



BACHELOROPPGAVE I ØKONOMI OG LEDELSE,  
ved Høgskolen i Gjøvik, avdeling for Teknologi, Økonomi og Ledelse

**OPPSLUTNING OM OG  
MOTSTAND MOT ENDRING I  
NOTABENE**

Forfattere/kandidatnummer:

Elena Brenden Rundhaug – 110734  
Anne Marte Gaarder – 110732

Dato: 19.05.14

## Sammendrag

Tittel: Oppslutning om og motstand mot endring i Notabene		Dato:19.05.14
Deltakere:	Elena Brenden Rundhaug - 110734 Anne Marte Gaarder - 110732	
Veileder:	Eirik Bådsvik Hamre	
Oppdragsgiver:	Nye Notabene AS v/Tina Nyeman	
Nøkkelord (3-5stk)	Endringsledelse, organisasjonsendring, motstand mot endring, oppslutning om endring	
Antall sider/ord: 14066	Antall vedlegg: 5	Publiseringsavtale inngått: ja
Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:		
<p>Denne bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Nye Notabene AS. Problemstillingen for oppgaven var å undersøke oppslutning om og motstand mot endring i Notabene. For å finne svaret på problemstillingen har vi hatt tre hypoteser; Oppslutningen om endring i Notabene er høy, Oppslutningen om endring er lavest hos butikksjefene, og Eventuell motstand vil vise seg som misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet.</p> <p>Vi har benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative dataen ble samlet inn gjennom spørreundersøkelse og benyttet til hypotesetesting. Den kvalitative dataen ble innhentet gjennom dybdeintervjuer, for å kunne beskrive situasjonen i Notabene.</p> <p>Vi har valgt å ta for oss to kjente teorier innenfor endringsledelse, Lewins endring gjennom tre steg og Kotters åtte stegs modell for endring. I tillegg har vi tatt for oss Piderits perspektiv på holdninger til organisasjonsendring, samt Jacobsens ti årsaker til oppslutning om eller motstand mot organisasjonsendring.</p> <p>Vår konklusjon er at oppslutningen om endring i Notabene er svært høy, og at det ikke er mer motstand blant butikksjefene enn hos de andre butikkansatte.</p>		

## Abstract

Title: Willingness and Resistance to Change in Notabene		Date: 19.05.14
Participants: Elena Brenden Rundhaug - 110734		
Anne Marte Gaarder - 110732		
Supervisor: Eirik Bådsvik Hamre		
Employer: Nye Notabene AS /Tina Nyeman		
Keywords: Change Management, Organisational Change, Willingness to Change, Resistance (3-5stk) to Change		
Number of Pages/Words: 14066	Number of Appendix: 5	Availability: Open
<p>Short description of the Bachelor Thesis:</p> <p>This Bachelor Thesis is written in collaboration with Nye Notabene AS. The topic for the paper was to examine the Willingness and Resistance to Change in Notabene. To provide answers to our topic we made three hypotheses; The Willingness to Change in Notabene is high, The Willingness to Changes is lowest among Store Managers, and any Resistance will appear as dissatisfaction, demotivation, indifference and disobedience.</p> <p>We have used quantitative and qualitative research. The quantitative data were generated through survey and used to test our hypotheses. The qualitative data were generated through interviews, to describe the situation in Notabene.</p> <p>We chose to use two well-known theories in Change Management, Lewin's Three-step Change Theory and Kotter's Eight-step Change Model. In addition we used Piderit's Multidimensional View of Attitudes Towards Change, and Jacobsen's ten reasons for Willingness and Resistance to Change.</p> <p>Our conclusion is that the Willingness to Change in Notabene is high, and that the Resistance among Store Managers is not higher than among the rest of the employees.</p>		

## Forord


Denne oppgaven er skrevet som en del av det avsluttende arbeidet på en bachelor i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik. Den er skrevet av Elena Brenden Rundhaug og Anne Marte Gaarder som begge har vært studenter ved Høgskolen i Gjøvik fra høsten 2011 til våren 2014. Oppgaven er skrevet i samarbeids med Nye Notabene AS og Høgskolen i Gjøvik.

Hovedmotivasjonen for denne oppgaven var vårt ønske om å analysere situasjonen i Notabene etter konkursen i Notabene i januar 2013. Vi fant dette interessant siden vi begge er butikkansatt i Notabene, og ser endringene som blir gjennomført i praksis.

Vi har gjennom denne oppgaven tatt med oss nyttig erfaring både med tanke på å gjennomføre en akademisk oppgave som denne, men også med tanke på ledelsesfaget, og da spesielt endringsledelse i praksis.

Vi vil takke vår eksterne samarbeidspartner Nye Notabene AS for samarbeidet. Både de butikkansattes vilje til å svare på spørreundersøkelsen og våre fire intervjuobjekter fra ledelsen. En spesiell takk også til Tina Nyeman for hjelp vi har fått i forbindelse med spørsmål og informasjon om Notabene.

Vi vil også takke vår veileder ved Høgskolen i Gjøvik, Eirik Bådsvik Hamre, for hans gode råd og tilbakemeldinger underveis.



Elena Brenden Rundhaug



Anne Marte Gaarder

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Figur- og tabelloversikt</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>7</b>
<i>1.1. Bakgrunn</i>	7
<i>1.2 Problemstilling</i>	8
<i>1.3 Avgrensning</i>	8
<i>1.4 Oppgavens organisering</i>	9
<b>2. Metodekapittel</b>	<b>10</b>
<i>2.1 Innledning</i>	10
<i>2.2 Primærdata</i>	10
<i>2.3 Valg av design for undersøkelsene og metode for gjennomføringen</i>	10
<i>2.3.1 Kvantitativ data</i>	11
<i>2.3.2 Kvalitativ data</i>	12
<i>2.4 Reliabilitet</i>	13
<i>2.5 Validitet</i>	13
<i>2.6 Metode for analyse av data</i>	14
<i>2.6.1 Kvalitativ metode</i>	14
<i>2.6.2 Kvantitativ metode</i>	14
<i>2.7 Feilkilder</i>	15
<b>3. Teorikapittel</b>	<b>17</b>
<i>3.1 Innledning</i>	17
<i>3.2 Endring gjennom tre steg</i>	17
<i>3.3 Åtte stegs modell for endring</i>	19
<i>3.4 Motstand</i>	22
<i>3.4.1 Multidimensjonalt perspektiv på holdninger til organisasjonsendring</i>	22
<i>3.4.2 Årsaker til oppslutning om eller motstand mot organisasjonsendring</i>	24

<b>4. Analysekapittel</b>	<b>26</b>
4.1 Innledning	26
4.2 Kvalitativ analyse	26
4.2.1. Intervjuobjektene	26
4.2.2 Analyse	27
4.3 Analyse av kvantitativ metode	31
4.3.1 Hypotese 1	32
4.3.2 Hypotese 2	34
4.3.3 Hypotese 3	35
4.3.4 Kommentarer fra undersøkelsen	36
4.4 Oppgavens validitet og reliabilitet	36
4.5 Feilkilder	39
<b>5. Drøftingskapittel</b>	<b>41</b>
5.1 Innledning	41
5.2 Hypotese 1	41
5.3 Hypotese 2	43
5.4 Hypotese 3	44
5.5 Oppslutning om endring	45
<b>6. Konklusjon</b>	<b>47</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>49</b>

**Vedlegg 1: Svar fra alle respondenter**

**Vedlegg 2: Svar fra alle respondenter eksklusiv butikksjefer**

**Vedlegg 3: Svar fra butikksjefer**

**Vedlegg 4: Intervjuguide**

**Vedlegg 5: Spørreundersøkelse**

**Antall ord: 14066**

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Lewins force field analyse (Kilde: egentegnet med bakgrunn i Lewins teori).....	17
Figur 2: Kotters åtte stegs modell for endring (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Kotters modell) .....	20
Figur 3: Illustrasjon av Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendring (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Piderits perspektiv) .....	23
Figur 4: Hentet fra SPSS .....	31
Figur 5: Illustrasjon motstanden i Notabene, sett igjennom Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendringer (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Piderits perspektiv).....	46
Tabell 1: Korrelasjonsanalyse av to påstander fra SPSS.....	37
Tabell 2: Korrelasjonsanalyse av tre påstander fra SPSS.....	38

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn

9. Januar 2013 gikk bokhandlerkjeden Notabene konkurs. Dette er Norges eneste ikke-forlagseide bokhandel (Lerø 2013). Til tross for at de fleste var klar over at økonomien var presset, kom dette brått på, selv for regionsjefene som er bindeleddet mellom butikkene og hovedkontoret.

Notabene var en familiebedrift, som ble etablert i 1985, og hadde 139 butikker rundt om i hele landet (Hanstad, Aarø og Lorch-Falch 2013). Da kjeden gikk konkurs ble den overtatt av Lesi AS, et selskap eid av DNB (Stokke 2013). Navnet ble senere endret til Nye Notabene AS. 110 av butikkene ble reddet fra nedleggelse.

Da Notabene gikk konkurs i 2013 ble deler av ledelsen byttet ut umiddelbart, deriblant daværende administrerende direktør. Inn kom en ny midlertidig administrerende direktør som startet den store endringsprosessen for å føre kjeden tilbake som en av Norges ledende bokhandlere. I august samme år tok Tina Nyeman over som administrerende direktør, og har siden da fortsatt det offensive arbeidet for å føre Notabene tilbake til lønnsomhet, og et selskap de ansatte kan være stolte over å være en del av.

Som ansatte i en Notabenebutikk selv, har vi vært med på en spennende reise, der mange endringer er blitt gjennomført og der mange endringer fortsatt planlegges gjennomført. Dette har gitt oss en spesiell mulighet til å reflektere over endringer i vår arbeidshverdag, sett i lys av den teorien vi har studert ved Høgskolen i Gjøvik.

For oss dukket flere interessante spørsmål opp. Hvordan reagerer de ansatte på endringene som gjennomføres? Har butikksjefene større grunnlag for å yte motstand enn de andre ansatte? Og om det finnes motstand i kjeden, hvordan fremstår denne? Disse spørsmålene danner grunnlaget for vår problemstilling og våre hypoteser.

Målet er at vi gjennom denne problemstillingen kan få en bedre forståelse av organisasjonsendringer, og motstand mot og oppslutning om disse. Dette vil være svært relevant for oss begge uavhengig av hvilke retninger vi velger å gå videre i etter endte studier. Samtidig har vi et mål om at Notabenes ledelse skal kunne stole på at oppgaven vår gir et godt bilde av



Notabenes tilstand, slik at de kan se til våre konklusjoner i sine beslutningssituasjoner.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er å *undersøke oppslutning om og motstand mot endring i Notabene*. Basert på denne har vi laget noen hypoteser:

*H1: Oppslutningen om endring i Notabene er høy.*

Hypotese 1: Vi tror oppslutningen om endring i Notabene er høy, fordi nødvendigheten av endring er blitt veldig tydelig gjennom konkursen. Dessuten er det fokusert mye på involvering og kommunikasjon, noe som er allment kjent for å være positivt for endringsprosesser.

*H2: Oppslutningen om endring er lavest hos butikksjefene.*

Hypotese 2: Årsaken til at vi tror oppslutningen om endringene vil være lavest hos butikksjefene, er at vi tror disse har opplevd en økning av administrative oppgaver parallelt med en reduksjon av beslutningsmyndighet.

*H3: Eventuell motstand vil vise seg som generell misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet.*

Hypotese 3: Eventuell motstand mot endringene som gjennomføres vil vises gjennom misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet. Vi tror det er slik fordi de som har de kraftigste innsigelse mot endringene vil si opp dersom de ikke får gehør for meningene sine, og de som velger å bli motarbeider ledelsen ved å vise misnøye mot endringene, demotivasjon til å gjennomføre endringer og likegyldighet og ulydighet i forhold til det som skal gjennomføres.

## 1.3 Avgrensning

Endringsledelse er et svært stort fagfelt og på grunn av oppgavens tidsbegrensning ser vi det som nødvendig å gjøre en del avgrensninger. I tillegg til tidsbegrensningen, har vi begrensninger både med tanke på økonomi og kompetanse. Om vi gjennom oppgaven forsøker å dekke et for stort fagområde, risikerer vi at det går ut over kvaliteten på oppgaven.

Litteratursøk for å finne frem til relevante teorier er svært tidkrevende, og vi har derfor i

hovedsak benyttet teorier vi er blitt presentert for i løpet av vårt studie. Dette gir oss samtidig bedre mulighet til å fordype oss i disse.

Det finnes svært mange faktorer som vil påvirke om en endringsprosess blir vellykket. Å undersøke alle disse ville vært altfor omfattende, og vi har derfor valgt å kun se på interne faktorer som ledelsen har kunnet påvirke. Med andre ord ser vi blant annet ikke på ytre og indre kontekst, som for eksempel organisasjonsstruktur, og heller ikke analysering av Notabenes organisasjonskultur.

#### 1.4 Oppgavens organisering

Denne oppgaven består av 6 kapitler. I tillegg kommer litteraturlisten, samt vedlegg. Kapittel 1 heter *Innledning*, og her greier vi ut om bakgrunn for oppgaven, problemstilling og oppgavens avgrensninger.

Kapittel 2, *Metodekapittel*, tar for seg valg av design for undersøkelsene og metode for gjennomføringen. I tillegg forklarer vi reliabilitet og validitet, samt ulike feilkilder. I kapittel 3, *Teorikapittel*, greier vi ut om relevante teorier og modeller innenfor fagfeltet endringsledelse.

Kapittel 4, *Analysekapittel*, inneholder den kvalitative og den kvantitative analysen, samt en gjennomgang av oppgavens validitet og reliabilitet. Deretter i kapittel 5, *Drøftingskapittel*, drøftes de ulike hypotesene og oppslutningen om endring i Notabene. Til sist kommer kapittel 5, *konklusjon*.

## 2. Metodekapittel

### 2.1 Innledning

Dette kapitlet vil i korte trekk beskrive metode, forskningsprosessen og begrunne resonnementet bak metoderelaterte valg. Metode kan beskrives som et verktøy for å løse et problem, eller et verktøy for å samle inn informasjon/data (Halvorsen 2008). Når problemstillingen for en oppgave som dette skal utformes bør en ha tatt hensyn til rammebetingelse en arbeider innenfor (Halvorsen 2008). Siden bacheloroppgavens tidsaspekt allerede er bestemt, var det vår oppgave å tilpasse hvor omfattende informasjon vi skulle samle inn. Hvilke metoder og undersøkelsesverktøy vi brukte for å samle denne informasjonen som kan bekrefte eller forkaste våre hypoteser, vil vi nå utdype videre.

### 2.2 Primærdata

I faglitteraturen blir det skilt mellom primær og sekundærdata. Primærdata er data vi selv har samlet inn. Disse er tilpasset for å besvare våre undersøkelsesspørsmål og for å underbygge vår problemstilling og våre hypoteser (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

For å innhente primærdata benyttet vi både kvalitativ og kvantitativ metode. I den kvalitative delen gjennomførte vi semistrukturerte dybdeintervjuer, mens vi i den kvantitative delen gjennomførte en spørreundersøkelse. Hensikten med intervjuene var å beskrive endringene som har blitt og blir gjennomført i Notabene, hvordan de har arbeidet med denne prosessen, samt ledelsens og regionsjefenes oppfatning av oppslutningen om disse endringene. Gjennom spørreundersøkelsen fikk vi også de andre butikkansattes meninger om endringen som blir gjennomført i Notabene, og deres meninger om det som skjer.

