

Forord

Med denne oppgaven er fem års utdanning ferdig, og jeg kan ta fatt på livet etter studiene. Livet med rutiner og fast inntekt. Jeg er stolt, spent og glad.

Jeg ønsker å rette en stor takk til de som valgte å stille opp som informanter. Å stille opp som informant er en ren tjeneste og ikke noe man får noe igjen for. Så dette har jeg satt stor pris på. Prosessen med å skaffe informanter har kanskje vært det mest utfordrende med hele oppgaven. Hvordan kan man be noen om å vie en time av arbeidsdagen sin til noen man ikke kjenner og ikke skylder noe som helst?

Det har også vært vanskelig å vite om man er på rett spor i forhold til hva en masteroppgave egentlig skal være. Jeg har til tider vært fullstendig oppslukt i mitt eget materiale og mine egne tanker. Jeg glemte ofte å løfte blikket for å se om det jeg var midt oppi, og hadde vært midt oppi i flere timer eller dager, egentlig ga mening i forhold til problemstillingen og planen for oppgaven. Jeg har omsider kommet i mål, og er glad for å kunne levere fra meg det som har opptatt meg i flere måneder.

Jeg ønsker å takke veilederen min, Oscar Amundsen. Takk for innspill og for å ha orket å lytte til svevende tanker som ikke alltid har gitt mening.

Trondheim, mai 2015.

Kirsti Swensen

Sammendrag

Denne oppgaven har hatt fokus på endringsprosesser i bedrifter og hvordan informasjonsarbeidet i den forbindelse oppleves av ansatte. Dette har blitt undersøkt ved bruk av kvalitativt intervju, med seks informanter fra to ulike bedrifter. Hensikten med oppgaven er å diskutere informasjonsarbeidet i endringsprosesser med teori fra pedagogikkfaget, henholdsvis selvbestemmelsesteori og kognitive læringsteorier. Under bearbeidingen av materialet fra intervjuene kom jeg fram til tre kategorier som blir beskrevet i analysen: Tilpasning, eierskapsfølelse og tillit og støtte. Informasjonsarbeidet har innvirkning på hvordan det oppleves å tilpasses i endringsprosessen, hvorvidt og i hvilken grad de opplever eierskapsfølelse til det nye, og opplevelsen av tillit og støtte til og fra ledelsen. Oppgaven er lagt opp slik at teori blir presentert først, deretter kommer et kapittel om metode og refleksjoner rundt metodiske valg, videre kommer analyse og drøfting i samme kapittel, og avslutningsvis oppsummeres funnene fra analysen, og oppgavens begrensninger kommenteres.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.2 Endringsprosesser i bedrifter	1
1.3 Avgrensning og problemstilling	2
1.4 Oppgavens oppbygging	2
2 Teori.....	3
2.1 Endringsprosesser i bedrifter	3
2.2 Teorier om læring	5
2.2.1 Kognitiv læringsteori	5
2.2.2 Teori om kognitiv dissonans	6
2.3 Motivasjon	7
2.3.1 SDT- Selvbestemmelsesteori	8
2.3.2 SDT i jobbkontekst	9
2.3.3 Ledelse i et SDT-perspektiv	10
3 Metodevalg og metodiske refleksjoner	13
3.1 Utvalg	14
3.1.1 Mine informanter	14
3.2 Intervjuguiden.....	15
3.3 Gjennomføring av intervju	15
3.4 Bearbeiding av datamateriale	16
3.5 Kvalitet	19
3.5.1 Etske refleksjoner	20
4 Analyse og drøfting	22
4.1 Tilpasning	22
4.2 Eierskapsfølelse	27
4.3 Tillit og støtte.....	30

5 Avslutning	37
5.2 Studiens begrensninger	38
Kilder	40
Vedlegg	44
Vedlegg 1: NSD-godkjenning	44
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	45
Vedlegg 3: Intervjuguide	46

1 Innledning

1.2 Endringsprosesser i bedrifter

“It seems to be part of the human makeup to be most comfortable with the status quo unless it is actually inflicting discomfort” (Lorenzi and Riley, 2000, s. 165).

Discomfort eller ikke, endringer er noen ganger nødvendig. Ettersom vi lever i et samfunn i stadig forandring, kan ikke bedriftene være noe unntak. Endringer i omgivelsene vil tvinge endringer i virksomheter over hele verden (Tronsmo, 1998). Disse endringene kan være innføring av ny teknologi, nedbemanning, sammenslåing, flytting eller av annen organisatorisk art. Ofte er ledere lojale mot en virksomhets historie, og det kan være lite ønskelig med forandring. «Å følge tradisjoner kan være fornuftig, men bare når tradisjonene er fornuftige i dagens situasjon» (Marnburg, 2005, s.38). Å endre kan gjøres med glede eller det kan oppleves som et nødvendig onde, men de fleste virksomheter i dag slipper ikke unna å tilpasse seg i form av endringsprosesser.

Ofte er det lederne som initierer og implementerer en endring, men det kan også engasjeres endringsagenter til jobben. Uansett vil det i følge Tronsmo (1998) være behov for sterkere styring enn normalt i slike prosesser. Å gi de ansatte visshet om framdrift og at prosessen vil bli styrt og håndtert, er trygghetsskapende (ibid.). Det er i følge Giæver (2007) slik at endringsprosesser mislykkes nesten utelukkende på grunn av «menneskelige faktorer». Hvordan ledere imøtegår de ansatte og hvordan de kommuniserer og implementerer endring spiller en stor rolle (ibid). Informasjonen i endringsprosesser går ofte via teknologiske kanaler, men teknologi vil i følge Erlie (2003, i Olaisen, Rosendahl, Andersen og Solstad, 2007) aldri kunne erstatte den menneskelige kontakten mellom en leder og en ansatt. Det er også ofte slik at individer lager egne subjektive versjoner av hva som blir kommunisert, noe som lettere kan avdekkes og rettes opp i ved muntlig samtale (ibid.).

Kommunikasjon i endringsprosesser blir ansett som svært viktig, da det ofte knyttes usikkerhet til prosessene (Kiefer, 2002). I følge Kiefer (ibid.) er endringprosesser veldig følelsesladde, og en tendens er at endringsprosjekter mislykkes på grunn av manglende hensyn til de ansattes følelser (Giæver, 2007). Likevel er ofte ledere klar over risikoen for negative følelser blant de ansatte, noe som kan føre til selvoppfyllende profeti; frykten for negative reaksjoner bringer motstand som ikke var der i utgangspunktet (ibid.). Tronsmo

(1998) mener det sjeldent er endringen i seg selv som bringer motstand, men måten ansatte blir behandlet på i prosessen. Det er også viktig å påpeke at endringer ikke kun oppleves som negative hendelser. Mange ser endringer som store muligheter for personlig vekst og utvikling (Kiefer, 2002).

1.3 Avgrensning og problemstilling

En endringsprosess kan sees på som en læringsprosess; noe nytt skal læres og noe gammelt må gis slipp på eller tilpasses. I enhver læringsprosess er motivasjon en innvirkende faktor som både avgjør innsatsen som blir lagt ned, samt graden av utholdenhet (Meece, Pintrich & Schunk, 2008). Med min bakgrunn som lærer vil det være interessant å se på endringsprosesser med et pedagogisk blikk. Hvordan legges det til rette for læring i prosessen? På hvilken måte tas det hensyn til de ansattes motivasjon? På bakgrunn av denne interessen har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan opplever ansatte informasjonsarbeidet i endringsprosesser?

Med informasjonsarbeid menes hvordan endringen legges fram overfor de ansatte, og hvordan informasjonen blir gitt i forkant og underveis i prosessen. Hvordan dette oppleves, vil sees i lys av endringslitteratur, samt bestemte lærings- og motivasjonsteorier, henholdsvis selvbestemmelsesteori og kognitive læringsteorier. De valgte teoriene blir presentert i teorikapittelet.

Problemstillingen undersøkes ved kvalitativt intervju. Informantene er ansatte i bedrifter som nylig har gjennomført store endringer. Av hensyn til anonymitet nevnes ikke de aktuelle bedriftene eller hva endringene har gått ut på. Dette utdypes i metodekapittelet.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven begynner med et teorikapittel som vil ta for seg litt om endringsprosesser i bedrifter generelt og de valgte motivasjons- og læringsteoriene. Deretter følger et metodekapittel som omhandler metodevalg og refleksjoner rundt dette, samt framgangsmåten i analysearbeidet. Videre følger analyse og drøfting. Jeg har valgt å ha dette i samme kapittel, slik at en kategori blir analysert og drøftet fortløpende før en ny kategori blir presentert. Avslutningsvis oppsummeres funnene fra analysen og elementer fra drøftingen, og oppgavens begrensninger kommenteres.

2 Teori

2.1 Endringsprosesser i bedrifter

Innledningsvis ble det gitt en generell og kortfattet introduksjon til feltet organisasjonsendring. Dette kapittelet har til hensikt å gå nærmere inn på de ulike fallgruvene ved endringsprosjekter og å formidle tidligere forskning på området.

Hvordan burde endringsprosjekter organiseres for at gjennomføringen skal bli mest mulig vellykket? Hvordan kan en unngå at de ansatte knytter negative følelser til prosjektet? Flere studier viser at organisasjonsendringer kan føre til demotiverte arbeidstakere og svekket tillit til virksomheten (Amundsen, Kongsvik, Munkvold og Olsen, 2013). Amundsen og Kongsvik (2008) har identifisert fem typer negative oppfatninger rundt endringer i bedrifter gjennom sitt arbeid som ligger til grunn for boken og begrepet *Endringskynisme*. Ut ifra disse fem, har Amundsen et. al. (2013) utviklet noen kriterier som kan være avgjørende for å unngå at disse oppfatningene blir fremtredende. Blant disse vil jeg i oppgaven trekke fram kriteriene om behov og medvirkning. Amundsen og Kongsvik (2008) bruker begrepet pseudomedvirkning om ansattes mangel på reell involvering. Ansatte kommer som regel for sent inn i prosessen, og skal de ansatte skal få et eierforhold til endringen eller «det nye», er blant annet medvirkning en viktig komponent (ibid.). Medvirkning er ikke en utelukkende positiv faktor for de ansatte. Irgens (2011) mener det er viktig at de ansatte får delta på det nivået de selv ønsker og føler behov for. Noen vil ha behov for å medvirke, andre trives med at det tas avgjørelser for en. Blant teoriene som finnes om voksnes læring og hvorvidt voksne har ulike preferanser enn barn når det kommer til læring, blir Knowles andragogikk omtalt (Merriam, Caffarella & Baumgartner, 2007). Denne noe kontroversielle teorien hevder blant annet at et viktig skille mellom barn og voksne er at voksne trenger å vite hvorfor de skal lære noe.

I endringsprosesser er det viktig at behovet for endringen tydeliggjøres overfor de ansatte. I følge Hennestad, Revang og Strønen (2012) er erkjennelse av endringsbehov noe av det viktigste i arbeidet med endringer. De mener at dersom de ansatte ser behovet for endringen, vil det være enklere å godta den. Hennestad (2012) mener behovet må formidles slik at de ansatte får oppleve at etablerte måter å arbeide på ikke lenger fører fram, og at nåværende situasjon ikke er så god som den kan være. Amundsen og Kongsvik (2008) fant også i sin forskning at mange opplever at bedriften «endrer for endringens skyld», og at denne oppfatningen kan unngås dersom ledelsen formidler det reelle behovet for endring.

I tillegg til formidling av behov og involvering av de ansatte i prosessen, er det flere faktorer som er med på å avgjøre hvorvidt endringsprosessen oppleves som en belastning eller ei. I følge Olaisen et. al. (2007) er kommunikasjon nøkkelen til vellykkede endringsprosjekter (se også blant annet Hennestad et. al., 2012 og Weiss, 2001). Mangel på åpenhet i prosessen kan føre til rykter og unødvendig negativ fokusering (Olaisen et. al., 2007). At informasjonen i bedrifter går direkte mellom ledelse og ansatte er ikke alltid tilfellet, men det er viktig at informasjon ikke går gjennom for mange ledd, da sjansen for at det endelige budskapet kan vike fra det originale øker med antall nivå budskapet må igjennom (ibid.). Ansatte burde ikke måtte trenge å skaffe informasjon egenhendig til veie. Ofte er det tidkrevende å søke nødvendig informasjon selv, og derfor burde denne gis til dem (Olaisen et. al., 2007).

Hyppig informasjon gjennom hele prosessen er viktig, også når det ikke er noe nytt å formidle. Dette bidrar til at de ansatte hele tiden vet status for endringen, og at man på den måten unngår gjetting og ryktespredning (ibid.). Informasjon kan likevel oppfattes ulikt av hver enkelt slik det kommer fram av modellen til Shannon og Weaver (1949, i Amundsen og Kongsvik, 2008). Kanalen informasjonen sendes via påvirkes av «støykilder». Eksempler på støykilder kan være manglende motivasjon eller oppmerksomhet eller praktiske faktorer som tekniske problemer. Derfor er det ikke gitt at et budskap kommer fram slik det er ment til alle mottakere.

Målene for prosjektet må gjøres eksplisitte, og de må være mulige å nå (Hennestad, 2012). I følge Hennestad (ibid.) havarerer ofte endringsprosjekter fordi målene er for store og for langt unna nåværende situasjon. Ved å gjennomføre endringsprosjekter i små skritt eller med håndterbare delmål underveis er det lettere å lære det som trengs til enhver tid, i tillegg til at en slik tilnærming genererer mindre motstand hos de ansatte (ibid.). Her kan det trekkes paralleller til kognitiv læringsteori og adaptasjonsprosessen (se kap. 2.2.1). Ny kunnskap som skal tilegnes må være relativ til den lærendes nåværende nivå, slik at spriket mellom det en kan og det en skal lære ikke er for stort. Ved for store sprik blir det verken mulig å assimilere eller akkomodere den nye kunnskapen.

