt kunne forklare den ansattes grad av sosiale identitet. Vi har gitt en forenklet forklaring på og eksemplifisert dette forholdet i forklaringstabell 2 under. Deretter presenterer vi funnene som kan forklare betydningen av det å bli påvirket sosialt, det vil si å ta valg basert på hva andre mener og synes – altså graden av sosial informasjonsprosessering. Denne måten å forholde seg til en hendelse baserer seg derfor på å forholde seg til informasjon tilknyttet sosiale faktorer, altså system 1 tenking.

Tabell 2. Forklaringstabell, System 1

Variabler	Forklaring	Eksempel
<b>Sosial påvirkning</b>	Graden av hvordan de ansatte påvirkes av den sosiale konteksten. Effekter som påvirker dette er 1) graden av sosial informasjon som den ansatte eksponeres for på arbeidsplassen, og 2) grad av sosial innflytelse (det vil si i hvilken grad du har kollegaer rundt deg som har evnen til å klare å påvirke dine handlinger. Sosial innflytelse kan være påvirket av en rekke sosiale faktorer så vel som personlige) (Salancik & Pfeffer, 1978).	Den ansatte beskriver samholdet som godt, vektlegger viktigheten av å forhøre seg med medarbeidere som har relevant kompetanse. Den ansatte kan for eksempel være usikker. Usikkerhet kan gjøre at den ansatte vektlegger andres meninger og synspunkter lettere. Den ansatte kan ha liten eller ingen erfaring, noe som kan gjøre vedkommende mere tilbøyelig for å ta valg basert på andres vurderinger.

Fra intervjumaterialet ser vi at flere av informantene er åpne for å la seg påvirke av kollegaer og oppsøker aktivt innspill dersom de er usikre. For eksempel ser vi at KDT 1, 2, 3, 4 og 6 gir uttrykk for at de ikke er redd for å spørre om hjelp fra andre kolleger, dersom de føler det skulle bli behov for det.

*«Hvis det er noe jeg er usikker på, så er jeg ikke redd for å spørre om råd».* Mellomleder

Her ser det ut til at et godt arbeidsmiljø kan være årsaken til at informantene her er mottakelig for påvirkning. Salancik og Pfeffer (1978), Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador (2009), nevner alle betydningen av karakteristikker ved arbeidsmiljøet, og at arbeidsmiljøet vil kunne ha innvirkning på hvorvidt man blir påvirket sosialt. Samtlige av respondentene nevner at samholdet på arbeidsplassen er bra. Respondentene mener at et godt samhold er det å kunne ha et godt miljø og en god tone på tvers av aktørene som deltar på prosjekter. Men samholdet vil alltid kunne variere fra prosjekt til prosjekt. Dette begrunner kandidatene i at det alltid vil være nye prosjektgrupper og samlinger av mennesker på nye prosjekter. I tillegg kan gode relasjoner mellom mellomlederne medføre at de er mer komfortable med å spørre om hjelp ved behov.

*«Jeg føler at vi har en god relasjon på mellomledernivået. Jeg føler at det er lett å spørre om råd fra en av mine kollegaer, i hvert fall de aller fleste».* Mellomleder

Fra dette kan vi anta at der hvor det befinner seg gode relasjoner mellom aktørene, så vil mellomlederne være mere tilbøyelig for sosial påvirkning. I motsetning kan dårlige relasjoner

oftest tenkes å føre til at folk kvier seg til å spørre om hjelp. Dette kan tenkes å være gjeldende for personer der hvor man er mer geografisk spredt enn andre – og hvor man ikke helt vet hvem man skal kontakte for å få riktig hjelp.

*«Ulempen er at man av og til ikke kjenner alle man burde kjent. Vi har ikke like gode relasjoner til alle og enhver i organisasjonen, dette gjør det også vanskeligere å spørre om hjelp fra de riktige folkene».* Mellomleder

Selv om det ser ut til at mellomlederes nettverksbygging kan variere, så ser det imidlertid ikke ut til at det vil ha betydning for hvorvidt de søker etter hjelp når det er behov for det. Fra intervjumaterialet ser vi at kandidatene får den hjelpen de trenger ved å spørre kollegaer, som igjen stiller spørsmålet videre eller henviser dem til riktig person som kan hjelpe.

Karakteristikk ved den enkelte respondent kan også ha betydning her for hvorvidt de blir sosialt påvirket eller ikke. Fra intervjumaterialet ser vi at KDT 1, 2, 3, 4 og 6 mener at de vektlegger andres meninger i større grad dersom de er usikre på egne vurderinger. Når mellomlederne er usikre i egne vurderinger, kan dette ha sammenheng med deres kunnskapsnivå eller erfaring.

*«Hvis det er noe jeg selv har god kunnskap om, så er jo ikke nødvendigvis alle andre sine meninger så kjempeviktige. Men hvis det er noe jeg er usikker på, så er jeg ikke redd for å spørre om råd fra en av mine kollegaer».* Mellomleder

*«Når jeg søker informasjon hos andre så prøver jeg å høre med de jeg vet har kompetanse på området. Jeg vurderer kollegaers tidligere erfaring og metode for oppgavegjennomføring, og da går jeg gjerne god for presenterte metoder og løsninger så fremst at disse er økonomiske og at sjansen for suksess er stor».* Mellomleder

Fra dette kan vi anta at mellomledere som er usikre som følge av mangel på informasjon, kunnskap eller liten erfaring, ofte vurderer eget handlingsmønster basert på hva deres kollegaer mener og synes. Her kan vi anta at det Salancik og Pfeffer argumenterer for stemmer. De mener at omgivelsene vil ha en innvirkning på individets vurderingsevner og handlinger, særlig når mellomlederen er usikker i sine vurderinger som følge av mangel på informasjon. Tidligere forskning viser at de med liten eller ingen erfaring har større sannsynlighet for å bli påvirket av sosial informasjon (Zalesny & Ford, 1990). Å ta valg basert på andres vurdering, kan særlig tenkes å gjelde i de tilfeller der man har kollegaer rundt

seg som har lang erfaring eller høy kompetanse i bransjen. Dette fremkom også av funnene våre. I tillegg vet vi at det å kjenne til kollegaer som har lykket med sine tidligere avgjørelser, vil gjøre at man enklere er tilbøyelig for påvirkning fra noen spesifikke personer enn andre. Salancik og Pfeffer argumenterer for at kunnskap om hvordan kollegaer evaluerer en hendelse i seg selv, gir noen ideer om hvordan en selv bør reagere. Dette er i tråd med våre funn. For personer som er opptatt av at riktige vurderinger gjøres for fellesskapets beste, kan å vektlegge andres vurderinger over egne være særlig aktuelt. Her ser vi at samholdet vil spille inn – et godt samhold vil naturlig nok kunne tenkes å gi utslag i at en er mer tilbøyelig for å vurdere også andres meninger når man skal gjøre egne vurderinger. Men vi så også at samtlige ønsker å ha egne meninger, men vurderer likevel andres også. Dette har med å gjøre at kandidat 1, 2, 3, 4 og 6 synes å ha forståelse av at det som skal vurderes noe om, ikke bare angår en selv, men også hele organisasjonen.

*«Noen mener det er bedre å gjøre ting på en spesifikk måte, mens andre mener at det bør gjøres på en annen måte. Da er det viktig at man lytter til hverandre og argumenterer for meningene som legges fram. Jeg føler at det er takhøyde for slike diskusjoner».* Mellomleder

Videre ser det ut til at mellomledernes avhengighet til andre kan medføre at de er mer tilbøyelig for sosial påvirkning. Fra intervjumaterialet ser det ut til at mellomlederne har en felles forståelse av at man må jobbe i team, og at man har forskjellige roller i et team, og at man da også er avhengig av hverandre for at ting skal fungere.

*«Jeg kan ikke gå rundt og tro at jeg kan alt. Jeg har dyktige medarbeidere rundt meg som jeg er helt avhengig av for å få ting gjort. Å arbeide i team er helt avgjørende».* Mellomleder

Fra intervjumaterialet ser vi også at kandidat 1, 2, 3, 4 og 6 snakker rundt og om lederløftet med både glede og entusiasme. Nesten alle respondentene beskriver stemningen på kurset som «halleluja-stemning». En slik stemning kan beskrives som en positiv stemning der forventningene stod til innholdet i kurset. En slik stemning kan tenkes å være med på å påvirke i hvilken grad mellomlederne identifiserer seg med andre. Er det en positiv stemning blant mellomlederne som deltok på kurset, så kan man anta at mellomlederne er enda mer tilbøyelig for påvirkning fra andre da de har samme positive oppfattelse rundt kurset. Dette kan begrunnes i det Jiang, Chuang og Chiao (2015) nevner om at ettersom ansatte som arbeider i samme enhet blir utsatt for lignende signaler, vil de sannsynligvis også ha en felles forståelse og oppfatning av atferd som er mer akseptabel eller forventet i enheten.

Videre virker det som at KDT 5, 8 og 10 også har vurdert endringen basert på sosiale faktorer, men dog er disse noe mere skeptiske til å vektlegge andres meninger. De vurderer helst en hendelse basert på fakta eller egne erfaringer.

*«Å vektlegge andres meninger spiller nok i mindre grad, ønsker jeg og tro selv. Jeg vil påstå og ønske å bruke fakta fremfor å la meg påvirke av andres meninger».* Mellomleder

Her kan det tenkes at et dårlig arbeidsmiljø vil ha noe å si for hvorfor KDT 5 vektlegger egne meninger og fakta ovenfor andres – eller ønsker å gjøre det i størst mulig grad. Men fra intervjumaterialet ser vi at respondenten likevel nevner at samholdet er meget bra. Her kan det dog tenkes at personlighetsmessige forhold spiller en viktig rolle. Ser vi respondenten opp mot egne individuelle vurderinger av lederløftet, ser vi at vedkommende ikke liker endringer i utgangspunktet. Fra teorien utelukker ikke Salancik og Pfeffer dette funnet, da de nevner betydningen av personlige egenskaper i deres modell – og at personlige karakteristikk kan legge føringer for hvorvidt man blir påvirket sosialt. Dog utelukker ikke respondenten at ved høy grad av usikkerhet, så vil vedkommende søke informasjon hos kolleger.

