

Ingrid Geirhovd Haug

Opplevelse av endring i egen enhet

Spesialisering i relasjonsledelse

Høstsemesteret 2015

RAD6901

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Trondheim, september 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Sammendrag

Denne studien er gjennomført i et globalt selskap med hovedkontor i Norge. Selskapet har vektlagt at det er nødvendig å omfavne endring for at det skal oppå målene sine. De ansatte blir oppfordret til mobilitet mellom enheter lokalt og globalt. Som en del av den normale forretningsutviklingen kan enkelte enheter bli flyttet fra en del av organisasjonen til en annen. I denne masteroppgaven har jeg studert ansattes opplevelse av endring i egen enhet.

I studien har jeg benyttet kvalitativ metode. Semistrukturerte narrative intervjuer ble gjennomført med seks informanter fra ulike deler av organisasjonen. Jeg arbeider selv i selskapet, og derfor var det nødvendig å ta enkelte metodiske hensyn i så måte.

Alle informantene fortalte om endringer relatert til relativt store strukturelle endringer i enhetene de arbeidet i. Alle, unntatt en, fortalte om endringsprosesser som hadde ført til negative opplevelser knyttet til endring.

Analysen av datamaterialet fra intervjuene er basert på teori relatert til organisasjonsendring, samt motstand mot endring. Jeg var interessert i opplevelsene informantene hadde hatt. I datamaterialet fant jeg klare likheter mellom de erfaringer informantene snakket om. Som en oppsummering av funnene i oppgaven kan jeg si følgende om ansattes opplevelser knyttet til endring i egen enhet:

Enkelte ansatte i selskapet anser at de små endringene som finner sted i det daglige arbeidet er naturlige elementer som er ønskelig og nødvendig for kompetanseutvikling og forretningsmessig sunn drift av selskapet. Endringene kan oppleves som overveldende når det er mye som skjer på en gang, men samtidig oppleves det som energigivende å arbeide i et miljø der det skjer utvikling.

Ansatte opplever ofte at større endringer i organisasjonen tilsynelatende får en tilfeldig implementering. Enkelte opplever at de ikke vet hva som er forventet av dem i en endringsprosess.

Enkelte opplever usikkerhet knyttet til om den informasjon de får relatert til endringsprosessen er korrekt. Flere forteller om frustrasjon i forbindelse med mangel på informasjon fra ledelsen.

Enkelte opplever frykt for det som måtte komme som resultat av endringen; frykt for det ukjente.

Enkelte opplever at flytting av egen enhet mellom ulike deler av organisasjonen fører til tap av identitet.

Enkelte opplever at samtalene blant de ansatte er med på å gjøre situasjonen mer negativ; bakgrunnskonversasjonene skaper utrygghet og motstand.

Enkelte forteller at ens egen eller andre kollegaers kulturelle bakgrunn spiller en rolle for hvordan man opplever en endringsprosess. De opplever at kulturell bakgrunn basert på opprinnelsesland, utdanningsbakgrunn samt religiøst ståsted spiller inn på hvordan man opplever en endringsprosess.

Abstract

This study is conducted in a global company, where the head office is located in Norway. The company has emphasized that in order to achieve its goals, it is necessary that change is embraced. Mobility between units locally and globally is encouraged. Also, as part of normal business development, units are at times transferred from one part of the organization to another. In this master degree assignment, I wanted to study employees' experiences related to change in their own unit.

The study has been conducted using qualitative methodology. Semi structured narrative interviews was completed with six employees from different parts of the organization . I personally work in this company, and thus specific methodological issues related to this was raised and accounted for.

All informants told about experiences related to relatively big structural changes in the units they work in. The informants, all but one, told about change processes that had led to negative experiences related to change.

The analysis of the material is based on theory related to organizational change and resistance to change. I was interested in the experiences the informants had. In the data material I found clear similarities between the experiences the informants talk about. Based on the findings the following can be said about the informants experiences related to changes in their own unit:

- According to some informants small changes taking place in the daily work are natural elements that are both desirable and necessary for competence and commercially sound operations of the Company. The changes can be overwhelming when there is a lot going on at once, but at the same time it is experienced as energizing to work in an environment where development occurs.
- Some informants often feel that the implementation of major changes in the organization is conducted in a random manner. Some feel that they do not know what is expected of them in a change process.
- Some informants experience uncertainty as to whether the information they receive related to the change process is correct. Several also experience frustration related to lack of information.
- Some informants experience fear over what might come as a result of the change; a fear of the unknown.
- Some are finding that moving units between different parts of the organization may lead to loss of identity.
- Some feel that the conversations among employees are making the situation more negative; the background conversations create insecurity and resistance towards the change process.
- Some claim that one's own or other colleagues' cultural background plays a role in how people experience organizational change. Cultural background based on origin, educational background and religious views can influence how people experience a change process.

Forord

Tiden som mastergradsstudent ved NTNU Videre nærmer seg slutten. Gjennom åtte spennende kurs og ett år med fokus på masteroppgaven har jeg lært mye både om meg selv som individ, hvordan jeg er i relasjon med andre, og jeg har fått en dypere forståelse av ulike temaer knyttet til begrepene organisasjon og ledelse. Jeg avslutter denne reisen med en oppgave som handler om opplevelse av endring i egen enhet. I min egen jobbhverdag har det vært en god del endring i den perioden studien har pågått, og gjennom oppgaven har jeg både sett at jeg ikke er alene om å erfare enkelte opplevelser knyttet til endring, og jeg har funnet glede av å sette funnene i en teoretisk kontekst og derigjennom fått et grunnlag for refleksjon knyttet til egne opplevelser.

En stor takk går til veileder Oscar Amundsen. Takk for gode tilbakemeldinger underveis. Jeg opplever å ha blitt godt ivaretatt gjennom vårt første møte, mailkommunikasjon og samtaler pr telefon.

Det er så mange flere jeg også vil takke for god støtte i løpet av dette studiet. Gode kollegaer som har tatt støyten på jobb når jeg i hektiske perioder har måttet fokusere på oppgaveinnleveringer. Toril, fordi du oppfordret meg til å starte på utdanningen. Maja, fordi du med din åpenhet har lyttet og med din ærlighet har gitt tilbakemeldinger. En stor takk til selskapet som delvis har støttet studiet. Annie; takk fordi jeg kunne dele glede og frustrasjon knyttet til skriveprosessen med deg.

Sist men ikke minst vil jeg takke familien. Henrik, jeg setter uendelig stor pris på at du ville være med å diskutere faglige spørsmål i kurs etter kurs, og er takknemlig for alle gode innspill du har kommet med underveis. Takk til dere som har stilt opp som barnevakt. Et eksempel på den uendelige tålmodigheten jeg har fått fra familien fikk jeg når jeg leverte den yngste i barnehagen i dag; «Jeg gleder meg sånn til fredag, for da er du ferdig med eksamen og da kan vi spille kort» sa jenta på fem. Selv om det har vært fantastisk å få være student igjen så må jeg nok si at jeg gleder meg litt til fredag, jeg også..