Guttormsen og Saksvik (2006) har undersøkt sammenhengen mellom sykefravær og organisasjonsendring. De mener forklaringsmodeller for forholdet mellom organisasjonsendring og sykefravær fokuserer for lite på mål, mening og motivasjon med omstillingen (ibid.). Om lag halvparten av endringsprosjekter mislykkes, i følge Bolman og Deal (1991). Uten psykologisk innsikt kan reaksjonsmønstre hos ansatte fremstå som

irrasjonelle, uforklarlige og uforutsigbare (ibid.). Dette påpeker også Jacobsen (1998), som mener negative følelser knyttet til organisasjonsendring ofte blir sett på som noe irrasjonelt basert på frykt eller angst. Til tross for dette ligger det som regel fullt rasjonelle årsaker bak reaksjonene på endring (ibid.).

Endringer i organisasjoner kan ha negativ effekt på arbeidstakeres emosjonelle tilstand på grunn av høyere opplevde jobbkrev, lavere opplevd kontroll over arbeidet og lavere grad av opplevd sosial støtte på arbeidsplassen (Vahtera, Kivimäki, Pentti, 1997). Kontroll over eget arbeid og sosial støtte er kjernen i selvbestemmelsesteorien, som beskrives nærmere i kap.

2.3.1. Disse påkjenningene kan igjen føre til at ansatte velger å være borte fra jobben (Burke & Greenglass, 2000).

2.2 Teorier om læring

2.2.1 Kognitiv læringsteori

Jean Piaget, det mest kjente navnet innen kognitiv læringsteori, sammenliknet menneskets læring med prosesser i biologien. Han mente at alle organismer har en iboende trang til å forme seg etter omgivelsene, og dette dannet grunnlaget for hans teori om læring. Mennesker blir i følge Piaget født med tendensen til å organisere tanker i strukturer og adaptere til omgivelsene (Illeris, 2012). Med kognitiv organisering menes at tanker struktureres og former en helhet. Adaptasjon vil si interaksjon mellom organismen og omgivelsene, og kan foregå ved enten assimilasjon eller akkomodasjon. De to begrepene er mye brukt når det kommer til læring. De beskriver hvordan mennesket forholder seg kognitivt til ny kunnskap. Biologisk vil assimilasjon være når en organisme endrer elementer i omgivelsene slik at de passer ens begrensninger, mens akkomodasjon vil være når en organisme må endre noe ved seg selv for å kunne leve i samsvar med omgivelsene. Kognitivt betyr dette at ny kunnskap enten kan omformes til å passe våre allerede etablerte kognitive strukturer uten at vi må anstrenge oss betydelig, eller at ny kunnskap tvinger oss til å endre de etablerte strukturene, noe som er en belastende prosess (ibid.). Intelligens blir i kognitiv teori vurdert ut ifra hvorvidt ens atferd samsvarer med omgivelsenes krav.

Akkomodasjon må foregå i små steg. Dersom virkeligheten er for ulik fra en persons nåværende nivå for forståelse, kan ikke den nye kunnskapen prosesseres. Graden av uoverensstemmelse avgjør hvorvidt en kan akkomodere og er relativ til nåværende nivå. Vi oppnår kognitiv likevekt når assimilasjon og akkomodasjon er i balanse med hverandre. Alle

organismer strever etter likevekt mellom kognisjonen og omgivelsene og mellom de ulike kognitive elementene. En forandring i enten kognisjonen eller omgivelsene fører til ulikevekt som tvinger oss til å korrigere. Dette er en dynamisk prosess med konstant aktivitet (Miller, 2009).

Ausubel (1968), en kjent amerikansk psykolog, var opptatt av læring og hvordan læring kunne tilrettelegges. I forordet i sin bok *Educational Psychology: A Cognitive View*, skriver han at dersom han måtte komprimere all utdanningspsykologi til kun ett prinsipp, ville det være dette: «The most important single factor influencing learning is what the learner already knows. Ascertain this and teach him accordingly» (Ausubel, *ibid.*, s. vi). Ausubel er i likhet med Piaget opptatt av at læring må skje stegvis og må ta hensyn til hva den lærende allerede vet eller kan. Ellers vil det ikke være mulig å gripe tak i den nye informasjonen. Han utviklet begrepet «advance organizers», som dreier seg om å gi den lærende informasjon som hjelper til med å organisere ny kunnskap. Eksempelvis kan denne informasjonen gis i forkant av en undervisningsøkt slik at oppmerksomheten til den lærende er rettet mot det som kommer.

2.2.2 Teori om kognitiv dissonans

Teorien om kognitiv dissonans er i hovedsak utviklet av den amerikanske psykologen Leon Festinger. Han mente at mennesket strever etter orden og sammenheng i tilværelsen, og at det mennesket foretar seg og mener må forstås ut ifra ønsket om indre konsistens (Festinger, 1957). Kognitiv dissonans (uoverensstemmelse) oppstår når en handler i strid med det en selv står for, noe som bringer ubehag hos individet. Festinger mente at ved dissonans vil individet benytte ulike strategier for å bli kvitt, overse eller bagatellisere denne uoverensstemmelsen. Begrepene dissonans og konsonans beskriver henholdsvis uoverensstemmelse og overensstemmelse og er begrepene Festinger selv brukte i sine verk.

Streben etter indre konsistens er en grunnleggende prosess, på samme måte som streben etter mat når man føler sult. I teori om kognitiv dissonans antas det at meninger og handlinger tenderer å eksistere i klynger som er indre konsistente. Politiske og sosiale holdninger stemmer som regel overens, i tillegg til hva en mener og hva en gjør. Ved unntak ønsker man å rasjonalisere dissonansen ved å finne grunner til at det er slik. I følge Festinger (1957) aksepterer man sjelden en uoverensstemmelse, men dersom man gjør det, er det fordi det oppleves som nødvendig for en selv og fordi konsekvensene ved å oppheve uoverensstemmelsen oppleves som for store. «Ja, jeg røyker selv om jeg vet det er

helseskadelig, men dersom jeg slutter kan jeg legge på meg, og det er like helseskadelig». Det koster en mer å oppheve denne dissonansen enn det å leve med den. Festinger (ibid.) bruker ofte røyking som eksempel på å forklare dissonans og rasjonalisering av dissonans.

Festinger (ibid.) utviklet to hypoteser innen teorien om kognitiv dissonans:

Hypotese 1: Eksistensen av dissonans, som er ukomfortabel, motiverer en person til å forsøke å redusere dissonansen og oppnå konsonans.

Hypotese 2: Ved dissonans vil en i tillegg til å forsøke å redusere den, også forsøke å unngå situasjoner og informasjon som kan øke dissonansen.

For å redusere dissonans kan en enten handle annerledes, eller mene annerledes. Som i eksempelet med den som røyker, men vet det er farlig, kan enten vedkommende slutte å røyke, eller endre mening om røyking (at røyking ikke er skadelig). Begge tilfellene vil føre til at dissonansen blir redusert eller at en oppnår konsonans (ibid.).

I følge teorien om kognitiv dissonans har vi en tendens til å oppfatte informasjon som strider imot det vi står for på en slik måte at det likevel ikke «skader» meningen vår. Vi tolker informasjon slik at det ikke oppstår dissonans selv om dette i utgangspunktet skulle vært tilfellet. Dette er fordi dissonans krever kognitiv anstrengelse og er belastende (ibid.). I noen tilfeller velger vi minste motstands vei. Kognisjonen samsvarer ikke alltid med virkeligheten, men presset om samsvar vil i midlertid alltid oppstå; «(...) the major point to be made is that the reality which impinges on a person will exert pressures in the direction of bringing the appropriate cognitive elements into correspondence with that reality» (ibid., s. 11).

2.3 Motivasjon

Motivasjon har klar sammenheng med atferd. Hvorvidt et individ handler eller ikke handler i bestemte kontekster dreier seg om motivasjon eller fraværet av motivasjon. Det er ønskelig å forstå de bakenforliggende variablene som ligger til grunn for dette. De ulike teoriene om motivasjon definerer begrepet motivasjon forskjellig, men de har et felles formål; forklare, fortolke, påvirke og forutsi atferd (Pintrich & Schunk, 2002). En definisjon som er konsistent med en kognitiv forståelse, er: «Motivation is the process whereby goal-directed activities are instigated and sustained» (ibid., s. 5). Fra et behavioristisk perspektiv ville motivasjon blitt sett på som økt eller vedvarende respons på stimuli som følge av belønning, men fra et

kognitivt ståsted vil det være mer nærliggende å anta at et individs tanker og følelser spiller en rolle for motivasjon. Som definisjonen forklarer, er motivasjon en prosess heller enn et produkt. Det er noe som bestemmer både valg av aktivitet og innsatsen som legges ned.

2.3.1 SDT- Selvbestemmelsesteori

Det finnes mange ulike teorier som forsøker å forklare motivasjon, deriblant selvbestemmelsesteori (heretter SDT for self-determination theory). Dette er en teori om menneskelig motivasjon og den har i følge Gagné & Deci (2014) potensiale til å forklare en del innen feltet organisasjonspsykologi.

Teorien har blitt utviklet gjennom over 40 år og startet med Edward L. Deci og Richard M. Ryan. Deres interesse for indre motivasjon, det at en gjør noe kun for ens egen del og kun for gleden som ligger i å utføre selve aktiviteten, lå til grunn for framveksten av teorien. SDT bygger på antakelsen om at alle organismer har en iboende trang til å tilpasse seg omgivelsene og assimilere opplevelser til et sett av indre prosesser og strukturer, og at dette er grunnleggende for motivasjon og atferd (Deci & Ryan, 2014). Denne forklaringen er ikke ulik det som er kjernen i kognitiv læringsteori (se kap. 2.2.1). I utarbeidelsen av SDT forsøkte Deci å finne ut hvordan belønning og ros virket inn på personer som allerede var indre motivert for en aktivitet. Det viste seg at gleden ved å gjøre aktiviteten ble dempet som følge av dette (Gagné & Deci, 2014). Belønning og ros reduserte forsøkspersonenes følelse av autonomi; lek ble til jobb. Deci fant også andre faktorer som førte til redusert motivasjon, så som trusler, deadlines, pålagte mål, overvåkning, evaluering og konkurranse (ibid.).

Indre motivasjon kan kun oppstå når man opplever å mestre omgivelsene. Dette skjer når en føler seg kompetent. Uten kompetanse er det sannsynlig at man føler seg hjelpeløs og demotivert, og det er ikke kun en forutsetning for indre motivasjon, men for alle former for motivasjon. SDT bygger på en hypotese om at indre motivasjon kommer av en tilfredsstillende av tre grunnleggende psykologiske behov; kompetanse, autonomi og tilhørighet. Andre motivasjonsteorier har også fremhevet betydningen av kompetanse og tilhørighet, men SDT er den første teorien som beskriver autonomi som et grunnleggende behov. Dette har blitt kritisert, da mange har forvekslet autonomi med uavhengighet, til tross for at Deci og Ryan har definert autonomi annerledes (Deci & Ryan, 2014). Kritikken til autonomi som et av de grunnleggende behovene, har vært at dette kun er et behov som står sentralt i vestlig kultur, mens i andre kollektivistiske kulturer blir fellesskap og samhold verdsatt i større grad. Deci og

Ryan (ibid.) mener dette handler om ulik definisjon av begrepet autonomi og at deres definisjon ikke antyder at dette er det samme som uavhengighet. De definerer autonomi slik: «...as behaving with a sense of volition, endorsement, willingness, and choice» (ibid., s.23). I følge Deci (1995) spiller de tre nevnte behovene en rolle for menneskets utvikling på samme måte som vann, sol og jord gjør for planter. Kompetanse, autonomi og tilhørighet er en forutsetning for at vi mennesker skal delta i aktiviteter med glede og vilje og dermed utvikles.

Det finnes ulike nivåer av motivasjon. Mens andre teorier fokuserer på styrken av motivasjon, er SDT opptatt av hvorvidt en har oppnådd de grunnleggende behovene eller ei. SDT er mer opptatt av tilfredsstillelse kontra ikke-tilfredsstillelse, altså om man er motivert eller demotivert. SDT hevder det finnes et skille mellom ytre og indre motivasjon og at det finnes flere nivåer imellom disse ytterpunktene. Ytre motivert atferd kan gradvis bli internalisert mot indre motivasjon og omvendt (Gagné & Deci, 2014). For at en skal kunne bli motivert for noe en i utgangspunktet ikke er motivert for, er det viktig at det oppleves som ens eget valg å delta i den aktuelle aktiviteten (Deci & Ryan, 2014).

2.3.2 SDT i jobbkontekst

Store deler av voksnes liv tilbringes på arbeidsplassen. Strategier for hvordan ansatte kan motiveres har lenge vært i fokus hos ledere og forskere. Motivasjon har stor betydning for en bedrifts produktivitet (Deci & Ryan, 2014).

I likhet med SDT er også Maslows behovspyramide en teori om menneskers behovstilfredsstillelse. Den har rangert våre behov på den måten at de grunnleggende behovene er nederst og må være tilfredsstilt for at mindre essensielle behov skal oppleves sterke og at motivasjonen for å tilfredsstille disse kommer til syne. Eksempelvis må behovet for oksygen og mat være dekket for at et menneske kjenner et sterkt behov for trygghet.