*«Når jeg først må søke informasjon, så søker jeg i størst mulig grad hos kolleger, og at man bruker dem man har rundt seg».* Mellomleder

Her kan vi anta at vedkommende vil være mer selektiv på hva som skal eller bør vektlegges. Dette kan ha en sammenheng med at vedkommende opplever å være skeptisk til endringer. Når det gjelder KDT 8, så vurderer vedkommende innspill og prøver å ta en helhetlig vurdering av det som skal vurderes. Her kan det tenkes at vedkommende da er mere tilbøyelig for sosial påvirkning sammenlignet med KDT 5. KDT 8 utelukker heller ikke å ta beslutninger basert på hva andre mener og synes når vedkommende er usikker.

*«Jeg snakker jo mye med dem som sitter sammen med meg, og diskuterer løsninger med dem. Men jeg søker jo informasjon fra der hvor kompetansen ligger».* Mellomleder

KDT 10 forteller at vedkommende vektlegger andres meninger basert på deres erfaringer og kompetanse. Respondenten opplever som mer selektiv med tanke på andres meninger, og mener at å basere egne valg på andres er veldig personavhengig. Dette er i tråd med det Festinger (1954) nevner, om at vi ofte vurderer grad av sosial påvirkning ut ifra personlig relevans for oss selv. Respondenten argumenterer for at det er viktig å ha tillit til den



kompetansen som ligger hos kollegaer, dersom det er slik at man skal inkludere andres meninger i ens egen vurdering. Dette er i tråd med det Klimchak, Bartlett og MacKenzie (2020) som argumenterer for at ansatte viser høyere grad av engasjement når de har tillit til kolleger i organisasjonen, og at organisatoriske signaler om pålitelighet kan medføre at den ansatte øker sitt nivå av tillit til andre så fremst personene rundt vurderes å være kompetente. Denne antagelsen kan være med på å påvirke KDT 10 sin vurdering om å bli påvirket sosialt. Fra intervjumaterialet ser vi at respondenten prøver å stole i større grad på egne vurderinger, men på lik linje med KDT 5 og 8 utelukker respondenten ikke å bli påvirket sosialt i en eller flere sammenhenger.

*«Jeg er nok selektiv i hvor stor grad jeg vektlegger andres meninger. Sakens kjerne vektlegges mer enn andres meninger. For meg handler det om kompetanse».* Mellomleder

*«Der hvor jeg er i tvil, så går jeg direkte til toppen og spør, eller der hvor kompetansen ligger. Jeg søker kompetanse direkte og går ingen mellomveier».* Mellomleder

For KDT 10 kan det se ut til at graden av påvirkning forårsakes av det personlige aspektet ved vedkommende. For eksempel slik vi så tidligere, så trekker respondenten frem lang erfaring i bransjen, og ledererfaring som viktig faktor. Dette kan gjøre at respondenten i større grad ønsker å tro at vedkommende klarer å ta riktige beslutninger basert på kun egne vurderinger. Her kan det tenkes at respondenten i mindre grad blir påvirket sosialt, selv om vedkommende dog ikke utelukker det. Fra dette kan vi anta at der hvor mellomlederne har nok kunnskap og god erfaring om det som skal vurderes noe om, vektlegger i mindre grad andres meninger. Dette er i tråd med antagelsene til Salancik og Pfeffer (1978), om at i mangel på personlig erfaring vil annen informasjon bli oppsøkt. For KDT 5, 8 og 10 kan vi anta at dersom de er usikre, vil de vektlegge andres meninger i større grad når de skal gjøre seg opp en formening om noe – men prøver å være mest mulig selektiv i vurderingene. Her så vi at kandidatene både er selektive i form av at noen kan være skeptiske, mens andre kan være kritiske på bakgrunn av tilliten til andres erfaring og kompetanse.

Videre ser det ut til at KDT 7 og 9 påvirkes noe varierende av sosiale faktorer. KDT 7 påvirkes av sosiale faktorer, gjennom at vi tydelig ser at vedkommende søker informasjon hos kolleger dersom det skulle være noe. I tillegg fremkommer det av datamaterialet at kandidaten generelt er positiv til at andre har sine meninger og synspunkter. Det fremkommer også at respondenten ikke utelukker å bli eksponert for sosial informasjon, men tar en vurdering på

hvorvidt denne eksponeringen vil ha en direkte betydning for vedkommende sin påvirkning av sosial innflytelse.

*«Man må tenke på hva som gagnar prosjektet og organisasjonen, det er jo samholdet som skal ha det best. Jeg er nok en person som sier ifra hva jeg mener, men jeg vil ikke trumfe gjennom egen mening om hvordan ting burde avgjøres».* Mellomleder

Et interessant funn hos denne kandidaten var at kandidaten syntes at kurset hadde mye «halleluja-stemning» i negativ form. Negativt i det at respondenten mente at stemningen ikke stod til innholdet i kurset og verdien av utbyttet. Dette er interessant og kan antyde at effekten av sosial påvirkning kan oppleves til tider som negativt for vedkommende. For KDT 7 ser det nesten ut for at «halleluja-stemningen» forsterker respondentens negative holdning til lederkurset, selv om de fleste andre respondentene som vi intervjuet omtalte «halleluja-stemningen» i positiv forstand. Altså vil man kunne anta at positive holdninger fra andre vil kunne forsterke de negative holdningene til andre kandidater. Dette antas å være en sosial faktor. KDT 9 oppgir å bli farget av andres meninger, men mener at egne meninger er best og forsøker generelt å reflektere selv. Fra dette kan vi anta at respondenten er eksponert for sosial informasjon, men her ser vi at respondenten i motsetning til KDT 7, vil i mindre grad ta en vurdering om betydningen for sosiale innflytelse. Dette fordi at vedkommende stoler mest på seg selv.

*Man blir jo litt påvirket av hva andre sier og gjør. Men jeg prøver jo å ha egne meninger etter et relativt langt liv – og at egne meninger kanskje er best. Men selvfølgelig kan man bli påvirket av andre, anders meninger kan ha en smitteeffekt».* Mellomleder

Fra dette kan vi trekke ut at både KDT 7 og 9 eksponeres for sosial påvirkning, men kun KDT 7 mener å påvirkes av sosiale faktorer. Dette gjør at vi kan anta at KDT 7 opplever en høyere grad av sosial innflytelse enn KDT 9. Det interessante her er at KDT 7 som blir påvirket sosialt, blir påvirket både i positiv og negativ retning. Positivt i forhold til at vedkommende gir rom for andres meninger, og negativt i forhold til at den positive stemningen rundt kurset ble altfor overrepresentert i forhold til kursets verdi. Om vi ser betydningen av sosial påvirkning opp mot deres individuelle informasjonsprosessering, og funnet om at prisen på kurset blir brukt som argumentasjon for at det ikke burde vært gjennomført, kan dette tenkes å være en sosial faktor. Dette fordi det tilsynelatende ser ut til at prisen på ett tidspunkt har blitt et samtaleemne blant mellomlederne, hvor spesielt KDT 7 og 9 har bitt seg merke i dette.

Prisen har ikke noe å si for dem personlig, men det brukes som et argument i vurderingen av kurset. Om flere kursdeltakere hadde bitt seg merke i prisen, kunne man kanskje anta at flere hadde reagert på i større samsvar med KDT 7 og 9.

Fra funnene ser vi at sosial kontakt og tett samhold ser ut til å gjøre respondentene mer mottakelige for sosial påvirkning. Fra funnene ser vi at samtlige av respondentenes reaksjoner kan være avledet av sosiale faktorer, da blant annet av hvordan deres kollegaer evaluerer lederløftet, med bakgrunn i deres erfaring og kompetanse på området. Dette gjør at vi kan anta at kollegaers evalueringer vil ha betydning for om man vektlegger sosiale faktorer i egne vurderinger. Dette kan særlig være gjeldende for de som er usikre eller mer skeptiske til lederløftet. I tillegg til å være påvirket av kollegaers evalueringer, ser vi at alle respondenter ikke utelukker at desto mer tvetydige aspektene ved en endring er, desto mer vil individet stole på og bli avledet av andres tolkninger og oppfatninger. Men fra funnene så vi likevel at ved avgjørelser så ville noen respondenter mene at egne vurderinger trumfer andres. Basert på funnene kan vi heller ikke utelukke at kandidatene påvirkes både av determinanter som er personlige så vel som situasjonelle, slik Zalesny og Ford (1990) beskriver. Det kan se ut til at respondentene både har evne til, ser relevans i, og er mottakelig for påvirkning fra andre, samt at den sosiale informasjonen er forholdsvis enkel å behandle for respondentene. Imidlertid ser vi at det kan være noe varierende om denne informasjonen er fremtreden eller ikke for respondentene. Vi så også at der hvor det er tett samhold, er man mer tilbøyelig for sosial påvirkning enn der hvor samholdet er mindre tett. Vi så også at sosial påvirkning kan virke positivt for noen, og negativt for andre i og med at det kan bli for mye positivitet rundt noe som oppleves for noen som kanskje mindre positivt og hensiktsmessig i deres sammenheng.

### **4.1.3 Reaksjoner på endring**

Våre undersøkelser har avdekket reaksjoner som kan plassere mellomlederne i aktiv aksept, passiv aksept og passiv motstand. Vi fant ingen tilfeller av aktiv motstand. Funnene våre viser at det ikke bare har vært positive reaksjoner, dette presiseres av samtlige respondenter. Det nevnes også av flere respondenter at de som var negative til kurset sannsynligvis også er negativ til å stille opp til intervju. Vi kan derfor ikke utelukke at aktiv motstand har funnet sted, men vi har ikke avdekket dette i vårt utvalg. Dette kommer vi tilbake til i drøftingen.

Videre følger en forklaringstabell med definisjoner og eksempler for reaksjonene som Oreg et al., presenterer, knyttet opp mot reaksjonene til lederløftet.