### 2.3 Valg av design for undersøkelsene og metode for gjennomføringen

I starten av arbeidet med en bacheloroppgave er det viktig å kartlegge hvilken informasjon man sitter med i utgangspunktet, og hva man ønsker å finne ut. Det er tre typer design man da kan jobbe innenfor; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Eksplorativt (utforskende) design brukes når man i utgangspunktet vet lite om området man jobber med, og utgangspunktet er å undersøke temaet nærmere. Deskriptivt (beskrivende) design brukes for å beskrive situasjonen på

et bestemt område. Kausalt (årsaksforklarende) design er benyttelse av eksperiment for å undersøke årsaken for det som skjer (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

Som en del av undersøkelsesdesignet skal det også velges datainnsamlingsmetode. I vår oppgave valgte vi å bruke metodetriangulering, som vil si en kombinasjon av ulike datainnsamlingsmetoder (Halvorsen 2008). Det vil vi at vi har valgt å kombinere både kvalitative og kvantitative innsamlingsmetoder.

Kvantitative data er data som kan måles i tall, mens kvalitative data er all data som ikke er kvantitative. Den kvantitative dataen vi har samlet inn er i form av spørreundersøkelser, og kan beskrives ved et deskriptivt eller kausalt design, Her har vi allerede informasjon om det vi skal undersøke, men ønsker å gå grundigere til verks. Den kvalitative dataen innhentet vi i form av dybdeintervjuer, og kan beskrives ved et eksplorativt eller deskriptivt design, der vi ønsker å utforske et bestemt område der vi har liten eller ingen informasjon fra før (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

### 2.3.1 Kvantitativ data

For å skaffe oss kvantitativ data for analyse sendte vi ut en spørreundersøkelse til alle butikkansatte i Notabene. Ved bruk av spørreundersøkelse får vi valide og reliable mål for de begreper og variabler vi er opptatt av og måle (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). Gjennom denne spørreundersøkelsen ønsket vi å få informasjon som kunne underbygge eller forkaste de hypotesene vi satte opp i begynnelsen av arbeidsprosessen, og som skulle gi et svar på problemstillingen. Spørreundersøkelsen var åpen for besvarelse i to uker og ga 192 svar, hvorav 190 var butikkansatte, og 2 ansatt på HK og derfor ikke relevante for vår oppgave.

Da vi utformet spørreundersøkelsen valgte vi å utforme den med rangordnede svaralternativer, som er en form for ordinalt målenivå. Med en slik måling kan vi si at en enhet er forskjellig fra en annen, men i tillegg kan vi rangere alternativene i forhold til hverandre. Svaralternativene settes også i en naturlig stigende, eller synkende rekkefølge (Jacobsen 2005). I vår oppgave valgte vi rangeringen *uenig, delvis uenig, verken enig eller uenig, delvis enig, enig og ikke relevant*.

Spørreundersøkelsen ble utformet slik at respondentene fikk ulike spørsmål ut ifra hvilken stillingstype de har, og hvor lenge de har vært ansatt i Notabene. På denne måten kunne vi lettere skille svarene, ut fra hvem som var ansatt før konkurransen og ikke. Dette gjorde vi siden en del av de butikkansatte ikke har relevant kunnskap om hvordan kjeden ble drevet tidligere. I tillegg ble undersøkelsen avsluttet med to åpne spørsmål. Her kunne de kommentere endringene som er blitt gjennomført/gjennomføres etter konkurransen, og eventuelle andre kommentarer. Disse kommentarfeltene var med for at respondentene kunne komme med innspill som ikke passet under påstandene i selve undersøkelsen.

### 2.3.2 Kvalitativ data

For å innhente den kvalitative dataen vi ønsker for analysen, holdt vi fire dybdeintervjuer med sentrale personer i Notabene. Ved å analysere disse intervjuene kunne vi få et dypere, mer grunnleggende innblikk i det som skjer i Notabene, og hvilke endringer som er blitt/blir gjennomført. Det er viktig å huske på at den informasjonen vi får under dybdeintervjuene kun er intervjuobjektets personlige meninger og erfaringer. Det kan være vanskelig for intervjuobjektet å være like ærlig i et intervju, som ved en anonym undersøkelse. En fordel med dybdeintervjuer er at intervjuobjektene kommer med svar raskt uten påvirkning fra andre.

Antall intervjuobjekter avhenger av prosjektets rammer, varighet og ressurser, og det vanlige i studentoppgaver er 3-5 informanter (Hansen, Tanggaard og Brinkmann 2012). For vår oppgave fant vi det hensiktsmessig å intervju fire personer. Mer informasjon om disse skriver vi om under den kvalitative analysen.

Et intervju kan være alt fra relativt ustrukturert med få planlagte spørsmål til stramt strukturert med styrende spørsmål fra intervjuer (Hansen, Tanggaard og Brinkmann 2012). Intervjuene våre var semistrukturerte. Semistrukturerte intervjuer er den formen for intervjuer som brukes oftest i moderne intervjuforskning. Intervjuene forløper her som en interaksjon mellom forskerens spørsmål, hvorav noen er planlagt og nedfelt i en intervjuguide på forhånd, og intervjuobjektets svar. Intervjuet forberedes vanligvis for transkripsjon ved at det blir tatt opp på bånd eller digitalt ((Hansen, Tanggaard og Brinkmann 2012). Vi satt opp en intervjuguide på forhånd, med punkter vi ønsket å få svar på. Dermed kunne vi til en viss grad tilpasse rekkefølge og spørsmålsformuleringer underveis i intervjuene, for å tilpasse det til hver enkelt informant.

## 2.4 Reliabilitet

Med reliabilitet menes å avdekke hvor pålitelige målingene er, og om målingene som gjennomføres er korrekt (Halvorsen 2008). Ved høy reliabilitet vil uavhengige målinger gi tilnærmet identiske resultater. For å kunne teste en hypotese som er stilt opp, er en tilfredsstillende reliabilitet en nødvendig forutsetning (Halvorsen 2008). Gjennom bruken av spørreundersøkelse kom vi med påstander som underbygget hverandre for å se om svarene til respondentene var tilnærmet identiske når vi sammenlignet flere påstander. Dette ble gjort for å sjekke reliabiliteten til målingene, og om disse kunne brukes for å underbygge eller forkaste hypotesene vi tidligere hadde satt opp.

For å se hvor god reliabilitet målingene har måler vi korrelasjonen mellom de uavhengige spørsmålene. Hvis korrelasjonen mellom spørsmålene er høy, viser det at reliabiliteten i oppgaven er høy.

## 2.5 Validitet

Validiteten til en undersøkelse måler gyldigheten av de undersøkelsene vi gjennomfører og de data vi innhenter. Problemer rundt validitet oppstår fordi forskeren befinner seg på to plan, teoriplanet og empiriplanet. Hvor godt samsvar det er mellom disse planene kalles innholdsvaliditet (Halvorsen 2008). Det vil alltid være en utfordring å innhente informasjon som er relevant for oppgaven. I datainnhenting i denne oppgaven samlet vi informasjon for å underbygge eller forkaste hypotesene vi lagde i starten av oppgaven.

Ved å måle validiteten til datainnsamlinger ser vi hvor gyldige de svarene vi fikk er for vårt videre arbeid. Validiteten i en oppgave kan ikke måles empirisk, derfor må vi bruke skjønn og argumentere for vårt standpunkt (Halvorsen 2008).

Vi ser på validiteten ved å knytte påstandene fra spørreundersøkelsen opp mot hypotesene. Hvis det er sammenheng mellom våre påstander og hypotesene, slik at en hypotesetest lett kan gjennomføres, er validiteten i oppgaven høy. For å få en høy validitet er høy reliabilitet en forutsetning (Halvorsen 2008).

## 2.6 Metode for analyse av data

### 2.6.1 Kvalitativ metode

Analyse av kvalitative data er en tidkrevende og omstendelig prosess, og ifølge Ryen finnes de ingen standardiserte teknikker for hvordan det skal gjøres (Halvorsen 2008). Det har likevel vært mulig å finne gode anbefalinger og litteratur om emnet.

Intervjuene våre tok vi opp ved hjelp av en lydopptaker, slik at vi i etterkant kunne transkribere det. Gjennom transkripsjon blir man svært godt kjent med materialet og det oppstår ofte gode idéer til analysen underveis i prosessen (Hansen, Tanggaard og Brinkmann 2012). Vi valgte å transkribere nærmest ordrett det som ble sagt, men uten detaljer som tonefall og stemmebruk. Transkripsjon tar lang tid, og om man skal benytte slike detaljer i tillegg ville det krevd for store ressurser. Etter transkriberingen analyserte vi den innhentede dataen.

*I virkeligheten er analyseprosessen en bevegelse mellom å analysere (bryte ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge opp, sette sammen), og målet er å ende med et opp med et overblikk over materialet som setter en i stand til å se nye sammenhenger, en ny orden, som ikke var åpenbar fra begynnelsen (Hansen, Tanggaard og Brinkmann 2012, s. 37).*

I prosessen med å analysere intervjuene startet vi med å gå igjennom hvert enkelt intervju for å trekke frem essensen av svarene på de ulike spørsmålene vi stilte. Dette samlet vi i et dokument, for å skape en oversikt med alle informantenes svar. Ut fra dette kunne vi lage en helhetlig analyse, der vi fikk med alle punktene vi ønsket å undersøke.

### 2.6.2 Kvantitativ metode

Når data fra den kvantitative undersøkelsen skal analyseres finnes det veldig mange verktøy som kan benyttes. Vi har diskutert de ulike analysene for å bestemme hvilke verktøy som skal benyttes for analysen av vår innsamlede data.

Etter vurdering og diskusjon rundt de ulike analysemodellene kom vi fram til at en analyse av gjennomsnitt og standardavvik vil være den beste måten for å teste spørreundersøkelsen opp mot hypotesene. Siden vi ikke hadde noen påstander i spørreundersøkelsen som ga direkte svar på hypotesene må vi se flere påstander i forhold til hverandre, og vi mener en analyse av

gjennomsnitt og standardavvik er den beste måten for dette. Gjennomsnitt og standardavvik fikk vi fram ved å bruke analyseprogrammet SPSS.

For å se hvor fornøyde eller misfornøyde de butikkansatte er med de endringene som gjennomføres ser vi på gjennomsnitt for svarene på hver enkelt påstand, og hvilke standardavvik som er. Standardavviket er et mål på verdiens avvik fra gjennomsnittet (Halvorsen 2008). Grunnen til at vi bruker disse målene er for å se hvor mengden av svarene ligger, og hvor stor spredning det er i de svarene som gis.

I tillegg gjennomførte vi en korrelasjonsanalyse, for å finne eventuelt samsvar mellom påstandene, var det som passet best for å analysere vår data opp mot problemstillingen og hypotesene. Korrelasjonsanalysen blir nærmere beskrevet i praksis i kapittel 4.

For å måle reliabiliteten og validiteten til spørreundersøkelsen vi gjennomførte, brukte vi en korrelasjonsanalyse. Korrelasjonsmål sier noe om hvorvidt de som svarer et visst svar på en påstand, også har en tendens til å krysse av for et bestemt svaralternativ på en annen påstand (Jacobsen 2005).

Den mest brukte korrelasjonsanalysen er *pearson-korrelasjon* (produktmomentkorrelasjonskoeffesienten). Desto nærmere samvariasjonen kommer 1 (enten + eller -) desto sterkere samvariasjon er det. Ved negativ verdi, gir høye verdier på en påstand samsvar med lave verdier på en annen påstand, mens ved positiv verdi, gir høye verdier på en påstand høye verdier på en annen påstand.

For å se hvor gyldige de korrelasjonene vi finner er, brukes signifikansnivå. Signifikansnivået beskriver hvor stor sannsynlighet for forkastningsfeil vi er villige til å akseptere, denne sannsynligheten kalles testens signifikansnivå (Løvås 2013).

## 2.7 Feilkilder

Når man gjennomfører en bacheloroppgave er det ulike feilkilder som kan oppstå. Gjennomføring av spørreundersøkelse og intervjuer vil ofte føre med seg feilkilder.



I følge Henjesand kan vi si at resultatene fra spørreundersøkelsen kan være beheftet med mange typer av feil (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). Den ene hovedtypen av feil er knyttet til manglende observasjoner, mens den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for målefeil (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

Manglende observasjoner kan være ikke-responsfeil eller utvalgsfeil (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). Ikke responsfeil er feil som oppstår når en del av dem vi ønsket skulle besvare spørreundersøkelsen, ikke gjør det (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010). Det kan også være feil i eller feiltolkning av analysen vi gjennomfører. Vi har ingen erfaring med gjennomføring en analyse som denne fra tidligere, derfor kan det oppstå feil når en så avansert tolkning skal gjennomføres.

Målefeil vil si feil som oppstår i forbindelse med at en gitt respondent, Notabenes butikkansatte, svarer på spørsmålene i spørreundersøkelsen. Vi kan skille mellom feil som primært er knyttet til spørreskjemaet, og feil som primært er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten. Feil som primært er knyttet til spørreundersøkelsen, er mulig å begrense ved å konstruere et best mulig skjema. Feil som primær er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten, kan man forsøke å begrense ved å velge ut intervjuere som passer til målgruppen, og ved å gi intervjueren best mulig opplæring. (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

## 3. Teorikapittel

### 3.1 Innledning

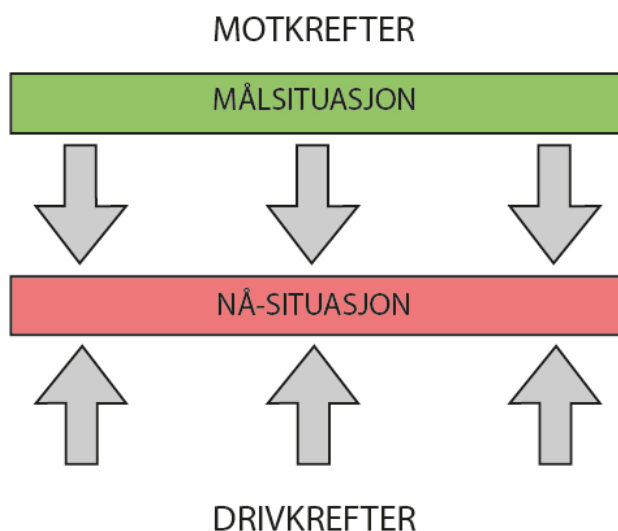
I dette kapitlet vil vi ta for oss noen kjente teorier innenfor fagfeltet *endringsledelse*. Endringsledelse er vanskelig og det finnes mange årsaker til at mennesker motsetter seg endringer. Teoriene vi har valgt å greie ut om, Lewin og Kotters modeller, forsøker å forklare hvorfor det er slik, og hvordan man kan overvinne disse utfordringene. Dessuten har vi også valgt en teori, Piderits perspektiv, som utdyper og nyanserer begrepet motstand.

### 3.2 Endring gjennom tre steg

Veldig mye av det som er skrevet om planlagt endring er basert på arbeidet til psykologen Kurt Lewin (Jacobsen 2012). Hans utgangspunkt var at sosiale systemer har sterke tendenser til å søke mot stabilitet (Jacobsen 2012). En organisasjon kan defineres som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik 2013). Altså vil en organisasjon ikke ønske å endre seg, men opprettholde dagens situasjon.

Schein (2010) mener at en av organisasjonskulturens funksjoner innebærer å stabilisere det sosiale systemet, beholde dets autonomi (selvstyre) og differensiere det fra omgivelsene. Denne funksjonen er viktig, da omgivelsenes endringer hele tiden skaper ubalanse i systemet og om det skal overleve må stabilitet tilstrebes (Schein 2010), men det gjør det desto vanskeligere å gjøre endringer i systemet når det er nødvendig. I et samfunn i rask utvikling vil endring ofte være en nødvendighet.

Lewin (1947) mente at et sosialt system vil aldri være helt stillestående/stabilt, men at graden av endring vil variere. Han mente også at det var mulig å påvirke og forsterke denne endringen (Jacobsen 2012). Lewin utviklet en teori om ”sosiale kraftfelt” som gikk ut på at alle sosiale systemer står ovenfor såkalte drivkrefter (for endring) og motkrefter (for



Figur 1: Lewins force field analyse (Kilde: egentegnet med bakgrunn i Lewins teori)

stabilitet). Dersom endring skal være mulig må man enten styrke drivkreftene eller svekke motkreftene (Jacobsen 2012). For å få til dette utviklet han en modell for ”endring gjennom tre steg.” De tre stegene kalte han: 1) opptining, 2) bevegelse/endring og 3) nedfrysing (Lewin 1947).