I den vestlige verden har de aller fleste oppfylt behovene i de nederste rekkene av pyramiden og på arbeidsplassen er det de øverste behovene som er sterkest motivert. Her blir de ansatte motivert av å oppnå, utrette og mestre omgivelsene sine (McGregor, 1960, i Deci & Ryan, 2014). Både SDT og Maslows behovspyramide omtaler universelle psykologiske behov, men SDT er ikke enig i at alle behovene Maslow fokuserer på er grunnleggende. I stedet mener SDT at behov som trygghet og selvtillit kommer naturlig som følge av en opplevelse av å ha dekt de tre behovene som står sentralt i SDT; kompetanse, autonomi og tilhørighet. I følge

Deci og Ryan (2014) er mangel på trygghet og selvtillit et resultat av manglende tilfredsstillelse av de tre nevnte behovene. Dersom en person har tilfredsstilt behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet, tenker ikke vedkommende på, eller forsøker, å oppnå selvtillit. SDT benytter ikke en hierarkisk modell for behovstilfredsstillelse. I stedet hevder teorien at psykologiske og fysiologiske behov opererer gjennom hele livet til dels uavhengig av hverandre. En kan forfølge høyere ordens behov selv om de lavere ordens behov ikke er oppfylt (ibid.).

Teorien legger vekt på det sosiale miljøet mennesker lever i. Mennesket krever kontinuerlig næring og støtte fra sine omgivelser for å fungere optimalt og effektivt (Ryan & Deci, 2002). Omgivelsene kan på den måten virke enten støttende eller hemmende på den naturlige tendensen til deltakelse og vekst (ibid.). SDT forklarer at hvis menneskers grunnleggende behov blir tilfredsstilt på jobb, blir de mer indre motivert enn dersom de ikke blir tilfredsstilt. Ved å arbeide i omgivelser som sverter disse behovene, kan de ansatte oppleve å bli demotiverte. Hvorvidt arbeidsmiljøet er støttende eller hemmende hva gjelder disse behovene, har også betydning for om de ansatte vil vedvare i jobben sin, om de vil utføre den effektivt og om de vil ha god eller dårlig psykisk helse (Deci & Ryan, 2014).

De fleste teoretiske modellene som vedrører stress på arbeidsplassen, har en hypotese om at stress kommer av en uoverensstemmelse mellom individet og arbeidsmiljøet (Fernet & Austin, 2014). (Her kan det trekkes paralleller til kognitiv dissonans (se kap. 2.2.2) Dette bunner i antakelsen om at individer tolker miljøet de befinner seg i på bakgrunn av tidligere erfaringer, og at det derfor er nærliggende å tro at arbeidskrav som overgår individets kapasitet, altså som ikke tillater kognitiv tilpasning, fører til opplevd stress (ibid.). Dette påpekes også av Deci & Ryan (2002) i forbindelse med deres fokus på ansattes opplevelse av å være kompetente. De mener ansatte føler seg mer kompetente og dermed mer tilfredse når de har muligheten til å gjøre oppgaver som tillater dem å bruke og å bygge på eksisterende evner og kunnskaper. At oppgaver må tilpasses den lærendes nivå forklares også i kognitiv læringsteori (kap. 2.2.1).

2.3.3 Ledelse i et SDT-perspektiv

Hva kan ledelsen gjøre for å fremme motivasjon på arbeidsplassen? Da ledere er i den posisjon at de kan manipulere ved bruk av mål, belønningssystemer og oppfattelsen av rettferdighet, har de betydelig påvirkning på hvorvidt de ansatte oppfatter arbeidsmiljøet sitt

som kontrollerende eller autonomt (Gilbert & Kelloway, 2014). Ledelse blir også i mange sammenhenger sett på som synonymt med motivasjon (ibid.). Det er derfor viktig å se på hvordan kontrollen lederne har over sine ansatte kan virke støttende eller hemmende.

Kasser, Davey & Ryan (1992) forsket på sammenhengen mellom behovstilfredsstillelse (av behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet) og trivsel og prestasjon på jobben. De fant at ansatte som opplevde høy grad av slik tilfredsstillelse også rapporterte om høy jobbtifredsstillelse generelt og en bedre selvfølelse på jobben. Ledere som er autonomistøttende får lettere ansatte som er mer engasjerte i arbeidet og opplever økt trivsel og tillit til organisasjonen og ledelsen (Deci, Connell & Ryan, 1989). I samme undersøkelse ble det avdekket at disse lederne også bidro til at de ansatte opplevde større tilfredsstillelse av de to andre behovene; tilhørighet og kompetanse (ibid.). En hypotese om hvorfor dette var tilfelle mente Deci, Connell & Ryan (ibid.) kunne være at de ansatte med autonomistøttende ledere følte seg frie til å finne måter å få de to andre behovene dekket på også.

Når ledere erkjenner følelsene og perspektivene til sine ansatte i jobbsammenheng, vil de ansatte oppleve større grad av indre motivasjon for arbeidet. Erkjennelse av ansattes følelser kan også bidra til en reduksjon i spenningen som oppstår når en ansatt har vanskeligheter med en gitt oppgave (Gilbert & Kelloway, 2014). I tillegg til å bli mer indre motivert, kan de også, ved hjelp av en støttende ledelse, bli motivert for oppgaver som i utgangspunktet ikke er interessante for vedkommende (Deci & Ryan, 2014). I følge Gilbert & Kelloway (2014) kan ledere bidra til at de ansatte opplever autonomi ved å sørge for fornuft i forhold til hvilke oppgaver de delegerer til hvilke ansatte og at de videre gir de ansatte handlingsrom til å løse oppgavene slik de ønsker.

I alle ledd i ledelsens mange funksjoner kan det tas hensyn til de ansattes motivasjon. Målsetting, avgjørelser og evaluering kan gjøres på måter som enten bidrar til eller svekker motivasjonen. Blant annet støtter SDT idéen om medvirkning på arbeidsplassen når avgjørelser skal tas eller mål skal settes (Deci & Ryan, 2014). Dersom de ansatte føler seg indre motivert på jobben, kommer det til uttrykk i organisasjonen ved økt produktivitet og kreativitet og redusert sykefravær. Individuer søker omgivelser der behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet blir ivaretatt og støttet, og forsøker å unngå de som ikke bidrar til dette (ibid.). Følelsen av å være autonom på jobben har også sammenheng med de ansattes tillit til organisasjonen (Gilbert & Kelloway, 2014).

Gagné, Koestner & Zuckerman (2000) fant i en studie at i hvilken grad ledere under organisasjonsendring forklarte hensikten med endringen, erkjente følelsene til de ansatte rundt endringen og ga de ansatte en viss form for kontroll eller valg i prosessen, hadde stor betydning for aksepten organisasjonen mottok fra de ansatte angående forandringene som fant sted.

3 Metodevalg og metodiske refleksjoner

I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne ut hvilken betydning informasjonsarbeidet har for hvordan endringsprosesser i bedrifter oppleves. Dette er personers subjektive opplevelser og må følgelig undersøkes med en metode som støtter og får fram nettopp dette. Valget falt på en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Formålet med intervju er å innhente subjektive beskrivelser av personers livsverden og å tolke meningen med disse (Kvale, 2009). Ved å benytte intervju som metode, kan man få omfattende og fyldig informasjon om andres situasjon. Man kan få innsikt i erfaringer, tanker og følelser, noe som er ønskelig for meg med min problemstilling. Informantens kulturelle og sosiale omgivelser preger hvordan vedkommende gir uttrykk for disse erfaringene og følelsene (Thagaard, 2013). Informanten har selv kontroll over hvilken kunnskap den ønsker å dele og ikke, og det er viktig å skape en fortrolig atmosfære i intervjusituasjonen slik at informanten åpner seg om de temaene forskeren ønsker informasjon om. En måte å oppnå fortrolighet på, er ved at forskeren selv er åpen (ibid.). Det er imidlertid viktig å forsøke å unngå at egne verdier preger intervjusituasjonen, da dette kan føre til at informanten sier det han eller hun tror at forskeren vil høre (ibid.).

Utenom intervjuene jeg har gjennomført i forbindelse med oppgaver gitt i metodefagene, har jeg ingen tidligere erfaring med dette. For å teste både intervjuguiden og rollen som intervjuer, gjennomførte jeg et pilotintervju. På denne måten fikk jeg kjenne på hvordan spørsmålene mine var vinklet og hvordan de virket på informanten. Jeg oppdaget at noen av spørsmålene var ledende og ikke åpne for ulike svar. Med pilotintervjuet fikk jeg en mulighet til å rette opp i disse «feilene», og å reflektere over hvordan min framtoning og intonasjon kunne spille inn på informantenes svar.

Intervju kan gjennomføres på ulike måter. Det kan sees på som en samtale mellom forsker og informant, eller være strukturert av en nøye utformet intervjuguide som legger føringer for hvilke spørsmål som skal besvares samt rekkefølgen på disse. I mitt tilfelle egnet det seg best med en semi-strukturering av intervjuene. Spørsmålene og temaene var utformet på forhånd, men det var åpent for innspill og oppfølgingsspørsmål undervegs.

Et godt intervju betinger at forskeren har satt seg godt inn i informantens situasjon på forhånd (Thagaard, 2013). Informantene mine befant seg alle i samme situasjon; de jobbet på en

arbeidsplass som hadde gjennomført ulike typer endringer. Hva endringene gikk ut på varierte fra bedrift til bedrift, og de enkelte tilfellene satte jeg meg inn i før hvert intervju.

3.1 Utvalg

Det er vanlig at kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg (ibid.). Det vil si at forskeren velger personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er hensiktsmessige i forhold til problemstillingen (ibid.). Innenfor strategisk utvalg benytter man seg av de informantene som er tilgjengelige for forskeren. Dette kan gjøres ved bruk av snøballmetoden. Denne går ut på at forskeren ber en informant med de ønskede kvalifikasjonene om navn på andre i liknende situasjon. For å få variasjon burde en da henvende seg til flere miljøer (ibid.). Problematikken med snøballmetoden er kravet om informert samtykke. Dersom en informant navngir en annen person, har ikke denne personen gitt sitt samtykke til at forskeren får informasjon om dens situasjon. Dette kan unngås ved at personen ikke navngis før den har gitt sitt samtykke til å bli informert om.

3.1.1 Mine informanter

Å skaffe informanter til denne undersøkelsen har vært en vanskelig prosess. Kravene til informantene var blant annet: De må være ansatte i en bedrift som (helst) nylig har gjennomført konkrete endringer som har berørt vedkommende og dens arbeidshverdag. De burde helst ha jobbet i bedriften en liten stund og de burde befinne seg i samme by som meg slik at intervjuene kunne foregå ved personlig møte. I utgangspunktet ønsket jeg informanter innen en og samme bedrift, men innen ulike avdelinger. Jeg fikk avslag på forespørselen min fra mange bedrifter, da de (ironisk nok) «var midt oppe i en omstillingsprosess, og kunne derfor ikke hjelpe meg». Før jeg startet på jakten etter informanter, visste jeg ikke hva jeg kunne forvente og var på ingen måte forberedt på å få avslag fra så mange. Jeg hadde sett for meg at prosessen med å skaffe informanter skulle være enklere enn den var, og på et tidspunkt var jeg redd for at det skulle bli vanskelig å realisere dette prosjektet.

Jeg innså etter en stund at det var vanskelig, og kanskje mye å be om, å få tilgang til alle informantene jeg trengte innen samme bedrift. Problemstillingen legger heller ikke føringer for dette. Dermed etterspurte jeg kun en eller noen informanter i ulike bedrifter og fikk da lettere positiv tilbakemelding. Jeg kontaktet bedrifter jeg enten ble tipset om eller som jeg selv visste at hadde gjennomgått store endringer den siste tiden. Jeg opplevde at det var enklere å

få informanter til å stille til intervju når jeg spurte dem direkte. I de tilfellene jeg henvendte meg til ledelsen fikk jeg ofte beskjed om å sende forespørselen per e-post, som senere aldri ble besvart. Snøballmetoden ble brukt til en viss grad, da jeg i noen tilfeller spurte en informant om han eller hun kjente til flere som kunne tenke seg å stille til intervju. Jeg endte til slutt opp med syv intervjuobjekter fra to forskjellige bedrifter og fra to forskjellige byer. Den ene av informantene er utelukket fra materialet, da det fremkom underveis i intervjuet at vedkommende var nyansatt i bedriften sin og dermed ikke kunne fortelle om sin opplevelse rundt endringsprosessen.

3.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden følger en logisk oppbygging med temaer og underkategorier.

Problemstillingen etterspør ansattes opplevelser i forbindelse med endringsprosesser i bedrifter og hvordan disse opplevelsene kan kobles til teorier om læring og motivasjon.

Intervjuguiden er utformet slik at spørsmål som omhandler læring og spørsmål som omhandler motivasjon står hver for seg. Dette var for lettere å få oversikt når materialet skulle analyseres. Oppbygging av intervjuguiden ser slik ut:

- Bakgrunnsspørsmål/innledende spørsmål: Utdanning, stilling, varighet på ansettelse osv.
- Spørsmål om læring: Tanker og holdninger før og rundt endringen. Om tilegning av ny kunnskap i forbindelse med endringen og om informasjon fra ledelsen om endringen i forkant og underveis.
- Spørsmål om motivasjon: Motivasjon for arbeidet før og etter endringen. Om støtte fra ledelsen før og under prosessen, om samholdet med kollegaer, om muligheten for å medvirke og valgfrihet i prosessen.