Haslum, 28.08.2015

Ingrid Geirhovd Haug

Table of Contents

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1 Innledning.....	3
2 Problemstilling	4
3 Teori	5
3.1 Organisasjonsendring	5
3.2 Motstand mot endring	8
3.2.1 Frykt for det ukjente	9
3.2.2 Brudd på psykologisk kontrakt.....	11
3.2.3 Tap av identitet.....	12
3.3 Motstand som bakgrunnskonversasjoner	12
3.4 Fortellinger	13
3.5 Kulturbegreper relatert til organisasjonsendring	16
3.5.1 Organisasjonskultur.....	16
3.5.2 Global kultur.....	17
4 Metode.....	20
4.1 Kvalitativ metode	20
4.2 Narrative intervjuer	21
4.2.1 Fase 0: Forberedelse til intervjuet	22
4.2.2 Fase 1: Presentasjon av temaet for intervjuet	23
4.2.3 Fase 2: Hovedfortelling	23
4.2.4 Fase 3: Spørsmålsfasen	24
4.2.5 Fase 4: Small talk	24
4.3 Bruk av narrative intervjuer i denne studien	24
4.4 Utvalg	25
4.5 Relasjonen mellom forsker og informant	26
4.6 Forske i egen bedrift.....	27
4.7 Anonymitet.....	28
4.8 Registrering hos NSD.....	28
4.9 Transkribering av intervjuet og oppbevaring av datamaterialet	29
4.10 Analyse av narrative intervju.....	29

4.11 Validitet og reabilitet.....	31
5 Presentasjon og diskusjon knyttet til funn i datamaterialet og relatering av dette til teori.....	33
5.1 Bruk av fortellinger i forbindelse med endringsprosesser.....	34
5.2 Fortellinger om opplevelser knyttet til ledelse av endringsprosesser.....	37
5.3 Fortellinger som inneholder opplevelser av motstand mot endring	44
5.3.1 Frykt for det ukjente	44
5.3.2 Brudd på psykologisk kontrakt.....	47
5.3.3 Tap av identitet.....	49
5.3.4 Motstand mot endring som følge av bakgrunnskonversasjoner	50
5.4 Er kulturell- og utdannelsesbakgrunn av betydning for hvordan man opplever endring?.....	54
5.5 Råd til den neste som skal lede en endringsprosess	59
5.6 Oppsummering	62
6 Avslutning	63
Litteraturliste	65
Vedlegg 1 Intervjuguide	68
Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og Samtykkeerklæring	72
Vedlegg 3 Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS på melding om behandling av personopplysninger.....	74

1 Innledning

Et googlesøk på begrepet «organisasjonsendring» frembringer omtrent 25 400 treff på norsk, og omtrent 24 800 000 treff på engelsk. Ved Universitetsbiblioteket, NTNU, er det registrert 374 faglige skrift om temaet på norsk og 50 279 faglige skrifter på engelsk. Det skrives mye om endringer i organisasjoner.

Fra flere hold legges det vekt på viktigheten av å ha kapasitet til å gjennomføre nødvendige endringer. Bedrifter må blant annet endre seg for å følge kundenes behov og man skal stadig søke mer effektive måter å løse oppgavene på. Hvordan er det å være ansatt i et miljø hvor det skjer endring? Noen ganger skjer det riktig store endringer, der det ikke bare er snakk om å gjøre noe litt annerledes, men heller en fundamental endring i hva bedriften leverer og hvordan dette blir levert. Kanskje noen mister arbeidet, kanskje noen får nye oppgaver. For enkelte representerer små og store endringer spennende muligheter for personlig vekst. For andre kan endringene oppleves som trusler i form at det som har vært ens stabilitet gjennom et langt arbeidsliv nå ikke skal fortsette i den form og med det innhold man har vendt seg til. For meg er det interessant å studere hvilke opplevelser de ansatte har i forhold til de endringene de gjennomgår.

Bedriften som jeg har gjennomført denne studien i er et internasjonalt selskap med hovedkontor i Norge. Det er totalt over 15.000 ansatte globalt, hvorav rundt 3000 er ansatt i Norge. Organisasjonen har nylig hatt flere runder med fusjoner med utenlandske selskap. I denne forbindelse har det blitt foretatt relativt store endringer i den organisatoriske oppbyggingen av selskapet. Bedriften opererer i flere markeder, og er for øyeblikket organisatorisk satt opp slik at hvert forretningsområde har en global struktur. Det er kontinuerlig fokus på endring blant annet for å møte konjunktorene i markedet og forandringer i kundenes behov, endring for å arbeide på en oppdatert måte i forhold til teknologiutvikling, samt endring for å dra nytte av synergieffekter gjennom samlokalisering av fagområder. I tillegg blir det oppfordret til mobilitet mellom karriereveier og enheter internt i selskapet, spesielt i tider med mindre ekstern rekruttering. Mobilitet mellom enheter i ulike land er også ønskelig for kompetanse- og kulturbygging, både for selskapet og den enkelte ansatte.

For de ansatte betyr dette at man møter ulike former for endring i det daglige arbeidet. Jeg er interessert i å studere endringsarbeid ut fra den ansattes perspektiv. Hvordan er det å være ansatt i et selskap hvor det skjer større og mindre endringer? I gjennomføringen av

intervjuene ble det klart at alle informantene ønsket å fortelle om endringsprosesser som de hadde mindre positive opplevelser knyttet til, og i denne oppgaven ønsker jeg å relatere de opplevelsene det fortelles om til teorier om utvikling av organisasjoner og ulike former for motstand mot endring.

2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hvordan opplever ansatte endring i egen enhet?

Rundt 2000 ansatte har arbeidsplassen sin ved hovedkontoret, av disse er rundt 500 ikke norske. Arbeidet i de ulike forretningsenhetene er organisert ulikt, men uavhengig om man arbeider i team over landegrenser eller innad på hovedkontoret vil man som oftest være i en situasjon der man arbeider sammen med kollegaer av ulike nasjonaliteter og derigjennom ulike kulturell opprinnelse. Opplever de ansatte at den kulturelle bakgrunnen har betydning for hvordan de forholder seg til endring?

Videre er enhetene i selskapet satt opp slik at det som oftest er ansatte med ulike oppgaver og ulike utdanningsbakgrunner i samme enhet. Dette kan være kombinasjon administrative støttefunksjoner hvor ansatte har ulike grad av gjennomførte akademiske studier og fagpersonell med mer eller mindre lik utdanningsbakgrunn. Enkelte fagmiljøer er relativt homogene i forhold til utdanningsbakgrunn, mens andre er relativt heterogene. Opplever de ansatte at utdanningsbakgrunn spiller inn i forhold til hvordan de forholder seg til endring?

For å få tilgang til Informantenes opplevelse av endring, har jeg bedt dem om å fortelle om en konkret endring av betydning for dem. Jeg har også bedt dem fortelle om de husker at det ble fortalt historier som gav et positivt bidrag til stemningen knyttet til endringen, og tilsvarende om det var historier som gav negative bidrag til stemningen.

Det er flere innfallsvinkler for å studere endringsprosesser. Jeg er opptatt av å studere opplevelsen av endring. Opplevelser formidles gjennom fortellinger, og jeg har valgt å studere de fortellingene de ansatte benytter for å formidle sin opplevelse. Alle informantene fortalte om ulike opplevelser av motstand knyttet til endringsprosesser. For å studere hva disse fortellingene om motstand mot endring er en reaksjon på, er det naturlig å starte med en forståelse av teorier knyttet til utvikling av organisasjoner for så å se på ulike former for motstand mot endring.

Til sist er det interessant å se om det er fellestrekk i de historiene om opplevelse av endring som informantene forteller om.

Jeg vil nå ta for meg det teoretiske grunnlaget for analysen av fortellingene i denne studien.

3 Teori

Etter som intervjuene i denne studien ble gjennomført var det tydelig at alle informantene snakket om ulike negative opplevelser knyttet til de endringsprosessene de valgte å fokusere på. For å studere fortellingene om opplevelsen av endring i egen enhet velger jeg å ta utgangspunkt i hva teorien sier om organisasjonsutvikling da endringene informantene forteller om, kommer som følge av en mer eller mindre ledelsesstyrt prosess. Deretter vil jeg fokusere på hvordan ulike former for motstand mot endring og negative opplevelser kan forekomme dersom man opplever problemer knyttet til endringsprosessen. I dette kapitlet vil jeg også se på bruken av historier og narrativer knyttet til studier av organisasjonsendring og motstand mot endring.

3.1 Organisasjonsendring

En organisatorisk endring har i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) funnet sted «(..) når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to forskjellige tidspunkter.» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 351). Jacobsen og Thorsvik viser videre at endring kan omhandle forhold som for eksempel:

- 1) Endring av oppgave, teknologi og /eller mål og strategi (..)
- 2) Endring i organisasjonens struktur (..)
- 3) Endring i organisasjonens kultur (..)
- 4) Endring i adferdsprosesser (..)

(Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 351).