Tabell 3. Forklaringstabell, Reaksjoner på endring

Variabler	Forklaring	Eksempel
<b>Aktiv aksept</b>	Når en ansatt tilegner seg og implementerer ny kompetanse (Oreg et al., 2016).	Positiv til LIN-kurs, har implementert dette i sin arbeidshverdag. <i>«Kurset gav veldig mange detaljer i lederrollen som man ble mere bevisst på – særlig den helhetlige biten. Både det å opptre som leder overfor noen, og også det å organisere alt dine håndverkere trenger til enhver tid».</i>
<b>Passiv aksept</b>	Når en ansatt tilegner seg, men ikke implementerer ny kompetanse (Oreg et al., 2016).	Positiv til LIN-kurs, men implementerer det ikke i sin arbeidshverdag. <i>«Jeg synes at vi lærte mye bra på kurset og jeg tenkte underveis at dette er ting jeg bør ta med meg, men i ettertid har jeg ikke klart å benytte meg av kompetansen».</i>
<b>Passiv motstand</b>	Når en ansatt velger å ikke tilegne seg eller ta i bruk ny kompetanse (Oreg, et al., 2016).	Negativ til LIN-kurs og implementerer heller ikke dette i sin arbeidshverdag.  <i>«Jeg synes ikke at kurset var det store, jeg deltok og gjorde det som måtte gjøres. Har ikke reflektert noe særlig over kurset i ettertid og har heller ikke tatt med meg noe derifra».</i>
<b>Aktiv motstand</b>	Når en ansatt velger å ikke tilegne seg eller ta i bruk ny kompetanse og heller aktivt motarbeider dette (Oreg et al., 2016).	Negativ til LIN-kurs og forsøker å aktivt motarbeide dette i sin arbeidshverdag. <i>«Jeg fikk ikke noe utbytte av kurset og mener at denne måten å være leder på er helt feil. Jeg har forsøkt å påvirke mine medarbeidere til å heller gjøre det på min måte» (ikke et faktisk sitat).</i>

### **Aktiv aksept**

Under aktiv aksept finner vi som tidligere definert, mellomledere som har vært positiv til endringen og som har implementert alt eller deler av det de lærte i kurset i sin egen arbeidshverdag. Man vil her også forvente at respondentene omtaler lederløftet med glede og entusiasme (Barrett & Russell, 1998).

Blant gruppen av mellomledere som har hatt aktiv aksept, finner vi en lang liste med reaksjoner. En ting som går igjen er at mellomlederne har lært seg hvordan man som leder bør behandle mennesker, både i form av at kommunikasjonen må tilpasses mottakeren, og at man skal se menneskene - ikke bare se til at det som skal gjøres blir gjort. Videre fant vi at den reaksjonen som flest av mellomlederne trakk fram var bevisstgjøring av egen rolle, hva det faktisk vil si å være leder – og de ansvarsområdene som følger med dette. Dette sier KDT 2, 3, 4 og 6 ordrett, og vi kan ut ifra KDT 1 sine uttalelser konkludere med at også denne respondenten har blitt mer bevisst sin egen rolle.

*«Det er ikke nødvendigvis bare oppfølging av byggeplass i form av materialinnkjøp og å mase på «guttan». Det er også en del administrative oppgaver. Du har personalansvar i tillegg».* Mellomleder

Som KDT 1 her forteller har respondenten sett at rollen strekker seg ut over det som var tidligere antatt ansvarsområde. Videre forteller samme respondenten at det er en merkbar forskjell på hvordan lederne oppfører seg sammenlignet med før lederløftet, og at vedkommende personlig har blitt en mer oppmerksom og tilstedeværende leder og har lært mye om hvordan man skal behandle mennesker. Sistnevnte reaksjon trekkes også fram av KDT 2 og 3. Noen fikk en del ny kunnskap gjennom lederløftet, for andre ble det en påminnelse om hva som faktisk følger med en lederstilling. KDT 2 forteller at vedkommende har lært seg selv bedre å kjenne. Videre er KDT 2 og 3 enig i at de har blitt flinkere til å kommunisere.

*«Man har blitt mer bevisst på at det finnes mange forskjellige typer mennesker, og det er ikke nødvendigvis optimalt å snakke til alle på samme måte».* Mellomleder

Disse to kandidatene har med andre ord lært at man må se an mottakeren når man som leder ønsker å kommunisere med sine medarbeidere, og at alle ikke motiveres på samme måte. KDT 4 trekker fram at man i ettertid har blitt mer bevisst på måten man framstår på, det vil si hvordan andre oppfatter deg. I tillegg har vedkommende opplevd at det har blitt mer åpenhet rundt å prate om utfordringer. Videre er KDT 4 og 6 enig om at de har fått et mye bedre nettverk etter lederløftet.

*«Jeg vil si at mitt hoved utbytte var nettverksbygging. Det var veldig nyttig å bli kjent med mellomledere fra andre steder».* Mellomleder

Felles for KDT 4 og 6 er at de begge hadde jobbet relativt kort i PEAB når LIN-kurset ble gjennomført. Begge trekker fram at de har fått blitt kjent med de som er på andre enden av Skype-vinduet og fått en oversikt over hvilken kompetanse bedriften innehar. Dette har gjort det lettere å ta kontakt med denne kompetansen gjennom bekjentskap. Den tredje reaksjonen som trekkes fram er struktur, det å strukturere egen arbeidshverdag som leder. Dette forteller KDT 2, 4 og 6. Da både med tanke på at man har en mer strømlinjeformet arbeidsplass, og at man ivaretar alle de oppgavene som lederrollen innebærer. Personalansvaret trekkes fram som noe som fort blir tilsidesatt dersom man har dårlig tid.

*«Jeg er blitt mer bevisst på organisering av hverdagen, utstyr og alt det som vi trenger til et prosjekt. Jeg er blitt mer konsekvent med å notere ting for å organisere byggeplassen».*

Mellomleder

Vi ser her at mellomlederen har sett behovet for dette, og har også implementert dette i sine daglige rutiner for å sørge for at det tas til følge. Struktur trekkes av KDT 4 fram som et viktig fokusområde da det er kritisk i forhold til å lykkes for å tjene penger, ivareta integriteten samt å ha et godt miljø på arbeidsplassen.

På spørsmål hvordan kollegaer har blitt berørt forteller KDT 1 og 3 at det er varierende, men at de fleste har hatt noe utbytte. Respondenten anslår at kollegaenes reaksjoner er ganske lik egne reaksjoner, men presiserer at reaksjonene har vært varierende. KDT 2 og 4 mener at flestparten av kollegaene har blitt berørt ganske likt og at de har reagert ganske likt som dem selv, men trekker fram at det ikke bare har vært positive reaksjoner.

*«Vi er mange mellomledere så det er klart at det er mange ulike meninger. Noen mente at det var bare tull, mens andre mente at det var givende. Jeg tror at det stort sett var flere positive reaksjoner enn negative».* Mellomleder

Vi ser her at selv om det anslås å ha vært mest positivt, poengteres det at det ikke kun har vært positivt. KDT 6 forteller at det finnes personer som er imot dette i bedriften, og er ikke like sikker på at kollegaene har blitt positivt berørt. Respondenten beskriver andres reaksjoner som litt blandet, men jevnt over tror vedkommende at flertallet har hatt positive reaksjoner.

*«Lederkurset har ført til merarbeid for noen, noe de nødvendigvis ikke er så fornøyd med. Det er typisk for slike som ikke ønsker noen forandring».* Mellomleder

Vi ser at respondentene trekker fram at medarbeidere som ikke ønsker endring finnes i PEAB. Alle respondentene i denne gruppen oppgir at de har vært positiv til lederkurset, og anser seg som aktiv i den forbindelse. Selv om samtlige trekker fram at det har vært varierende reaksjoner på lederløftet, er det enighet om at de fleste var positive til kurset. Vi ser at vi har tre hovedeffekter av lederløftet i form av reaksjonene; hvordan behandle mennesker, bevisstgjøring av egen rolle og struktur i arbeidshverdagen.

Avslutningsvis i intervjurundene tar KDT 6 initiativ til å dele sine egne tanker rundt effektene av lederløftet.

*«På kurset definerte vi rollene og fordeling av oppgaver. Det siste året har spesielt anleggsledere fått mange nye oppgaver gjennom kontroll- og rapportering til ledelsen, etter en periode med litt dårligere resultat. Defineringen av roller ble jo gjort fordi at anleggsledere ikke skulle ha for mange oppgaver. Det virker som toppledelsen går litt imot det som ble gjort på lederløftet». Mellomleder*

Respondenten forteller om nye oppgaver som de har blitt pålagt i ettertid, og hvordan dette har påvirket måten de gjør jobben sin på. En del av lederkurset gikk ut på å definere rollene, de oppgavene og det ansvaret som medfulgte. I en periode med litt dårligere resultat har nye kontroll- og rapporteringsoppgaver fra toppledelsen gjort at mellomlederne har fått mindre tid til å fungere leder i henhold til LIN-kurset. Respondenten mener dette signaliserer at det de har lært på lederløftet ikke skal prioriteres lengre.

### ***Passiv aksept***

Under passiv aksept finner vi som tidligere definert, mellomledere som er positive til endringen, men som av ulike årsaker ikke har klart å implementere dette i sin arbeidshverdag. Her vil man forvente at respondentene har et rolig og avslappet forhold til lederløftet (Barrett & Russell, 1998).

Respondentene i denne gruppen forteller at de var positive til kurset og gjennomføringen, men at de ikke har benyttet seg av den nye kompetansen i ettertid. Med andre ord har disse vært lite aktive i ettertid. KDT 5 forteller her at under selve gjennomføringen var vedkommende aktiv, men i ettertid har kompetansen av ulike årsaker ikke blitt implementert i respondentens hverdag.

*«Jeg vil si at jeg var aktiv på selve kurset. I ettertid kan jeg ikke si at jeg bruker verktøy fra LIN-kurset i det daglige».* Mellomleder

KDT 8 forteller i likhet med KDT 5 at vedkommende var aktiv under selve kurset. Til tross for at respondenten har forsøkt å implementere dette i sin arbeidshverdag har vedkommende ikke lyktes med dette.

*«Jeg har vært lite aktiv i ettertid. Det er vanskelig å sette det vi gikk gjennom på kurset ut i praksis. Jeg har forsøkt å ta i bruk visuell planlegging, men det er ikke så enkelt å overføre til mitt arbeid».* Mellomleder

KDT 10 opplyser at vedkommende var aktiv under selve kurset, men at det i ettertid ikke har vært noe å implementere i egen arbeidshverdag.