”De fleste teorier om endringsledelse legger faktisk mer vekt på opptiningsfasen enn på selve gjennomføringen” (Jacobsen 2012). Hovedfokuset i Lewins modell er også på den første fasen, opptiningen, som finner sted før den egentlige endringsprosessen starter.

Schein har videreutviklet og utdypet denne modellen, og han mener opptiningsfasen innebærer tre prosesser som må til for å motivere systemet til endring (Schein 2010). Disse er: 1) nok forstyrrende informasjon til at det skaper alvorlig ubehag og ustabilitet i systemet, 2) den forstyrrende informasjonen må kobles til viktige mål og idealer, slik at det skaper angst og/eller skyld, og 3) nok psykologisk trygghet til at man ser en mulighet til å løse problemene og lære noe nytt uten å miste sin integritet og identitet (Schein 2010; Bang 2011).

Endring skaper frykt – frykt for det ukjente, for å feile, for å gå utenfor komfortsonen sin (Edmonds 2011). Dette medfører at man kun vil bevege seg mot det ukjente, dersom risikoen er større ved å stå rolig enn å bevege seg i en ny retning (Edmonds 2011). Disse tre prosessene er viktige for at alle skal forstå risikoen ved å ikke endre seg og for at folk følelsesmessig skal ta det innover seg hva de personlig taper på å ikke bidra til dette (Bang 2011). Dessuten må folk føle seg trygge nok til å faktisk gå dypere inn i problemene og undersøke årsaken bak de. I følge Schein (2010) mener Loghlan at dersom folk mangler, eller har for lav, slik psykologisk trygghet kan de ende med å fornekte problemene, legge skylden på andre eller starte forhandlinger for å få ekstra kompensasjon for innsatsen de nedlegger.

Hensikten med opptiningsfasen er å skape et ”klima for endring,” eller ”klarhet for endring,” for å skape oppslutning og redusere motstand (Jacobsen 2012). Schein poengterer at når folk først er tint opp, altså systemet er i ubalanse, vil de bli aktive problemløsere fordi de føler seg ukomfortable (Bang 2011). De søker måter å få systemet i balanse igjen. Dette er et godt utgangspunkt for andre fase, der selve endringene skal gjennomføres.

Etter endringsfasen kommer tredje og siste fase: nedfrysing, også kalt konsolidering (Bang 2011). Denne fasen innebærer å stabilisere endringene og gjøre dem til en del av systemet

(Myers, Hulks og Wiggins 2012), slik at folk internaliserer (tilegner seg) den endrede atferden og/eller kulturen. I følge Schein (2010) mente Lewin at ny læring ikke vil stabiliseres om den ikke blir forsterket gjennom gode resultater. Logikken her er altså at om endringene var riktige, vil organisasjonens resultat vise bedring, og dermed fungere som en bekreftelse for de involverte.

Vi ønsker gjennom å greie ut om Lewins force field analyse å kunne diskutere resultatene vi finner i våre undersøkelser, opp mot det Lewin fant i sin forskning. Dette gjelder også for neste modell, Kotters modell for endring, som også er svært kjent og sitert innenfor fagfeltet endringsledelse.

### 3.3 Åtte stegs modell for endring

John Kotter utviklet en modell, som tar for seg åtte steg som må gjennomføres for å få til en vellykket endring. Denne presenterte han gjennom en artikkel og en bok, som ble utgitt i henholdsvis 1995 og 1996, og den var basert på hans personlige ledelse- og forskningserfaring (Appelbaum mfl. 2012). Modellen hans er praktisk rettet, og siterer ingen utenforstående kilder.

Mye av den tradisjonelle organisasjonsutviklingslitteraturen bygger på Lewins forskning, og vier svært mye oppmerksomhet til fasene før endringen iverksettes (Jacobsen 2012). Kotters modell kan man relatere direkte til Lewins, der steg en til fire kan knyttes til opptining, steg fem til seks til endring, og steg syv til åtte til nedfrysing (Myers, Hulks og Wiggins 2012). Kotter mener at alle punktene er svært viktige, og at å hoppe over steg bare skaper en illusjon av hurtighet (Kotter 1995). Dessuten mener han at dersom man gjør store feil i noen av fasene, så kan det ha katastrofale følger for endringsprosessen senere (Kotter 1995).

John Kotter:	Kurt Lewin:
1. Skape en sterk opplevelse av at endring er viktig 2. Få på beina en styringsdyktig koalisjon 3. Utvikle en visjon og formulere en klar, men fleksibel strategi for å nå den 4. Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler	Opptining
5. Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening 6. Identifiser tidlige og "små" seire, bygg videre på disse 7. Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringene enda et skritt videre	Bevegelse / endring
8. Forankre normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur	Nedfrysing

Figur 2: Kotters åtte stegs modell for endring (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Kotters modell)

Steg én: *Skape en sterk opplevelse av at endring er viktig* (Jacobsen 2012). Hvis folk ikke skjønner at det haster, og er viktig, å gjennomføre endring vil ikke folk gi den lille ekstra innsatsen som er nødvendig, men holde igjen og opprettholde status quo (Kotter 2012). Prøver man å gjennomføre endring uten å ha denne "krise"-følelsen vil fremdriften etter hvert avta og dø ut, før endringene er gjennomført (Kotter 2012). Kotter estimerer at omtrent 75% av organisasjonens ledelse må være overbevist om at endring må skje (Kotter 1995; Myers, Hulks og Wiggins 2012).

Steg to: *Få på beina en styringsdyktig koalisjon* (Jacobsen 2012). Fordi endring er så vanskelig, er det viktig å ha en gruppe med mye makt som kan stå bak og drive igjennom endringene (Kotter 2012). Å sette sammen en slik gruppe er svært viktig tidlig i prosessen, og den bør ha riktig sammensetning, grad av tillit og felles målsetning (Kotter 2012). Er ikke denne gruppen mektig nok vil etter hvert opposisjonen samle seg og stoppe endringsprosessen (Kotter 1995).

Kotter (2012) viser til fire karakteristikk som er viktige i en slik gruppe: stillingsmakt, kompetanse, troverdighet og lederskap (i motsetning til administrasjon).

Steg tre: *Utvikle visjon og formulere en klar, men fleksibel strategi for å nå den* (Jacobsen 2012). Uten en fornuftig visjon kan en endringsprosess lett oppløses til en liste over forvirrende og uforenlige prosjekter og tiltak, som kan sende organisasjonen i feil retning eller i ingen retning i det hele tatt (Kotter 1995). Dessuten vil en god visjon få folk til å se lenger enn til kortsiktig vinning, slik at de forstår at gjennom å gjøre noe de ikke er komfortable med i dag, kan de oppnå noe godt i fremtiden (Kotter 2012).

Steg fire: *Kommunisere visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler* (Jacobsen 2012). Det hjelper ikke å lage en kjempegod visjon og strategi dersom denne ikke kommuniseres til alle ansatte. Uten mye troverdig kommunikasjon vil man ikke fange hjertene og hjernene til de ansatte (Kotter 1995). Det er viktig å huske at kommunikasjon er både ord og handlinger, og det er ingenting som undergraver endring mer enn inkonsistente (uoverensstemte) handlinger (Kotter 1995).

Steg fem: *Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer og gjennom opplæring og trening* (Jacobsen 2012). Kotter viser til at de fire viktigste hindringene til de ansattes implementering av endringer kan være: organisasjonsstruktur, ferdigheter, systemer og overordnede/mellomledere (Kotter 2012). Dersom ledelsen ikke jobber for å fjerne disse hindringene kan det oppfattes som at de ikke oppriktig ønsker endring, noe som vil drepe de ansattes engasjement og i verste fall hele endringsprosessen (Kotter 1995).

Steg seks: *Identifiser tidlige og "små" seire, bygg videre på disse* (Jacobsen 2012). Når folk innser at de store endringene vil ta lang tid vil fort "krise"-følelsen reduseres, noe som gjør det viktig å skape "små" kortsiktige seire underveis i prosessen slik at dette ikke skjer (Kotter 1995). En kortsiktig seier bør være synlig, entydig og helt klart en konsekvens av endringene (Kotter 2012).

Steg syv: *Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringene enda et skritt videre* (Jacobsen 2012). Det er viktig å bruke de kortsiktige seirene til å skape troverdighet, slik at man kan kjøre på med å takle enda større problemer (Kotter 1995). Det er

viktig å ikke ta av når man feirer kortsiktige seire og forbedrede resultater, fordi noen vil da tro at ”krigen er vunnet,” og at man nå kan slutte å jobbe med endringsprosessen (Kotter 1995).

Steg åtte: *Forankre normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur* (Jacobsen 2012). Endring i en avdeling eller organisasjon kan fort reverseres, selv år etter den ble gjennomført, dersom det ikke er blitt forankret i normer og verdier (Kotter 2012). Kun når endringen blir en del av ”sånn gjør vi det her” vil endringen sitte (Kotter 1995). For å få til dette må man for det første sikre at folk ser hvordan endringene har ført til forbedret ytelse og bedre resultater (Kotter 1995). For det andre må man ta seg tid til å sikre at neste generasjon av toppledelse identifiserer seg med den nye retningen organisasjonen har tatt (Kotter 1995).

Kotters modell har gjenstand for mye forskning etter den ble publisert (Appelbaum mfl. 2012). Blant annet hevder Burnes, ifølge Appelbaum mfl. (2012), at stegene ikke nødvendigvis behøver å gjennomføres i rekkefølgen Kotter har skrevet. Dessuten krever ikke alle endringsprosesser at alle stegene gjennomføres (Appelbaum mfl. 2012). Som en konklusjon skriver Myers, Hulks og Wiggins (2012) at Kotter har laget en god guide for planlagt endring, men at å følge den slavisk ikke nødvendigvis gir suksess.

### 3.4 Motstand

En av hovedårsakene til at endringsledelse i praksis er veldig utfordrende er motstand mot endring (Myers, Hulks og Wiggings 2012). Her vil vi først gjennomgå et perspektiv på ansattes holdninger og reaksjoner på endring, før vi går gjennom ulike årsaker til oppslutning om eller motstand mot endring.

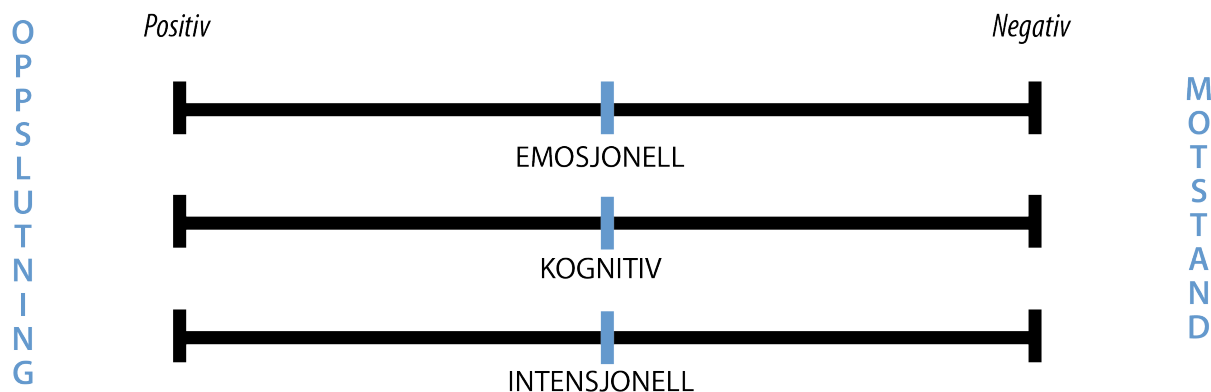
#### 3.4.1 Multidimensjonalt perspektiv på holdninger til organisasjonsendring

Vi velger å belyse dette perspektivet fordi det skiller seg ut og nyanserer de ansattes holdninger til organisasjonsendringer bedre enn mange andre perspektiver på motstand. Ved å belyse dette perspektivet kan vi bruke dette som et rammeverk, når vi analyserer og drøfter holdningene til de ansatte i Notabene.

Piderit foreslår at man bør vurdere de ansattes holdning til endring langs tre dimensjoner: en kognitiv, en emosjonell og en intensjonell (Myers, Hulks og Wiggins 2012). Den kognitive

dimensjonen omfatter individets tro om endringen, mens den emosjonelle omfatter individets følelsesmessige respons til endringen (Piderit 2000). Den intensjonelle dimensjonen er mer kompleks og inkluderer både en intensjon om å gjøre noe på et holdningsnivå, samt en intensjon om å faktisk handle (Piderit 2000). Denne dimensjonen vil være svært viktig når vi ser på *hypotese 3*, om hvordan eventuell motstand vil vises.

### ***Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendring***



**Figur 3: Illustrasjon av Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendring (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Piderits perspektiv)**

Dette betyr at en ansatts respons til organisasjonsendringer kan gå fra sterk positiv tro til sterk negativ tro langs den kognitive dimensjonen, fra sterke positive følelser til sterke negative følelser langs den emosjonelle dimensjonen, og fra positive intensjoner om å støtte endringen til negative intensjoner om å motsette seg den langs den intensjonelle dimensjonen (Piderit 2000). Positiv tro kan innebære at man tror endringen er nødvendig for organisasjonens overlevelse, mens negativ tro kan innebære at man tror endringen kan ødelegge organisasjonen. Positive følelser kan være begeistring og glede, mens negative følelser kan være sinne og frykt.

I dette perspektivet finnes det motstand mot endringen når alle tre dimensjonene er negative, og oppslutning dersom alle er positive (Myers, Hulks og Wiggins 2012). Dersom det er en blanding av responser er individet ambivalent (usikkert) (Myers, Hulks og Wiggins 2012). Et eksempel på en ambivalent reaksjon er en ansatt som ble sjokkert og frustrert over å høre om et budsjettkutt, samtidig som han mente budsjettkuttet ville ha positive virkninger (Piderit 2000).



En av fordelene ved å bruke dette perspektivet for å forklare ansattes reaksjoner på endring er at det anerkjenner at reaksjonene ikke behøver å være kun negative eller kun positive (Myers, Hulks og Wiggins 2012). Det tilbyr med andre ord et mer nyansert bilde på motstand.

### 3.4.2 Årsaker til oppslutning om eller motstand mot organisasjonsendring

Jacobsen (2012) lister opp ti årsaker til oppslutning om eller motstand mot organisasjonsendring. Disse velger vi å beskrive fordi de kan belyse årsakene bak både *hypotese 1*, om høy oppslutning om endring og *hypotese 2*, om at oppslutningen er lavest hos butikksjefene. De ti årsakene Jacobsen (2012) tar opp er:

- 1) *Faglig uenighet/enighet*. Faglig uenighet eller enighet i selve endringen kan være en viktig kilde til oppslutning eller motstand.
- 2) *Frykt for det ukjente*. Dette kan for eksempel være frykt for å ikke strekke til eller for at jobben din skal forandre seg og lignende. Frykt for det ukjente kan skape motstand, men fraværet av slik frykt skaper ikke i seg selv oppslutning.
- 3) *Tap/gevinst av personlige goder*. Endringer vil ofte påvirke fordelingen av goder og onder i en organisasjon.
- 4) *Tap av identitet*. Gjennom oppgavene man utfører og det fysiske miljøet man befinner seg i på jobben skaper man seg en identitet, men mange organisasjonsendringer oppfattes som en trussel mot denne identiteten.
- 5) *Ekstraarbeid*. Endring medfører gjerne en periode der man må legge inne en ekstra innsats og med litt ekstra press på jobben. I tillegg må man ofte lære nye ting og, enda mer krevende, avlære gamle ting.
- 6) *Sosiale relasjoner*. Tap av positive sosiale relasjoner kan være en viktig kilde til motstand. Når endringer gjennomføres splittes ofte enheter opp og mennesker må flytte på seg. Slikt kan føre til at man mister sosial tilhørighet og vil kunne oppleves svært negativt.
- 7) *Psykologiske kontrakter*. ”En psykologisk kontrakt er en uformell og ikke skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengige av hverandre.” Gjennom

endring får man ofte nye mennesker å arbeide med og det krever at man utarbeider nye psykologiske kontrakter, noe som er ressurskrevende for den enkelte.