I faglitteraturen viser man til ulike type endringer og ulike perspektiver på endring. Dette er ikke fokus for denne oppgaven, men jeg vil kort beskrive enkelte forhold som blir presentert av blant annet Jacobsen og Thorsvik samt Hennestad og Revang (2012) for å bidra til å sette informantenes fortellinger i en teoretisk kontekst.

En organisasjon som må gjennomføre omfattende endringer over en kort periode har opplevd en strategisk (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 353) eller planlagt, episodisk endring (Hennestad og Revang, 2012, s.83). Tilsvarende ser vi at endring i organisasjoner hvor det er

en naturlig utvikling gjennom små endringer betegnes som inkrementell (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 353) eller kontinuerlig endring (Hennestad og Revang, 2012, s.83). Både Jacobsen og Thorsvik, samt Hennestad og Revang, hevder at planlagt endring er det dominerende perspektivet på endring i dagens forskningsfront. I alle intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne oppgaven valgte informantene å snakke om opplevelser knyttet til planlagte endringsprosesser. Dette temaet har derfor fått fokus i forhold til teorier knyttet til endringsprosesser i bedrifter.

Hennestad og Revang hevder at organisasjoner som oftest oppfattes som systemer med orden og stabilitet, som at organisasjoner «går på spor». Organisasjoner opparbeider et *momentum*, en egenkraft, og den utvikler seg rundt det de holder på med. «Populært sagt kan en si at fenomenet konvergerende momentum skyldes (utviklingen av) kollektive vaner. Vi har en tendens til å opprettholde og videreutvikle de ordninger eller måter å gjøre ting på som virker bra. (..) handlinger, utvikling og endringer vil bli holdt på plass *innen en ramme* eller et paradigme. Organisasjonen - «vi» - blir mindre og mindre i stand til å se at omgivelsene fordrer at vi gjør ting litt annerledes. Dette innebærer at virksomheten kommer i utakt med omgivelsene, hvis disse endrer seg.» (Hennestad og Revang, 2012, s.83). Videre sier Hennestad og Revang at fenomenet *Inertia* oppstår når «(..) vi er i utakt med omgivelsene, og vi har mistet evnen til løpende å absorbere de endringene som skjer som er av betydning for oss». I en situasjon som denne er det behov for å ta grep for å få en endring som fører til at man er mer i takt med omgivelsene. Det vil være snakk om et tydelig skifte. For å gå tilbake til metaforen Hennestad og Revang benytter, så må organisasjonen nå skifte spor for å kunne være med på utviklingen. Jacobsen og Thorsvik viser hvordan perspektivet *planlagt endring* har som forutsetning at «organisasjoner er noe som kan endres og manipuleres av mennesker, ofte av ledelsen i en organisasjon» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 360). Sentrale aktører i selskapet har identifisert behovet for endring, analysert interne og eksterne forhold, og tilpasset organisasjonsstrukturen og –kulturen slik at den støtter opp omkring den strategien man velger for å være i takt med omgivelsene. Videre viser Jacobsen og Thorsvik til tre sentrale elementer som er en forutsetning for planlagt endring.

- 1) Organisasjonen må ha et relativt klart mål for hvor den vil.
- 2) Det må finnes relativt sikker kunnskap om tre sentrale forhold
 - a. Behovet for endring.
 - b. Ulike tiltak eller løsninger.
 - c. Hvilke effekter de ulike tiltakene har.

3) Endringen iverksettes slik den var planlagt.

(Sammenfattet fra Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 360-361).

Endringer vil i følge Jacobsen og Thorsvik som oftest finne sted i en kontekst som ikke oppfyller alle kriteriene til fulle. De viser til at man som oftest ikke har full oversikt over alle problemer man står overfor, ei heller alle mulig løsningsforslag. Ofte har man ikke klare mål eller oversikt over sammenheng mellom tiltak og effekten av tiltakene. Som følge av den ufullstendige informasjonen man ofte besitter vil det oppstå uforutsette hendelser underveis i endringsprosessen. I endringsprosessen kan det også oppstå *iverksettelsesproblemer* og fenomenet *motstand mot endring* er sentralt her (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jeg vil komme tilbake til motstand mot endring senere i dette kapittelet.

I denne oppgaven har jeg intervjuet ansatte, ikke ledere i bedriften. Dette er en avgrensning som jeg gjorde av nødvendighetshensyn da oppgaven ellers ville blitt for omfattende. Problemstillingen i studien har vært informantenes opplevelse av endring i egen enhet. Opplevelsen og forståelsen av endring vil i følge Klarner, Todnem By og Diefenbach (2011) variere ut fra hvor man er hierarkisk plassert i en organisasjon. Det er ledelsen på høyere nivå som planlegger endring, mens det er ledere og ansatte på flere ulike nivå som må implementere og håndtere endringen (Porrás og Robertson, 1992, i Klarner et al., 2011). Videre viser Klarner et al. til tidligere forskning av Liu og Perrewé (2005) og Paterson og Härtel (2002) hvor følelsene til ansatte på ulike hierarkiske nivåer kan ha innflytelse på deres handling og på resultatet på endringen. Klarner et al. foreslår fremtidige forskningstemaer innen *employee emotions during organizational change*, deriblant hvordan *emotions* varierer i løpet av en endringsprosess, hvordan tidligere opplevelser og følelser knyttet til endring vil spille en rolle i forhold til hvordan man vurderer den endringen man står overfor.

Klev og Levin (2009) har fokusert på den lærende organisasjon hvor den underliggende tenkningen blant annet er å peke på hvilken kompetanse og adferd som skal til for å kunne realisere kontinuerlig endring. Deres forståelse av lederrollen bygger på arbeidet av Senge (1990) hvor lederen har tre hovedroller; designeren som skaper rammer og muligheter, læreren som tester og utvikler forståelsesmodeller samt skipperen som peker ut retning og som viser ønskede verdier og normer gjennom egen adferd. I tillegg tillegger Klev og Levin ledelse en dimensjon til som handler om arbeid med reduksjon av usikkerhet. Det er to forhold ved bidraget fra Klev og Levin (2009) som jeg ønsker å fremheve her: *Ledelse er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier*, samt at *Ledelse er å redusere*

andres opplevde usikkerhet. Når det gjelder ledelse gjennom å fasilitere dialog så mener jeg at dette er relevant ut fra denne oppgavens interesse for *bruk av fortellinger i forbindelse med endringsprosesser*. I følge Klev og Levin er en viktig form for ledelse «å engasjere seg i dialoger med medarbeidere, klargjøre rammer og forutsetninger om nødvendig, utfordre rådende handlingsteorier og teste ut egen tenkning slik at den kan bli utfordret og forbedret.» (Klev og Levin, 2009, s. 150). Dette handler om å sette spørsmålstegn ved om det som gjøres i organisasjonen i dag er hensiktsmessig for å nå de mål som er satt. Samtidig, og i denne sammenheng mer relevant, handler det om kvaliteten på de praksiser og dialoger som utfordrer den tenkning og den formen for oppgaveløsning som er rådende. «Vi har lagt vekt på en dialog som en form for kommunikasjon mellom aktører som i fellesskap søker forståelse og gode løsninger.» (Klev og Levin, 2009, s. 151). Klev og Levin går inn i forskjellen mellom dialog og krangel, og diskuterer ulike metoder for å lede prosesser hvor det potensielt ligger an til en «krig» mellom ledelsen og medarbeiderne. Jeg ønsket med dette å vise til viktigheten av å legge til rette for dialog og skape rom for historiene.

Når det gjelder forhold knyttet til at ledelse er å redusere andres opplevelse av usikkerhet så hevder Klev og Levin at det ikke er slik at alle er automatisk negative til all endring. De fleste ser derimot som oftest noe som det er mulig og ønskelig og endre på i egen situasjon. «Det vi ikke uten videre vil, er å være passive objekter for andres ideer om endring.» (Klev og Levin, 2009, s. 153). Dette gjelder spesielt dersom man hverken ser, forstår eller stoler på hvordan utfallet kan bli. Og dersom man selv ikke har ressurser eller mulighet til å påvirke og håndtere de mulige utfallene ved en endring, så vil motstanden bli sterkere. «Ledelse er å redusere usikkerhet i endringsprosesser ved å skape en prosess det de involverte opplever at de har reelle muligheter til å påvirke resultater, og trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måtte komme.» (Klev og Levin, 2009, s. 153). Jeg vil komme tilbake til Klev og Levin i teksten under.