*«Jeg opplevde kurset som veldig positivt. I ettertid tenker jeg at jeg har vært lite aktiv, da jeg ikke har hatt så mye nytt å implementere».* Mellomleder

Her ser vi at respondentene føler selv at de har vært delaktig på kurset, men at de ikke har klart å implementere dette i sin arbeidshverdag. Med andre ord har vi som tidligere definert, ingen reaksjon som følge av kompetansehevingen her.

På spørsmål om hvordan de tror deres kollegaer ble berørt av endringene er det ikke like entydig som i forrige gruppe. Alle respondentene i denne gruppen er enige om at mange har fått bedre utbytte enn dem selv og trekker fram at kurset kanskje ikke var helt rettet mot dem.

*«Jeg tror mange har tatt med seg mye, men jeg føler at kurset var rettet mer mot produksjonsledere og formenn».* Mellomleder

Her ser vi at respondenten mener at den overordnede effekten har vært positiv, men at kurset nok var litt spisset mot en spesifikk del av mellomlederne. KDT 10 forteller at mange har nok blitt mer bevisst på seg selv. Det er enighet om at reaksjonene har vært litt delt. De mener totalt sett at det var flest positive, selv om alle respondentene er litt nølende akkurat på dette punktet sammenlignet med de som var under aktiv aksept. KDT 5 mener det er delt og synes den overordnede effekten er vanskelig å anslå. KDT 8 mener PEAB har hatt godt utbytte av dette, og at den overordnede effekten har vært god. Vedkommende trekker fram planlegging som en faktor bedriften har blitt bedre på. KDT 10 mener også at reaksjonene har vært delt, men at man på overordnet nivå har fått mer bevisste ledere, noe vedkommende mener er en



god effekt. Vi ser også at respondentene her har et mer avslappet forhold til lederløftet, sammenlignet med den forrige gruppen. Oppsummert kan man trekke fram at vi ikke fikk noen reaksjoner i denne gruppen, basert på det teoretiske rammeverket. Felles for alle medarbeiderne her er at de var positive til kurset, men at de av forskjellige årsaker anser seg selv som lite aktiv når det kommer til å ta i bruk dette i ettertid.

### ***Passiv motstand***

Under passiv motstand finner vi, som tidligere definert, mellomledere som har vært negativ til endringen og som ikke har implementert noe i sin arbeidshverdag i ettertid av kompetansehevingen. Videre vil man forvente at respondentene omtaler lederløftet mer negativt (Barett & Russell, 1998).

I denne gruppen får vi i likhet med passiv aksept ingen reaksjon, men holdningen til kurset er annerledes. Mellomlederne her er mer negative. Felles for KDT 7 og 9 er at de oppgir at de ikke ble berørt, og de mener at kurset var bortkastet tid og penger. Begge mener at kurset går ut på det de beskriver som «vanlig folkeskikk».

*«Under kurset føler jeg at jeg har vært aktiv. Det er jo greit at man er på kurset og er aktiv, men det er liksom hva man skal anvende det til i ettertid».* Mellomleder

*«Jeg vil si at jeg har vært lite aktiv i ettertid. Jeg har ikke reflektert noe særlig over kurset. Jeg har nesten glemt det av».* Mellomleder

Basert på sitatene her, ser vi at ingen av respondentene har benyttet seg av innholdet i kurset. Tonen er og noe mer negativ enn det vi så i gruppen passiv aksept. På spørsmål om hvordan de tror kollegaene deres ble berørt av endringene, er det enighet blant respondentene i denne gruppen at de på lik linje som dem selv ikke har blitt berørt, og at alle har reagert på dette som «tøv og bortkastet tid». Den overordnede effekten anslås av disse å være fraværende.

*«Jeg har egentlig ikke merket noe forskjell på kollegaene mine. Veldig mange syntes at det var mye halleluja-stemming på kurset og at det egentlig ikke var noe verdi i selve kurset. Jeg har ingen grunn til å si at noe har forandret seg».* Mellomleder

*«Jeg har ingen grunn til å si at noe har forandret seg som følge av kurset».* Mellomleder

Oppsummert var det ingen reaksjoner som følge av lederløftet. Felles for medarbeiderne her er at de var negative til kurset og at de anser seg selv som lite aktiv når det kommer til anvendelse av kompetansen.

#### **4.1.4 Systemene og reaksjoner**

Ut fra det teoretiske rammeverket har vi sett at dual-prosess går ut på at vi har to systemer der det ene systemet er intuitivt og automatisk og det andre er tregere og analytisk. Å tilegne seg kunnskap krever kognitiv kapasitet, og i denne prosessen har mellomlederne enten basert seg på system 1 som kan tilby alternative sannheter som er enklere å forstå, eller basert seg på en blanding mellom system 1 og system 2 i tråd med Evans (2008) der det gjøres en grundig vurdering av hendelsen ved bruk av system 2, med impulser fra system 1. Vi tenker her at de individuelle faktorene er å gå mer analytisk til verks, mens de sosiale faktorene er å ta de enklere alternative sannhetene, for eksempel meningene til en kollega. Dette er også noe man kan gjøre dersom man opplever mye usikkerhet. Vi ser at alle respondentene bruker det som kalles system 1 og system 2, men funnene viser også at det skjer i ulik grad. Vi ser her at medarbeiderne som havnet i gruppen aktiv aksept ser ut til å ha benyttet både system 1 og system 2 tenking. Medarbeiderne i gruppen for passiv aksept har i høyere grad benyttet system 2 tenking og medarbeiderne i gruppen for passiv motstand i høyere grad benyttet system 1 tenking.

I vårt teoretiske rammeverk presenterte vi en hypotese rundt reaksjoner basert på sosial identitet og konsekvenser, det ble også forutsatt at konsekvensene for mellomlederne var felles i denne sammenheng. Basert på antakelsen om felles konsekvenser vil man derfor forvente å finne stort eller noe samsvar i reaksjoner.

	Ulike konsekvenser	Felles konsekvenser
Felles sosial identitet	Ikke avdekket i datamaterialet	Aktiv aksept og passiv motstand
Ulik sosial identitet	Ikke avdekket i datamaterialet	Passiv aksept

Figur 5. Reaksjoner i en dual-prosess modell med funn

For gruppen aktiv aksept ser vi at det er stort samsvar i reaksjoner. Vi ser også at denne gruppen opplever høy grad av sosial identitet, og at konsekvensen av lederløftet oppleves likt blant respondentene. Samtidig som reaksjonene kan forklares basert på individuelle vurderinger, ser vi også at gruppen påvirkes av sosiale faktorer. Man kan derfor argumentere for at denne gruppen bruker både system 1 og system 2 tenking.

For gruppen passiv aksept ser vi noe samsvar i reaksjoner. Vi ser at denne gruppen opplever lavere grad av sosial identitet, og at konsekvensen av lederløftet oppleves likt blant respondentene. Denne gruppen påvirkes i mindre grad av sosiale faktorer og vektlegger i større grad individuelle vurderinger. Dette ser vi gjennom lavere mestringspotensial og målrelevans blant respondentene i denne gruppen. Man kan derfor argumentere for at denne gruppen i hovedsak bruker system 2 tenking.

For gruppen passiv motstand ser vi stort samsvar i reaksjoner. Vi ser også at denne gruppen opplever lavere grad av sosial identitet, og at konsekvensene oppleves likt blant respondentene. Ut ifra dette kan en anta at gruppen i mindre grad påvirkes av sosiale faktorer og i større grad vektlegger individuelle vurderinger. Samtidig viser funn at respondentene i denne gruppen basert på egne uttalelser om kompetansen, burde kunne tenkes å ha en viss grad av organisatorisk målkongruens og derfor også mer positiv valens. Våre funn antyder lav grad av både personlig og organisatorisk målkongruens, noe som bryter med det man skulle kunne anta ville vært den individuelle vurderingen. Om en ser dette i sammenheng med matrisen kan en anta at respondentene i denne gruppen vektlegger sosial informasjon i større

grad en individuell informasjon. En kan derfor argumentere for at denne gruppen i størst grad benytter seg av system 1 tenking.

### **Oppsummering av funn**

Videre følger en tabell som viser en oversikt over funn kort oppsummert.

Tabell 4. Oppsummering av funn

	<b>Aktiv aksept</b>	<b>Passiv aksept</b>	<b>Passiv motstand</b>
<b>Individuelle faktorer</b>	Høy grad av mestringspotensial, målrelevans og målkongruens. Medarbeiderne trekker fram personlighetstrekk (åpne for endringer), kompetanse og erfaring.	Høy grad av målkongruens (organisatorisk), lavere grad av mestringspotensial og målrelevans. Medarbeiderne trekker fram frykt for endring, lite relevans for eget fagområde og tidligere kompetanse.	Lav grad av målrelevans, målkongruens og mestringspotensial (anvendbarhet). Medarbeiderne trekker fram kompetanse og personlighetstrekk (mener det er folkeskikk).
<b>Sosiale faktorer</b>	Lar seg enklere påvirke av kollegaers vurderinger. Medarbeiderne foretrekker å bli påvirket sosialt i de aller fleste tilfeller. Særlig der hvor dem er usikker. Et godt samhold gjør at de også enklere lar seg påvirke.	Lar seg påvirke i mindre grad av kollegaers vurderinger. Hvis medarbeiderne opplever mye usikkerhet, så kan dem etterspørre andres meninger, og kan da ta valg basert på disse. Men ønsker i utgangspunktet å bruke fakta fremfor andres meninger og vurderinger.	Lar seg påvirke av kollegaers vurderinger. Funn tyder på at medarbeiderne i større grad er påvirkelig av sosial informasjon, enn hva de selv tror. De ønsker å tro at de blir mindre påvirket av andre og at egne meninger er best.
<b>Sammenfatning</b>	Påvirkes både av sosiale og individuelle faktorer.	Påvirkes i hovedsak av individuelle faktorer, men også sosiale faktorer.	Påvirkes i hovedsak av sosiale faktorer, men også individuelle faktorer.
<b>Reaksjoner</b>	Implementert ny kompetanse i egen arbeidshverdag. De reaksjonene vi så oftest: 1) Hvordan man som leder bør behandle mennesker. 2) Bevisstgjøring av egen rolle 3) Struktur i arbeidshverdagen	Positiv til endringen, men ingen reaksjon i form av handling som følge av kurset.	Negativ til endringen. Ingen reaksjon i form av handling som følge av kurset.