- 8) *Endrede maktforhold.* Makt gir den enkelte en mulighet til å skape seg handlingsrom, frihet og forutsigbarhet ved å kunne kontrollere andre, og endringer i maktforhold kan derfor være en kilde til motstand og oppslutning.
- 9) *Symbolisk orden.* Det finnes mange symboler som sier noe om en persons status i organisasjonen, for eksempel størrelsen på kontoret til en ansatt, og endring i disse vil også kunne skape motstand eller oppslutning.
- 10) *Aktører i omgivelsene.* Organisatoriske endringer kan gi konsekvenser for lokalsamfunnet og det kan derfor oppstå motstand og oppslutning også fra omgivelsene.

## 4. Analysekapittel

### 4.1 Innledning

Vi starter analysekapittelet med å gjennomgå den innsamlede kvalitative data. Denne dataen er ment å gi bedre innsikt i hva som har blitt gjort innad i kjeden og hvordan disse endringene er blitt gjennomført. Det vil derfor være hensiktsmessig å gjennomgå dette før vi gjennomfører den kvantitative analysen, for å bekrefte eller forkaste hypotesene våre.

### 4.2 Kvalitativ analyse

#### 4.2.1. Intervjuobjektene

Vi har valgt å intervju to personer fra Nye Notabenes ledelse, samt to regionsjefer. Gjennom å gjøre det har vi fått god innsikt i hvordan ledelsen jobber, og deres syn på endringsprosessen. Samtidig har vi gjennom regionsjefene fått et mer objektivt syn på endringsprosessen, da disse har litt avstand både til ledelsen og butikksjefene og deres ansatte. Vi ønsket dessuten å snakke med noen som har vært i Notabene både før og etter konkursen, fordi disse tydelig vil kunne se hva som er blitt endret.

Fra ledelsen har vi intervjuet Administrerende direktør Tina Nyeman og Markedsdirektør Tomm Walter Larsen. Vi har valgt å ikke la disse være anonyme, da kvaliteten av analysen og oppgaven vil øke ved å ikke anonymisere disse to svært sentrale nøkkelpersonene. Dette er avklart og godkjent av dem. Det er kun fire regionsjefer i Notabene, og fullstendig anonymisering av disse er derfor vanskelig. Vi har likevel valgt å forsøke å begrense sporbarheten, og vil derfor ikke skille mellom hvem av disse som har sagt hva videre i analysen.

Tina Nyeman er utdannet optiker, men endte raskt opp i ledelse innenfor detaljhandel, hvor hun nå har jobbet i 25 år. Endringsledelse har hun jobbet med både i små team og på organisatorisk nivå tidligere. Tomm Walter Larsen er sivilmarkedsfører, og har erfaring fra reklamebyråer, samt fra konsulentbransjen der han har jobbet med ledertrening med særlig fokus på endringsledelse.

Administrerende direktør Tina Nyeman har det overordnede ansvaret, og er ansvarlig for utarbeidelse av strategi med, og rapportering til, styret. Hun startet i Notabene i august 2013, og hentet deretter raskt inn Larsen som markedsdirektør. Markedsdirektørens stilling både strategisk

og operativ, og innebefatter all markedsføring, men også noe salg og butikk- og medarbeiderutvikling.

Felles for regionsjefene vi har intervjuet er at begge har relativt lav formell kompetanse. Begge var unge da de startet i Notabene og har vært lang tid i kjeden, både som butikksjef, distriktsansvarlige og nå regionsjefer. En av disse har underveis skaffet seg faglig påfyll med enkeltvise ledelsesfag.

En regionsjef fungerer som et bindeledd mellom butikkene og ledelsen. Hver regionsjef har totalansvar for et visst antall butikker (ca. 25-35) og driver blant annet økonomisk og personalmessig oppfølging av disse. En regionsjef sier at de er en slags "støttekontakt" for butikksjefene, altså en person som hjelper til med det butikksjefene eventuelt skulle ha behov for. Regionsjefene leder også "buddygruppe"-møter med sine butikksjefer. Dette er møter der butikksjefene kan dele erfaringer og lære av hverandre, samt jobbe med konkrete oppgaver.

#### 4.2.2 Analyse

I denne analysen vil vi forsøke å beskrive hovedtrekkene fra intervjuene. Vi starter med å beskrive intervjuobjektene oppfatning av tilstedeværelse av motstand mot endringer blant de ansatte. Deretter beskriver vi hvilke endringer som faktisk er gjennomført og hvordan dette er blitt gjort. Dette vil vi deretter utdype videre i drøftingen, der det også knyttes opp mot teorien vi gjennomgikk i teorikapitlet.

Intervjuobjektene inntrykk av oppslutning om og motstand mot endring i kjeden er interessant å undersøke, fordi vi da kan se dette opp mot svarene på spørreundersøkelsen. Om disse ikke stemmer overens, vil det kunne tyde på at det rår en misoppfatning blant ledelsen og regionsjefene. Hovedinntrykket vi får igjennom alle intervjuene er at de oppfatter svært lite motstand, men høy oppslutning om endringene.

Administrerende direktør sier at hun "opplever nesten en sånn ekstrem endringsvillighet. Man har nok langt på vei vært understimulert på informasjon og involvering, men det er en enorm lojalitet og tilhørighet til bransjen som jeg sjeldent har opplevd i detaljhandel."

Markedsdirektøren mener at "hvis det har vært motstand, har det først og fremst vært internt på Solbergelva (HK), men de som ikke ville være med i det nye regime har sagt opp og sluttet."

Den ene regionsjefen er mer klar på at det faktisk har vært noe motstand, og at "det var noen som

trengte mer tid til en overtalelse eller overbevisning,” men at det likevel har vært stor forståelse for behovet for endringer. Den andre regionsjefen har en svært pragmatisk holdning, og mener at hver enkelt tar et oppgjør med seg selv og at de som var misfornøyde med endringene som gjennomføres har sagt opp.

Vi ønsket også å undersøke om intervjuobjektene oppfattet lavere oppslutning om endring hos butikksjefene enn blant de andre ansatte. Ved spørsmål om hvilke ansatte som reagerte mest på endring var det ingen som hadde noe klart svar, fordi de mente at det generelt var lite motstand.

Spørsmålene vi stilte var ikke kun designet for å undersøke intervjuobjektene oppfatning av motstand mot og oppslutning om endring, Den var også designet for å undersøke hvordan endringsprosessen er blitt gjennomført og hvorfor de tror det er slik. Ut ifra dette håper vi å kunne trekke noen paralleller til teorien, for å forstå bedre hvordan prosessen har blitt gjennomført med så tilsynelatende lite motstand.

Vi startet intervjuene med å spørre intervjuobjektene om hva de anser som de største og/eller viktigste endringene som er gjennomført og holder på å gjennomføres. Med dette ønsket vi å få mer informasjon om hva de ansatte må forholde seg til av endringer. Ulike former for endring vil skape ulik grad av motstand, uten at vi skal analysere endringene i detalj. Endringer av formelle elementer, som struktur, strategi og systemer, vil være mye lettere å endre enn uformelle elementer, som innebærer blant annet verdier og normer. Likevel vil ofte endringer i formelle elementer påvirke de uformelle, da de er langt tettere knyttet sammen enn man gjerne tror.

Et punkt som går igjen hos alle, er at kampanjegjennomføring og materiell har blitt langt mer sentralisert og strukturert enn tidligere. Dette innebærer at kampanjer planlegges på hovedkontoret, og gjennomføres felles av alle butikkene i kjeden, med et standardisert innhold og utseende. Flere nevner også at fokuset på omsetning og topplinje har økt, og at det er blitt et bedre samspill mellom ledelsen og butikkene, med mer involvering og åpenhet.

Man har generelt blitt tydeligere på at Notabene er én kjede, ikke individuelle butikker, og at det jobbes med å lage visjoner og strategier for å tydeliggjøre hvem Notabene er og hva de er best på. Markedsdirektøren mener at noe av kulturen endres, fordi de ansatte begynner å føle seg som en del av en større enhet, og at dette fører til mer stolthet over å tilhøre Notabene.

I tillegg nevner en regionsjef skifte av administrerende direktør som en stor og viktig endring. Etter konkurransen i starten av januar 2013, ble det ansatt en ny administrerende direktør som satte i gang arbeidet med endring, før Tina Nyeman tok over i august. Dette ble nok i stor grad sett på som en overgangsfase for mange, uten at denne påstanden er basert på annet enn egen erfaring og innsikt i kjeden. Det merkes at begge regionsjefene automatisk fokuserer på tiden etter Nyeman ble ansatt, når man stiller spørsmål om endringsprosessen.

Videre ønsket vi å undersøke hvordan ledelsen har jobbet med endringsprosessen, for å kunne se dette opp mot teori. Det som ser ut til å gå igjen hos absolutt alle intervjuobjektene er involvering. Markedsdirektøren mener de ansatte ønsker fire ting: Involvering, mestringfølelse, tilhørighet og anerkjennelse. Derfor har de i ledelsen fokusert på ”å se, å bli sett og involvere”. Dette med tilhørighet bekrefter administrerende direktør videre med å fortelle at hun mener det viktigste er å skape samhørighet og at en følelse av at ”vi er sammen om dette.” Regionsjefene påpeker at det viktigste de gjør underveis er å kommunisere og være åpne, samt formidle trygghet.

Butikksjefsamlinger er et tema som går igjen gjennom alle intervjuene. Administrerende direktør påpeker at gjennom disse får butikksjefene være med å definere Notabenes overordnede verdier og kulturelle spilleregler. Samlingene har også gitt dem muligheten til å involvere butikksjefene i utarbeidelsen av visjon. Administrerende direktør forteller at de har vært tydelige å avklare roller på disse samlingene, slik at butikksjefene skal forstå at de er ambassadører for sine ansatte. Dette innebærer at hun har et ansvar for å videreformidle det som blir diskutert på samling.

”Buddygruppe”-møter blir også nevnt som en arena for involvering. Dette er som nevnt møter holdt av regionsjefene, der butikksjefene kan dele erfaringer og lære av hverandre, samt jobbe med konkrete oppgaver. Administrerende direktør mener at dette vil kunne være et svært effektivt virkemiddel for å knytte kjeden sammen og gi tilhørighet. Den ene regionsjefen kommenterer at ”buddygruppe”-møtene gir butikksjefene muligheten til å dra mer nytte av hverandre og de ressursene de besitter.

Alle intervjuobjektene nevner bruken av gruppen ”Notabene Crew” på Facebook. Dette er en privat gruppe der det etterstrebes at alle de ansatte i kjeden skal være medlem, og som brukes til å dele erfaringer, innspill, bokråd, medieomtale og lignende. Alle mener dette har vært et positivt

tiltak, og virkninger som nevnes er blant annet kulturbyggende, skaper enhetsfølelse, gi anerkjennelse, avstandsreducerende mellom hovedkontoret og butikk, åpenhet, og muligheten til å dele og lære. Det virker som denne gruppen har vært sentral i å styrke organisasjonskulturen, men som en av regionsjefene påpeker, er det slett ikke alle som benytter facebook og som dermed ikke får samme opplevelsen. Den ene regionsjefen mener at hovedkontoret utviser større tillit til de butikkansatte enn det var tidligere, da det blant annet blir gitt tillatelse til å bruke facebook i arbeidstiden.

At kjeden er blitt mer åpen for innspill fra de butikkansatte er det enighet om. Den ene regionsjefen mener at tilbakemeldinger tidligere ble avfeid av hovedkontoret, og at mye engasjement da forsvant. Hun hevder at det nå er det lettere å komme med innspill. Dette merker butikksjefene, noe som fører til at de også tar med innspill videre fra sine ansatte. Markedsdirektøren sier at de forsøker å være åpne og at selv om det er krevende, så skaper det høyere forpliktelse til beslutningene som tas.

Også fokuset på tall har blitt større. ”Buddygruppe”-møtene brukes også til å gå igjennom omsetning og budsjetter, og butikkene har jevnlike salgs- og snittbongkonkurranser. Den ene regionsjefen mener dette virker engasjerende og motiverende, og at det å se at omsetningen går oppover skaper trygghet. Administrerende direktør sier at det vil ta lang tid før hele selskapet er lønnsomt, og at man derfor må ta noen del-seiere underveis, fordi det kan skape salgsglede og entusiasme.

Den ene regionsjefen mener konkursen var en slags vekkelser for veldig mange, og at det har skapt en holdningsendring. Dette gjør at det nå er langt større forståelse for at endringer må gjøres, enn de var før konkursen. Den andre regionsjefen sier ”Jeg vet ikke om vi hadde vært like takknemlig hadde vi ikke gått konkurs, om vi hadde vært like endringsvillig da.”

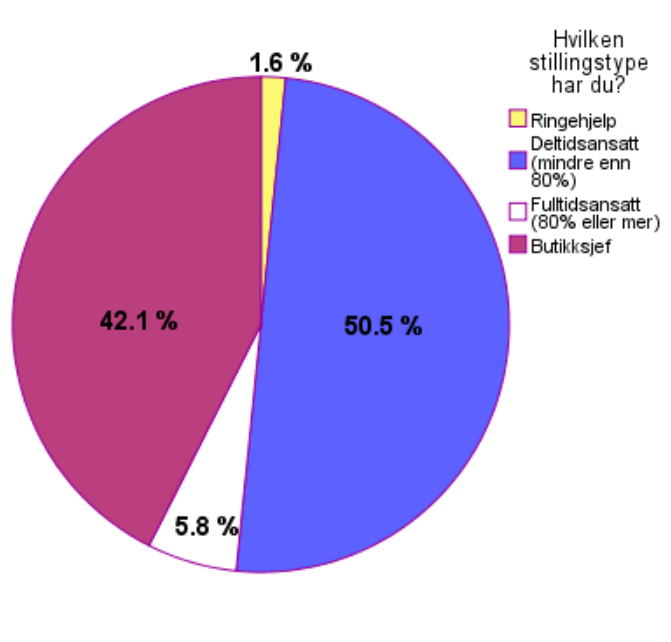
Markedsdirektøren mener også at det finnes mye takknemlighet, fordi de gikk konkurs.

Takknemlighet for at ting nå blir tatt tak i. Administrerende mener at konkursen skapte en nøkternhet og en ”brette opp ermene”-holdning. Så alt i alt virker det som alle er enige om at konkursen har hatt en viktig rolle å spille med tanke på den tilsynelatende høye oppslutningen om endring.

### 4.3 Analyse av kvantitativ metode

Tallene i denne analysen her hentet fra vedlegg 1, vedlegg 2 og vedlegg 3.

Svarprosenten blant de ulike butikkansatte fordelte seg som følger;



Figur 4: Hentet fra SPSS

Undersøkelsen ble sendt på mail til alle butikker og i tillegg publisert i gruppen “Notabene Crew” på Facebook. Vi fikk til sammen 192 svar på spørreundersøkelsen, og av disse svarte to stykker *annet* på stillingstype. Disse to er ikke tatt med i analysen, siden de innehar stillinger på hovedkontoret og er derfor ikke relevante for vår oppgave. Av de 190 respondentene er 80 butikksjefer. Totalt i hele Notabene var det per 31.12.13 621 butikkansatte (Tall fra HK), så med våre 190 har vi en svarprosent på 30,6 prosent. Kjeden består av 110 butikker, så svar fra 80 butikksjefer gir en svarprosent på 72,7. I følge Jacobsen (2005) er en svarprosent på 50 prosent eller mer tilfredsstillende, 60 prosent eller med god og 70 prosent eller mer meget god. Dette er en tommelfingerregel, men er allikevel et godt grunnlag når vi ser på påliteligheten til undersøkelsen. Butikksjefenes svarprosent er som vi ser meget god (72,7%), mens generelt for alle butikkansatte er svarprosenten forholdsvis lav (30,6%).