3.3 Gjennomføring av intervju

Jeg har hatt få utfordringer i forbindelse med gjennomføring av intervjuene. Samtlige intervju ble gjort ved personlig møte, og samtlige informanter godtok at det ble gjort lydopptak. De første intervjuene bar preg av at jeg var bundet til intervjuguiden. Etter hvert ble jeg «varmere i trøya» og turte å løsrive meg i større grad. Jeg fokuserte mest på hovedkategoriene i intervjuguiden og forsøkte å få informantene til å fortelle fritt. Jeg stilte spørsmål der det var

behov, og disse var ikke først og fremst fra intervjuguiden, men fra utsagn informantene kom med som jeg ønsket å høre mer om. Intervjuene gikk fra å være relativt strukturerte til å likne mer en samtale.

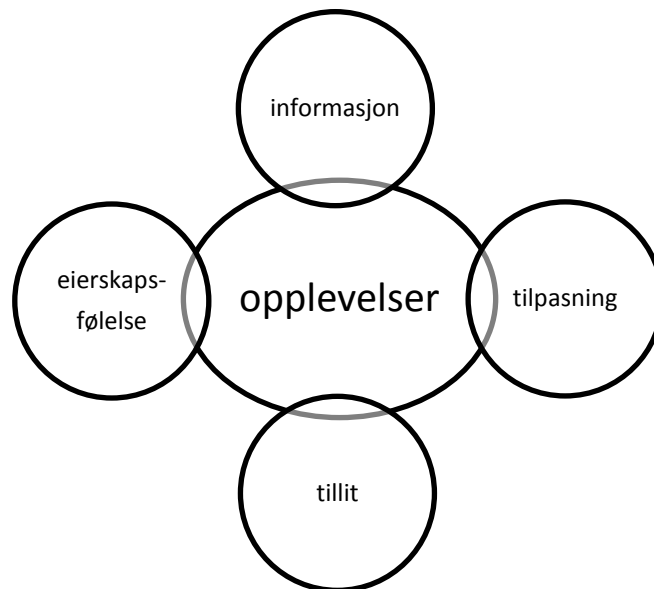
Jeg merket etter noen intervjuer at jeg hadde opplyst informantene for dårlig om hva jeg var ute etter. Dette var i frykt for å lede dem inn på det ene eller det andre. I de første intervjuene ble det snakket mye om hva de spesifikke endringene gikk ut på, noe jeg ikke var opptatt av ettersom dette ikke skulle nevnes i oppgaven. Jeg ble nødt til å informere i forkant om at jeg ikke behøver informasjon om dette, men deres opplevelser og følelser knyttet til endringen. Ved spørsmål som for eksempel hvordan endringen har berørt vedkommende, er det forståelig at svaret inneholdt praktiske opplysninger om endringen.

Alle intervjuene fant sted på informantenes arbeidsplass i arbeidstiden. Et sted ble jeg tildelt et eget rom der informantene kom inn til intervju etter tur. Et annet sted satt vi i et åpent landskap der folk gikk forbi eller satt i nærheten. Det førstnevnte var absolutt å foretrekke ettersom jeg følte at det var tryggere for informanten å snakke fritt der, framfor i det åpne landskapet der samtalen lett kunne bli overhørt. Likevel fikk jeg ikke inntrykk av at dette hadde betydning for informantene.

3.4 Bearbeiding av datamateriale

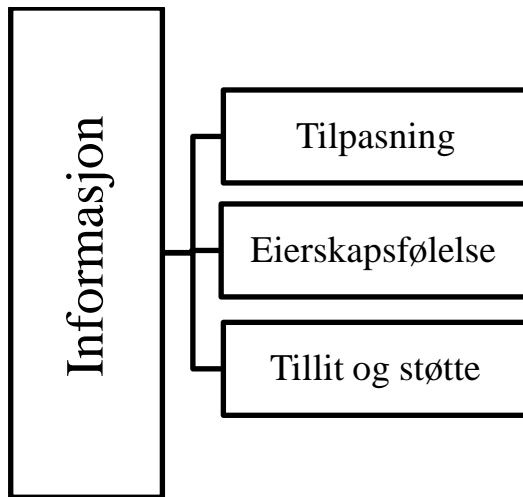
Da jeg skulle starte på bearbeidelsen av materialet, var det vanskelig å vite hvor jeg skulle begynne og hva jeg skulle foreta meg. Hvordan kan jeg strukturere denne prosessen? Har jeg gjort nok arbeid i forkant til å kunne starte å analysere? Tjora (2012) mener analysen for mange kan føles utrygg sammenliknet med andre steg i forskningsprosessen der det er lettere å lage systematiske opplegg. Jeg fikk jeg et stort behov for å strukturere, men visste at det ville ta tid å komme fram til de endelige kategoriene jeg senere skulle drøfte. Det første steget ble å skille mellom det informantene nevner om læring, motivasjon og endringens elementer generelt. Dette gjorde jeg med tusjer i ulike farger. På denne måten fikk jeg laget et slags system som jeg senere kunne se på når jeg skulle koble utsagn til teori. I tillegg skrev jeg i margen til hvert utsagn hva jeg oppfattet at det bestemte utsagnet handlet om, for eksempel «dialog i prosessen» eller «motstand». Dette var for meg starten på å ordne datamaterialet i ulike kategorier, med visshet om at disse ville utvikles og endres mye i ettertid. Det som gikk igjen hos alle eller mange av informantene og som de virket å ha mye å si om, ønsket jeg å lage en egen kategori av.

Kategoriene jeg kom fram til underveis var «informasjon», «tilpasning», «eierskapsfølelse» og «tillit».



Figur 1: En av mange figurer på veien mot endelig resultat

Jeg startet å lage figurer for å se sammenhenger og for å finne ut hvilket forhold de ulike elementene kanskje hadde til hverandre. I utgangspunktet tenkte jeg ikke på hvordan kategoriene forholdt seg til hverandre, men da jeg laget figurer og tankekart, fant jeg en sammenheng. Etter å ha laget mange tegninger og tatt mange notater ved siden av disse, brukte jeg mye tid på å se på det jeg hadde på papirene foran meg. Etter hvert ble det tydelig for meg at når alt kommer til alt, er «informasjon» det avgjørende elementet. Slik jeg ser det, henger alt sammen med «informasjon» og hvordan endringen blir lagt fram overfor de ansatte. (Under vises dette i en forenklet modell). Hva informasjonen inneholder og hvordan den blir gitt ser ut til å ha betydning for hvordan en tilpasser seg endringen, hvorvidt og i hvilken grad en kjenner på eierskapsfølelsen og hvordan en opplever tillit og støtte. Her menes den tilliten en har til organisasjonen samt ens opplevelse av tilliten organisasjonen har til en selv.



Figur 2: De endelige kategoriene

Det var vanskelig å få tak i essensen i flere av utsagnene, da noen informanter var tydelige på hva de snakket om og brukte begreper som lett kunne kobles til en bestemt kategori, mens andre snakket om det samme uten å være like tydelige. Her kommer min tolkning inn i plasseringen av utsagn i kategorier. Jeg har i analysen brukt mange sitater slik at det er mulig å se hva som ligger til grunn for min tolkning.

Selv om jeg på mange måter har benyttet en deduktiv metode i større grad enn induktiv, i og med at jeg startet med å sette meg inn i og å velge teori, har det alltid vært et mål for meg å lytte til og være åpen overfor informantene. Jeg ønsket ikke at teorien skulle styre meg, men jeg ville bruke denne til å utforme spørsmål og finne fokus. I forkant av intervjuene så jeg for meg at analyseprosessen kom til å bestå av at jeg fant kategorier i teorien som skulle bekreftes eller avkreftes av informantenes utsagn. Senere fikk jeg et annerledes syn på dette og fokuserte kun på datamaterialet. Etter å ha kommet fram til de kategoriene jeg ønsket å tolke, analysere og drøfte, lette jeg i de valgte teoriene mine etter noe som kunne underbygge eller utfordre disse. Min analyseprosess har på ingen måte vært lineær, og slik Tjora (ibid.) beskriver i sin stegvis-deduktiv induktive metode (SDI) kan man være på ulike stadier i prosessen samtidig for ulike deler av SDI-modellen. Jeg gjennomførte blant annet et intervju en stund etter de andre intervjuene, da jeg var kommet til analysestadiet. Jeg har benyttet en slags blanding av deduktiv og induktiv tilnærming, men med en bestemt teoribase som har forblitt uforandret. Dette kan minne om det Alvesson og Sköldbberg (1994) kaller abduksjon. I stedet for å benytte enten induktiv eller deduktiv metode, tillater abduksjon en form for miks

av de to metodene der man på et stadium jobber induktivt, for så å jobbe deduktivt eller omvendt.

Informantene har i det transkriberte materialet fått hvert sitt fiktive navn slik at disse skal kunne skilles fra hverandre i analysen: Kristina, Annika, Gustav, Knut, Ragnhild og Mary-Ann. De utsagnene som inneholder informasjon jeg ikke mener er relevant for det aktuelle temaet er markert slik: (...). Enkelte ord og uttrykk er endret for å sikre anonymitet. Dette gjelder ord som kan være typiske for informanten eller der bedriftsnavn eller navn på andre ansatte nevnes. Jeg har også valgt å gjøre dette der det kreves forklaring utover det som framkommer av utsagnet. Det erstattede ordet står da markert med klammer. For eksempel: «Jeg liker [bedriftsnavnet] sitt system». Dette har blitt forsøkt gjort på en slik måte at det ikke skal gå utover utsagnets betydning.

3.5 Kvalitet

Det er to typer påvirkning som er viktig å reflektere over i en studie: Den påvirkningen forskeren har på fremstillingen av en informants budskap, altså hvordan forskeren tolker det en informant uttrykker, og den påvirkningen forskeren har på selve studien med tanke på hva den anser som viktig og relevant. Når det gjelder sistnevnte har det i løpet av de siste tiårene blitt forståelse for utfordringene ved å skulle forske fullstendig objektivt og fristilt. Forståelsen er i dag at sannheten er kontekstuell og ikke universell, som tidligere antatt (Kvalsund & Allgood, 2010). Det er likevel viktig å gi en hver konklusjon like stor oppmerksomhet, noe som kan være vanskelig dersom dette strider imot det forskeren personlig står for. Jeg skal ikke legge skjul på at min oppfatning i forkant av studien var at endringsprosesser som regel innebærer noe lidelse for de ansatte, og at det er sjelden kost at ansatte gledes over budskapet om endringer på arbeidsplassen. Dette skyldes til dels at teorien ofte fokuserer på de negative reaksjonene rundt endringer, og at forskning viser at det tas for lite hensyn til de ansattes følelser, men også at jeg personlig tenderer å mistrives med store endringer som ikke er av mitt initiativ. Både i forkant av studien og underveis fokuserte jeg på å være åpen for at endringer kan oppleves positivt og negativt.

Begrepene validitet og reliabilitet brukes om studiens pålitelighet og gyldighet. Reliabilitet dreier seg om hvorvidt andre forskere ville fått tilnærmet likt resultat ved bruk av samme framgangsmåte for innhenting av data og analyse. I kvalitative studier vil det være vanskelig for andre å utføre nøyaktig samme undersøkelse og få de samme dataene. Det er viktig å gjøre

rede for hva en har gjort, hvordan en har gjort det og hvorfor. Det er forskerens jobb å legge fram undersøkelsen på en slik måte at det blir så gjennomiktig som mulig. De Laine (2000) skriver: «Field notes are developed and created by the field worker, who is in the unique position of bringing personal meaning to the created account» (s. 148). Det er forskeren som ene og alene har kontroll over hva som blir tatt i betraktning og hvordan dette igjen tolkes, og det er ingen som ser over hva forskeren har valgt som betydningsfullt eller ei (Doucet & Mauthner, 2012).

Av hensyn til anonymitet nevnes ikke by, bedrift eller hva de ulike endringene gikk ut på. Dette begrenser oppgavens gjennomiktighet noe, men jeg har tatt denne beslutningen av hensyn til informantenes anonymitet. Jeg har gjort rede for hva jeg har gjort og hvordan, og jeg mener at hva de ulike endringene gikk ut på eller i hvilken bedrift de ble gjennomført, vil være av liten betydning for oppgavens problemstilling slik den er formulert.

3.5.1 Etiske refleksjoner

Etikk og moral har stort fokus innen forskning. Et grunnprinsipp i etikken, og spesielt innen forskningsetikk, er at den makta vi har over andre skal brukes til det beste for dem og ikke omvendt (Befring, 2007). I forskning står forskeren ofte i en posisjon der vedkommende innehar mye makt over de som forskes på. Forskningsetikk handler om hvordan en forholder seg til de som forskes på og hvordan ens egne holdninger og verdier vil påvirke den aktuelle studien. Det er viktig å stille seg spørsmål som: Hvem blir berørt av studien? Hvordan kan studien påvirke relasjonen mellom de som er involvert? Hvordan kan min virkelighetsoppfatning farge min tilnærming til temaet og hva jeg vektlegger?