Jeg har i oppgaven valgt å fokusere på ett perspektiv på endring, nemlig planlagt endring. Når det iverksettes en planlagt endring vil det kunne finne sted motstand mot endring. Motstand mot endring kan blant annet reduseres gjennom ledelsens planlegging og gjennomføring av endringsprosessen. Jeg vil nå se nærmere på hva som ligger i motstand mot endring.

3.2 Motstand mot endring

I en endringsprosess vil man kunne oppleve motstand både fra individer og grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik hevder at motstand er en relativt rasjonell reaksjon,

og Hennestad og Revang (2012) hevder at motstand gjerne kommer til syne som frustrasjon og sinne relatert til endringsprosessen. Amundsen og Kongsvik (2008) presenterer to grunnmodeller for å belyse motstand mot endring, og behov for trygghet er en av disse. Behovet for trygghet kan relateres til «(..) *dobbeltheten* endring byr på som både trussel og mulighet i et spenn fra sorg til overraskelse til feiring.» (Antonacopoulou og Gabriel, 2001, i Amundsen og Kongsvik, 2008, s.90). Amundsen og Kongsvik hevder at man, ved å benytte Maslows motivasjonsteori, kan si at man har *behov* for endring i positiv forstand. Endring er ikke kun negativt for den ansatte, slik mye forskning fremstiller. Behovet for endring kan være knyttet til «(..) vekst, mer kunnskap og økt kompetanse.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s.90). I følge Amundsen og Kongsvik illustrerer Maslow et dilemma/en konflikt der defensive krefter, behovet for trygghet vil trekke i ene retningen mens behovet for vekst vil trekke i en annen retning. «Dersom vekst er viktigere enn trygghet kan vi tenke oss at endringer blir betraktet som muligheter for utvikling og læring. Dersom derimot trygghet er grunnleggende viktigere enn vekst, kan vi tenke oss at endringer vil kunne representere noe negativt man vil yte motstand mot.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 91). Amundsen og Kongsvik gjør oppmerksom på at modellen er svært generell, og at endring ikke er ensartet. Forskjellige endringer kan ha ulikt omfang og innhold, og dette vil være med på å spille inn på hvordan man opplever situasjonen.

Jacobsen og Thorsvik viser til en artikkel av Jacobsen (1998) hvor det trekkes frem ti grunner til at motstand mot endring ofte oppstår. Informantene har i sine intervjuer i hovedsak fortalt om opplevelser som knytter seg til de tre første årsakene til at motstand mot endring oppstår, og jeg har derfor valgt å fokusere på disse:

Årsak 1: Frykt for det ukjente

Årsak 2: Brudd på en psykologisk kontrakt

Årsak 3: Tap av identitet

(fra Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 361-364).

3.2.1 Frykt for det ukjente

I boken *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen* viser Ekman (2004) til lederens viktige rolle i formelle møter som er delvis å formidle informasjon og delvis å formidle tanker om helheten. Ekman trekker frem følgende sitat fra en annen forsker (Kinlaw, 1995): «Man kan ikke få folk engasjert i å gjøre bedriften sin mer fremgangsrik dersom de ikke er fullt informert om bedriftens virksomhet og fremtidsplaner, og de engasjerer seg ikke i medarbeiderprosessen med mindre de har full informasjon om bedriftens hensikter med dem.»

(Kinlaw, 1995, i Ekman, 2004, s. 125). Lederen må i følge Ekman formidle tanker om helheten, forklare intensjonen bak og bidra til fortolkning. «Dessuten er det sjefer som må formidle tankene. Heller ikke her er det formelle møtet tilstrekkelig; sjefer må forklare og formidle «storyen» også i den uformelle samtalen.» (Ekman, 2004, s. 125). Nadler (1981) viser til kritiske steg i ledelsen av endringsfasen, som utvikling og kommunikasjon av et klart bilde på hvordan man ønsker at fremtiden skal bli som følge av endringen. «Specifically, it is important to communicate information to those involved in the change, including what the future state will look like, how the transition will come about, why the change is being implemented, and how individuals are affected by the change.» (Nadler, 1981, s. 202).

Jacobsen (1998) viser til arbeider av blant annet Nadler (1987) og Bernstein, Clarke-Stewart, Roy, Srull & Wickens (1994) når han forklarer hva som kan ligge i *frykt for det ukjente*. Dersom man ikke kan besvare spørsmålet hva kommer til å skje med meg i denne endringen så vil «(..) individuals feel stress and anxiety. High levels of stress have some harmful behavioral effects, leading to difficulties in integrating information and hearing things, resistance to change, or, in extreme cases, irrational and self-destructive acts.» (Nadler (1987) i Jacobsen, 1998). Videre viser Jacobsen til at «Stress oppstår nettopp når noe som skjer rundt en, fremstår som en trussel mot ens fysiske og psykiske balanse (Bernstein et al., 1994, i Jacobsen, 1998). Å hindre at trusselen blir en realitet er i følge Jacobsen en velkjent teknikk for å redusere stress. Det påpekes at individer reagerer ulikt og velger ulike strategier for å redusere stress, men «aktiv motstand (ser) ut til å være vanligere enn f.eks. apati og tilbaketrekning» (Jacobsen, 1998). Oppsummert kan vi si at aktiv motstand for eksempel kan sies å være en reaksjon for å redusere en trussel knyttet til opplevelse av stress i relasjon til en endringssituasjon der den ansatte ikke kan besvare spørsmålet «hva kommer til å skje med meg i denne endringen».

Klev og Levin (2009) viser til tre måter leder kan redusere usikkerhet på. Dette vil ikke være begrenset til usikkerhet knyttet til det ukjente, men jeg velger å nevne de her på grunn av koblingen mot usikkerhet som den ansatte opplever.

- Ledelse kan redusere usikkerhet gjennom klargjøring av rammer for hva som kan og ikke kan bli utfallet av bestemte prosesser. I en omstilling kan det for eksempel være åpenbart at det kan bli et resultat at enkelte ikke kan beholde eksisterende stilling eller tilknytning. Dette skaper stor usikkerhet. Klargjøring av hvordan dette vil bli håndtert,

vil ikke påvirke hvorvidt det faktisk blir slik eller ikke, men det kan redusere usikkerheten rundt hva dette i verste fall kan bety for enkeltpersoner.

- Ledelse kan redusere usikkerhet gjennom klargjøring av rammer og betingelser knyttet til selve prosessen. Det kan for eksempel handle om å gjøre eksplisitt at en involvering er reell, at det som blir utfallet av en bestemt diskusjon og vurdering, også vil bli styrende for den videre utviklingen. Ved oppstarten av en prosess der det er åpenbart for alle at det vil være store endringer som resultat, vil en innledende klargjøring av hva slags prosess og hvilke prinsipper som vil være gjeldende, være helt avgjørende for hvordan utviklingsarbeidet vil forløpe.
- Usikkerhet kan også reduseres gjennom kompetanseutvikling, både generelt og mer spesifikt knyttet til evnen til å mestre en utviklingsprosess.
(Klev og Levin, 2009, s. 154).