Vi mener likevel at svarene fra både butikksjefene og de andre butikkansatte er representative for hele kjeden. Dette sier vi med grunnlag i at mange butikkansatte ikke jobber så ofte, og ser



derfor ikke på mailen, eller ikke er blitt opplyst om undersøkelsen når de var på jobb i løpet av undersøkelsesperioden. Det er også en mulighet at noen deltidsansatte ikke har vært på jobb i løpet av undersøkelsesperioden. Med andre ord; de har ikke hatt mulighet til å svare på undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble i tillegg publisert på Facebook i gruppen “Notabene Crew”, men heller ikke her fikk vi dekket alle ansatte, siden ikke alle er på Facebook eller følger med på det som publiseres der.

Hva som er et godt standardavvik finnes det ingen konkrete mål på, men vi har valgt å sette oss noen grenser for hva vi mener er gode og dårlige standardavvik for vår oppgave. Påstander med standardavvik under 0,5 velger vi å tolke som gode, mens over 1 er ikke gode. Grunnen til denne konklusjonen er at påstandene kun hadde fem svaralternativer. Det vil derfor ikke være pålitelig med større standardavvik enn de allerede nevnte, og desto lavere standardavvik, desto mer pålitelige svar. Påstandene med standardavvik mellom 0,5 og 1 har vi sett i sammenheng med gjennomsnittssvarene for å vurdere påliteligheten til.

Selv om standardavvikene vi kommer fram til ikke kan brukes som forklaring på hvorfor det er sånn, kan de sees på som en hjelpende variabel og et grunnlag for konklusjonen. Analysene våre er derfor basert på gjennomsnittet og standardavvikene vi kom fram til på de ulike påstandene.

Som beskrevet i metodekapittelet er analysen av kvantitativ data en tidkrevende prosess, med ulike metoder og benytte seg av. Ved bruk av et verktøy som SPSS kuttes analysetiden betraktelig, og vi får en mer oversiktlig oppstilling av analysene som gjennomføres. Vi har valgt å trekke frem noen nøkkelpunkter i denne delen av analysen, siden alle 55 analysepåstandene ikke er relevante for vår oppgave. Til slutt har vi sett på hvordan de korrelerer med hverandre.

Spørreundersøkelsen hadde fem svaralternativer. *Enig (5), delvis enig (4), verken enig eller uenig (3), delvis uenig (2) og uenig (1)*. I tillegg hadde vi med alternativet *ikke relevant*, hvis respondentene ikke synes det var mulig for dem å svare på påstanden.

For fullstendig analyse av gjennomsnitt og standardavvik fra alle påstandene og svarene fra de ulike butikkansatte, se vedlegg 1, 2 og 3.

#### 4.3.1 Hypotese 1

*H1: Oppslutningen om endring i Notabene er høy.*

For å teste om hypotese 1 skal forkastes eller beholdes ser vi på tallene fra vedlegg 1 og bruker gjennomsnitt og standardavvik for å konkludere med utfallet for hypotesen.

Ved å se på påstandene “Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid” (gjennomsnitt 4,75 og standardavvik 0,642), “Etter konkursen opplever jeg å være mer positiv til Notabene” (gjennomsnitt 4,30 og standardavvik 1,049), “Konkursen har forsterket mitt fokus på forbedringer” (gjennomsnitt 4,69 og standardavvik 0,639) og “Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK” (gjennomsnitt 4,32 og standardavvik 0,917) ser vi at alle svarene ligger gjennomsnittlig mellom *delvis enig* og *enig*, og har forholdsvis små standardavvik. Dette viser at de fleste butikkansatte er positive til de endringer som gjennomføres fra hovedkontoret. De viser også at de butikkansatte er med på de endringene som gjøres og at fokus er rettet mot forbedring.

Også påstanden “jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører” (gjennomsnitt 4,65 og standardavvik 0,680) viser direkte at de butikkansatte er fornøyd med endringene ledelsen har gjennomført, og det videre endringsarbeidet. Alle disse påstandene omfatter den emosjonelle dimensjonen av holdningen til endring.

En påstand man kan se nærmere på er “For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer.” Denne påstanden omhandler den kognitive dimensjonen av de butikkansattes holdning til endring, og har gjennomsnitt på 1,61 og standardavvik 1,195. Dette viser at gjennomsnittet ligger nærmere *delvis uenig*, med et ganske vidt standardavvik. Siden grunnlaget for Notabenes endring er konkurs er det veldig rart at gjennomsnittet går så mye mot *delvis uenig* som det gjør, da dette viser at mange også har svart alternativer over mot *enig*. Dette kan for eksempel vise at de butikkansatte er blitt for dårlig informert om hvor dårlig det sto til i organisasjonen tidligere, og at de derfor ikke skjønner hvorfor endringene må gjennomføres.

Om de butikkansatte ikke skjønner hvorfor endringene må gjennomføres, vil de også være mer negative til det som gjøres. Dette kan gjøre ledelsens jobb vanskeligere med tanke på fremtidige endringer, og hvilken motstand disse kan få. En annen grunn til at svarene er fordelt som de er, kan rett og slett være at flere har misforstått påstanden. “Uforståelig” og “forståelig” kan fort blandes om hverandre. Dersom påstandene før og etter har positiv vinkling, i motsetning til

denne påstandens negative vinkling, kan det være lett å lese feil eller feiltolke og dermed svare *enig*, hvis istedenfor *uenig*.

Ut ifra en analyse i sammenheng med hypotese 1, vil vi konkludere med at denne hypotesen beholdes, med grunnlag i at de butikkansatte generelt er positivt innstilt til de endringene som gjennomføres. Oppslutningen om endring er derfor forholdsvis høy og motstanden er lav, om ikke tilnærmet fraværende.

#### 4.3.2 Hypotese 2

*H2: Oppslutningen om endring er lavest hos butikksjefene.*

Her er svarene fra butikksjefene sortert ut (vedlegg 2), og vi ser på deres svar satt opp mot svarene fra de resterende respondentene (vedlegg 3). Dette gjør vi for å kunne forkaste eller beholde hypotesen om at det er lavere oppslutning om endring hos butikksjefene, i forhold til de andre butikkansatte.

I spørreundersøkelsen var det noen påstander som bare butikksjefene kunne svare på. Noen slike påstander er; “Jeg mistrives med at beslutninger angående min butikk, i større grad tas fra HK” er det stor spredning i svarene (gjennomsnitt 2,28 og standardavvik 1,377). En annen påstand det kan lønne seg å se nærmere på er “Jeg opplever at min arbeidshverdag ikke blir tatt hensyn til når beslutninger tas” (gjennomsnitt 2,34 og standardavvik 1,321) og “Jeg opplever at endringer blir gjort uten at de butikkansatte blir hørt” (gjennomsnitt 2,20 og standardavvik 1,297). Disse tre påstandene gir alle svar med svært store standardavvik, noe som viser at det er noe motstand blant butikksjefene mot endringene som blir gjort etter konkursen.

Påstanden “Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid” (gjennomsnitt 4,95 og standardavvik 0,219) viser det lave standardavviket at det er liten spredning i svarene. Svar som dette er veldig positivt for Notabenes framtid, og viser at majoriteten av butikksjefene gjør sitt for at kjeden skal klare seg videre.

Videre har vi noen påstander hvor vi sammenligner svarene fra butikksjefene med svarene fra de andre butikkansatte. Påstanden “Jeg blir ikke motivert av å nå omsetningsmålene våre” med gjennomsnitt 1,87 og standardavvik 1,307 for andre butikkansatte, mens butikksjefenes svar

alene er viser et gjennomsnitt på 1,28 og standardavvik 0,941. En annen påstand er “For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer”, og her ligger gjennomsnittet for svar fra alle respondenter uten butikksjefene på 1,76 med standardavvik 1,261. På samme påstand med kun butikksjefenes svar er gjennomsnittet 1,39 og standardavvik 1,067. Ut ifra disse tallene kan vi se at det blant butikksjefene er mindre spredning i svarene, enn hva det er når vi ser på svarene fra alle respondentene. Dette viser at butikksjefene generelt er mer positive til de endringene som skjer, enn hva gjennomsnittet av alle butikkansatte er.

Etter analysen av spørreundersøkelsen kan vi forkaste hypotesen “sannsynligheten for motstand er størst hos butikksjefene.” Grunnen til denne konklusjonen er at vi ser ut fra gjennomsnittssvarene og standardavvikene fra butikksjefene at det er noe motstand. Selv med noe motstand er svarene fra butikksjefene generelt mer positive med tanke på endringene som skjer og det arbeidet som blir gjort, enn hva svarene fra alle respondentene er.

### 4.3.3 Hypotese 3

*H3: Eventuell motstand vil vise seg som generell misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet.*

For å teste om hypotese 3 skal forkastes eller beholdes, ser vi, som ved hypotese 1, på tallene fra vedlegg 1, og bruker gjennomsnitt og standardavvik for å konkludere med utfallet for hypotesen.

Vi ser først på påstandene “Hvis jeg ikke ser verdien av å utføre en oppgave, lar jeg være å utføre den” (gjennomsnitt 1,19 og standardavvik 0,574), “Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid” (gjennomsnitt 4,84 og standardavvik 0,394) og “Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse” (gjennomsnitt 4,90 og standardavvik 0,313). Disse omfatter den intensjonelle dimensjonen av de butikkansattes holdning til endring. Svarene tyder på at de butikkansatte, til tross for endringene som blir gjort, gjør sitt beste overfor kundene og at kun en liten andel sluntrer unna oppgavene sine, selv om de mener oppgaven som skal gjennomføres er av liten verdi for dem. Påstand nummer to viser også at de butikkansatte ønsker å gjøre sitt beste for kjeden i tiden som kommer, for at kjeden skal overleve på lang sikt.

Basert på svarene i spørreundersøkelsen forkaster vi denne hypotesen. Grunnen til dette er at vi tolker fra svarene at det er liten misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet generelt i

kjeden. Generelt er svarene positive, men vi kan selvfølgelig ikke, ut fra våre tall, være helt sikre på at dette gjelder for alle butikkansatte i hele kjeden. Med andre ord ser det ut til å være høy oppslutning fra de butikkansatte rundt de endringene som blir gjort, og ønsker det beste for kjedens fremtid.

#### 4.3.4 Kommentarer fra undersøkelsen

Helt til slutt i spørreundersøkelsen hadde respondentene muligheten til å komme med egne kommentarer til endringene som gjennomføres/er gjennomført i Notabene etter konkursen, og andre eventuelle innspill og tilbakemeldinger. Også disse må tas med i analysen for oppslutningen rundt endring. Vi fikk inn 64 kommentarer på endringene som gjennomføres/er gjennomført og 29 andre kommentarer.

Generelt er alle kommentarene positive til det som skjer i kjeden, og vi ser fra kommentarene at de butikkansatte er villige til å gjøre en innsats for å sikre Notabenes framtid. Det kommer også mange positive kommentarer til dagens ledelse og hovedkontor. En av kommentarene er som følger, “Etter konkursen har alt blitt mye bedre! Det er større samhold blant de ansatte og vi føler vi jobber mot samme mål! Tina er en super sjef som tar tak og ordner opp! Den forrige ledelsen på HK hadde i stor grad enveiskommunikasjon og hørte lite på de ansattes meninger og tanker. Dette har endret seg etter at Tina ble sjef.” Dette tyder på at det er skjedd en liten “reform” i Notabene som gir de butikkansatte en glød til å jobbe videre.

#### 4.4 Oppgavens validitet og reliabilitet

For å bedømme validitet og reliabilitet i forhold til spørreundersøkelsen har vi benyttet oss av en korrelasjonsanalyse.

Hva som er sterk og svak korrelasjon avhenger av hvilke forventninger man har, men det finnes allikevel tommelfingerregler for dette. Under 0,3 gir svak korrelasjon, 0,3-0,5 gir middels korrelasjon og høyere enn 0,5 gir høy korrelasjon (Jacobsen 2005).

Tabell 1: Korrelasjonsanalyse av to påstander fra SPSS

		Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid	Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid	Pearson Correlation	1	,708**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	190	188
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet	Pearson Correlation	,708**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	188	188

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonen mellom påstandene “Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid” og “Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet” er målt til 0,709. Dette er en veldig sterk korrelasjon som viser at det er godt samsvar mellom hva respondentene svarer på de to påstandene.

I våre analyser er kravet til signifikansnivå 0.01 (1%), det vil si at det er 99 prosent sjanse for at korrelasjonen er korrekt. Ved å se på den sterke korrelasjonen, samtidig som signifikansnivået er innenfor 0.01, som er kravet i denne analysen, kan vi konkludere med at reliabiliteten for disse påstandene er god.

Tabell 2: Korrelasjonsanalyse av tre påstander fra SPSS

		Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid	Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK	Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører
Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid	Pearson Correlation	1	,374**	,619**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	190	188	189
Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK	Pearson Correlation	,374**	1	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	188	188	187
Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører	Pearson Correlation	,619**	,488**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	189	187	189

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Som vi ser fra korrelasjonsanalysen er korrelasjonen mellom “Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid ” og “Jeg er positiv til HK og de endringene de gjennomfører” 0,619. Dette er sterk korrelasjon. “Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører” og “Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK” med en korrelasjon på 0,488 som er en middels korrelasjon. Det at disse variablene samsvarer med hverandre, og viser at det finnes en sammenheng mellom hva de ulike respondentene svarer på hver enkelt påstand.

Hvis korrelasjonen mellom påstandene er samsvarende, kan vi konkludere med at reliabiliteten i oppgaven er høy. Grunnen til denne konklusjonen er at de uavhengige målingene gir tilnærmet identiske resultater, noe som er vist med korrelasjon. Som nevnt i metodekapittelet viser reliabilitet hvor pålitelige målingene er. De påstandene vi mener skal gi tilnærmet identiske resultater ser vi har enten middels eller sterk korrelasjon, og vi konkluderer derfor med at reliabiliteten i oppgaven er høy.

Validiteten viser, som nevnt i metodekapittelet, hvor godt påstandene fra spørreundersøkelsen kan knyttes opp mot hypotesene. Gjennom hypotesetestingen ser vi at påstandene var et godt

grunnlag for å teste hypotesene. Vi konkluderer derfor med at med at validiteten er høy ettersom reliabiliteten også er høy.

#### 4.5 Feilkilder

Under gjennomføringen av våre undersøkelser er det høy sannsynlighet for at det kan ha oppstått ulike feil, både under utforming og selve gjennomføringen. Det kan også ha oppstått feil under analysen. Vi starter med å se på den første hovedtypen av feilkilder, manglende observasjon. Her ser vi at av de 621 butikkansatte i Notabene, svarte 190 butikkansatte på undersøkelsen. Dette er en god svarprosent, men hvor sikre vi kan være på at disse representerer alle ansatte?

En del ansatte har latt være å svare på undersøkelsen. Disse ansatte kan være nettopp dem som er imot endringene som gjennomføres, og på grunn av dette har blitt demotiverte og likegyldige. Hvis det viser seg at disse butikkansatte ikke har svart på undersøkelsen vil vi heller ikke få frem eventuell motstand som finnes. Dette er helt klart en feilkilde som påvirker validiteten til oppgaven.