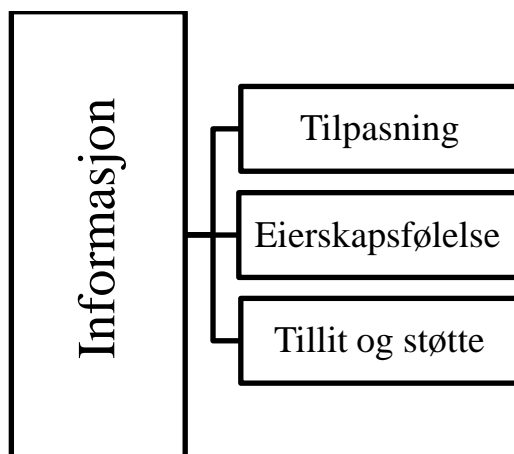
Det er i følge Barbour (2014) en vanlig feil å tro at etiske betraktninger kun er noe en gjør seg i forkant av en studie. Etikk skal være tema under hele prosessen og en skal gjøre seg etiske vurderinger i alle ledd av forskningen. Etiske komiteer har til hensikt å sikre at ingen uheldige eller skadelige forskningsprosjekter forekommer (Bell, 2005). Dette gjøres ved blant annet at ethvert prosjekt som involverer innhenting av personopplysninger skal meldes til NSD (for samfunnsvitenskapelige studier). Et sentralt krav ved forskning på mennesker er informert samtykke. «Det skal ikke forskes på individer eller grupper uten at disse uttrykkelig tillater at forskningen finner sted» (Fossheim, 2009). Ved kvalitative studier kan informert samtykke være noe problematisk, da fokus for studien kan endres underveis. Jeg opplyste mine informanter om denne problemstillingen, slik at de kunne velge å trekke seg dersom de fant

det problematisk at ikke fokus var gitt. Bell (2005) påpeker også viktigheten av å la informantene få god tid til å lese over informasjonsskrivet. I min studie ble informasjonsskrivet til noen sendt ut dager eller uker i forveien, slik at de kunne få tid til å tenke igjennom eventuelle ønsker i forbindelse med intervjuet eller konfidensialitet. Noen mottok ikke skrivet før under selve intervjusituasjonen, noe som ikke var å foretrekke, men enkelte av intervjuene ble avtalt brått uten at jeg fikk muligheten til å gi de aktuelle informantene skrivet i forkant. I denne studien har tanken vært at god kommunikasjon og intersubjektivitet i forhold til hva det vil innebære å delta i studien er grunnleggende for å opptre etisk forsvarlig. Informantene er ulike og har ulike preferanser, noe det har blitt tatt hensyn til.

4 Analyse og drøfting

Dette kapitlet vil bestå av en blanding av analyse og drøfting av hver kategori; «tilpasning», «eierskapsfølelse» og «tillit og støtte». Kapitlet vil omfatte funnene jeg kom fram til ved hjelp av prosessen beskrevet i kap. 3.4, «Bearbeiding av datamaterialet», i tillegg til en drøfting av hvordan disse funnene kan kobles til teorien som ligger til grunn for oppgaven.

Ulike elementer i kategoriene blir beskrevet og diskutert fortløpende, og det vil ikke være et markert skille mellom analyse og drøfting. Jeg ønsker å gjøre det på denne måten i stedet for å ha dette i hvert sitt kapittel for å unngå gjentakelse, og fordi man da slipper å forholde seg til en ny kategori før drøftingen. De ulike kategoriene beskrives ved hjelp av utsagn fra informantene slik at det er tydelig hva som ligger til grunn for dem.



Figur 2: Kategoriene

4.1 Tilpasning

Alle mine informanter snakket om dette med å tilpasse seg det nye. De snakket om å være tilpasningsdyktig/omstillingsvillig og hvilke grep de har måttet ta i forbindelse med endringen. Det har variert i hvilken grad de har fått arbeidshverdagen sin endret og hvor omfattende prosessen med å tilpasse seg har vært for den enkelte. Flere av mine informanter hadde «spennende» som første tanke da de fikk høre om endringen: «Spennende, spennende. Dette blir spennende. Her er det muligheter». (Mary-Ann). Og Annika: «(...) Da var det at det

var så gøy å lære seg nytt system og det her. (...) Det var nytt og spennende». Også Kristina tenkte at det nye kunne by på mye interessant. Likevel er felles for alle tre at den første spontane tanken raskt forflyttet seg over til en mer negativ instilling. Dette skyldes at endringen ikke ble som først tenkt:

Det var jo dette her med at det var nytt og spennende. Men det forsvant jo. Så nå er det bare slitsomt. Nå er det bare mye å gjøre. Det er en belastning. (...) jeg måtte lære meg nye ting, og det er gøy, men det er også veldig krevende. Så det går begge veier. Men nå er det ganske... Nå kjenner jeg at det er krevende, det er mer krevende enn det er gøy. (...) Nå som jeg har lært meg alt, så ser jeg bare alle «to do's» liksom. (Annika).

For Annikas del var overraskelsen at det ble mer å gjøre enn først antatt. For de andre to var det ikke først og fremst arbeidsmengden som førte til et mer negativt syn på endringen, men at de opplevde at resultatet ble annerledes enn tenkt:

Det var en periode i starten hvor man hadde lyst til å si at «nei, nei, nei», dette er ikke det jeg... what I signed up for. Det er for mye. Jeg forstår ikke alt. Jeg opplever ikke mestring i hverdagen min, for det er så mye jeg ikke kan plutselig. (...) I starten var jeg veldig positiv, for jeg tenkte på mulighetene: «Vi kan gjøre sånn, og vi kan kanskje gjøre sånn!». Jeg hadde bare litt andre forventninger til hvordan det skulle utvikle seg. (Mary-Ann).

I likhet med Kristina: «Det som er, er jo at man lager sine egne... sin egen verden av virkeligheten. Når du ikke får så god informasjon, så tror du at ting blir på én måte, også blir det annerledes».

Flere av informantene opplevde at det var et sprik mellom hverdagen etter endringen og forventningene i forkant. De dannet seg et bilde av endringen som ikke stemte overens med virkeligheten eller slik lederne hadde planlagt den. I følge Festinger (1957) tenderer vi å oppfatte informasjon ut ifra vårt standpunkt og hva vi allerede står for og mener. Ny informasjon tolkes derfor ulikt av hver enkelt. Det kan være at informantene tolket den nye informasjonen ut ifra hvordan deres situasjon allerede var og at de derfor ikke oppfattet budskapet slik det var ment å fremstå. At informasjon kan oppfattes ulikt påpekes også i beskrivelsen av kommunikasjonsmodellen til Shannon og Weaver (1949, i Amundsen og Kongsvik, 2008) der ulike «støykilder» kan påvirke budskapet. Dette kan være noen av grunnene til at flere av informantene ble overrasket da endringen var implementert og de opplevde at hverdagen ble annerledes enn de så for seg at den skulle bli.

Samtlige nevner at de fikk mye informasjon i forkant av endringen. Likevel opplever de at de ikke ble godt nok informert om hva endringen ville innebære for dem personlig.

(...) Jeg fikk liksom 20 mails hver dag; det her må du lære, her er alt du trenger å vite om det. Altså, jeg hadde ikke sjanse. Så man måtte bare velge. Okei, det her skal jeg drite i, det her skal jeg fokusere på, og det her kan jeg komme tilbake til senere. For jeg har ikke tid, ikke sant. Så man føler at, ja, det var nok informasjon, men det var nesten for mye informasjon på en gang. Man klarer ikke håndtere det, og bruke det. (Mary-Ann).

Også Knut opplevde informasjonen som tilstrekkelig og vel så det:

(...) I overkant godt informert. Altså det virket som de skulle revolusjonere verden. For meg så var ikke dette noe... Altså, man tar en beslutning, også er det egentlig bare å tilpasse seg det. (Knut).

Flere informanter mener de har fått mye informasjon, noen i overkant mye. Ettersom flere likevel mener de ikke fikk god nok informasjon, kan det tyde på at informasjonen har vært uklar eller ikke vært gitt til riktig tid og sted. Mye informasjon er ikke synonymt med informasjon av kvalitet. Det kan virke som at risikoen med dette er at informasjonen oppleves som overveldende og ikke nyttig. Mary-Ann ble nødt til å velge ut hva av informasjonen hun skulle ta stilling til og hva hun skulle «drite i», som hun sier. Ausubel (1968) mener i likhet med Piaget at det er umulig å prosessere ny informasjon når det blir for mye av den på en gang. Ny informasjon må kobles til hva mottakeren allerede kan eller vet, for så å bygge på dette gradvis. Ausubel (ibid.) skrev om «advance organizers» som handler om å rette mottakerens oppmerksomhet inn på det som kommer i forkant av ny informasjon. Mary-Ann, som fikk 20 mails hver dag, og selv måtte finne ut hvilke av disse som var viktige, kunne kanskje hatt glede av å bli opplyst på forhånd om hva som kommer av informasjon og hva som skal fokuseres på i første omgang.

Knut fikk i likhet med de andre nok informasjon om endringen, men han opplevde ikke at denne informasjonen manglet opplysninger om hvordan den nye hverdagen kom til å bli i praksis. Han tenkte verken i forkant eller underveis at endringen var spennende eller interessant, og forholdt seg relativt nøytral til det hele (selv om det er mulig å ane en negativ undertone i flere av utsagnene hans):

Jeg orker ikke bekymre meg over noe jeg ikke kan påvirke selv. I såfall så måtte jeg bare finne meg noe annet. (...). Det er endringen som er ille, tilpasningen er helt grei. Hvor langt skal du grave deg ned bare fordi at det skjer en endring? (Knut).

Gustav mener i likhet med Knut at det kun er én mulighet hvis en ønsker å bli værende i bedriften, og det er å tilpasse seg. Han mener også at «mennesket er utrolig endringsvillig når det kommer til stykket. En må bare skjønne at det faktisk må skje». Mary-Ann mener også

dette, men formulerer det annerledes: «Man måtte bare swim, or drown». Ragnhild opplevde også endringen som omfattende, men gjorde det som var nødvendig for å tilpasse seg den:

Dette var jeg sikker på at dette gikk ikke! Det var helt umulig. Jeg fikk beskjed av (navn på kollega): «Du har ikke noe valg, du må forsøke». Jeg høres veldig negativ ut, jeg var ikke negativ altså. Det var mer sånn: «Hvordan skulle jeg få det til?» (...) jeg tok en kveld, også gjennomgikk jeg alt. (Ragnhild).

Annika mener at flere av hennes kollegaer har blitt syke som følge av endringen:

Den og den og den er sykemeldt, og folk bare «poff» [forsvinner]. De er overarbeidet, de jobber selv om de er syke liksom. (...) i og med at det er forandring. Det er ikke alle som takler forandring like bra. Så skal man lære seg alt dette nye, også blir det stress. (Annika).

Annika selv mener at hun liker forandringer, men bare til en viss grad. «Jeg er veldig både og. For jeg krever trygge rammer, men jeg krever også forandring for at det ikke skal bli kjedelig». Hun synes det er mye å gjøre på jobben nå og føler seg sliten, men hun har ikke blitt sykemeldt, og har heller ikke vurdert å skifte jobb som følge av endringen. Mary-Ann derimot har måttet gå noen runder med seg selv for å finne ut om «den nye jobben» er rett for henne eller om hun skal skifte. Mary-Ann har bestemt seg for å bli, mens Kristina har planer om å bytte jobb i nærmeste framtid:

Jeg har søkt på andre jobber. Så jeg er på vei ut.../ Hvorfor?/ Fordi jeg føler at jeg blir tatt fra den myndigheten som jeg hadde før, den fleksibiliteten som jeg hadde. (...) Også synes jeg at... det handler jo om verdier. Og det [endringen] går litt i krasj med mine verdier. (Kristina).

Når informasjon overgår et individs kapasitet, kan det føre til stress (Fernet & Austin, 2014). Det kan tolkes ut ifra utsagnene til Mary-Ann at hun opplevde å bli stresset som følge av mengden informasjon. Det ble mye å forholde seg til på en gang, samtidig som hun ikke følte hun hadde tid til å gjennomgå alt, men heller ble nødt til å foreta et valg om hva hun skulle fokusere på og ikke.

At endringer kan ha negativ effekt på ansattes emosjonelle tilstand, kan også komme av høyere opplevde jobbkrav og lavere opplevd kontroll over eget arbeid (Vahtera et. al., 1997). Det er en risiko for at ansatte sykemeldes eller velger å slutte i jobben som følge av dette (Burke & Greenglass, 2000). Annika nevner at hun kjenner noen som ble sykemeldt på grunn av endringen i hennes bedrift og stresset denne førte med seg. Kristina har planer om å forlate jobben til fordel for en annen på grunn av endringen. Festinger (1957) mener at mennesket har en tendens til å unngå informasjon eller miljøer som kan øke dissonans som har oppstått.

Kan det tenkes at kollegaene til Annika opplevde ubehag som følge av dissonans og derfor valgte å unngå arbeidet? Når det endres på arbeidsplassen fører ikke etablerte måter å komme seg gjennom hverdagen på lenger fram, og en må kanskje endre det en har lært seg eller endre måter å handle på. Som Kristina nevner, strider de nye metodene og den nye visjonen til bedriften imot hennes personlige verdier. I følge teorien om kognitiv dissonans ønsker ikke mennesket å mene og å handle ulikt. Dersom dette forekommer, ønsker vedkommende enten å mene annerledes eller handle annerledes, slik at dette opptrer i harmoni med hverandre. Kristinas valg blir da å forlate jobben i stedet for å leve med dissonansen eller å endre sine verdier, som i følge Festingers teori (ibid.) er hennes alternativer. Det er ikke kun opplevelsen av dissonans og ubehaget ved denne som fører til unngåelse av bestemte aktiviteter eller informasjon. Også opplevelsen av å være kompetent, å være autonom i arbeidet sitt og å føle tilhørighet til miljøet en er en del av er av betydning for hvorvidt en ønsker å delta eller ikke. I SDT (selvbestemmelsesteori) menes det at mennesker som tilhører en arbeidsplass som ikke støtter, men sverter disse behovene, vil ha et ønske om å unngå arbeidsplassen. Kjernen i SDT er at dekning av disse behovene er grunnleggende for å føle seg motivert og å delta med glede og lyst i en bestemt aktivitet.