3.2.2 Brudd på psykologisk kontrakt

Personer som ansettes i Norge har krav på en formell arbeidskontrakt. Arbeidskontrakter vil som oftest være relativt åpne slik at det vil være rom for endringer innenfor rammene av kontrakten (Williamson, 1975, i Jacobsen, 1998). En organisasjonsendring kan eventuelt medføre en endring av den formelle kontrakten mellom organisasjon og individ. Jacobsen (1998) viser hvordan en opplevelse av «det var ikke dette jeg ble ansatt for» kan være en vanlig reaksjon i forbindelse med endringer i organisasjonen, og «jeg har rett til å beholde jobben» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 362) kan være en reaksjon dersom man blir forelagt en ny formell kontrakt som følge av endringene. I tillegg vil endring i organisasjonen skape endring i den psykologiske (uformelle) kontrakten som over tid utvikler seg mellom organisasjon og individ. Den psykologiske kontrakten vil bygge på «(.) individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization» (Rosseau, 1995, i Jacobsen, 1998). Jacobsen og Thorsvik henter en nærmere forklaring av den psykologiske kontrakten fra Schein; «en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen» (Schein, 1980, i Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 362). Jacobsen (1998) kommer inn på hvordan den psykologiske kontrakten er resultat av læring over tid. Gjennom hardt arbeid og mye prøving og feiling har individet prøvd ut ulike handlinger og måter å gjøre ting på. Responsen fra omgivelsene (ledere og andre) bidrar til at man danner seg en oppfatning av hva som fungerer god og hva som ikke fungerer. Det skapes med andre ord forventninger mellom individet og

organisasjonen, og all endring i organisasjonen vil føre til en endring i de psykologiske kontraktene som er etablert. Brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til at man føler seg lurt. «Mange vil antakeligvis reagere med motstand når en slik historisk erfaring plutselig skal endres» (Jacobsen, 1998).

3.2.3 Tap av identitet

På 80-tallet var det i følge Jacobsen (1998) flere studier av organisasjonskultur der det ble påpekt at organisasjoner ikke bare var formelle strukturer med instrumentelle og sosiale arenaer, men at det også var arenaer der det ble skapt mening (Morgan, 1986 og Schein, 1985 i Jacobsen 1998). Gjennom den stabiliteten som organisasjonens rammer skaper, vil den ansatte gjennom fortolkninger av alle signaler vedkommende mottar, bygge sitt helt spesielle verdensbilde. «Organisasjoner går fra å være rene instrumenter til å bli institusjoner, dvs. enheter med en egen historie, egne normer, verdier og verdensoppfatninger» (Selznick, 1957 i Jacobsen, 1998). «De ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og gjør dens mål til sine egne.» (Jacobsen, 1998).

En endring vil bety at man skal forlate noe som er bygd opp over tid, og representerer en situasjon som er trygg og som er med på å gi livet mening. En måte å oppsummere dette på er at «Man føler at en del av ens egen identitet går tapt nå organisasjonen endres.» (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

3.3 Motstand som bakgrunnskonversasjoner

Amundsen og Kongsvik (2008) hevder at motstand kan sees som «(..) en type «bakgrunnskonversasjoner» som finner sted i organisasjonen.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 98). Amundsen og Kongsvik viser til Ford, Ford og McNamara (2002) som kritiserer mye av litteraturen om motstand mot endring, og dens utgangspunkt i at alle deler den sammen objektive forståelsen av virkeligheten. Ford et al. har som ståsted at «(..) motstand er en funksjon av den sosialt konstruerte virkelighet man befinner seg i. Måten motstand kommer til uttrykk på, vil være avhengig av historien, det vil si hvilken virkelighetsforståelse et sosialt fellesskap har knyttet til tidligere endringer» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 98). Gjennom konversasjoner konstrueres den sosiale virkeligheten. Konversasjonene kan ha ulike former og finne sted i ulike «rom». Det kan være enkeltstående konversasjoner, og nettverk av konversasjoner som til sammen utgjør argumenter. «Slik sett betraktes konversasjoner både som produkter av den sosiale virkeligheten og på samme tid som prosessen som skaper den.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 98).

Ford et al. (2008) har i følge Amundsen og Kongsvik beskrevet tre bakgrunnskonversasjoner; den selvtilfredse bakgrunnen, den resignerte bakgrunnen og den kyniske bakgrunnen. Den selvtilfredse bakgrunnen bygger på at man har en opplevelse av at den nåværende organisasjonen er et resultat av at det man har gjort tidligere har lyktes, og forsøk på endring betraktes som «(..) unødvendige eller også som trussel mot fremtidig suksess.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 99). Motsatt bygger den resignerte bakgrunnen på at man har mislyktes tidligere. Selv om man ikke er fornøyd med situasjonen slik den fremstår så har man heller ikke tro på at man kan forandre situasjonen. I følge Amundsen og Kongsvik har de som blir berørt av en endring lite motivasjon til å bidra til gjennomføring av endringen, og man legger skylden for at man ikke lykkes på seg selv og egen organisasjon. Den kyniske bakgrunnen baseres også på tidligere erfaringer med å ikke lykkes. Men, årsaken til at man ikke lykkes vil, i følge Amundsen og Kongsvik, i den kyniske bakgrunnen bli tilskrevet forhold uten for organisasjonen, til eksterne forhold eller grupper. «Reaksjoner på endringsforslag vil altså være at man ikke vil lykkes og dessuten at ingen andre heller vil kunne lykkes i tilsvarende situasjon.» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 99).

Dersom man forandrer bakgrunnskonversasjonene kan man motvirke motstand mot endring. Gjennom dialog må man skape en forståelse av at virkelighetsoppfatningen er sosialt konstruert. «I den forbindelse skiller de mellom første og andre ordens virkelighet. Første ordens virkelighet viser til hendelser som kan beskrives som rene fakta, uten fortolkninger. Andre ordens virkelighet viser til hendelser som er tillagt mening, fortolkning og verdier. De tre nevnte bakgrunnskonversasjonene består fordi første og andre ordens virkelighet betraktes som det samme» (Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 99-100). Gjennom dialogen må man med andre ord skape en forståelse av at virkeligheten skal forklares på andre måter enn gjennom den rådende bakgrunnskonversasjonen.

Jeg vil nå gå videre og se noe nærmere på teorier knyttet til historiefortelling i relasjon til organisasjonsendringer.

3.4 Fortellinger

Gabriel (2000) viser hvordan man har sett på fortelling i et historisk perspektiv. Lenge var det kun folklorister som viste interesse i studien av historier (1800-tallet). På 1900-tallet begynte stadig flere akademiske retninger å vise interesse for historien. Kultur-antropologer benyttet for eksempel historier for å forstå kulturen i «pre-litterære» samfunn. Videre viser Gabriel til psykoanalysen og hvordan historiene pasientene fortalte ble en nesten like viktig vei til

pasientens ubevisste verden som drømmene hadde vært: «Even history, declared adversary of fiction, came to acknowledge oral history, composed of personal narratives, reminiscence, and stories, as part of its remit.» (Gabriel, 2000, s. 3). I følge Gabriel fortsatte utviklingen, og «Gradually academic research in every field of the human sciences would turn its attention to stories. (...) Stories emerged as the great factories of meaning, creating it, transforming it, testing it, sustaining it, fashioning it, and refashioning it.» (Gabriel, 2000, s. 3).

Innenfor organisasjonsstudier finner man i følge Gabriel, at historiene i organisasjonen blir studert fra flere ulike sider; som elementer i organisasjonens symbolisme og kultur, som uttrykk for ubevisste ønsker og fantasier, som en måte å fremme kommunikasjon og læring, som uttrykk for den dominerende holdning og opposisjon til denne, som måte for emosjonell utladning, som narrative strukturer med mer (Gabriel, 2000, s.4). Gabriel har følgende definisjon av historier:

«Stories are narratives with plots and character, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material. This material may be a product of fantasy or experience, including an experience of earlier narratives. Story plots entail conflict, predicaments, trials, coincidences, and crises that call for choices, decisions, actions, and interactions, whose actual outcome are often at odds with the characters' intentions and purposes.» (Gabriel, 2000, s. 239).

Alle historier er i følge Gabriel ikke narrativer. I analysen av materialet som ligger til grunn for boken *Storytelling in organizations, facts, fictions, and fantasies* (Gabriel, 2000) viser han til enkelte fortellinger som enten var «(..) proto-stories – that is, they contained the seed of a story without actually achieving the poetic imagination and narrative complexity that would make them proper stories – or reports – that is, descriptive accounts of events, emphasizing factual accuracy rather than narrative effect.» (Gabriel, 2000, s. 60).