Ulike målefeil oppgaven kan ha, er at respondentene mistolker spørsmålene. Altså at de tolker spørsmålene på en annen måte en hva undertegnede mente med spørsmålsformuleringen. Det er også en sjanse for at respondentene ikke gir ærlige svar på spørsmålene, noe som kan føre til misvisende og feil konklusjoner på oppgaven. Respondentenes sinnsstemning i svarøyeblikket kan også ha hatt en negativ eller positiv innvirkning på hvilke svar de gir. For eksempel kan de ha fått en negativ kommentar eller liknende samme dag som de utfører undersøkelsen. En ulempe ved slike spørreundersøkelser er at man ikke har kontroll over svarsituasjonen for respondenten. Dersom det har stått noen andre i nærheten når undersøkelsen ble besvart, kan dette ha påvirket svarene.

Også under dybdeintervjuene kan disse mistolkningene oppstå. På samme måte kan respondenten ha mistolket spørsmålene den ble stilt, eller vedkommende velger å ikke svare ærlig på spørsmålene. Spørsmålene kan også ha blitt stilt på en måte som legger opp til hva respondentene skal svare.



Når den innsamlede dataen skulle tolkes, kan det også ha oppstå ulike feil. Gjennom vår analyse i SPSS kan vi ha mistolket den informasjonen vi har samlet inn, analysert den på feil måte eller i det hele tatt ikke forstått det verktøyet vi bruker. Vår tolkning av de svarene som framkommer kan også være feil for hva som er ment, eller hvordan det er ment at dataene skal tolkes. Hvilke tall som trekkes fram i vår analyse kan også være en kilde til feil. Disse feilene kommer av at vi har for lite informasjon og opplæring rundt arbeid som dette, eller at vi har fått ulik informasjon rundt bruken av slike verktøy og analyser.

I kvalitativ analyse av intervjuer vil analysen lett kunne bli noe subjektiv, da det er opp til intervjueren å velge ut hvilken informasjon som skal tas med i analysen og ikke. Man innhenter svært mye informasjon i løpet av et intervju, og skal man kunne strukturere og finne frem til noe er man nødt til å trekke frem noe, men ekskludere annet. Dessuten kan fort mye av nyansene som kommer frem i intervjusituasjonen forsvinne når intervjuene oversettes til tekstform. Vi startet derfor analysen så raskt som mulig etter intervjuene var over, slik at det skulle ligge friskest mulig i minne.

## 5. Drøftingskapittel

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet drøftes de tre hypotesene som ble fremsatt i begynnelsen av oppgaven, opp mot analysene og teoriene som er gjennomgått. Deretter drøftes oppslutningen om endring i Notabene opp mot perspektivet Piderit (2000) foreslo for holdninger til organisasjonsendring.

### 5.2 Hypotese 1

*H1: Oppslutningen om endring i Notabene er høy.*

Resultatet av den kvantitative analysen er at hypotese 1 beholdes, fordi den tyder på at de ansatte er generelt positivt innstilt til endringene som gjennomføres. Dette stemmer godt overens med det man så i den kvalitative analysen, der man kom frem til at hovedinntrykket av alle intervjuene var at det har vært lite motstand blant de ansatte.

Det som da er interessant å se på er hvordan dette stemmer overens med de modellene som ble gjennomgått i teorikapitlet. Lewin understreker i sin teori viktigheten av å skape et ”klima for endring” gjennom opptiningsfasen, og av å konsolidere endringene i nedfrysingsfasen. Kotter har trukket frem trekk han har erfart at kjennetegner vellykkede endringsprosesser, og ut ifra disse laget sin modell. Med utgangspunkt i dette kan årsaken til den høye oppslutningen om endring i Notabene drøftes.

Den viktigste delen av endringsprosessen er som nevnt opptiningsfasen. Kotters første steg handler om å sørge for at de ansatte forstår at endring er viktig. Notabene har faktisk vært konkurs, og selv om dette aldri er en ønskelig situasjon, vil det være et meget kraftfullt virkemiddel for å skape denne forståelsen. Som den kvalitative analysen trekker frem var alle intervjuobjektene enige i at de tror konkursen har hatt en svært viktig rolle å spille i den vellykkede endringsprosessen. Likevel viser den kvantitative analysen at en del butikkansatte ikke har forståelse for at Notabene må gjennomføre endringer.

Neste steg i Kotters modell er å få på beina en styringsdyktig koalisjon. Intervjuene med regionsjefene gir et tydelig inntrykk av at de har svært høy tro på den nye ledelsen, og da særlig administrerende direktør. Av den kvantitative analysen fremkommer det at de butikkansatte er

positive til hovedkontoret og har tro på at de gjør en god jobb. Flere kommentarer fra slutten av spørreundersøkelsen viser til at de har tro på at ledelsen sitter med mye kunnskap og har god kontroll.

Steg tre og fire fra Kotters modell er vanskelig å skille helt fra hverandre i dataen vi har samlet inn. Steg tre handler om å utforme visjon og strategi, mens steg fire handler om å kommuniseringen av disse. Som det fremgår av den kvalitative analysen blir det nå utformet en tydelig strategi og visjon for Notabene. Alle intervjuobjektene virket enige med hverandre i at butikksjefene i stor grad involveres i dette arbeidet. Vår mening er at det er grunn til å tro at dette fører til at butikksjefene også blir tydeligere i kommuniseringen av disse til sine ansatte. Resultatet av påstanden, ”jeg vet hva Notabenes visjon er,” lå tett opp mot *enig* (se vedlegg X), noe som støtter opp om at det har vært god kommunikasjon.

Over i endringsfasen av Lewins teori, har man Kotters sjette steg. Dette handler om å identifisere små seire underveis og bygge videre på disse. Notabene har økt fokuset på omsetning og snittsalg, samt målsetninger i forbindelse med disse. Når HK kommuniserer at omsetningen øker og målene nås, engasjeres og motiveres de butikkansatte videre. Dette kan sies å inngå i steg syv i Kotters modell, om å konsolidere oppnådde endringer.

I Notabenes tilfelle er ikke endringsprosessen kommet helt til nedfrysningsfasen, og man har derfor heller ikke kommet i gang med Kotters åttende steg, å forankre normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur. Det femte steget, bemyndigelse av ansatte, er det ikke blitt innsamlet god nok informasjon om til man kan vurdere tilstedeværelsen av. Svært mange av stegene i Kotters modell er tilstede i Notabenes endringsprosess, men ikke alle og ikke alle i like stor grad. Det kan tyde på at det avhenger av hver enkelt endring, hvilke steg som er nødvendige, slik som Appelbaum mfl. (2012) hevder.

Jacobsens (2012) fjerde punkt; *tap av identitet*, nevnes som en årsak til motstand mot endring. Hos Notabene er det blitt fokusert på å forsterke vi-følelsen i kjeden, og dermed kjedens identitet. Kanskje man da se på dette som det motsatte av Jacobsens punkt, og dermed noe som kan skape høyere oppslutning om endring. I Notabene kan det i alle fall virke som om dette har vært medvirkende til å skape engasjement og oppslutning om endringene.

### 5.3 Hypotese 2

*H2: Oppslutningen om endring er lavest hos butikksjefene.*

Resultatet av den kvantitative analysen er at vi forkaster hypotese 2, fordi den tyder på at butikksjefene er generelt mer positive til endringene enn det de andre butikkansatte er. Det kan tenkes at årsaken til dette er at arbeidet med kommunikasjon og involvering hovedsakelig omfatter butikksjefene. I så fall har ledelsen og butikksjefene noe å fokusere på videre. Alle intervjuobjektene mente at motstanden i kjeden generelt er svært lav, og at det var vanskelig å skille ut noen grupper ansatte. Dette bekrefter beslutningen om å forkaste hypotese 2, da de sannsynligvis ville kunne gitt bedre svar på dette, dersom det stemte at butikksjefene hadde lavest oppslutning om endringene.

Hypotese 2 var opprinnelig basert på undertegnedes oppfatning av at butikksjefene har fått høyere arbeidsbelastning, men mindre beslutningsmyndighet. Etter intervjurunden ble inntrykket heller at butikksjefene ikke nødvendigvis har fått mer å gjøre, men at de har fått tydeligere arbeidsoppgaver. Det ble også satt frem to påstander rundt dette i spørreundersøkelsen (kun for butikksjefene) der svarene lå rundt midten, med store standardavvik. Dette tyder på at butikksjefene mener at oppfattelsen vår stemmer, og at vår hypotese var basert på feil grunnlag.

Antakelsene om at høyere arbeidsmengde og mindre beslutningsmyndighet ville ført til lavere oppslutning om endringen fra butikksjefene henger sammen med to av punktene Jacobsen (2012) trekker frem. Mer konkret punkt fem; *ekstraarbeid*, og punkt åtte; *endrede maktforhold*. Kjeden sentraliserer flere funksjoner og blir mer enhetlig, mens butikkene tidligere var noe mer uavhengige av hverandre. Dermed tas flere beslutninger sentralt for hovedkontoret, og dette dannet grunnlag for vår antakelse om at butikksjefens makt da ble redusert. Sentraliseringen gjør også at flere arbeidsoppgaver gis direkte fra hovedkontoret, noe antakelsen om mer arbeid for butikksjefene ble basert på.

Punkt én; *faglig uenighet/enighet*, av Jacobsens (2012) kan ha hatt betydning for butikksjefenes høye oppslutning. Om de rett og slett har vært enige i at endringene er nødvendige og riktige, vil følgelig oppslutningen om endring bli høy.

Det tyder på at Notabenes nye ledelse har klart å finne en god balansegang for butikksjefenes beslutningsmyndighet og arbeidsbelastning. Dette kombinert med faglig enighet, kommunikasjon og involvering, vil være blant årsakene til høy oppslutningen om endring fra butikksjefene.

### 5.4 Hypotese 3

*H3: Eventuell motstand vil vise seg som generell misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet.*

Resultatet av den kvantitative analysen er at vi forkaster hypotese 3, fordi den tyder på at de ansatte slutter opp om endringene som blir gjort og ønsker det beste for kjedens fremtid. Det er dermed lite misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet i kjeden. Denne hypotesen blir vanskelig å bekrefte når det finnes så lite motstand, og vår mening er at den derfor må forkastes.

Hypotese 3 har vist seg å være den vanskeligste å jobbe med. Grunnen til dette er at påstandene fra spørreundersøkelsen ikke treffer denne hypotesen like konkret som de to andre hypotesene. Dessuten faller noe av grunnlaget for hypotesen bort når det viser seg at oppslutning er så høy. Det er derfor vanskelig å gjennomføre analysen på samme måte som med de to andre hypotesene. Dette gjør det også vanskelig å drøfte resultatene våre opp mot teori.

Vår oppfatning er at motstandere mot endring sjeldent går så langt som til fysiske aksjoner og lignende, men heller fører til misfornøyde og demotiverte ansatte som slutter å bry seg om arbeidsplassen sin. De blir likegyldige. Eventuelt får man ansatte som heller gjør det de selv mener er best, istedenfor å høre på beskjedene de får av ledelsen. Dersom det var motstand å finne i Notabene, var det dette som var vår forventning å finne.

Selv om hypotesen måtte forkastes kan det tenkes at dersom det er enkelte butikkansatte som er motstandere av endringene, og som derfor blir demotiverte og likegyldige til arbeidsplassen sin. Da vil de heller ikke ytre meningene sine og kanskje heller ikke svare på undersøkelsen vår. Det blir dermed vanskelig for oss å fange opp disse, noe som kanskje burde vært mulig å forutse i forkant av undersøkelsen.

## 5.5 Oppslutning om endring

I vår hypotese hevder vi at oppslutningen om endring i Notabene er høy. Dette ble bekreftet i den kvantitative analysen. Likevel er det interessant å vurdere om oppslutningen er like høy langs alle de tre dimensjonene Piderit foreslår å benytte; emosjonell, kognitiv og intensjonell.

Den emosjonelle dimensjonen omfatter de ansattes følelsesmessige respons til endringen. I den kvantitative analysen har vi tatt for oss flere påstander som omhandler positivitet knyttet til endringene og til hovedkontoret. Felles for disse er at alle i stor grad er positive. Ut fra dette, samt enigheten blant intervjuobjektene om hvor positive de butikkansatte er, er det grunn til å tro at det er svært høy oppslutning om endring langs den emosjonelle dimensjonen.

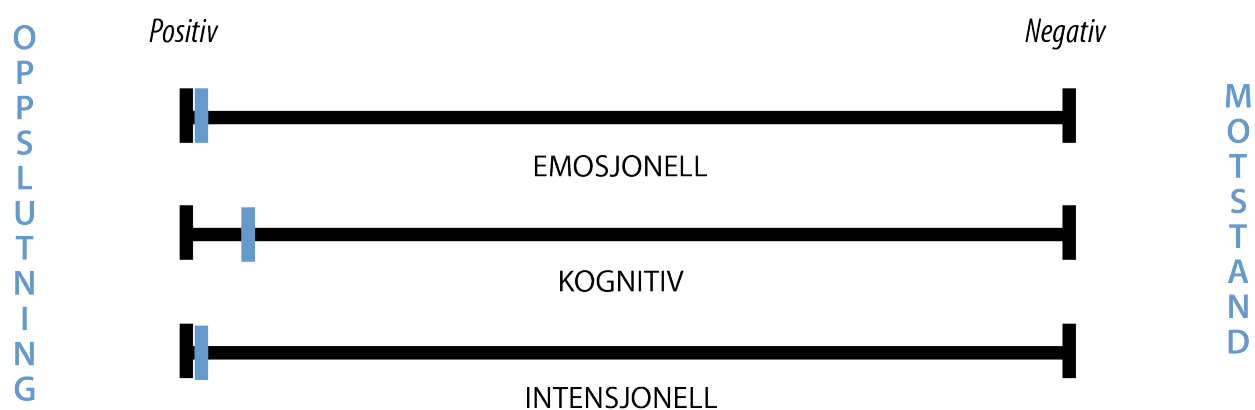
Den kognitive dimensjonen omfatter de ansattes tro om endringen. Påstanden ”jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid” går på troen om at endringene som gjøres er riktige for Notabene. Som vi så i den kvantitative analysen var de fleste enige i denne. En ansatt skriver i slutten av spørreundersøkelsen, ”Endringene er utelukkende positive - stor tro på ledelsens strategi og målrettede arbeid med å få kjeden til å bli best i markedet!”. Selv om dette er kun én persons mening er det grunn til å tro at det er flere som er enige i dette. Og om ikke alle er enige at det utelukkende er positivt, så virker det som at de er enige i at mye er det.

Som vi trekker frem i den kvantitative analysen fikk vi noe overraskende svar på påstanden, ”For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer.” Om svarene på denne er reliable, kan det tyde på at ikke behovet for endring er kommunisert godt nok, og at de derfor ikke har tro på at endringene er nødvendige. Det er likevel grunn til å tro at det er relativt høy oppslutning om endring, også langs den kognitive dimensjonen.

Den intensjonelle dimensjonen inkluderer både intensjonen om å gjøre noe på et holdningsnivå, og intensjonen om å faktisk handle. Gjennom påstander som ”jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid” og ”Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse,” så vi i den kvantitative analysen at de butikkansatte i svært høy grad var enige i disse. Selv om disse påstandene ikke går direkte på selve endringene, men er mer generelle i form av å yte sitt beste for kjeden og kundene, kan det tolkes til at den intensjonelle

oppslutningen om endring også er svært høy. Det har i alle fall ikke vært mulig å finne noe som tyder på det motsatte i den dataen vi har innhentet.

### *Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendring*



Figur 5: Illustrasjon motstanden i Notabene, sett igjennom Piderits Multidimensjonale perspektiv på holdninger til organisasjonsendringer (Kilde: Egentegnet med bakgrunn i Piderits perspektiv)

## 6. Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven var å *undersøke oppslutning om og motstand mot endring i Notabene*. Dette ble konkretisert gjennom tre hypoteser:

*H1. Oppslutningen om endring i Notabene er høy.*

*H2. Oppslutningen om endring er lavest hos butikksjefene*

*H3. Eventuell motstand vil vise seg som generell misnøye, demotivasjon, likegyldighet og ulydighet.*

Hypotesene er i høy grad basert på egne erfaringer fra å være ansatt i Notabene, i kombinasjon med teorien som er gjennomgått i løpet av studiet vårt. Vår lærdom er at endring av organisasjoner er svært vanskelig i praksis, men likevel var våre observasjoner at dette gikk lett i Notabene. Dette gjorde det interessant å finne ut om våre observasjoner virkelig stemte.