Når det gjelder hvordan informasjonen bør gis i forbindelse med endringer for å unngå negativ fokusering eller negativ opplevelse, har samtlige forslag til hvordan dette kan gjøres. Flere mener prosessen burde strukket seg over lengre tid og at informasjonen skulle vært bedre fordelt. For eksempel sier Kristina: «Endringen med [det nye systemet] har blitt gjort litt gradvis. Jeg tror det har tatt et halvt år hvor det har kommet litt av gangen, og det har vært veldig greit». Videre sier hun:

Ja, det ble jo klarere etter hvert, men det var akkurat som at veien ble til mens man gikk på en måte. Så det var ikke sånn der i god tid at «okei, nå skal vi forberede oss på det her, sånn at om to måneder er vi hundre prosent sikre på at det er sånn det skal gjøres». Den dagen det ble endret, så var det som om det på en måte bare ble kasta på oss. Vi måtte bare omstille oss i full fart. (Kristina).

Ragnhild og Gustav var til dels med på å implementere endringen i sin bedrift og var et bindeledd mellom ledelsen og de øvrige ansatte. De mener begge det er viktig å overholde informasjonsplanen som er satt opp og å være tydelige:

/Hva tror du er viktig?/ Realistisk informasjonsplan og å holde den. Og hvis vi har sagt at vi skal gi informasjon 3. mars og ikke har kommet i mål der vi skulle, så forteller vi det. Da er det ingen som sitter og lurere. (...) Hva er det vi skal, hvordan skal vi og når skal vi. (Ragnhild).

Det Ragnhild beskriver blir påpekt av Olaisen et. al. (2007). De mener informasjonen må komme hyppig og ikke kun når det er noe nytt å formidle. Det skal også gis informasjon når det ikke er noe nytt å informere om, slik at de ansatte hele tiden vet status for endringen. Informasjonen må være tydelig og komme løpende i hele prosessen og hele tiden opplyse de ansatte om hvordan bedriften ligger an i forhold til målene.

Informantene mine hadde alle forslag til hvordan ledelsen kunne gått fram annerledes når de informerte i endringsprosessen. Hennestad (2012) påpeker viktigheten av delmål i prosessen, og han mener at dersom endringen skal bli vellykket, er det viktig at målene er mulige å nå og at de er forståelige. Hennestad (ibid.) mener også at ved bruk av overkommelige delmål er det lettere for de ansatte og lære seg det som trengs til enhver tid i prosessen. Flere av mine informanter påpeker blant annet at de skulle ønske prosessen hadde strukket seg over lengre tid og at informasjonen skulle vært bedre fordelt. Kristina sier: «(...) Den dagen det ble endret, så var det som om det på en måte bare ble kasta på oss. Vi måtte bare omstille oss i full fart». I tillegg kommenterer hun at hun satte pris på når ledelsen fordelte det nye som skulle læres over litt tid. I både kognitiv teori og i SDT argumenteres det for verdien av delmål. I kognitiv teori står begrepet adaptasjon sentralt, som dreier seg om forholdet mellom ny og eksisterende kunnskap. For at en person skal kunne lære seg noe nytt, må det bygge på det den lærende allerede kan og vet. Ved for store sprik mellom ny og gammel kunnskap vil det være vanskelig, hvis ikke umulig, for en person å forstå det nye. Kunnskap må bygges opp gradvis. I likhet med dette mener også Deci og Ryan (2002) at en person er mer tilfreds og opplever større grad av motivasjon når den tildeles oppgaver som tillater å bygge på eksisterende kunnskap.

4.2 Eierskapsfølelse

Samtlige informanter snakker om medvirkning i prosessen og hvordan endringen har påvirket graden av frihet til å ta avgjørelser på egenhånd. Medvirkning er i følge Amundsen og Kongsvik (2008) viktig for å få et eierforhold til endringen.

Felles for alle informantene var muligheten for å medvirke ikke tilstede på noe tidspunkt. I bedriften til Knut kan det virke som de har fått tilbud om å medvirke, men at dette ikke opplevdes som reelt: «Det er begrenset hvor mye det er... om det er skalkeskjul eller hva det er for noe. Beslutningen er jo tatt». Gustav, som var med på å legge fram prosjektet for øvrige ansatte, deriblant Knut, sier dette om medvirkning:

Alle snakker om brukermedvirkning i sånne prosjekter, også sier jeg ja, men ikke la brukermedvirkning bli sånn [illustrerer ved å slå ut armene]. Det det medfører, er at du har spurt noen om noe de ikke kan mene noe om. Vi har spurt dem om det de kan mene noe om (Gustav).

Knut opplever likevel ikke å ha vært medvirkende i prosessen, til tross for at Gustav mener han har gitt ham muligheten til dette. Det kommer derimot fram av utsagnet til Gustav at han har blandede følelser rundt å skulle ha de ansatte involvert. Overvekten av mine informanter har ikke hatt innvirkning på hvordan endringen skulle bli. Det virker også som at ledelsen har vært tydelige på at beslutningen er tatt, og at de må innrette seg etter det:

Nei, ingenting, ikke i det hele tatt [medvirkning]. Det var bestemt ovenfra hele veien. Men på en måte; vi har gitt tilbakemeldinger på ting som har fungert dårlig, undervegs. Og da har de faktisk lagt det kanskje litt bedre til rette. Ellers har vi fått beskjed om at det er sånn det er. Ferdig. Og da har vi måttet justere oss. (Kristina).

Medvirkning kan være avgjørende for å unngå negativitet rundt endringen, i følge Amundsen et. al. (2013). Samtlige av mine informanter fikk ikke muligheten til å medvirke i prosessen, og de fleste har uttrykt at de ville ønsket å få mulighet til dette: «Helt klart, helt klart! [ønske om å medvirke]» (Mary-Ann). Irgens (2011) mener i likhet med flere andre at medvirkning er bra, men at det ikke er en utelukkende positiv faktor for de ansatte. De må få delta på det nivået de selv ønsker og føler behov for. Alle ønsker nødvendigvis ikke å medvirke, eller har et like stort behov for dette.

Når det gjelder graden av frihet og muligheten til å ta egne avgjørelser, nevner flere informanter at dette har endret seg. Annika: «Det er ganske styrt fra toppen, og det blir bare mer og mer og mer styrt. Det er dit vi er på vei».

Jeg føler jeg mister litt av den, altså, det viktigste for meg er jo at vi skal være så mye som mulig tilstede for medlemmene våre. Men det de gjør, er at de tar fra oss muligheten. De binder oss med armer og bein (...). Når de binder meg opp, da gir ikke jeg i den andre enden. (Kristina).

Blant annet har Kristinas hverdag blitt mer styrt fra ledelsen enn den var før. Hun har fem års utdanning og søkte på sin nåværende jobb for å være i administrasjonen. Etter endringen har hun blitt plassert i resepsjonen og opplever at dette er «å gå litt tilbake igjen». I likhet med Kristina opplever også Annika at arbeidstiden og innholdet i jobben har blitt mer styrt:

Jeg har jobbet meg opp... Jeg har jobbet i resepsjonen i fem år, og jeg har hatt en del personalansvar osv., og da kreves det en del kontortid. Men det de gjorde nå, det var at jeg skal være heltid i resepsjonen og ikke ha noe kontortid, selv om jeg har samme

stilling. Og da er det sånn, okei. Da merker jeg at det er stress. Jeg skal stå i resepsjonen og gjøre alt sammen (...). Det forsømmer jo kvaliteten, jeg kan ikke si at kvaliteten er like bra. (Annika).

Gilbert og Kelloway (2014) påpeker viktigheten av fornuft i forhold til delegering av oppgaver, og at de ansatte bør få handlingsrom til å løse oppgavene slik de selv foretrekker. Dette er også fokus i SDT og en avgjørende faktor for motivasjon; å føle seg autonom i sitt arbeid. Autonomi er i følge SDT et av tre grunnleggende psykologiske behov for å kunne oppleve å være indre motivert. Deci og Ryan (2014) mener autonomi handler om å delta i noe med «willingness and choice» (ibid., s. 23). Flere av mine informanter opplevde at endringen begrenset deres frihet til å ta avgjørelser og at både tid og innhold i arbeidsdagen ble mer styrt. Informantene opplever ikke den samme autonomien i arbeidet sitt som før endringen. Indre motiverte ansatte kommer til uttrykk i organisasjonen ved økt produktivitet og kreativitet, samt redusert sykefravær (ibid.). Videre fant også Deci og Ryan (ibid.) at individer søker omgivelser som tillater en å være autonom. Gagné et. al. (2000) fant også at ledere som ga de ansatte en viss form for kontroll over arbeidet og valg i prosessen ville oppleve å få større aksept for endringen. Det er altså flere fordeler ved at ledelsen gir sine ansatte handlingsrom. Mine informanter uttrykker tydelig at de ønsker den samme friheten som før endringen, og at den økte styringen fra ledelsen fører med seg sure miner, slik Kristina forteller: «Når de binder meg opp, da gir ikke jeg i den andre enden». Mary-Ann forteller også at hun ikke lenger har den samme myndigheten til å ta avgjørelser som hun hadde før. Hun forteller at hun mangler den tryggheten som må være på plass for å kunne ta beslutninger, men at det kommer seg: «...vi er på vei dit». Annika bruker begrepet «umyndiggjort» om det å miste friheten til å kunne ta avgjørelser på egenhånd. Det er tydelige likhetstrekk mellom informantene når det gjelder hvordan endringen har påvirket deres ansvar og frihet i arbeidet.

Jeg føler at hovedkontoret... de, ja, hva skal jeg si. De tar fra oss... de umyndiggjør oss på en måte. (...) Og når de umyndiggjør oss, så hvis vi skal ta en avgjørelse, så må jeg gå til han som må gå til han som må gå til han. Hvis vi skal skifte lyspære liksom. Du mister litt av den der lokale, det lokale ansvaret som vi hadde. (Annika).

Mary-Ann mener at endringen har gjort noe med «...den identiteten man har, i bedriften». Hun sier hun må gjøre ting hun ikke liker og ikke står for selv, fordi ledelsen har bedt henne om det. Om dette sier hun: «(...) og man mister litt den der eierskapen. Og eierskap og motivasjon for meg i hvertfall, henger veldig sammen». Endringen var ikke av hennes

initiativ, men likevel må hun ofte forsvare den overfor kundene. Å virke upreget utad har vært en utfordring for Mary-Ann. Det kan være begrunnet i at hun personlig er enig i kritikken som blir rettet mot bedriften fra kundene:

Ting fungerte rett og slett ikke som det skulle, og kundene ble frustrerte på oss, så alt stoppet bare. Men det var vi som måtte høre fra kundene hvor dårlige vi var og hvor dårlig den nye [endringen] var. Og vi måtte smile og si: det kommer til å bli så bra vettu! Og selge det inn vettu, når man ikke kjenner det i hjertet selv. Det var krevende. (Mary-Ann).

Gustav mener det er viktig å kunne stå for det en gjør, og at dette var avgjørende for at han kunne være med på å implementere endringen i sin bedrift.

Jeg tror ikke jeg hadde kunnet gjort jobben hvis ikke jeg trodde på det. Det finnes noen her på huset som ikke kunne gjort jobben, fordi de mener det var feil. Det er veldig få igjen nå som mener at dette var feil. (Gustav).

Deci og Ryan (2014) mener opplevelsen av at noe er ens eget valg har stor betydning for motivasjon. Kan det tenkes at medvirkning ville ført til at de ansatte i større grad opplevde endringen som sitt eget valg og dermed ville vært mer motiverte for å innrette seg? Mary-Ann opplever ikke denne endringen som et valg, men mer som noe påtvunget. Kristina beskriver det «...som om det på en måte bare ble kasta på oss».

4.3 Tillit og støtte

Som med analysen av de andre kategoriene, startet jeg også her med å se over utsagnene jeg hadde plassert i denne kategorien. Noen snakker direkte om tillit, og bruker begrepet, mens andre snakker om opplevelser og følelser som jeg har tolket dithen at dreier seg om tillit. Både tilliten den enkelte har til ledelsen tas opp, samt den opplevde tilliten fra ledelsen til den enkelte. Det snakkes også en del om opplevelsen av støtte innad i bedriften, noe jeg mener kan ha sammenheng med tillit og dermed får en naturlig plassering i samme kategori.

Et av spørsmålene jeg stilte i intervjuene var hvorvidt de ble opplyst om, og forstod, behovet for endringen. (Til opplysning kan jeg meddele at det i begge bedriftene i all hovedsak var snakk om økonomiske grunner til endring). Her fikk jeg varierende svar; noen opplevde at ledelsen var ærlige i forhold til behovet, andre opplevde det motsatte. Gustav mener han var tydelig overfor de ansatte hva gjaldt behovet: «Det økonomiske aspektet er selvfølgelig der. Og det er det ingen som har lagt skjul på!». Likevel opplever Knut, ansatt i samme bedrift, at ledelsen ikke har vært ærlig i den forbindelse «...også unnlater man å fortelle den reelle

grunnen, den største grunnen, som er å få ned kostnader. Jeg ser ingen grunn til å legge skjul på det». Gustav mener han har vært tydelig og ærlig overfor de ansatte, mens Knut opplever at dette ikke har vært tilfellet. Her har det oppstått et språk mellom den informasjonen ledelsen mener de har sendt ut, og den oppfattede informasjonen hos mottaker (her Knut), slik Shannon og Weaver (1949, i Amundsen og Kongsvik, 2008) illustrerer i sin kommunikasjonsmodell. Det er også slik at individer ofte lager egne subjektive versjon av hva som blir kommunisert (Olaisen et. al., 2007), noe dette kan være et eksempel på.