I studier av historien som del av organisasjonskulturen hevder Gabriel (2000) at hans forståelse skiller seg fra andre forskere på tre vesentlige punkter:

For det første ses historiene som en problematisk og vanskelig form for artefakt. «Important events in an organization's history do not automatically generate histories, nor are stories able to survive unless they are regularly reinforced» (Gabriel, 2000, s. 90). I kapittelet om kulturbegreper vil jeg gå nærmere inn på hvordan enkelte hevder at fortellinger kan sees som artefakter i en organisasjonskultur.

For det andre, mens andre forsker har fokusert på historier om mål som er oppnådd og om heltene i organisasjonen, er Gabriel tilsvarende opptatt av historiene om lidelse og motgang. På ulike måter representerer de ulike historietypene (*poetic modes*) spesifikke måter å gjøre motgang utholdelige på. Gjennom de ulike *poetic modes*; den komiske historien, den humoristiske historien og den tragiske historien presenteres prestasjoner. Man finner ikke bare trøst i eventyr som barn (hentet fra Brettelheim, 1997, i Gabriel, 2000). «In our view, consolation is a major psychological not only to all stories, but to all culture including organizational culture.» (Gabriel, 2000, s. 90). Man kan finne trøst i historier som idealiserer bedriften, eller man kan redusere organisasjonen til en absurd karikatur. Å kunne le av en arrogant leder eller en underlig kunde er i følge Gabriel en standard måte å kjempe mot kjedsomhet og å danne solidaritet, eller å gjenoppbygge en form for rettferdighet, om enn kun på en symbolsk måte.

Dette fører frem til det tredje punktet hvor Gabriel hevder at deres arbeid skiller seg fra andres. I følge Gabriel er ingen organisasjonskultur eller andre videre kulturer uavhengig av de sosiale og politiske forholdene som foreligger rundt.

Culture (including that part of culture that is expressed through stories) does not stand in a mechanical relation to these conditions, but, in different ways, it expresses them, opposes them, justifies them, and seeks to offer consolidation and compensations for them. (Gabriel, 2000, s. 91).

I historiene finner vi i følge Gabriel, med andre ord kombinasjoner av en enhets mest spesifikke, variable og organisasjons-spesifikke opptatthet av større sosiale og moralske problemstillinger. Videre hevder Gabriel at en historie både kan gi uttrykk for et individs dypt private og personlige ønsker om for eksempel hevn, rettferdighet eller anerkjennelse, en gruppes delte drøm om for eksempel frihet fra- eller dominans over en annen gruppe samt dype strukturelle og politiske realiteter i form av for eksempel en gruppes langvarige opplevelse av å bli utnyttet, føle usikkerhet eller føle seg privilegerte (hentet fra Gabriel, 2000, s. 91).

Det er flere som påpeker forhold som det er viktig å være oppmerksom på når man benytter historier som grunnlag for forskning. Jeg vil komme nærmere inn på dette i metodekapittelet, men jeg finner det hensiktsmessig å nevne noen enkelte forhold som det er spesielt viktig å være oppmerksom på her. Historiene representerer personlige betraktninger eller fortolkninger, og må ikke behandles som objektive. Dette fremheves blant annet av Gabriel

som sier «They [historiene] do not present information or facts about «events», but they enrich, enhance, and infuse facts with meaning» (Gabriel, 2000, s. 135). Fortellingene vil sette presisjon til siden for å oppnå en poetisk effekt. Videre kan en historie bli fokusert omkring detaljer i en setting, den kan inneholde motstridende informasjon og noen ganger usannheter. Men, alt dette kan lede veien til en dypere sannhet både på det individuelle og kollektive nivå. «Ultimately (..), the truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning (..)» (Gabriel, 2000, s. 135).

Et annet forhold jeg vil trekke frem er hvordan intervjueren vil påvirke innholdet i historien som blir fortalt. Jeg vil legge til grunn at informanten har tillit til intervjuer og at forholdene ligger godt til rette for at intervjuet kan foregå uforstyrret. Den som forteller en historie vil ønske å formidle en historie som er underholdende. Dette kan i følge Gabriel føre til at informanten justerer historien. Videre kan intervjuerens valg av formulering av spørsmålene og ikke minst konkretisering av temaet for intervjuet påvirke de historiene som blir fremmet. Jeg vil komme tilbake til problemstillinger knyttet til valg av å benytte narrativ metode i studier som denne i metodekapittelet.

3.5 Kulturbegreper relatert til organisasjonsendring

I intervjuene i tilknytning til denne oppgaven har jeg spurt informantene om de vil si at de ansatte i egen enhet har opplever endringsprosessene likt samt om informantene vil si at den kulturelle bakgrunnen har betydning for egen og andres opplevelse av endring. For å kunne bearbeide denne informasjonen ønsker jeg å se på kulturbegrepet. Det er flere forskere som har fordypet seg i studier knyttet til kultur generelt, og organisasjonskultur spesielt. Jeg vil først se på teori knyttet til organisasjonskultur og deretter se på teori knyttet til opprinnelsesland.

3.5.1 Organisasjonskultur

I følge Ekman (2004) har Schein (1985) formulert en definisjon av organisasjonskultur som er nærmest klassisk:

Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en viss gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ytre tilpassing og indre integrasjon – som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldig, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke, og føle på i forhold til disse problemene.» (Ekman, 2004, s. 63).

Det var, i følge Jacobsen og Thorsvik (2007), viktig for Schein å understreke at han ikke antok at alle organisasjoner ville/kunne utvikle integrerte kulturer slik definisjonen legger opp til. Man kan, i følge Schein også finne både et mangfold av kulturer innen en organisasjon, og også kulturer som er preget av tvetydighet og konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 121).

Videre viser Jacobsen og Thorsvik til de trekk ved kultur som det er viktig å legge vekt på for at begrepet kultur skal ha noen mening i forbindelse med studier av organisasjoner. Disse trekkene er et resultat av

«1) at alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre, og

2) at alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.»

(Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 121).

Hos Jacobsen og Thorsvik vises det til at de historier som fortelles kan sies å være artefakter i en kultur. Artefakter kan være adferd, gjenstander, språk og tekst. Videre sier Jacobsen og Thorsvik at artefakter virker som kulturelle symboler gjennom at de er formidlere av informasjon om hva som kjennetegner de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene (underliggende kulturelementer). «I talespråk griper man ofte til symbolske fortellinger for å få fram en mening. (...) Dermed overføres som kulturell arv grunnleggende antakelser om hva som er den «riktige» måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til bestemte problemer.» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 127). Gabriel (2000) hevder som tidligere nevnt at historier er en problematisk og vanskelig form for artefakt.

3.5.2 Global kultur

I følge Lunheim (2010) ser vi at Geert Hofstedes tilnærming til kulturforståelse har blitt et dominerende paradigme innen tverrkulturell forskning og opplæring. Basert på en faktoranalyse av et omfattende datagrunnlag fra kartlegging av holdninger til ansatte i selskapet IBM (historien om dette er referert i Lunheim, 2010, s. 48) fant Hofstede tydelige mønster. Men, som Lunheim presiserer «Det er imidlertid viktig at leseren er klar over at studier av kultur ikke er eksakt vitenskap, selv om en anvender statistiske metoder og uttrykker resultater i tall.» (Lunheim, 2010, s. 67). Man vil finne individer som har resultater som er mer like individer fra andre globale kulturer enn sin egen. Det som er anerkjent er at man, når man er bevist faren for å skape stereotyper, kan si at det er en tydelig tendens til

likhet innen de ulike gruppene. Jeg vil nå beskrive de kulturelle dimensjonene som antas å ligge til grunn for samvariasjonen i svarene i studiene til Hoefstede:

- «1. Maktdistanse
2. Individualisme
3. Maskulinitet
4. Usikkerhetsunngåelse»

(Lunheim, 2010, s. 49).