## 5 DRØFTING

I dette kapitlet vil våre empiriske funn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene rundt reaksjoner og hvordan individuelle og sosiale faktorer påvirker disse. Her vil vi se på noen interessante funn som vi mener burde drøftes, som videre kan gi konkrete bidrag til oppgaven. Dette danner videre grunnlaget for å besvare problemstillingen vår:

*«Hvordan formes mellomlederens reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»*

### 5.1 Hovedfunn

Vi ser av våre funn at alle respondentene bruker både system 1 og system 2 tenking når de vurderer endringshendelsen, men i ulik grad. De som havner i gruppen aktiv aksept, bruker en blanding av disse. For gruppen passiv aksept ser vi at system 2 tenkingen i større grad blir benyttet enn system 1. For gruppen passiv motstand ser vi at det i størst grad benyttes system 1 tenking. Vi ser at alle gruppene bruker begge systemene, og selv om det er ulik vekting for respondentene er dette i tråd med Evans (2008) som argumenterer for at disse systemene ikke er uavhengige konkurrerende kognitive prosesser.

### 5.2 Forventninger

I teorikapitlet presenterte vi noen hypoteser, som her spisses litt i forhold til funnene våre. Vi har blant annet funnet at konsekvensene oppleves like for respondentene i de ulike gruppene, noe som utelukker deler av hypotesene slik de er beskrevet i teorikapitlet. Vi forventet at dersom system 2 tenking benyttes, vil man ha noe samsvar i reaksjoner dersom konsekvensene oppleves lik, uavhengig av sosiale faktorer. Vi forventet at dersom system 1 tenking benyttes, vil man ha stort samsvar i reaksjoner dersom konsekvensene oppleves likt. Videre forventer vi at system 2 tenkning bør fordre mer aktive reaksjoner, mens system 1 tenkning bør fordre mindre aktive reaksjoner.

Vi forventet med andre ord at vi i gruppen aktiv aksept skulle finne noe samsvar i reaksjoner uavhengig av sosiale faktorer (*H1*), og å finne at de i større grad benyttet system 2 (*H4*). For respondentene i gruppen passiv aksept forventet vi å finne stort samsvar i reaksjoner uavhengig av sosiale faktorer (*H2*), og å finne at de i større grad benytter system 1 (*H3*). For respondentene i gruppen passiv motstand forventet vi å finne stort samsvar i reaksjoner uavhengig av sosiale faktorer (*H2*), og å finne at de i større grad benytter system 1 (*H3*).

I vår undersøkelse har vi gjort funn som både bekrefter og avkrefter ulike hypoteser for de ulike gruppene. Videre presenteres dette, som vil danne grunnlag for videre drøfting. *H1* og *H2* er formulert på antakelsen om at man blir påvirket enten av det ene eller det andre systemet. Dette bryter med hvordan vi har beskrevet dual-prosess i denne oppgaven der vi har definert at disse systemene jobber sammen, men med ulik vektning. Det tas uansett med for å illustrere sammenhengen med reaksjoner og underliggende faktorer.

### ***Aktiv aksept***

For gruppen aktiv aksept finner vi mellomlederne som var positive til kurset og har implementert kompetansen. Denne gruppen hadde stort samsvar i reaksjoner, opplevde høy grad av sosial identitet og like konsekvenser. Respondentene oppgir å bruke både system 1 og system 2 tenking. Vi ser av *H2* at dersom det benyttes system 1 tenking bør man se stort samsvar i reaksjoner. Dette er i strid med våre funn som viser at denne gruppen benytter begge systemene. Vi ser også av *H4* at denne gruppen i høyest grad burde bruke system 2 tenking, dette er og i strid med funn for denne gruppen.

Denne gruppen opplever stort samsvar i reaksjoner og benytter både system 1 og 2 tenking. Ifølge dual-prosessteori bør denne gruppen i hovedsak benytte system 2 tenking (*H4*). Våre funn tyder på at denne gruppen i stor grad også benytter seg av system 1 tenking. En kan ikke utelukke at denne gruppen ville reagert likt dersom de var upåvirket av sosiale faktorer, men man kan heller ikke utelukke at de sosiale faktorene som av enkelte respondenter har blitt beskrevet som «halleluja stemning», har forsterkende effekt til system 2 tenkingen. Evans (2008) argumenterer for at system 1 «mater» system 2 med informasjon i en resonneringsprosess. Sett i denne sammenhengen vil det ikke være urimelig å anta at medarbeidere som har vurdert situasjonen som positiv for seg selv gjennom system 2 tenking, har fått en forsterkende effekt gjennom system 1 tenking og sosiale impulser fra andre medarbeidere som

har gjort samme vurdering. Denne antakelsen underbygges også av at denne gruppen i tillegg var de som beskrev andres reaksjoner som mest positive og i samsvar med egne reaksjoner, sammenlignet med de andre gruppene. *H1* sier at dersom man benytter system 2 tenking skulle man uavhengig av sosial identitet ha noe samsvar i reaksjoner og *H2* sier at dersom man benytter system 1 tenking burde det være stort samsvar dersom konsekvensene oppleves like. At denne gruppen opplever høy grad av sosial identitet og felles konsekvenser avkrefter ikke disse hypotesene direkte, men viser at de ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende, noe som er i tråd med vårt teoretiske rammeverk.

### ***Passiv aksept***

For gruppen passiv aksept finner vi mellomlederne som var positive til kurset, men som ikke har implementert kompetansen. Denne gruppen hadde noe samsvar i reaksjoner, opplevde lavere grad av sosial identitet, og opplevde like konsekvenser. Respondentene oppgir å bruke både system 1 og 2, men system 2 i høyest grad. Vi ser av *H1* at dersom det benyttes system 1 tenking bør man se noe samsvar i reaksjoner, uavhengig av sosiale faktorer. Dette er i samsvar med funn for denne gruppen, som oppgir og i størst grad benytte system 2 tenking. Vi ser av *H3* og *H4* at system 1 tenking bør fordre mindre aktive reaksjoner, og system 2 tenking bør benyttes i større grad av de som implementerer dette aktivt. Dette er i strid med funn som viser at denne gruppen i størst grad benytter system 2, samtidig som de har mindre aktive reaksjoner.

Denne gruppen opplever noe samsvar i reaksjoner og benytter både system 1 og 2 tenking, men i større grad system 2. Ifølge dual-prosess burde denne gruppen i større grad benytte system 1 tenking (*H3*). Vi ser også at denne gruppen skal oppleve noe samsvar i reaksjoner, uavhengig av sosiale faktorer. At denne gruppen oppgir å i større grad vurdere innholdet i endringen enn de under passiv aksept, kan ha sammenheng med hvilken vurdering som ble gjort. Man kan ikke utelukke at den samme forsterkelseseffekten som vi mistenker for aktiv aksept også ville vært tilfelle for respondenter denne gruppen, dersom denne gruppen hadde gjort samme individuelle vurderinger i forbindelse med endringshendelsen. På den annen side forteller denne gruppen at de er mindre tilbøyelig til å benytte seg av andres meninger når det oppstår usikkerhet, noe som det ofte kan gjøre under en endringshendelse. I tillegg har denne gruppen lavest grad av sosial identitet sammenlignet med de to andre. Som vi så i vårt teoretiske rammeverk vil kjennetegn ved omgivelser og kollegaer være faktorer som kan

tenkes å øke effekten av sosiale faktorer. At denne gruppen opplever lavere grad av sosial identitet vil samtidig kunne bety at de også er mindre påvirket av omgivelser og kollegaer, noe som videre vil kunne tilsi at de er mindre tilbøyelige til å benytte system 1 vurderinger. Dette taler for at denne gruppen i større grad belager seg på system 2 tenking og derunder sine egne vurderinger.

### *Passiv motstand*

For gruppen passiv motstand finner vi mellomlederne som var negative til kurset, og som ikke har implementert kompetansen. Denne gruppen hadde stort samsvar i reaksjoner og opplevde like konsekvenser. Gruppen oppgir at de opplevde lav grad av sosial identitet, men funn tyder på at den sosiale identiteten i denne gruppen er noe høyere enn respondentene oppgir.

Respondentene oppgir å bruke både system 1 og 2 tenking, men system 1 i høyeste grad. Vi ser av *H2* at dersom det benyttes system 1 tenking bør man se stort samsvar i reaksjoner dersom konsekvensene er like. Dette er i samsvar med funn for denne gruppen, som oppgir og i størst grad benytte system 1. Vi ser av funn at system 1 tenking bør fordre mindre aktive reaksjoner (*H3*). Dette er i samsvar med funn for denne gruppen.

Denne gruppen opplever stort samsvar i reaksjoner og benytter både system 1 og 2 tenking, men i større grad system 1 tenking. Ifølge dual-prosess bør denne gruppen i hovedsak benytte system 2 tenking (*H4*). Denne gruppen er mindre enig når det kommer til hvordan de forholder seg til sosial informasjon, men det er en enighet om at de gjør vurderinger basert på hvordan endringen faktisk treffer disse. Som tidligere nevnt tyder kombinasjonen av svar og faktisk reaksjon på at denne gruppen ikke påvirkes slik den selv tror, selv om den ene kandidaten her faktisk var mer åpen for sosiale faktorer. Vi klarer ikke å forklare respondentenes reaksjon med system 2 tenking, noe som gjør at vi heller mot at system 1 er benyttet i større grad, og at den sosiale identiteten er høyere enn respondentene tenker selv. Disse kandidatene ytrer negative holdninger mot elementer som ikke går direkte på innholdet i kurset, og som kan definere som sosiale faktorer. Dette er blant annet prisen på kurset, som vil antyde at det har vært snakk om dette i forkant eller underveis. Det andre er at disse respondentene ser ut til å ha hatt en motsatt forsterkende effekt av «halleluja stemningen» da den også trekkes fram av respondenter i denne gruppen. Disse antakelsene underbygges av at dette er den gruppen som er mest påståelige i sine vurderinger av kollegaers reaksjoner. Sett i denne sammenhengen vil det ikke være urimelig å anta at medarbeiderne som har vurdert



situasjonen som negativ for seg selv gjennom system 2 tenking, i større grad har blitt påvirket av system 1 tenking og sosiale impulser fra mellomledere i de andre gruppene.