Det kan også være tilfellet at informasjonen har blitt sendt gjennom flere ledd og at budskapet derfor ikke har kommet fram i sin opprinnelige form, slik Olaisen et. al. (2007) trekker fram som en risiko når informasjonen ikke går direkte fra sender til mottaker. Kanskje har ikke ledelsen ment å legge skjul på behovet, men det har ikke blitt formidlet tydelig nok, eller nådd fram til Knut slik det var ment. Det er også en mulighet for at det reelle behovet har blitt lagt skjul på tidlig i prosessen, og at det i ettertid har kommet fram. Olaisen et. al. (ibid.) mener åpenhet i prosessen er viktig for å unngå negativ fokusering. Gagné et. al. (2000) fokuserer også på dette, og mener at formidling av endringsbehov kan ha betydning for de ansattes aksept for endringen.

Annika på sin side ble opplyst om den reelle grunnen og sier: «Jeg synes det er fint at vår daglige leder går ut og er helt ærlig med det». Videre sier hun: «Jeg vil jo veldig gjerne vite hvorfor ting skjer. Spesielt når det blir en negativ opplevelse. Men så skjønte jeg jo det, at det har med økonomi å gjøre». Annika uttrykker eksplisitt at det var viktig for henne å vite behovet. Hun forteller at mange daglige ledere ved andre avdelinger forsøkte å framstille endringen slik at den var til det beste for dem og unnlot å opplyse om den egentlige grunnen, noe Kristina kan bekrefte at stemmer:

De sa jo at vi kunne jobbe mer effektivt, og det er jeg for så vidt enig i. Det er sikkert mange ting vi kan gjøre mer effektivt, men jeg vet jo at dette er en kommersiell bedrift og at de vil tjene penger. /Sa de det?/ Neinei, ånei! Dette her var for vårt og kundenes beste! (Kristina)

Videre sier hun at:

Vi vet jo at de skal tjene penger. Det føles noen ganger som om de tror vi ikke forstår. Det virker som de tror vi er litt mindre lure, vi der ute; «vi må jo si det på en måte som de forstår» tror de. (Kristina)

Det er ulikt hvordan bedriftene har valgt å gå fram i forbindelse med å opplyse om grunnen til eller behovet for endringen. Noen informanter fikk ingen informasjon om dette, men har enten

forstått det selv eller hørt det av andre. Andre informanter, som beskrevet over, har fått informasjon som enten har blitt oppfattet som ærlig eller mindre ærlig. Formidling av endringsbehov er som nevnt viktig både for å unngå negativ fokusering, men kan også ha betydning for de ansattes aksept for endringen. Også Amundsen et. al. (2013) trekker fram behov som et av kriteriene for vellykkede endringsprosjekter. Ikke bare må behovet formidles, men det må også, i følge Hennestad, Revang og Strønen (2012), erkjennes. For å kunne erkjenne endringsbehovet må det reelle behovet formidles og forstås. Når ledelsen er uærlige eller forsøker å pakke det inn, kan dette bli en utfordring. For eksempel vil det kanskje være urealistisk å tro at Kristina vil erkjenne et behov hun ikke mener eksisterer. Ledelsen var uærlig og fortalte Kristina at endringen finner sted fordi det er til det beste for henne og kundene. Kristina vet at dette ikke er grunnen, i tillegg er hun ikke enig i dette. Hvordan kan hun da erkjenne det? Kristina forstår det reelle behovet. Hun vet at bedriften sliter økonomisk og forstår at det må endringer til for å redde det. Kanskje ville hun hatt lettere for å akseptere endringen og erkjenne behov dersom det ble formidlet ærlig og tydelig til henne?

Som vi ser, påpeker flere forskere viktigheten av formidling av endringsbehov, men mine informanter har ikke uttrykt at forståelse for behov var viktig for dem i forhold til endringsaksept. Derimot ser det ut til at ærlighet rundt behovet har vært av større betydning.

I tillegg til informasjon vedrørende behovet for endringen, har det i intervjuene blitt snakket om hvordan ting har blitt framstilt underveis i prosessen. Noen har også opplevd uklarhet rundt framdrift og uvisshet i forhold til hvem de skal forholde seg til når de lurere på noe.

To informanter opplyser om et overdrevet positivt fokus fra ledelsens side:

Det ble framstilt som om dette var det eneste saliggjørende her i verden (...). Personlig så synes jeg dette var litt sånn overkill. Det er vel 20 år siden [annet bedriftsnavn] gjorde det samme, så dette var liksom ikke noe nyskapende. (Knut).

Også Kristina forteller om det samme: «Alt blir liksom presentert så positivt, selvfølgelig, fra oven. De må jo liksom presentere det på en positiv måte, ikke sant, de skal selge det inn. Men det blir jo ikke opplevd så positivt».

Giæver (2002) har funnet ut at mange ledere frykter negative følelser blant de ansatte når endringsprosjekter skal legges fram. En risiko ved dette, mener Giæver (ibid.) er selvoppfyllende profeti; ledernes antakelser bringer motstand eller negative følelser som ikke var der i utgangspunktet. I beskrivelsene over, virker det overdrevne positive fokuset til dels å

irritere informantene. Lederne legger fram prosjektet mer positivt enn informantene opplever det, og spesielt Gustav (Knuts overordnede), virket å være forberedt på motstand med utsagn som for eksempel «...også er det noen som har surmula selvfølgelig», «Unngå å få totalkaos de tre første dagene...» og «Det er jo noen som ikke liker forandringer». Kanskje var Gustav klar over risikoen for negativitet rundt prosjektet og valgte derfor en offensiv tilnærming ved å møte de ansatte med kraftig positivitet i håp om at dette ville smitte? I så tilfelle ser det ut til at det ikke smittet, men heller ble som Giæver (ibid.) påpeker, en form for selvoppfyllende profeti. Knut nevner i kapittelet om eierskapsfølelse at han opplevde muligheten til medvirkning i prosjektet som «et skalkeskjul» ettersom beslutningen allerede var tatt. Det kan virke som bedriften Knut jobber i har hatt gode intensjoner, men mislykkes likevel med å få Knut med på laget, i og med at han på mange måter ser ut til å ha gjennomskuet deres forsøk på å unngå negativitet. Det kan tenkes at en slik tilnærming kan føre til at en føler seg undervurdert og mistenkeliggjort. Har ledelsen så lav tillit til sine ansatte at de tror de må fremstille noe annerledes enn det er for at de skal tåle det?

Flere påpeker at de skulle ønske ledelsen var ærlige, i stedet for det Mary-Ann beskriver som at de «prøver å pakke det inn». Hun forklarer at dette har ført til at hun har følt seg lurert. Hun har hatt en forventning om at noe vil bli bedre enn det faktisk ble, på grunn av ledelsens framstilling:

De prøver å pakke inn informasjonen, for at vi ikke skulle reagere så negativt. Men når det endelig kommer ned til... og du ser hva det faktisk er. Det er bare sånn «nei, det er ikke som du sa!». Så man blir litt frustrert, og litt fed-up. (Mary-Ann).

Også Annika har ønsket mer informasjon direkte fra ledelsen og at de gikk rett på sak om hva endringen ville innebære. Hun forklarer at det var mye usikkerhet rundt prosessen og at det ved flere anledninger har oppstått rykter og spekulasjoner. For eksempel har det blitt spekulert i at de som har administrative oppgaver også skal vaske toaletter: «...det blir litt demotiverende på et vis. Man tenker «jaha, kan jeg ikke jobbe meg oppover lenger nå, må jeg begynne å vaske toaletter i stedet»».

Her er det likheter med det som ble tatt opp i kapittelet om tilpasning; differansen mellom forventning og resultat. At ledelsen «pakker inn» informasjonen for å unngå negativitet, kan se ut til å ha virket mot sin hensikt. Det er tydelig at denne uærligheten eller utydeligheten har ført til en del negativitet og kanskje mistillit til ledelsen. Olaisen et. al. (2007) påpeker at mangel på åpenhet kan føre til gjetting og ryktespredning, slik Annika har opplevd.

Mary-Ann har også uttrykt et ønske om mer direkte informasjon og ærlighet rundt den videre prosessen. I begynnelsen var hun frustrert og tenkte at ledelsen holdt tilbake informasjon eller forsøkte å framstille det annerledes enn det egentlig var. Nå tenker hun annerledes rundt dette:

Jeg skulle ønske ledelsen sa mer fra dag en hva planen er, men kanskje de ikke visste det selv. Så det var enkelte perioder hvor vi bare «hva nå?», er det sånn eller sånn, og det var kanskje fordi de ikke hadde svar, ikke at de prøvde å holde noe tilbake for oss, sånn vi opplevde det da. (Mary-Ann).

Det er som Mary-Ann forklarer mulig ledelsen ikke selv visste hvor veien skulle gå, og at det var derfor informasjonen fremsto som uklar og til dels uærlig. Men hun mener ledelsen kunne opplyst om dette; at de ikke visste selv.

(...) Det gjør det i hvertfall lettere å akseptere.(...) Du forkorter den prosessen mellom å forvente noe og få noe annet. Så du bare kutter det ned til «sånn skal det være, take it or leave it». I stedet for å føle at de har dratt det litt ut, pakket det litt inn. (Mary-Ann).

Samtlige informanter snakker om støtte fra ledelsen. De fleste opplever støtten som fraværende, og har kjent på usikkerhet i prosessen. Kiefer (2002) mener usikkerhet er et kjennetegn ved endringsprosesser. «Det er først nå jeg har kjent at jeg har trengt å prate med noen, og har kjent at jeg trenger litt støtte, og da blir jeg litt lost, for jeg vet ikke hvem jeg skal snakke med». (Annika). Den samme følelsen har også Mary-Ann laget et bilde på: «Man ser litt tilbake på det som et bygg som står i brann og man husker liksom ikke alt det som skjedde, man bare husker at... det var mye. Vi visste ikke hvem vi skulle spørre». I følge Tronsmo (1998) krever endringsprosesser sterkere styring fra ledelsens side enn normalt. Det er trygghetsskapende at ledelsen uttrykker at de har kontroll og at de skal håndtere prosessen. Slik det kommer fram av mine informanter, har prosessen vært noe rotete og flere har knyttet usikkerhet til dette. Kanskje har ikke ledelsen uttrykt den kontrollen over prosessen Tronsmo (ibid.) mener kan være nødvendig for å unngå usikkerhet?

Kristina forklarer at når hun henvendte seg til ledelsen med et problem eller en sak hun ville ta opp, ble hun møtt med lite forståelse.

Jeg føler liksom at de ikke har evne til å se den jobben vi har med å gjøre. Jeg har mange ansatte jeg skal følge opp, og det krever mye tid. Og når jeg formidler det her til overordna, så sier de bare at «åja, du synes det er for mye, da må vi nesten bare ta fra deg det ansvaret, da». Men jeg vil jo ikke bli tatt fra ansvaret! (Kristina).

Gilbert og Kelloway (2014) mener at følelsen av autonomi på jobben har sammenheng med de ansattes tillit til organisasjonen. Kristina formidler et problem til sin overordnet og opplever ikke å bli forstått. I stedet ser det ut til at ledelsen oppfatter Kristinas henvendelse som at hun ikke har nok kapasitet til å gjøre jobben sin. Kristina henvendte seg i håp om å få styre sin egen tid på jobb i større grad. I kapittelet om eierskapsfølelse kom det fram at Kristina har følt seg mer styrt med endringen og at hun opplever å bli «bundet med armer og bein». Det kan anes ut ifra utsagnene hennes at hun opplever denne mangelen på frihet som et tegn på ledelsens mistillit til henne og hennes evne til å ta avgjørelser. I følge Gagné et. al. (2000) vil ledere som gir de ansatte en viss form for kontroll og valg i endringsprosessen oppnå større aksept for endringen.

Av alle informantene virker Kristina å ha størst utfordringer i forhold til å akseptere endringene på jobben. Hun har uttrykt en sterk misnøye og hun har allerede søkt på andre jobber fordi hun ønsker seg bort fra nåværende arbeidsplass.

Kristina forteller også at hun opplevde at ledelsen ikke tok hensyn til de ansatte lenger ned i systemet, men kun fokuserte på det økonomiske:

De kunne ha brukt mer tid på oss. Det virker som de tenkte at «det må de bare finne ut av selv» For det er ikke så farlig med det vi faktisk driver med. Det er bare penger i fokus. De glemmer litt hva vi faktisk driver med føler jeg. (Kristina).

Flere informanter opplever også å bli oversett eller ikke hørt. Knut uttrykker ikke direkte at han opplever lite støtte fra sine overordna, men han forteller opp til flere ganger at det ikke nytter å klage: «(...) Jeg kan synes noe er dumt, og ta konsekvensene av det og finne meg en annen jobb. Så enkel er egentlig den vurderingen for meg». Her sier Knut at dersom han hadde hatt negativ tilbakemelding på endringen, er eneste utfall av å formidle dette å måtte skifte jobb. Ledelsen kommer ikke til å ta hensyn til disse tilbakemeldingene, slik Knut opplever det. Gustav, Knuts overordnet, kan til dels bekrefte at Knuts antakelser stemmer:

(...) Da har du to valg: Enten så er du med, eller så må du slutte. Det har jeg sagt til mange. Også er det noen som har surmula selvfølgelig. En må komme over endringsterskelen. (...) Du får ikke snudd [bedriftsnavnets] beslutning, den er tatt. Og hvis du ikke er med, men mot, da må du finne på noe annet. (Gustav).

Ragnhild er den eneste av informantene som føler seg trygg på at dersom hun hadde vært misfornøyd med noe ved endringen, ville hun ha blitt hørt:

Det kommer litt an på hvorfor jeg hadde følt det [misnøye], for hvis jeg hadde følt det fordi det hadde gått utover kvaliteten på jobben jeg gjorde, så ville det være annerledes enn om det er fordi jeg ikke liker forandringer. Det er en veldig stor forskjell. Så jeg tror nok at hvis det hadde vært sånn, så ville jeg ha blitt hørt. (Ragnhild).