Enkelte informanter som har vektlagt kultur med bakgrunn i opprinnelsesland forbindelse har knyttet dette til forhold som er knyttet til dimensjonene *maktdistanse* og *usikkerhetsunngåelse*. For å studere fortellingene dere velger jeg derfor å fokusere på disse dimensjonene.

Maktdistanseindeksen Power Difference Index (PDI) «(..) er et mål for i hvor stor grad medlemmer av et samfunn eller en organisasjon aksepterer at andre har mer makt enn de selv.» (Lunheim, 2010, s. 50). Hos Lunheim finner vi en grafisk fremstilling av scorene for hver av de fire dimensjonene. For dimensjonen *maktdistanse* finner vi land som i liten grad aksepterer maktforskjeller. Lunheim viser til eksempler for å belyse enkelte lands plassering. «I Europa øker aksepten for maktdistanse om vi beveger oss fra det tradisjonelt protestantiske Nord-Europa mot sørlige og østlige deler av kontinentet. Land med katolske, gresk-ortodokse og islamske tradisjoner tenderer mot en høy skåre på PDI indeksen.» (Lunheim, 2010, s. 53). I tillegg ser vi i følge Lunheim en klar sammenheng mellom PDI og et lands økonomiske utvikling. Ved økende velstand vil det vokse frem en større middelklasse, og de fleste leste land som har en slik utvikling vil bevege seg i en egalitær retning.

I forretningslivet kan møter mellom kulturer med ulik plassering på PDI indeksen få ulike utfall. Lunheim viser til et eksempel fra den første ledersamlingen i det integrerte selskapet etter at Norsk Hydro hadde kjøpt den tyske bedriften Verenigte Aluminium Werke AG. Tyskerne møtte korrekt antrukket mens de nye norske kollegaer og nå overordnende, stilte i sportsgensere og tiltalte alle med fornavn. Lunheim kaller det «(..) en til dels underholdende oppvisning i kulturforskjeller på en europeisk arena.» (Lunheim, 2010, s. 53). Videre viser Lunheim til land som Kina og India, hvor den hierarkiske etos har et dypt rotfeste i religiøse og filosofiske hovedstrømninger. Dette vil i følge Lunheim vedvare selv om landene opplever økonomisk og sosial utvikling.

«Usikkerhetsindeksen (UAI) måler i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg truet av usikkerhet og ukjente situasjoner.» (Lunheim, 2010, s. 61). Usikkerhetsindeksen er en

sammensatt dimensjon og det kan være vanskelig å finne forklaringer for plassering. Men, kultur påvirker hvordan vi forholder oss til usikkerhet og dimensjonen har en nær sammenheng med verdensanskuelse og religiøse forestillinger. Indeksen må ikke forveksles med motvilje mot risiko. Lunheim viser til noen eksempler som beskriver indeksen; «Eksempelvis finner vi strengere fartsgrenser i usikkerhetstolerante Danmark, mens det er fri fart på motorveiene i nabolandet Tyskland. Tyskerne anser effektiv kommunikasjon som å redusere usikkerhet og håndterer risikoen ved fri fart med et strømlinjeformet og usedvanlig velordnet *Autobahn-system*.» (Lunheim, 2010, s. 63). Også i forhold til forretningslivet viser Lunheim til ulikheter mellom Tyskland og andre nordeuropeiske land. «I tysk kultur er struktur og regler det viktigste forsvaret mot forutsigbarhet, som uttrykt i det ofte siterte tyske uttrykket «Ordnung muss sein» - orden må man ha. I forretningssammenheng er tyskere oftest presise, vel forberedt ned til minste detalj og insisterer på en klart definert agenda for møter.» (Lunheim, 2010, s. 61). Videre hevder Lunheim at britiske og skandinaviske forretningsfolk ofte har «(..) en mer tilbakelemt og fleksibel tilnærming til forretningsmessig samkvem. Sett fra deres ståsted, kan tyskernes stil synes unødvendig stiv.» (Lunheim, 2010, s. 61). Sist men ikke minst viser Lunheim til at usikkerhetsunngåelse spiller en rolle i forhold til hvilken form for arbeidsmiljø og hvilken ledelsesstil vi føler oss fortrolig med. «Detaljerte jobb-beskrivelser, presise prosedyrer og hyppige tilbakemeldinger vil trolig bli verdsatt i miljøer preget av høy usikkerhetsunngåelse. Matriseorganisasjoner kan derimot forårsake problemer ut fra den usikkerheten det innebærer å forholde seg til flere beslutningstakere.» (Lunheim, 2010, s. 63).

Jeg har sett hvordan man gjennom kulturelle indekser kan si noe om hvilke reaksjoner som er nærliggende å forvente av personer med ulik global kulturell opprinnelse. Gert Hoefstedes bidrag til kvantitativ analyse av kulturelle forskjeller anses som vesentlig. Jeg har også vist til at det foreligger kritikk mot en ukritisk bruk av de ulike indeksene for å forklare ulikheter mellom individer. På samme måte som man kan inngå i ulike kulturer og subkulturer ut i fra hvilke interesser og arbeidsoppgaver man har, så kan individet (av ulike grunner) skille seg fra flertallet i en kultur. Jeg har tatt med de ulike kulturelle indeksene fordi det, etter min mening, for eksempel er nyttig å ha forståelse om hva som er med på å forklare ulikheten i opplevelsen hos et medlem i en gruppe i forhold til et annet medlem i samme gruppe. Man kan være med å bygge en organisasjonskultur, men ulike opplevelser knyttet til en konkret hendelse kan forklares for eksempel via de kulturelle dimensjonene vi finner hos Hoefstede. Andre forhold, som for eksempel individets skåre i forhold den psykologiske Big Five Model

(Openness to experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) kan også spille inn. Jeg forlater denne diskusjonen her, og returnerer til oppgavens problemstilling som er opplevelse av endring i egen enhet.

Jeg vil nå gå videre til oppgavens metodekapittel og berøre det metodiske rammeverket som ligger til grunn for gjennomføringen av denne studien samt presentere hvordan studien ble gjennomført.

4 Metode

Formålet med denne oppgaven er å studere informantenes opplevelse av endring i egen enhet. For å studere dette har jeg valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med intervju som metode for innsamling av data. I og med at det er informantenes holdninger jeg ønsket å studere så valgte jeg en semistrukturert intervjuform for å begrense graden av påvirkning fra forsker til informanten.

Jeg vil nå berøre ulike metodiske problemstillinger knyttet til denne oppgaven.

4.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å studere opplevelse av endring i egen enhet. «Når forskning er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for *hvordan* noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles» (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s.11). Det er den enkeltes opplevelser som er studieobjektet i denne studien, ikke hvor mange som hadde en relasjon til selskapet verdier, hvor mange endringsprosesser vedkommende hadde vært igjennom, hvor ofte det ble snakket om endringen i formelle eller uformelle fora og så videre.

For å studere de ansattes opplevelse av endring valgte jeg å benytte intervju som metode for datainnsamling. «Når vi intervjuer mennesker, gjør vi det for å få innblikk i menneskelige opplevelser fra dere ståsted» (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s.19). I forkant av utforming av intervjuguide hadde jeg gjort litteratursøk, og lest enkelte artikler og bøker knyttet til opplevelse av endring. Jeg var spent på om tematikk som *strategier for endring* (Jacobsen og Torsvik, 2007), *endringskynisme* (Amundsen og Kongsvik, 2008), *organisasjonskultur/kultur* (Jacobsen og Torsvik, 2007) og *Storytelling* (Gabriel, 2000) var fremtredende i de historiene som ble fortalt. Samtidig var det viktig at det var informantens opplevelse av endring som ble fokuset for intervjuet, noe som betydde at valg av intervjuform ble viktig. Et strukturert intervju vil legge begrensninger på det som rapporteres tilbake, da dette kun vil være svar på

pre-definerte spørsmål i forhold til mine antakelser knyttet til informantenes opplevelse av endring. Valget ble derfor å gjennomføre semistrukturerte intervjuer og å la det være rom for informanten å bestemme retningen på intervjuet. «Et *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju* har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden» (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 137).