### ***Oppsummering***

Sett i sammenheng ser vi at mellomledere som er engasjerte ønsker all den informasjon de kan få. De setter seg mer inn i innholdet i endringene samtidig som de forhører seg med kollegaer. Å forholde seg direkte til endringen og å forhøre seg med kollegaer er i en slik sammenheng ikke substitutter. Det virker som disse i større grad komplementerer og muligens forsterker hverandre. I våre funn finner vi slike forsterkende faktorer i gruppene som representerer ytterpunktene, aktiv aksept og passiv motstand. Her gir samme sosiale faktor en forsterkende effekt i hver sin retning for de to gruppene. Det kan også se ut som at graden av opplevd sosial identitet er styrende for bruken av system 1 tenking. Høyere opplevd sosial identitet gjør mellomlederne mer tilbøyelige til å benytte system 1 tenking. Dette ser vi også med KDT 4 og 10. Basert på system 2 tenking gjøres mange av de samme vurderingene. Likevel anser KDT 4 seg som mer aktiv i ettertid sammenlignet med KDT 10, noe som også har ført til at de er plassert i ulike grupper av reaksjoner. Vi ser av våre funn at disse to kandidatene forholder seg ulikt til sosial informasjon. Vi ser at KDT 4 er opptatt av andres vurderinger, mens KDT 10 foretrekker å vektlegge sakens kjerne. KDT 4 som havner i aktiv aksept er mer tilbøyelig til å benytte system 1 tenking. Denne kandidaten opplever høyere grad av sosial identitet. Dette kan videre bety at noe som skiller positive aktive og passive er hvordan de forholder seg til sosial informasjon. Dette funnet bryter med dual-prosessteori fordi den passive gruppen i større grad benytter system 2 tenking og den aktive gruppen bruker en blanding av system 1 og system 2.

## **5.3 System 2**

Fra det teoretiske rammeverket ser vi at individuell informasjonsprosessering baserer seg på en totrinnsvurdering som gjøres av en endringsmottaker som følge av en endringshendelse. Den enkelte endringsmottaker tar stilling til endringen og dens påvirkning på en selv, noe som styrer reaksjonen til vedkommende (Oreg et al., 2016). Denne typen vurdering er den som ifølge Evans (2008) fordrer mest kognitiv kapasitet og ansees som en grundigere vurdering av endringshendelsen. I dette avsnittet tar vi for oss det første forskningsspørsmålet:

*«Hvordan påvirker individuelle vurderinger reaksjoner på endring?».*

I våre funn ser vi at alle reaksjonene kan forklares med bakgrunn i system 2 tenking, dog i varierende grad. Mellomledere under aktiv aksept kommer alle med uttalelser der vi kan trekke paralleller til de individuelle faktorene som vi så i kapittel 2. Denne gruppen føler at de har mestringsressurser, at lederløftet var relevant og i samsvar med egne mål, i tillegg til at de ser at dette er noe bedriften kan dra nytte av. Dette er i samsvar med antakelsene til Oreg et al., (2016). I gruppen for passiv aksept ser vi også at deres uttalelser underbygger at individuelle faktorer sannsynligvis har vært med å danne grunnlaget for deres reaksjon. Denne gruppen har i lavere grad følt at de har mestringsressurser, eller at lederløftet var relevant og i samsvar med egne mål, men de har klart å se at dette er noe bedriften kan dra nytte av. Basert på dette er reaksjonen her i tråd med antakelsene til Oreg et al., (2016) også for denne gruppen. For gruppen passiv motstand er det ikke like enkelt å se samme koblinger som for de to forrige gruppene. Ut fra respondentenes forklaringer ser vi at gruppen mener selv de har mestringsressurser, men at lederløftet ikke var i tråd med egne mål eller påvirket dem i større grad. I motsetning til gruppen for passiv aksept klarer ikke denne gruppen å se nytten for bedriften. Dette til tross for at det ut ifra deres egne uttalelser, kan se ut som at de mener kompetansen som ble presentert på lederløftet er en selvfølge at man bør inneha. Begge respondentene uttaler at dette er «vanlig folkeskikk». I tillegg mener den ene respondenten at kompetanse fra skole er årsaken til det lave utbytte. Fortsatt mener respondenten at dette er «vanlig folkeskikk». Det kan virke som en slags logisk brist hos disse respondentene der de på en side mener at kompetansen er viktig, mens på en annen side ikke tenker at deres medarbeidere bør inneha denne. Reaksjonene i denne gruppen er ikke i tråd med antakelsene til Oreg et al., (2016). Man vil derfor anta at denne gruppen i større grad har lagt andre faktorer til grunn enn individuelle faktorer. System 2 tenking er dermed medvirkende i forming av reaksjoner for samtlige mellomledere i utvalget vårt, men vi ser at det spiller ulik rolle for gruppene.

## **5.4 System 1**

Fra rammeverket som beskriver sosial informasjonsprosessering, ser vi at sosial påvirkning baserer seg på individets grad av sosial interaksjon med andre. Den enkelte endringsmottaker tar altså stilling til hvorvidt vedkommende identifiserer seg med andre, og i hvilken grad

vedkommende bruker sosiale vurderinger når de skal gjøre seg opp en formening om noe (Salancik & Pfeffer, 1978). Denne typen vurdering er den som ifølge Evans (2008) fordrer minst kognitiv kapasitet og ansees som en lettere løsning, i vurdering av endringshendelsen. I dette avsnittet tar vi for oss det andre forskningsspørsmålet:

*«Hvordan påvirker sosial informasjon fra kollegaer reaksjoner på endring?».*

I våre funn ser vi at alle reaksjoner kan forklares også med bakgrunn i sosiale faktorer, også her i varierende grad. Mellomledere under aktiv aksept opplever at de blir eksponert for sosial informasjon, samt at de foretrekker å vektlegge andres meninger når de skal gjøre seg opp en formening om noe. Dette underbygges av sosiale faktorer som blant annet betydningen av samholdet på arbeidsplassen og kjennskap til andres erfaring og kompetanse. Dette er i samsvar med Salancik og Pfeffer som sier at den sosiale påvirkningen kan komme på bakgrunn av en rekke sosiale så vel som individuelle faktorer (Salancik & Pfeffer, 1978). I gruppen for passiv aksept ser vi også her at mellomledernes uttalelser ikke utelukker at de blir påvirket sosialt, men at de prøver å bruke fakta fremfor andres meninger. Dette er også i tråd med antagelsene til Salancik og Pfeffer, som sier at graden av påvirkning fra andre kan variere fra person til person, alt ettersom i hvor stor grad de vektlegger egne vurderinger (Salancik & Pfeffer, 1978). For gruppen passiv motstand, kan det umiddelbart med bakgrunn i mellomledernes uttalelser, se ut til at de ikke vektlegger sosiale faktorer i særlig stor grad, selv om de følgelig ikke utelukker det helt. For eksempel var den ene mellomlederen her tydelig på at egne meninger er best, og at man prøver å ha egne meninger etter et relativt langt liv. På direkte spørsmål om hvordan de forholder seg til sosial informasjon svarer denne gruppen at de i varierende grad lar seg påvirke av sosiale faktorer. Her så vi at den ene lot seg enklere påvirke enn den andre. Men ser vi ut ifra deres svar på andre spørsmål kan det virke som at respondentene likevel er påvirket i større grad av det sosiale aspektet enn hva de selv svarer på direkte spørsmål om sosial påvirkning. Under 5.3 drøftet vi det som kunne virke som en logisk brist hos disse respondentene. Det kan her se ut som at vi har fått en forskyvning fra system 2 til system 1 tenking, slik Evans (2008) beskriver. Dette på grunn av faktorer som har gjort respondentene mer tilbøyelige til å ta vurderinger basert på andre faktorer en individuelle, som en konsekvens av lavere grad av kognitiv kapasitet. I analysen trakk vi fram at det kan se ut til at prisen på kurset kan ha påvirket respondentene i denne gruppen. Ut ifra uttalelsene og holdningene til respondentene, kunne det tyde på at prisen på kurset har vært et samtaleemne blant flere av mellomlederne som deltok på kurset, og at noen har bitt seg merke i prisens betydning opp mot kursets utbytte. Vi ser altså at deres holdninger

til kurset og da også deres reaksjoner til kurset, også her er i tråd med Salancik og Pfeffer sine antagelser. I tillegg ser vi fra våre funn at alle grupper er tilbøyelig for sosial påvirkning, og lar seg lettere bli påvirket sosialt, dersom respondentene opplever noe som er forbundet med mye usikkerhet og ikke helt vet hvilke vurderinger og formeninger de skal gjøre om endringshendelsen. Dette er også i tråd med det Salancik og Pfeffer kommer med, om at der hvor man er i tvil, så vil man ofte basere sine egne vurderinger på sammenligninger med andre kollegaers oppfatning og forståelse av endringshendelsen (Salancik & Pfeffer, 1978). Sosial informasjon er dermed medvirkende i forming av reaksjoner for alle mellomlederne i utvalget vårt, men vi ser at det for forskjellige grupper spiller ulik rolle.

## 5.5 System 1 og system 2 i sammenheng

Når vi nå skal se individuell og sosial informasjonsprosessering i sammenheng, vil vi gjøre dette ved å trekke frem noen interessante funn som kan forklares med bakgrunn i disse to metodene for behandling av informasjon. Vi starter her med å besvare det tredje forskningsspørsmålet:

*«Hvordan reagerer mellomledere på endring?»*

Svaret på dette er at vi fant aktiv aksept, passiv aksept og passiv motstand i vårt utvalg, og at disse reaksjonene formes både ved bruk av system 1 og system 2 tenking.