At oppslutningen om endring i høy i Notabene ble bekreftet igjennom både intervjuene som ble gjennomført og spørreundersøkelsen som ble utsendt til de butikkansatte. Lewin legger vekt på viktigheten av opptiningsfasen før man setter i gang en endring, og for Notabene mener vi en opptining helt klart har funnet sted. Dette, samt at mange av stegene til Kotter er benyttet, kan nok ha vært av høy betydning for den høye oppslutningen blant de butikkansatte.

Det viser seg at butikksjefene muligens er de mest positive til endringene som gjennomføres i kjeden, og at vår hypotese 2 var helt feil. Årsaken til dette er nok sammensatt av at kommunikasjonen og involveringen av butikksjefene er mye bedre enn den foreløpig er for de andre ansatte, samt at de nok har fått en enklere arbeidshverdag med tydeligere oppgaver og bedre samhold på tvers av butikkene.

Den siste hypotesen var vanskelig å bevise, ettersom oppslutningen om endring er så høy. I ettertid av undersøkelsen innså vi at om denne hypotesen i realiteten stemmer, så er den vanskelig å bevise gjennom en frivillig spørreundersøkelse. En likegyldig butikkansatt vil antakeligvis ikke ha svart på undersøkelsen, og vi vil derfor ikke ha fanget opp dens meninger.



Alt i alt mener vi Notabene i stor grad preges av positivitet og oppslutning om endringene som er blitt gjennomført og fortsatt gjennomføres. Dette mener vi selv om undersøkelsene våre har mange mulige feilkilder. Vi velger derfor, med bakgrunn i metode, teori og drøfting, å anse konklusjonen i denne bacheloroppgaven som gyldig ut ifra de avgrensningene og metodene som er lagt til grunn.

Helt til slutt vil vi understreke at konklusjonen for vår oppgave ikke kan generaliseres til andre bedrifter, selv om de er i samme situasjon.

## Litteraturliste

Appelbaum, S. H. mfl. (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. I: *Journal of Management Development*, 31(8), s. 764-782.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.

Edmonds, J. (2011) Managing successful change. I: *Industrial and Commercial Training*, 43(6), s. 349-353.

Gripsrud, G., R. Silkoset og U. H. Olsson (2010) *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Hansen, W., L. Tanggaard og S. Brinkmann (2012) *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hanstad, I., J. Aarø og S. Lorch-Falch (2013) *Slår Notabene konkurrans*. [online] E24. URL: <http://e24.no/naeringsliv/slaar-notabene-konkurs/20321182> (21.03.2014).

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. I: *Harvard Business Review*, (March-April), s. 59-67.

Kotter, J. P. (2012) *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Lerø, M. (2013) *Notabene-konkursen*. [online] Ukeavisen Ledelse. URL: [http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens\\_mening/notabene-konkursen](http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/notabene-konkursen) (04.05.2014).

Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. I: *Human Relations*, 1(1), s. 5-41.

Løvås, G. G. (2013) *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforl.

Myers, P., S. Hulks og L. Wiggins (2012) *Organizational change: perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Piderit, S. K. (2000) *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change*. I: *Academy of Management Review*, 25(4), s. 783-794.

Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass.

Stokke, O. P. B. (2013) *Notabene reddet fra konkurs*. [online] DinSide. URL: <http://www.dinside.no/909594/notabene-reddet-fra-konkurs> (21.03.2014).

## Vedlegg 1: Svar fra alle respondenter

	N	Mean	Std. Deviation
Hva er din alder?	190	3,53	1,622
Hvor lenge har du vært ansatt i Notabene?	190	2,49	1,022
Hvilken stillingstype har du?	190	2,88	,991
Jeg vet hva Notabenes visjon er	190	4,61	,703
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid	190	4,18	1,045
Jeg opplever å ha mulighet til å komme med forslag og idéer til HK	187	3,76	1,222
Mine forslag og idéer blir hørt og vurdert/gjennomført av HK	176	3,49	1,064
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet	188	4,05	1,012
For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer	188	1,61	1,195
Når vi når omsetningsmålene våre forstår jeg at tiltakene som er satt igang fungerer	189	4,65	,747
Jeg blir ikke motivert av å nå omsetningsmålene våre	190	1,62	1,201
Jeg opplever at vi blir involvert i arbeidet med å forbedre Notabene	188	4,19	1,112
Jeg opplever at endringer blir gjort uten at de ansatte blir hørt	188	2,46	1,234
Etter konkurransen opplever jeg at HK har mer kontakt med meg og mine kolleger	157	4,09	1,216
Etter konkurransen opplever jeg at det er lettere å få HK til å vurdere mine forslag og idéer	147	3,65	1,186
Etter konkurransen opplever jeg å ha mindre innsyn i hva som foregår hos HK	156	1,74	1,023
Konkursen har forsterket mitt fokus på forbedringer	157	4,69	,639
Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK	188	4,32	,917
Jeg opplever at det i min butikk er mye negativitet rundt endringene som gjennomføres	186	1,57	,917
Jeg opplever at min butikksjef er positivt innstilt til HK og endringene de gjennomfører	162	4,71	,647
Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører	189	4,65	,680
Jeg synes det er flott at alle Notabenebutikker skal ha samme layout og kampanjer	190	4,91	,395
Jeg mistrives med at beslutninger angående min butikk, i større grad tas fra HK	182	2,32	1,304
Jeg ønsker meg større frihet til å lage kampanjer og kampanjemateriel selv	182	1,77	1,102
Jeg opplever det som positivt at vareplassering og butikk-layout bestemmes sentralt	189	4,41	,933
Jeg tror kundene vil like at Notabenebutikker har samme layout og kampanjer	190	4,76	,660
Jeg er ikke fornøyd med at alt kampanjematerialet er utformet sentralt	189	1,65	1,210
Jeg og HK har ofte motstridende meninger	178	1,84	1,057
Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid	190	4,75	,642
Etter konkurransen opplever jeg å være mer positiv til Notabene	154	4,30	1,049
Før konkurransen gledet jeg meg mer til å gå på jobb	152	1,89	1,129
Jeg opplever at arbeidshverdagen min er blitt bedre etter konkurransen	156	3,90	1,097
Etter konkurransen opplever jeg å ha mindre beslutningsmyndighet	77	2,69	1,238
Etter konkurransen opplever jeg å ha flere administrative oppgaver	76	3,29	1,431
Jeg mistrives med å ha mindre beslutningsmyndighet	75	2,21	1,094
Jeg trives med å ha flere administrative oppgaver	77	3,40	1,259
Jeg gjør mitt beste for å opplyse mine ansatte om nødvendigheten av endring	79	4,86	,416
Jeg omtaler HK i positivt ordelag ovenfor mine ansatte	80	4,91	,396
Jeg føler ikke tilhørighet til Notabene	188	1,32	,743
Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse	188	4,90	,313
Jeg opplever stolthet når kunder gir ros til Notabene	189	4,91	,305
Jeg engasjerer meg for å gjøre Notabene til den beste bokhandleren	188	4,86	,403
Mange av oppgavene jeg får beskjed om å utføre ser jeg ikke verdien av	187	1,58	,960
Hvis jeg ikke ser verdien av å utføre en oppgave, lar jeg være å utføre den	188	1,19	,572
Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid	189	4,84	,394
Jeg opplever at min innsats i jobben verdsettes	189	4,29	,954
Jeg opplever at min arbeidshverdag ikke blir tatt hensyn til når beslutninger tas	187	2,25	1,273
Jeg opplever ofte å kjede meg på jobb	189	1,74	1,131

## Vedlegg 2: Svar fra alle respondenter eksklusiv butikksjefer

	N	Mean	Std. Deviation
Hva er din alder?	110	2,91	1,640
Hvor lenge har du vært ansatt i Notabene?	110	2,11	,828
Hvilken stillingstype har du?	110	2,07	,351
Jeg vet hva Notabenes visjon er	110	4,42	,806
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid	110	3,97	1,088
Jeg opplever å ha mulighet til å komme med forslag og idéer til HK	107	3,56	1,199
Mine forslag og idéer blir hørt og vurdert/gjennomført av HK	98	3,31	1,019
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet	108	3,86	1,027
For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer	109	1,76	1,261
Når vi når omsetningsmålene våre forstår jeg at tiltakene som er satt igang fungerer	110	4,58	,759
Jeg blir ikke motivert av å nå omsetningsmålene våre	110	1,87	1,307
Jeg opplever at vi blir involvert i arbeidet med å forbedre Notabene	109	4,13	1,106
Jeg opplever at endringer blir gjort uten at de ansatte blir hørt	108	2,66	1,153
Etter konkursen opplever jeg at HK har mer kontakt med meg og mine kolleger	85	4,04	1,210
Etter konkursen opplever jeg at det er lettere å få HK til å vurdere mine forslag og idéer	78	3,50	1,090
Etter konkursen opplever jeg å ha mindre innsyn i hva som foregår hos HK	84	1,85	1,024
Konkursen har forsterket mitt fokus på forbedringer	86	4,59	,639
Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK	108	4,30	,857
Jeg opplever at det i min butikk er mye negativitet rundt endringene som gjennomføres	106	1,58	,861
Jeg opplever at min butikksjef er positivt innstilt til HK og endringene de gjennomfører	108	4,68	,681
Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører	109	4,53	,740
Jeg synes det er flott at alle Notabenebutikker skal ha samme layout og kampanjer	110	4,86	,478
Jeg mistrives med at beslutninger angående min butikk, i større grad tas fra HK	103	2,36	1,251
Jeg ønsker meg større frihet til å lage kampanjer og kampanjemateriel selv	103	2,08	1,169
Jeg opplever det som positivt at vareplassering og butikk-layout bestemmes sentralt	109	4,28	1,010
Jeg tror kundene vil like at Notabenebutikker har samme layout og kampanjer	110	4,71	,695
Jeg er ikke fornøyd med at alt kampanjematerialet er utformet sentralt	110	1,80	1,291
Jeg og HK har ofte motstridende meninger	99	1,95	1,044
Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid	110	4,68	,620
Etter konkursen opplever jeg å være mer positiv til Notabene	85	4,20	1,121
Før konkursen gledet jeg meg mer til å gå på jobb	85	1,94	1,169
Jeg opplever at arbeidshverdagen min er blitt bedre etter konkursen	85	3,67	1,169
Etter konkursen opplever jeg å ha mindre beslutningsmyndighet	0		
Etter konkursen opplever jeg å ha flere administrative oppgaver	0		
Jeg mistrives med å ha mindre beslutningsmyndighet	0		
Jeg trives med å ha flere administrative oppgaver	0		
Jeg gjør mitt beste for å opplyse mine ansatte om nødvendigheten av endring	0		
Jeg omtaler HK i positivt ordelag ovenfor mine ansatte	0		
Jeg føler ikke tilhørighet til Notabene	109	1,43	,809
Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse	108	4,85	,382
Jeg opplever stolthet når kunder gir ros til Notabene	109	4,86	,372
Jeg engasjerer meg for å gjøre Notabene til den beste bokhandleren	108	4,80	,427
Mange av oppgavene jeg får beskjed om å utføre ser jeg ikke verdien av	108	1,57	,939
Hvis jeg ikke ser verdien av å utføre en oppgave, lar jeg være å utføre den	109	1,25	,641
Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid	109	4,76	,469
Jeg opplever at min innsats i jobben verdsettes	109	4,32	,980
Jeg opplever at min arbeidshverdag ikke blir tatt hensyn til når beslutninger tas	107	2,19	1,237
Jeg opplever ofte å kjede meg på jobb	109	2,14	1,243

### Vedlegg 3: Svar fra butikksjefer

Butikksjefer	N	Mean	Std. Deviation
Hva er din alder?	80	4,38	1,151
Hvor lenge har du vært ansatt i Notabene?	80	3,01	1,037
Hvilken stillingstype har du?	80	4,00	,000 <sup>a</sup>
Jeg vet hva Notabenes visjon er	80	4,86	,413
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid	80	4,48	,914
Jeg opplever å ha mulighet til å komme med forslag og idéer til HK	80	4,04	1,206
Mine forslag og idéer blir hørt og vurdert/gjennomført av HK	78	3,72	1,080
Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet	80	4,31	,936
For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer	79	1,39	1,067
Når vi når omsetningsmålene våre forstår jeg at tiltakene som er satt igang fungerer	79	4,75	,724
Jeg blir ikke motivert av å nå omsetningsmålene våre	80	1,28	,941
Jeg opplever at vi blir involvert i arbeidet med å forbedre Notabene	79	4,28	1,120
Jeg opplever at endringer blir gjort uten at de ansatte blir hørt	80	2,20	1,297
Etter konkursen opplever jeg at HK har mer kontakt med meg og mine kolleger	72	4,15	1,229
Etter konkursen opplever jeg at det er lettere å få HK til å vurdere mine forslag og idéer	69	3,83	1,271
Etter konkursen opplever jeg å ha mindre innsyn i hva som foregår hos HK	72	1,61	1,015
Konkursen har forsterket mitt fokus på forbedringer	71	4,80	,624
Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK	80	4,36	,997
Jeg opplever at det i min butikk er mye negativitet rundt endringene som gjennomføres	80	1,56	,992
Jeg opplever at min butikksjef er positivt innstilt til HK og endringene de gjennomfører	54	4,78	,572
Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører	80	4,81	,553
Jeg synes det er flott at alle Notabenebutikker skal ha samme layout og kampanjer	80	4,98	,224
Jeg mistrives med at beslutninger angående min butikk, i større grad tas fra HK	79	2,28	1,377
Jeg ønsker meg større frihet til å lage kampanjer og kampanjemateriel selv	79	1,38	,867
Jeg opplever det som positivt at vareplassering og butikk-layout bestemmes sentralt	80	4,58	,792
Jeg tror kundene vil like at Notabenebutikker har samme layout og kampanjer	80	4,84	,605
Jeg er ikke fornøyd med at alt kampanjematerialet er utformet sentralt	79	1,43	1,058
Jeg og HK har ofte motstridende meninger	79	1,71	1,064
Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid	80	4,84	,665
Etter konkursen opplever jeg å være mer positiv til Notabene	69	4,42	,946
Før konkursen gledet jeg meg mer til å gå på jobb	67	1,84	1,081
Jeg opplever at arbeidshverdagen min er blitt bedre etter konkursen	71	4,17	,941
Etter konkursen opplever jeg å ha mindre beslutningsmyndighet	77	2,69	1,238
Etter konkursen opplever jeg å ha flere administrative oppgaver	76	3,29	1,431
Jeg mistrives med å ha mindre beslutningsmyndighet	75	2,21	1,094
Jeg trives med å ha flere administrative oppgaver	77	3,40	1,259
Jeg gjør mitt beste for å opplyse mine ansatte om nødvendigheten av endring	79	4,86	,416
Jeg omtaler HK i positivt ordelag ovenfor mine ansatte	80	4,91	,396
Jeg føler ikke tilhørighet til Notabene	79	1,18	,615
Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse	80	4,98	,157
Jeg opplever stolthet når kunder gir ros til Notabene	80	4,98	,157
Jeg engasjerer meg for å gjøre Notabene til den beste bokhandleren	80	4,95	,352
Mange av oppgavene jeg får beskjed om å utføre ser jeg ikke verdien av	79	1,59	,994
Hvis jeg ikke ser verdien av å utføre en oppgave, lar jeg være å utføre den	79	1,11	,453
Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid	80	4,95	,219
Jeg opplever at min innsats i jobben verdsettes	80	4,25	,921
Jeg opplever at min arbeidshverdag ikke blir tatt hensyn til når beslutninger tas	80	2,34	1,321
Jeg opplever ofte å kjede meg på jobb	80	1,20	,644

## Vedlegg 4: Intervjuguide

### 1. Løst prat (5min)

- Uformell prat

### 2. Informasjon (5-10 min)

- Si litt om temaet for samtalen (problemstilling o.l.)
- Forklare hva intervjuet skal brukes til.
- Spørre om noe er uklart og om respondenten har spørsmål.
- Informere om opptak og få samtykke til dette.