Det har blitt nevnt flere faktorer som er av betydning for organisasjonens mottatte aksept for endringen, og i tillegg til disse er det viktig at ledelsen erkjenner de ansattes følelser i prosessen (ibid.). Bolman og Deal (1991) påpeker også viktigheten av psykologisk innsikt i arbeidet med endringer. Uten dette kan reaksjonsmønstre hos de ansatte fremstå som irrasjonelle. Jacobsen (1998) nevner også denne risikoen. Han mener motstand i forbindelse med endringsprosjekter har en tendens til å bli kategorisert som noe irrasjonelt basert på frykt eller angst, men han understreker at dette sjelden stemmer. De bakenforliggende årsakene til den uttrykte misnøyen er ofte fullt rasjonelle, og opposisjon er som regel en nøye overveid handling (ibid.).

5 Avslutning

Ettersom analyse og drøfting ble presentert i samme kapittel, ønsker jeg her å oppsummere funnene fra analysearbeidet. Videre vil jeg avslutte oppgaven med noen tanker om endring, samt et kort kapittel om oppgavens begrensninger.

Funnene i «tilpasning» dreier seg blant annet om mengden informasjon i forkant av endringen. Flere informanter opplevde at de fikk nok informasjon, og har ikke uttrykt at de ønsket mer, men det fremkommer av utsagnene at all informasjonen de fikk ikke nødvendigvis var riktig eller viktig. Heller ei kom informasjonen på ønsket tidspunkt, og mengden var for noen uoverkommelig. Det var mange sprik mellom hva informasjonen formidlet at endringen ville innebære og hvordan den ble i praksis. Flere skulle ønske prosessen hadde strukket seg over lengre tid med informasjon bedre fordelt.

I kategegorien «eierskapsfølelse» kom det fram at de ansatte ikke følte like stor frihet over arbeidet sitt etter endringen som før. Medvirkning i prosessen har også blitt tatt opp, og her mente alle mine informanter at de ikke har hatt muligheten til å innvirke i prosessen. Det ble også nevnt at enkelte, som følge av endringen, ble nødt til å forsvare utad noe de ikke sto for selv og at dette har vært krevende.

Funnene i «tillit og støtte» handler mye om formidling av endringsbehov. Flere har opplevd at ledelsen har lagt skjul på den egentlige grunnen til endringen. I de tilfellene har ledelsen blitt oppfattet som uærlig, og det er tydelig at enkelte informanter har følt seg undervurdert. Der behovet har blitt formidlet uten «innpakning» har det blitt verdsatt av informantene. I tillegg til endringsbehov har ledelsens fremstilling overfor ansatte i prosessen blitt tatt opp. Flere kommenterer et noe overdrevet positivt fokus, som kan se ut til å ha virket mot sin hensikt. Informantene har opplevd et sprik mellom det ledelsen forteller at skal skje, og det som faktisk har skjedd. En informant påpeker at ledelsen kanskje ikke visste selv hvordan alt skulle bli, og at dette med fordel kunne blitt opplyst om. Hun mener det ville gjort endringen lettere å akseptere. Hvorvidt og i hvilken grad informantene opplever støtte i prosessen har blitt diskutert. Flere har følt seg usikre i prosessen og til tider opplevd endringsprosessen som kaotisk.

Det kommer tydelig fram av analysen at de fleste av mine informanter har hatt noe å utsette på ledelsens informasjonsarbeid i endringsprosessene. Tronsmo (1998) mener som nevnt at

det sjeldent er endringen i seg selv som bringer motstand hos ansatte, men måten de blir behandlet på i prosessen. Kun en av mine informanter, Knut, har hatt vanskeligheter med å akseptere selve endringen, men synes at arbeidet med endringen har vært ok. De andre har til dels vært enige i endringen, men hatt problemer med måten den har blitt lagt fram på og informasjonen underveis, slik Tronsmo (ibid.) mener er en vanlig utfordring med endringer.

Jeg ønsker å gå tilbake til det innledende sitatet:

«It seems to be part of the human makeup to be most comfortable with the status quo unless it is actually inflicting discomfort» (Lorenzi and Riley, 2000, s. 165).

Kan man anta at mennesket har en biologisk disposisjon for å motsette seg endring? I kognitiv teori menes det at akkomodasjon er en belastende prosess, og at dersom vi har et valg, ønsker vi helst ikke å endre ved det vi vet, kan eller mener. Men noe endring må til, simpelthen fordi det er avgjørende for overlevelse. Et menneske som ikke tar til seg inntrykk utenfra og prosesserer disse, vil ikke ha en kognisjon som samsvarer med virkeligheten, og satt på spissen vil dette kunne få fatale konsekvenser. Kan man tenke på bedrifter som en makroutgave av individet? En virksomhet som ikke tilpasser seg dagens samfunn og dets krav og behov, vil tvilsomt kunne være konkurransedyktig. Mary-Anns utsagn illustrerer nettopp dette: «Man måtte bare swim, or drown».

Fordi tilpasning i form av endringsprosesser er nødvendig, men av naturlige årsaker kan bringe en form for motstand i oss og i virksomheten, er det viktig å legge til rette med hensyn til nettopp dette.

5.2 Studiens begrensninger

Det ser ut til å være en tendens når jeg skriver oppgaver at det dukker opp tanker underveis om andre tilnærminger til temaet. Ofte kommer disse tankene når det er for sent å snu. Det kan ha sammenheng med at jeg kjenner stoffet best mot slutten av arbeidet og da lettere ser andre muligheter og vinklinger. Det samme skjedde denne gangen. Jeg hadde planlagt å undersøke problemstillingen med informanter fra samme bedrift, men oppdaget at prosessen med å innhente informanter var vanskelig. Derfor gikk jeg bort fra dette og henvendte meg til flere bedrifter etter en eller flere informanter. Ved flere anledninger i prosessen skulle jeg ønske jeg kunne fortelle om de aktuelle endringene. Jeg har informanter fra to forskjellige bedrifter, og endringene har vært svært forskjellige. Derfor kunne det vært interessant å skille

de to bedriftene og se på hvordan og hvorfor informantene har hatt ulike opplevelser. Det er som De Laine (2000) skriver om viktigheten rundt å unngå å love noe du som forsker ikke kan holde. Jeg hadde gitt muntlig beskjed om at jeg ikke kom til å kommentere selve endringen, men kun opplevelsene rundt endring generelt. Derfor kunne jeg ikke gå tilbake på dette og ble nødt til å holde praktisk informasjon om endringene anonymt.

Jeg ser i ettertid også verdien av andre motivasjons- og læringsteorier for å belyse dette temaet. Det finnes et hav å ta av, og alle vil kunne bidra til å forklare opplevelser rundt organisasjonsendring. Likevel ble jeg nødt til å gjøre en vurdering, og å begrense meg til den.

Kilder

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ausubel, D.P. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Amundsen, O., Kongsvik, T., Munkvold, G. & Olsen, H.H. (2013). Kriterier for gjennomføring av planlagte organisasjonsendringer. En eksplorerende case-studie. I *Nordiske organisasjonsstudier*. No.1/13.
- Barbour, R.S. (2014). *Introducing Qualitative Research – A Student’s Guide*. (2. utg. s. 78-107). London: Sage.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Samlaget.
- Bell, J. (2005). *Doing your Research Project – A guide for first-time researchers in education, health and social science*. (4. utg., s. 43-60). New York: Open University Press.
- Bolman, L. & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multisector analysis. *Human Resource Management*. (30)
- Deci, R.M., Connell, J.M. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74. (4). 580-590.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. I Gagné, M. (red.) *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.

- De Laine, M. (2000). *Fieldwork, participation and practice – ethics and dilemmas in qualitative research*. (s.130-180) London: Sage.
- Doucet, A. & Mauthner, N.S. (2012). Knowing responsibility: ethics feminist epistemologies and methodologies. I Miller, T., Birch, M., Mauthner, M. & Jessop J. (red.), *Ethics in Qualitative Research*. (2. Utg., s. 122-140). London: Sage.
- Fernet, C. & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress. I Gagné, M. (red.) *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. California: Stanford University Press.
- Fossheim, H.J. (2009). *Informert samtykke*. Hentet 16.02.2015 fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Informert-samtykke/>
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2014). The history of self-determination theory in psychology and management. I Gagné, M. (red.) *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*. (30).
- Gilbert, S.L. & Kelloway, K.E. (2014). Leadership. I Gagné, M. (red.) *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.
- Giæver, F. (2007). Endring på arbeidsplassen – lederens redsel for de ansattes negative følelser. *Magma*. (5).
- Greenglass, E. and Burke, R.J. (2000). Hospital downsizing, individual resources and occupational stressors in nurses. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*. (13) s. 371-390.
- Guttormsen, G. & Saksvik, P.Ø. (2006). Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet. I Saksvik, P.Ø. & Nytrø, K. (red.) *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i*

- endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hennestad, B.W., Revang, Ø. & Strønen, F.H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B.W. (2012). Endringsledelse og sticky culture. *Magma.* (8), 59-67.
- Illeris, K. (2012). *Læring.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.* Fagbokforlaget: Bergen.
- Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot endring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma.* (1).
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology. Vol. 37.* 175-187.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change. Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources, 4* (1), 39-61
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal forlag.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I Thorsen, A.A. & Allgood, E. (red.), *Q-metodologi – en velegnet måte å utforske subjektivitet.* (s. 39-47). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lorenzi, N.M. & Riley, R.T. (2000). Informatics and Organizational Change. I Ball, M.J., Hannah, K.J., Newbold, S.K. & Douglas, J.V. (red.). *Nursing Informatics: Where Caring and Technology Meet.* New York: Springer. 163-177.
- Marnburg, E. (2005). Risiko og organisasjonsomstilling: om de mange veier som aldri fører til det forestilte rom. *Praktisk økonomi og finans.* (3), 33-42
- Meece, J.L. Pintrich, P.R. og Schunk, D.H. (2008). *Motivation in education : theory, research, and applications.* Saddle River, N.J. : Pearson.

- Merriam, S. B., Caffarella, R. S. & Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood. A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, P. H. (2011). *Theories of developmental psychology* (5. utg.). New York: Worth Publishers.
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M.K. & Solstad, T.L. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*. (2), 45-61.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2002) An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. In Deci, E. L. & R. M. Ryan, (Eds.) *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A.H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo : Gyldendal Akademisk Forlag.
- Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Magma*. (1).
- Vahtera, J., Kivimäki, M., & Pentti, J. (1997). Effect of organizational downsizing on health of employees. *Lancet*, (350).
- Weiss, J.W. (2001). *Organizational Behavior and Change – Managing Diversity, Cross Cultural Dynamics and Ethics*. (2.utg.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD-godkjenning

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfogens gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 57
Fax: +47 55 58 96 50
med@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr: 985 271 884

Oscar Amundsen
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 27.01.2015

Vår ref: 41507 / 3 / 18T

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41507	Organisering av endringsprosessen
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Oscar Amundsen
Student	Kirsti Swensen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Julelegkontoret / Destor Office

OSLO: NSD, Universitet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uis.no

TRONDHEIM: NSD, Bergen teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. lynn@nsd.uib.no

TRONHØI: NSD, SVF, Universitetet i Trondheim, 9037 Trondheim. Tel: +47 77 64 43 36. nsd@svf.uib.no

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Dette prosjektet er en mastergradsstudie ved NTNU – institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap. Formålet med studien er å undersøke ansattes opplevelser og meninger rundt endringer i bedrifter. Du forespørres om å delta fordi din bedrift har gjennomgått endringer nylig.

Metoden som blir brukt i studien er intervju. Spørsmålene vil omhandle ditt forhold til den aktuelle endringen. Det vil bli brukt lydopptak under intervjuet. Opptaket slettes umiddelbart etter at intervjuet har blitt transkribert. I etterkant av studien vil alle opplysninger bli slettet, også det transkriberte materialet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt i prosessen, og det er kun jeg som har tilgang til disse. Du og din bedrift vil være helt anonym i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen være ferdig i mai 2015.

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Kirsti Swensen på tlf. 988 75 862 eller mail: kirstiswensen@gmail.com.

Veileder for dette prosjektet er Oscar Amundsen, mail: oscar.amundsen@ntnu.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledende:

- Lengde på ansettelse, utdanning, type stilling
- På hvilken måte har du blitt berørt av denne endringen?
- Hvordan opplevde du informasjonen i forbindelse med endringen?
- Ble du opplyst om hensikten med endringen og var denne forståelig for deg?
- Opplevde du at du hadde valgfrihet i forhold til hvor mye endringen kom til å påvirke deg?
- Opplevde du å bli involvert i prosessen? Hva tenker du om medvirkning i slike prosesser?

Tanker og holdninger rundt endringen:

- Overkommelig eller ikke? Hvorfor? (Gode forklaringer, ikke mye nytt, glad i utfordringer...)
- Tenkte du på endringen som en god ide for bedriften? For deg selv? (Passer bedriftens kultur/strider mot den)
- Hva gjorde du for å møte endringen? (Ulike strategier: fravær, endre jobb, satte seg inn i det, jobbet ekstra for å lære alt...)
- Har din jobbmotivasjon endret seg i forbindelse med endringen i bedriften?
- Opplever du å gjøre jobben din like godt nå som før endringen fant sted?
- Opplevde du støtte fra ledelsen i forhold til dine følelser og perspektiver på endringen?

Er det noe du vil tilføye når det kommer til endring på arbeidsplassen? Har du noen tanker om hvordan endringsprosessen kan organiseres på best mulig måte?