I datamaterialet finner vi at de som er mest engasjert i stor grad lar seg påvirke også av system 1 tenking. Dette går på mange måter imot det som dual-prosessteori skulle tilsi, at de mest engasjerte er mellomledere som personlig påvirkes av endringene, og at disse i liten grad lar seg påvirke av hva andre mener. Årsaken til dette kan for eksempel være samholdet på arbeidsplassen, som av gruppen beskrives som sterkt. De forteller også at de helst tar så helhetlige vurderinger som mulig når noe skal vurderes. Som tidligere drøftet ser det ut som at systemene heller komplementerer hverandre enn å utelukke hverandre. Noe som videre også kan gi en forsterkende effekt. For denne gruppen ser det ut som at reaksjonene formes gjennom et samspill mellom systemene, der mellomlederne benytter seg av den informasjonen de tenker kan gi best beslutningsgrunnlag i forbindelse med en hendelse. Selv om dette bryter med tradisjonell dual-prosessteori er det i samsvar med Evans, som mener

sannsynligheten for at disse to systemene fungerer som to uavhengige konkurrerende systemer, er liten.

Et annet interessant funn gjelder gruppen i passiv motstand. Respondentene oppgir å i størst grad benytte system 2 tenking. Basert på reaksjoner og hvordan individuelle faktorer er vurdert tenker vi at denne gruppen i større grad benytter seg av system 1 tenking. Gruppen trekker fram elementer som tidsbruk og kursets kostnad. Kanskje tenker disse respondentene at de burde brukt tiden sin på andre ting, eller at de kanskje ikke har energi til å sette seg inn i lederløftet. De gir klare signaler om at de heller burde disponert tiden sin annerledes. I tråd med teorien vil man være mer tilbøyelig til å benytte system 1 tenking dersom den kognitive kapasiteten er redusert. Dette fører videre til at respondenter har vanskeligere for å benytte system 2 tenking. Man kan og tenke seg at respondenter som er mindre engasjerte er mer tilbøyelig til å bruke system 1 tenking, da system 2 tenking krever kognitiv kapasitet. Vi ser også at denne gruppens negative reaksjon blir forsterket av den positive «halleluja stemningen». Det kan virke som at denne type sosiale impulser har forsterket effekten for gruppen som fra før av i hovedsak benyttet system 1, som videre har gjort system 1 tenking mer dominerende for disse mellomlederne. For en endringsleder kan dette funnet for eksempel bety at man bør være litt forsiktig med hvilken informasjon som blir spredt, og hvordan den spres i forbindelse med endringshendelser. I tillegg bør en kanskje tenke på hvilken effekt informasjonen kan ha på mellomledere.

Vi ser at vi i vår oppgave har funn som gir klare indikasjoner på at både system 1 og 2 tenking finner sted i beslutningsprosessene til medarbeiderne. For gruppene passiv aksept og passiv motstand har vi funnet indikasjoner på at det ene systemet brukes i større grad enn det andre. For gruppen aktiv aksept derimot er det vanskeligere å si i hvor stor grad de ulike systemene har vært pådriver for reaksjonene vi har kartlagt. Vi kan ikke utelukke at de har hatt en forsterkende effekt, men vi kan heller ikke utelukke at reaksjonene hadde vært de samme uten sosiale faktorer. På grunn av utsagnene til respondentene er vi mer sikker på at individuelle faktorer er styrende og at vi ikke ville hatt samme reaksjon hos alle dersom vi kun hadde hatt sosiale vurderinger. En grunn til dette kan tenkes å være at det var en god del som ikke var positive til kurset, og dersom respondentene i aktiv aksept ikke hadde gjort individuelle vurderinger, ville de vært mer tilbøyelig til å bli påvirket også av de som var negative. Dette kan bety at endringsledere burde være litt selektive i forhold til hvilken informasjon som spres i organisasjonen, da det kan se ut som at medarbeidere som er negativ

til endringshendelser kan få forsterket disse negative holdningene. Et eksempel her er pris, som vi har sett har vært en faktor i vår studie.

## 5.6 Metodiske begrensninger

Bruk av intervjuer har noen begrensninger når det gjelder at intervjuobjekter kan sensurere seg selv, gi respons i tråd med ens oppfatninger om hva som er sosialt akseptert, og kanskje til og med forventet av intervjuer. En intervjusituasjon er også en lite naturlig setting, noe som vil kunne resultere i at samtalen forløper på en annen måte enn i en uformell samtale (Bryman & Bell, 2015).

I vår oppgave har vi funnet flere ting som kan tenkes å ha påvirket våre funn. Vi fant ikke noen aktiv motstand i vår forskning. Det kan tenkes at vi har lite variasjon i våre funn på grunn av at mellomledere som var positive til kurset er mere tilbøyelig for å delta i dette forskningsprosjektet. Dette ble nevnt av enkelte respondenter. KDT 9 i gruppen passiv motstand reflekterte over hvorfor det var så få som stilte opp på intervjuet.

*«Jeg føler at det er flere som er negativt innstilt til kurset, og som derfor ikke gidder å delta på intervjurundene. Det er nok flere som synes at kurset var tull og bortkastet tid, så derfor føler de sikkert også at intervjurundene ikke er noe vits i å delta på».* Mellomleder

KDT 7 fra samme gruppe uttrykte et noe lignende utsagn, som også kan tolkes på samme måte som utsagnet over, om at flere mellomledere ikke ønsket å stille opp på intervjurundene som følge av at de så et minimalt utbytte av kurset.

*«Jeg føler ikke at mine kollegaer som jeg jobber sammen med har hatt noe til gode fra kurset. Det følte vel kanskje mere som tapt tid. Å sette en hardbarka gjeng med formenn for å høre om empati og følelser, er vel ikke akkurat en god match. Jeg tenker nok at opplegget ikke passet helt til målgruppen. Kanskje man trenger noe mere som er hands-on, i stedet for følelser og empati».* Mellomleder

Et slikt fenomen hvor potensielle informanter ikke ønsker å delta på intervjurundene, kan ha påvirket vår oppgave. Fenomenet gjør at medarbeidere som er positive er mer tilbøyelig til å delta. Noe som gjør at positive respondenter kan bli overrepresentert i studien. Utsagnene over gir en delvis bekreftelse til dette, og er med på å forklare hvorfor vi støter på dette

fenomenet, som begrenser studien. En må selvfølgelig ta med i vurderingen her at kandidatene som uttalte dette også var de som var mest negative til kurset av utvalget vårt.

En annen svakhet omhandler at noen av informantene husket lite fra kurset. Som en konsekvens av at lederløftet ble gjennomført i 2019, og at denne studien er gjennomført i 2021, var det flere av informantene som nevnte at det var vanskelig å huske enkelte detaljer. Dette både med tanke på hvordan de reagerte på kurset, og hvorvidt de var aktive i å praktisere kurset i hverdagen. Noen informanter opplevdes som litt usikre i sine svar.

*«Jeg er litt usikker på hvordan jeg reagerte. Det er nok lettere og kanskje naturlig at noe faller tilbake, når det har gått en stund siden kursgjennomføringen. Men en del av tingene sitter. Det er lett å forholde seg til mens det er ferskt, men så glemmer man litt mens tiden går».* Mellomleder

*«Jeg kommer ikke på noe mere å si i denne sammenhengen. Kanskje jeg hadde kommet på noe mere hadde dere hatt denne gjennomgangen tidligere siden det begynner å bli en stund siden vi hadde kurset».* Mellomleder

I tillegg til sitatene som viser at tiden har preget deres betenkning av kurset, så ser vi gjennom intervjumaterialet at flesteparten av informantene stiller seg kritisk til hva de sier. Flere av informantene bruker ord som «*tror*», «*nok*», «*kan*», «*sikkert*» og lignende. Dette kan ha sammenheng med at de ikke helt ønsker å uttrykke ting som de ikke er helt sikre på. En årsak til dette kan altså være at de ikke husker eksakt hva som skjedde for en tid tilbake siden.

En siste svakhet går på dette med at flere informanter uttrykte vanskeligheter med å kommentere kollegaers reaksjoner. Dette innebærer også potensielle svakheter for datamaterialet med tanke på betydningen av den sosiale faktorens innvirkning. En årsak til dette kan være at deler av utvalget ikke jobber like tett med sine kollegaer som resterende av informantene gjør. Dette kan både ha sammenheng med roller og ansvarsområder og arbeidslokasjon.

*«Nå jobber jeg ikke direkte i lag med så mange av mine kollegaer, så det er vanskelig for meg å si noe om hvordan mine kollegaer er blitt berørt».* Mellomleder

Funn viser også at de som er i gruppen passiv motstand virker mer sikre på medarbeidernes reaksjoner, sammenlignet med de andre gruppene.

## 6 AVSLUTNING

### 6.1 Konklusjon

Vår studie ser på hvordan system 1 og system 2 tenking former reaksjoner til mellomledere hos PEAB. For å få en forståelse av dette har vi kartlagt reaksjoner og drøftet dette i lys av et sett faktorer innenfor både individuell og sosial informasjonsprosessering, i denne oppgaven referert til som system 2 og system 1. Vi har innledningsvis antatt at reaksjonene finnes i form av aktiv aksept, passiv aksept, passiv motstand og aktiv motstand. Formålet med studiet er å kunne si noe om hvordan mellomlederens reaksjoner på en endring formes og se på eventuelle relasjoner mellom hvilken informasjon som blir benyttet og reaksjoner. LIN-kurset ble iverksatt med mål om å utvikle bedre ledere ved hjelp av ulike verktøy, samt en bevisstgjøring av hva en lederrolle innebærer. For å studere dette fenomenet har vi formulert følgende problemstilling i forbindelse med vår studie:

*«Hvordan formes mellomlederens reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»*

Funn viser at lederløftet har gitt reaksjoner i form av aktiv aksept, passiv aksept og passiv motstand. For å besvare problemstillingen har vi sett på antakelsen om at mennesker bearbeider informasjon gjennom system 1 og system 2 tenking, når de skal vurdere hvordan de blir påvirket, som videre former deres reaksjoner. Våre funn antyder at medarbeidernes reaksjoner formes både av system 1 tenking og system 2 tenking. Med andre ord gis det uttrykk for i datamaterialet at det foreligger en kombinasjon mellom bruken av system 1 og system 2 tenking. De medarbeiderne som har reagert positivt og implementert kompetanse etter LIN-kurset, benytter både system 1 og system 2 tenking. Medarbeidere som har reagert positivt, men ikke implementert kompetanse etter LIN-kurset, benytter i hovedsak system 2 tenking, mens system 1 benyttes i mindre grad. Medarbeidere som har reagert negativt og heller ikke har implementert kompetanse etter LIN-kurset, benytter i hovedsak system 1 tenking, mens system 2 benyttes i mindre grad. Aktiv motstand ble ikke avdekket, men kan heller ikke utelukkes. Aktiv aksept fant vi altså blant respondentene som forholder seg både direkte og indirekte til informasjon og gjør en helhetlig vurdering på bakgrunn av dette. For denne gruppen virker det som at de to systemene komplementerer hverandre i formingen av reaksjoner.