### Starte opptak!

### 3. Overgangsspørsmål (15 min)

- Bakgrunn (i Notabene, utdanning, tidligere arbeidsforhold)
- Hva inneholder stillingen?
- Tidligere erfaring med endringsprosesser/endringsledelse?

### 4. Nøkkelspørsmål (50-60min)

- Hva ser du på som viktigste/største endringene som er gjennomført i Notabene etter konkurransen/ etter at du startet i Notabene?
- Hvordan har dere jobbet med endringsprosessen?
  - Ift. redusere/hindre motstand blant de ansatte.
  - Åpenhet
  - Kommunikasjon (klar visjon/strategi)
  - Involvering av butikksjefer
  - Åpenhet for forslag og ideer fra ansatte
  - Kortsiktige seire og målsetninger (slik at folk ser at endringene fungerer).
  - Få folk til å tenkte forbedring.
- Har dere tenkt noe på hvilke ansatte som vil reagere mest på endringene? Ev. hvordan har dere konkret forsøkt å redusere denne motstanden?
  - Butikksjefene? Mindre beslutningsmyndighet/mer administrative oppgaver.
- Tror dere butikksjefene jobber for å redusere motstanden blant sine ansatte? Ev. hvordan tror du de jobber med dette?
- Vi tror at endringsvilligheten i Notabene er høy. Er du enig? Ev. hvorfor tror du det er sånn?
- Har dere fått noen positive/negative reaksjoner på endringer som er gjort hittil?
- Hvis du måtte si en ting du tror de ansatte kan reagere negativt på, hva ville det vært?
- Oppfølgingsspørsmål

## **5. Oppsummering (ca. 15min)**

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?



## Vedlegg 5: Spørreundersøkelse

### Notabene

#### 1. Hva er din alder?

Navn	Prosent
16-19 år	8,9%
20-24 år	25,0%
25-29 år	15,1%
30-39 år	22,4%
40-49 år	15,1%
50-59 år	9,9%
60 år +	3,6%
N	192

#### 2. Hvor lenge har du vært ansatt i Notabene?

Navn	Prosent
0-14 mnd	16,7%
15 mnd - 5 år	39,6%
6 år - 10 år	20,8%
Lenger enn 11 år	22,9%
N	192

#### 3. Hvilken stillingstype har du?

Navn	Prosent
Ringehjelp	1,6%
Deltidsansatt (mindre enn 80%)	49,0%
Fulltidsansatt (80% eller mer)	5,7%
Butikksjef	41,7%
Annet	2,1%
N	192

#### 4. Jeg vet hva Notabenes visjon er

Navn	Prosent
Uenig	0,5%
Delvis uenig	2,6%
Verken enig eller uenig	1,6%
Delvis enig	26,0%
Enig	69,3%
Ikke relevant	0,0%
N	192

#### 5. Jeg opplever å ha et godt innblikk i hva som gjøres sentralt for å sikre Notabenes fremtid

Navn	Prosent
Uenig	3,1%
Delvis uenig	5,7%
Verken enig eller uenig	10,4%
Delvis enig	30,7%
Enig	50,0%
Ikke relevant	0,0%
N	192

#### 6. Jeg opplever å ha mulighet til å komme med forslag og idéer til HK

Navn	Prosent
Uenig	5,7%
Delvis uenig	10,4%
Verken enig eller uenig	20,8%
Delvis enig	25,0%
Enig	36,5%
Ikke relevant	1,6%
N	192

#### 7. Mine forslag og idéer blir hørt og vurdert/gjennomført av HK

Navn	Prosent
Uenig	5,2%
Delvis uenig	7,8%
Verken enig eller uenig	32,8%
Delvis enig	29,7%
Enig	17,2%
Ikke relevant	7,3%
N	192

#### 8. Jeg opplever å ha et godt innblikk i hvordan Notabene blir driftet

Navn	Prosent
Uenig	2,1%
Delvis uenig	8,3%
Verken enig eller uenig	9,9%
Delvis enig	40,1%
Enig	38,5%
Ikke relevant	1,0%
N	192

### 9. For meg er det uforståelig at Notabene må gjennomføre endringer

Navn	Prosent
Uenig	72,4%
Delvis uenig	10,9%
Verken enig eller uenig	6,3%
Delvis enig	1,6%
Enig	7,8%
Ikke relevant	1,0%
N	192

### 10. Når vi når omsetningsmålene våre forstår jeg at tiltakene som er satt igang fungerer

Navn	Prosent
Uenig	1,6%
Delvis uenig	1,0%
Verken enig eller uenig	3,6%
Delvis enig	18,2%
Enig	75,0%
Ikke relevant	0,5%
N	192

### 11. Jeg blir ikke motivert av å nå omsetningsmålene våre

Navn	Prosent
Uenig	71,4%
Delvis uenig	14,1%
Verken enig eller uenig	3,1%
Delvis enig	4,2%
Enig	7,3%
Ikke relevant	0,0%
N	192

### 12. Jeg opplever at vi blir involvert i arbeidet med å forbedre Notabene

Navn	Prosent
Uenig	4,7%
Delvis uenig	5,2%
Verken enig eller uenig	8,9%
Delvis enig	27,6%
Enig	52,6%
Ikke relevant	1,0%
N	192

### 13. Jeg opplever at endringer blir gjort uten at de ansatte blir hørt

Navn	Prosent
Uenig	28,6%
Delvis uenig	22,4%
Verken enig eller uenig	28,1%
Delvis enig	13,0%
Enig	6,8%
Ikke relevant	1,0%
N	192

### 14. Etter konkurransen opplever jeg at HK har mer kontakt med meg og mine kolleger

Navn	Prosent
Uenig	6,3%
Delvis uenig	5,6%
Verken enig eller uenig	14,4%
Delvis enig	20,0%
Enig	53,1%
Ikke relevant	0,6%
N	160

### 15. Etter konkurransen opplever jeg at det er lettere å få HK til å vurdere mine forslag og idéer

Navn	Prosent
Uenig	5,6%
Delvis uenig	8,8%
Verken enig eller uenig	26,3%
Delvis enig	23,8%
Enig	28,8%
Ikke relevant	6,9%
N	160

### 16. Etter konkurransen opplever jeg å ha mindre innsyn i hva som foregår hos HK

Navn	Prosent
Uenig	57,5%
Delvis uenig	17,5%
Verken enig eller uenig	17,5%
Delvis enig	4,4%
Enig	1,9%
Ikke relevant	1,3%
N	160

### 17. Konkursen har forsterket mitt fokus på forbedringer

Navn	Prosent
Uenig	0,6%
Delvis uenig	0,0%
Verken enig eller uenig	5,6%
Delvis enig	16,9%
Enig	76,3%
Ikke relevant	0,6%
N	160

### 18. Jeg opplever at alle i min butikk er positivt innstilt til HK

Navn	Prosent
Uenig	1,0%
Delvis uenig	4,2%
Verken enig eller uenig	11,5%
Delvis enig	26,6%
Enig	54,7%
Ikke relevant	2,1%
N	192

### 19. Jeg opplever at det i min butikk er mye negativitet rundt endringene som gjennomføres

Navn	Prosent
Uenig	62,5%
Delvis uenig	20,8%
Verken enig eller uenig	6,8%
Delvis enig	6,3%
Enig	0,5%
Ikke relevant	3,1%
N	192

### 20. Jeg opplever at min butikksjef er positivt innstilt til HK og endringene de gjennomfører

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	1,0%
Verken enig eller uenig	5,7%
Delvis enig	9,9%
Enig	67,7%
Ikke relevant	15,6%
N	192

## 21. Jeg er positiv til HK og endringene de gjennomfører

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	2,6%
Verken enig eller uenig	3,6%
Delvis enig	19,8%
Enig	73,4%
Ikke relevant	0,5%
N	192

## 22. Jeg synes det er flott at alle Notabenebutikker skal ha samme layout og kampanjer

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	1,0%
Verken enig eller uenig	0,5%
Delvis enig	4,7%
Enig	93,8%
Ikke relevant	0,0%
N	192

## 23. Jeg mistrives med at beslutninger angående min butikk, i større grad tas fra HK

Navn	Prosent
Uenig	35,9%
Delvis uenig	20,3%
Verken enig eller uenig	16,1%
Delvis enig	16,7%
Enig	5,7%
Ikke relevant	5,2%
N	192

## 24. Jeg ønsker meg større frihet til å lage kampanjer og kampanjemateriell selv

Navn	Prosent
Uenig	58,9%
Delvis uenig	8,9%
Verken enig eller uenig	17,7%
Delvis enig	8,3%
Enig	1,0%
Ikke relevant	5,2%
N	192

## 25. Jeg opplever det som positivt at vareplassering og butikk-layout bestemmes sentralt

Navn	Prosent
Uenig	1,0%
Delvis uenig	6,8%
Verken enig eller uenig	4,2%
Delvis enig	25,5%
Enig	60,9%
Ikke relevant	1,6%
N	192

## 26. Jeg tror kundene vil like at Notabenebutikker har samme layout og kampanjer

Navn	Prosent
Uenig	1,0%
Delvis uenig	1,0%
Verken enig eller uenig	3,1%
Delvis enig	9,9%
Enig	84,9%
Ikke relevant	0,0%
N	192

## 27. Jeg er ikke fornøyd med at alt kampanjematerialet er utformet sentralt

Navn	Prosent
Uenig	70,8%
Delvis uenig	10,9%
Verken enig eller uenig	5,7%
Delvis enig	4,7%
Enig	6,8%
Ikke relevant	1,0%
N	192

## 28. Jeg og HK har ofte motstridende meninger

Navn	Prosent
Uenig	50,5%
Delvis uenig	16,1%
Verken enig eller uenig	18,8%
Delvis enig	6,8%
Enig	1,0%
Ikke relevant	6,8%
N	192

### 29. Jeg opplever at HK gjør en god jobb for å sikre Notabenes fremtid

Navn	Prosent
Uenig	0,5%
Delvis uenig	1,6%
Verken enig eller uenig	3,1%
Delvis enig	12,5%
Enig	82,3%
Ikke relevant	0,0%
N	192

### 30. Etter konkursen opplever jeg å være mer positiv til Notabene

Navn	Prosent
Uenig	1,9%
Delvis uenig	2,5%
Verken enig eller uenig	17,5%
Delvis enig	15,0%
Enig	60,6%
Ikke relevant	3,1%
N	160

### 31. Før konkursen gledet jeg meg mer til å gå på jobb

Navn	Prosent
Uenig	50,6%
Delvis uenig	16,9%
Verken enig eller uenig	22,5%
Delvis enig	2,5%
Enig	4,4%
Ikke relevant	3,8%
N	160

### 32. Jeg opplever at arbeidshverdagen min er blitt bedre etter konkursen



Navn	Prosent
Uenig	5,0%
Delvis uenig	3,1%
Verken enig eller uenig	25,0%
Delvis enig	30,0%
Enig	36,9%
Ikke relevant	1,3%
N	160

### 33. Etter konkurransen opplever jeg å ha mindre beslutningsmyndighet

Navn	Prosent
Uenig	22,5%
Delvis uenig	20,0%
Verken enig eller uenig	23,8%
Delvis enig	25,0%
Enig	5,0%
Ikke relevant	3,8%
N	80

### 34. Etter konkurransen opplever jeg å ha flere administrative oppgaver

Navn	Prosent
Uenig	16,3%
Delvis uenig	13,8%
Verken enig eller uenig	15,0%
Delvis enig	26,3%
Enig	23,8%
Ikke relevant	5,0%
N	80

### 35. Jeg mistrives med å ha mindre beslutningsmyndighet

Navn	Prosent
Uenig	31,3%
Delvis uenig	26,3%
Verken enig eller uenig	22,5%
Delvis enig	12,5%
Enig	1,3%
Ikke relevant	6,3%
N	80

### 36. Jeg trives med å ha flere administrative oppgaver

Navn	Prosent
Uenig	10,0%
Delvis uenig	13,8%
Verken enig eller uenig	20,0%
Delvis enig	32,5%
Enig	20,0%
Ikke relevant	3,8%
N	80

### 37. Jeg gjør mitt beste for å opplyse mine ansatte om nødvendigheten av endring

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	0,0%
Verken enig eller uenig	2,5%
Delvis enig	8,8%
Enig	87,5%
Ikke relevant	1,3%
N	80

### 38. Jeg omtaler HK i positivt ordelag ovenfor mine ansatte

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	1,3%
Verken enig eller uenig	0,0%
Delvis enig	5,0%
Enig	93,8%
Ikke relevant	0,0%
N	80

### 39. Jeg føler ikke tilhørighet til Notabene

Navn	Prosent
Uenig	78,6%
Delvis uenig	11,5%
Verken enig eller uenig	5,2%
Delvis enig	3,1%
Enig	0,5%
Ikke relevant	1,0%
N	192

### 40. Jeg yter alltid mitt beste for at kundene skal få en god serviceopplevelse

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	0,0%
Verken enig eller uenig	0,5%
Delvis enig	8,3%
Enig	90,1%
Ikke relevant	1,0%
N	192

#### 41. Jeg opplever stolthet når kunder gir ros til Notabene

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	0,0%
Verken enig eller uenig	0,5%
Delvis enig	7,8%
Enig	91,7%
Ikke relevant	0,5%
N	192

#### 42. Jeg engasjerer meg for å gjøre Notabene til den beste bokhandleren

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	0,5%
Verken enig eller uenig	0,5%
Delvis enig	10,9%
Enig	87,0%
Ikke relevant	1,6%
N	192

#### 43. Mange av oppgavene jeg får beskjed om å utføre ser jeg ikke verdien av

Navn	Prosent
Uenig	65,1%
Delvis uenig	17,7%
Verken enig eller uenig	7,8%
Delvis enig	7,3%
Enig	0,5%
Ikke relevant	1,6%
N	192

#### 44. Hvis jeg ikke ser verdien av å utføre en oppgave, lar jeg være å utføre den.

Navn	Prosent
Uenig	86,5%
Delvis uenig	8,3%
Verken enig eller uenig	2,1%
Delvis enig	2,1%
Enig	0,0%
Ikke relevant	1,0%
N	192

#### 45. Jeg gjør alltid mitt beste for å bidra til å sikre Notabenes fremtid

Navn	Prosent
Uenig	0,0%
Delvis uenig	0,0%
Verken enig eller uenig	1,0%
Delvis enig	13,5%
Enig	86,5%
Ikke relevant	0,5%
N	192

#### 46. Jeg opplever at min innsats i jobben verdsettes

Navn	Prosent
Uenig	1,0%
Delvis uenig	6,3%
Verken enig eller uenig	9,4%
Delvis enig	28,6%
Enig	54,7%
Ikke relevant	0,5%
N	192

#### 47. Jeg opplever at min arbeidshverdag ikke blir tatt hensyn til når beslutninger tas

Navn	Prosent
Uenig	41,1%
Delvis uenig	17,2%
Verken enig eller uenig	17,2%
Delvis enig	19,8%
Enig	3,1%
Ikke relevant	1,6%
N	192

#### 48. Jeg opplever ofte å kjede meg på jobb

<b>Navn</b>	<b>Prosent</b>
<b>Uenig</b>	61,5%
<b>Delvis uenig</b>	17,2%
<b>Verken enig eller uenig</b>	7,8%
<b>Delvis enig</b>	10,4%
<b>Enig</b>	2,6%
<b>Ikke relevant</b>	0,5%
<b>N</b>	192