## 6.2 Videre forskning

I vår oppgave har vi benyttet eksisterende forskning for å forstå hvilke faktorer som påvirker reaksjoner på endring, men vi har tilført vår «visualisering av perspektivenes sammenheng» som et bidrag for å se sammenhengen mellom de to hovedteoriene.

Fremtidig forskning bør undersøke nærmere forholdet mellom system 1 og system 2. Vår oppgave tar utgangspunkt i en modell som er skapt for å forklare hvordan individuelle faktorer (system 2) påvirker reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse. Ut ifra dette har vi selv koblet inn sosiale faktorer (system 1). Dette kan blant annet ha resultert i at system 2 tenking i større grad er operasjonalisert og framstår enklere å måle. Som vi ser i vår oppgave stiller vi spørsmål med i hvilken grad system 1 og system 2 tenking spiller inn i aktiv aksept, og at det er vanskelig å si noe om i hvilken grad disse faktisk benyttes. Aktiv aksept antas å være den gruppen som har hatt ønsket effekt av en slik kompetanseheving. Det vil derfor være interessant å få en grundigere forståelse av hvordan akkurat denne gruppen vurderer slike hendelser, spesielt når denne gruppen også framstår som vanskeligst å måle. Framtidig forskning bør derfor ha et større fokus på forholdet mellom system 1 og system 2 og hvorvidt disse er alternativer til hverandre, eller om de komplementerer hverandre. Da kan man for eksempel undersøke om forholdet mellom disse systemene er kontekstavhengige. Vil de for eksempel variere mellom organisasjoner eller type ansatte? Dette vil kunne gi en dypere forståelse av hvordan samspillet mellom systemene for denne gruppen fungerer, og videre hvordan disse bidrar til å forme reaksjonen aktiv aksept.

## REFERANSELISTE

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

Balogun, J., Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Barrett, L. F. & Russell, J. A. (1998). Independence and Bipolarity in the Structure of Current Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), pp. 967-984. DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.4.967>

Bem, D. K. (1972) Self-Perception Theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 6, pp. 1-62. New York: Academic Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). Business Research Methods: *Qualitative data analysis* (4. utg.). United Kingdom, Glasgow: Oxford University Press.

Burr, V. (2015). *Social Constructionism* (3rd ed., p. 276). East Sussex: Routledge.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg., p. 257). Gyldendal akademisk.

Evans, J. S. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgement, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), pp. 255-278. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>

Evans, J. S. & Curtis-Holmes, J. (2005). Rapid responding increases belief bias: Evidence for the dual-process theory of reasoning. *Thinking & Reasoning*, 11(4), pp. 382-389. <https://doi.org/10.1080/13546780542000005>

Evans, J. S. B. T, Barston, J. L, & Pollard, P. (1983). On conflict between logic and belief in syllogistic reasoning. *Memory & Cognition*, 11(3), pp. 295-306. DOI: <https://doi.org/10.3758/BF03196976>

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), pp. 117-140. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), pp. 465-485. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>

Hogg, M.A. and Williams K. D. (2000) From I to We: Social Identity and the Collective Self. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 2000, Vol. 4, No 1,81-97.

Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C., & Glick, W.H. (1993). Understanding and Predicting Organizational Change. New York: Oxford Univ. Press.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg., p. 432). Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Kap. 11. (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jiang, Kaifeng, Chuang, Chih-Hsun, & Chiao, Yu-Ching. (2015). Developing Collective Customer Knowledge and Service Climate: The Interaction Between Service-Oriented High-Performance Work Systems and Service Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089-1106. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000005>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kahneman, D. & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgement. In *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, ed. T Gilovich, D Griffin, D Kahneman, pp. 49-81. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.

Kahneman, D., Lilleskjæret, E., & Nyquist, G. (2012). *Tenke, fort og langsomt* (p. 551). Pax.

Klimchak, Malayka, Bartlett, A. K. Ward, & MacKenzie, William. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence A signaling perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>

Lazarus, R. S. (1991). Cognition and Motivation in Emotion. *American Psychologist*, 46(4), pp 352-367. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352>

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

March, J.G, & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mayer, David M, Kuenzi, Maribeth, Greenbaum, Rebecca, Bardes, Mary, & Salvador, Rommel. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), pp 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society* (pp. XV, 512). The Free Press.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for mercantile fag* (p. 188). Fagbokforl.

Murray, H. A. & McAdams, D. P. (2007). *Explorations in Personality*. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195305067.001.0001>

Neys, Wim De. (2006). Dual Processing in Reasoning: Two Systems but One Reasoner. *Psychological Science*, 17(5), pp. 428-433. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-9280.2006.01723.x>

Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., & Do, B. (2016). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *The Academy of Management Review*, 43(1), pp. 1-59. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>

Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational Development: theory, practice, research. *Handbook of Organizational Psychology*, 2nd ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719-822.

Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.

Rydland, M. (2018). *Middle Managers' Role as Change Agents – Variations in approaches and their contributions to the progress of change*.

Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp. 224-253.

<https://doi.org/10.2307/2392563>

Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J. & Haueng, A. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), pp. 296-312.

Van de ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510-540. DOI:

<https://doi.org/10.2307/258786>

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), pp. 361-386. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Zalesny, M.D., & Ford, J.K. (1990). Extending the Social Information Processing Perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), pp. 205-246. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90037-a](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90037-a)

# VEDLEGG

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *Effektene av lederløftet i PEAB*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke reaksjoner lederløftet (Lin-kurset) har gitt og hvordan ulike faktorer har vært med på å forme reaksjonene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Formålet med prosjektet er å se hvilke reaksjoner (effekter) PEAB har fått etter Lederløftet, og hva som har vært med å forme disse reaksjonene. De som intervjues er derfor mellomledere i PEAB.

Problemstillingen er «Hvordan formes mellomlederens reaksjoner i forbindelse med en endringshendelse?»

For å hjelpe oss med å besvare på dette har vi formulert tre forskningsspørsmål:

- 1) «Hvordan påvirker individuelle vurderinger reaksjoner på endring?»
- 2) «Hvordan påvirker sosial informasjon fra kollegaer reaksjoner på endring?»
- 3) «Hvordan reagerer mellomledere på endring?»

Bakgrunnen for dette er en masteroppgave innen økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven gjøres i samarbeid med PEAB, og det er også PEAB som har presentert problemstillingen til oss.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget i dette forskningsprosjektet er valgt på bakgrunn av stilling og hvorvidt man har gjennomført lederløftet. Kontaktopplysninger til utvalget er gitt til oss av PEAB.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta innebærer det et intervju med to mastergradsstudenter fra UiT. Intervjuet vil forsøke å kartlegge hvilke effekter du har hatt av lederløftet, og hvordan dette har påvirket din arbeidshverdag. Vi ønsker også å undersøke hvilke faktorer som kan ligge bak dine reaksjoner. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studenter og veileder som vil ha tilgang til dine personopplysninger. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Alt datamateriale oppbevares i passord beskyttede programmer. Personer som skal behandle data er:

- William Steel (student).
- Markus Moen (student).
- Svein Tvedt Johansen (veileder).

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. Juni 2021. Personopplysninger vil bli slettet fra digitale systemer, og eventuelle fysiske dokumenter vil makuleres.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT ved Svein Tvedt Johansen. Epost: svein.t.johansen@uit.no. Tlf.: 97529979
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold. Epost: joakim.bakkevold@uit.no. Tlf.: 97691578

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Svein T. Johansen

(Forsker/veileder)

William Steel og Markus Moen



---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Effekten av lederløftet i PEAB*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

# INTERVJUGUIDE

### Stikkord til oss selv ift. kartleggingen:

- Å kartlegge betydningen av lederløftet for en selv = kartlegger grad av konsekvenser.
- Å kartlegge forholdet til kollegaene = kartlegger grad av sosial identitet.
- Forutsetningen for punktene over er at vi kartlegger reaksjonene først.
- Vær en aktiv lytter
  - «hva mener du med det?»
  - «fortell mer om det»
  - «hva gjorde du da?»

### Innledende spørsmål:

- 1) Hva er din alder?
- 2) Hvor lenge har du jobbet i PEAB?
- 3) Hva tenker du var formålet med lederløftet?

### Kartlegge reaksjoner:

- 4) I hvilken grad vil du si at du (personlig) har blitt berørt av endringene?
- 5) Hvordan reagerte du på endringen?
- 6) I hvilken grad vil du si at dine kolleger ble berørt av endringene?
- 7) Vil du si at du har vært aktiv eller lite aktiv (hvorfor)?
- 8) Hvordan hørte du om lederløftet?
- 9) Kan du beskrive andres reaksjoner på lederløftet?

**Undersøke hvorvidt reaksjoner kommer fra direkte informasjonsprosessering:**

- 10) Hvilket utbytte fikk du av lederløftet?
- 11) Hva tenker du er årsaken til at du reagerte slik du gjorde på lederløftet?
- 12) Hva tenker du effekten av lederløftet var?
- 13) Hva tenker du om å gjennomføre slike kompetanseløft?

**Undersøke hvorvidt det kan komme fra indirekte (sosial) informasjonsprosessering:**

- 14) Beskriv samholdet på arbeidsplassen.
- 15) Hvor viktig er andre sine meninger når du selv skal forme en formening om noe?
- 16) Hvor søker du informasjon dersom du er usikker på noe jobbrelatert?
- 17) Har lederløftet vært mye diskutert på arbeidsplassen?
- 18) Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker burde spurt om for å få bedre forståelse for effektene etter lederløftet?