Intervjuene ble avsluttet med spørsmål om hvilke råd de ville gi leder for neste tenkte endringsprosess. Alle informantene gav til kjenne at de var positive til å få muligheten til å bidra med sine erfaringer til en som skal gjennomføre en endringsprosess. I stor grad var det sammenfall mellom det informanten tidligere hadde nevnt som viktige elementer som må være på plass for å få varig endring og det vedkommende ville gitt som råd til en som skulle lede en ny endringsprosess.

4.2 Narrative intervjuer

Det narrative intervjuet imøteser i følge Bauer (1996), en setting der informanten blir oppfordret til å fortelle en historie om en vesentlig hendelse. Begrepet «narrativt intervju» er hentet fra det latinske ordet «(..) «narrare» (= to report, to tell a story)» (Bauer, 1996, s. 1). Intervjuteknikken ble i følge Bauer presentert i et upublisert manuskript av F. Schütze (1977). Grunnideen til Schütze var, i følge Bauer, å rekonstruere sosiale hendelser ut fra perspektivet til informanten på en så direkte måte som mulig.

Bauer viser til hvordan det meste av litteraturen knyttet til bruk av narrativer frem til 1996 hadde hatt et analytisk fokus «(..) stressing the structural characteristics and philosophical significantes of narratives» (Bauer, 1996, s. 1). Gjennom Schütze's tilnærming fikk man et systematisk forslag for hvordan man kan sette en kontekst og bringe frem narrativer som igjen kan studeres.

Den narrative intervjuformen, slik den blir beskrevet av Bauer (1996), er i liten grad strukturert. Schütze la opprinnelig opp til en intervjuform som var en reaksjon på det mer tradisjonelle spørsmål-svar skjemaet vi finner i de fleste intervjuer. I en tradisjonell spørsmål-svar situasjon er det den som intervjuer som kontrollerer situasjonen gjennom valg av tema, rekkefølgen på spørsmålene og bruken av eget språk i utformingen av spørsmålene. Gjennom det narrative intervjuet bør det være fokus på å la informantens perspektiv være fremtredende

og settingen bør derfor være så lite påtvunget som mulig og den som intervjuer bør influere situasjonen så lite som mulig. I følge Bauer benytter man i det narrative intervjuet elementer fra hverdagskommunikasjon for å oppnå dette; det å fortelle historier og det å lytte. Videre viser Bauer til at informantens perspektiv i størst grad kommer til syne i de historier hvor informanten benytter sitt eget spontane språk.

Bauer påpeker at reglene for det narrative intervjuet slik de fremkommer hos Schütze er urealistiske. Det narrative intervjuet har 5 faser. Bauer hevder at denne oppbyggingen representerer «(..) an ideal-typical procedure which may rarely be accomplished» (Bauer, 1996, s.11). Å kjenne de fem fasene vil være en styrke, selv om denne ideal prosedyren sjelden lar seg gjennomføre.

Jeg vil nå først redegjøre for teorien knyttet til de fem fasene, og deretter redegjøre for hvordan intervjuene ble gjennomført i forhold til disse.

4.2.1 Fase 0: Forberedelse til intervjuet

Forskere gjør seg kjent med forskningsfeltet og formulerer exmanent spørsmål. Exmanent temaer reflekterer i følge Bauer det som interesserer forskeren og fremstilles i hennes formuleringer og språk. Exmanente temaer skiller seg fra immanente temaer ved at de immanente temaene er de som fremkommer gjennom informantens narrativer. Det er ikke gitt at de temaene forskeren ønsker å få belyst (exmanent) og de temaer informanten forteller om (immanent) overlapper. «The crucial points of the exercise is to translate exmanent questions into immanent ones by anchoring exmanent issues in the narratation by applying nothing but the interviewee's own language» (Schütze, 1977 i Bauer 1996, s. 5). Den som gjennomfører intervjuet vil ha fokus på de temaene man har et ønske om å få belyst og notere hvordan informanten benytter språket når vedkommende kommer inn på temaer som overlapper med disse. Dermed kan den som gjennomfører intervjuet benytte informantens eget språk når muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål kommer opp på et senere tidspunkt.

Forberedelsene til intervjuet inkluderer det å kjenne forskningsfeltet, for på den måten komme frem til temaet for intervjuet (initial central topic) som er relevant både for forskeren og informanten.

Det narrative intervjuet skal i følge Bauer (1996) gjennomføres i 4 faser.

4.2.2 Fase 1: Presentasjon av temaet for intervjuet

Informanten blir forklart konteksten for intervjuet (først skal informanten uforstyrret få fortelle sin historie og deretter en spørsmålsfase for intervjuer eventuelt stiller oppklarende spørsmål). Informanten gir så sin godkjenning til at intervjuet blir tatt opp på bånd. Deretter presenteres temaet for intervjuet. Bauer viser hvordan den som gjennomfører intervjuet presenterer temaet for intervjuet på en slik måte at det legges til rette for at svarene kan komme i form av fortellinger. Man kan for eksempel benytte visuelle virkemidler for å fastsette en tidslinje med en start og en slutt. For å få tilgang til informantens historier presenteres fem regler for denne fasen:

- Rule 1.1 The initial topic needs to be experimental to the interviewee. This ensures his or her interest and is likely to lead to a detailed account;
- Rule 1.2 The initial topic must not be a merely personal matter, but a matter of social or communal significance;
- Rule 1.3 The informant should be vividly interested in the topic which concerns own experience. This interest is not to be explicitly referred to.
- Rule 1.4 The topic must be broad enough to incorporate all the events of interest. It may be leading in the sense that the informant is inclined to develop a long string of past events which led to the event/problem of under study.
- Rule 1.5 Avoid indexical formulations, ie. do not refer explicitly to dates, named persons or places.

(Bauer, 1996, s. 6)

4.2.3 Fase 2: Hovedfortelling

Når informanten starter å fortelle, skal vedkommende få fortsette uforstyrret til det kommer til en naturlig pause, og det signaliseres at vedkommende har nådd slutten på denne fortellingen. Bauer viser hvordan den som intervjuer ikke skal kommentere underveis, og kun bruke aktiv lytting og for eksempel nikke anerkjennende for å oppfordre informanten til å fortsette fortellingen. For å følge opp eventuelle spørsmål på et senere tidspunkt kan den som intervjuer ta notater. Bauer viser til to regler for denne fasen;

- Rule 2.1 Restrict yourself to active listening and non-verbal or paralinguistic feedback (Hm..., yes...). Do not interrupt the narration by any question. While listening develop in your mind or on paper the question for next phase of the interview.

- Rule 2.2 If the informant is marking the end of the story, probe for anything else he or she may want to ask ‘is that all you can tell me...?’ .
(Bauer, 1996, s. 7)

4.2.4 Fase 3: Spørsmålsfasen

I den tredje fasen får intervjueren følge Bauer igjen for å ha utøvd aktiv lytting mens informanten fortalte. Vet å stille spørsmål som kobler det informanten har fortalt om, til de spørsmål intervjueren hadde opprinnelig kan eksmanente spørsmål overføres til immanente spørsmål, og intervjueren kan fylle gap i historien. Målet med denne fasen er å løfte frem nytt materiale samt å få frem utfyllende materiale til det som kommer frem gjennom informantens historie. Spørsmålsfasen skal, som tidligere nevnt, først starte når intervjueren har oppfordret informanten til å utdype fortellingen, og fortellingen har stoppet. I følge Bauer er det tre regler som er knyttet til denne fasen

- Rule 3.1 Ask only questions concerning events like “what happened before/after/then ..?”. Do not directly ask for opinions, attitudes or causes (no why-questions).
- Rule 3.2 Ask only immanent questions and use only words which the informant has used. Questions only relate to events mentioned in the story. The interviewer translates his exmanent questions into immanent questions.
- Rule 3.3 Do not point to contradictions in the story of the informant to avoid a climate of cross-examination.
(Bauer, 1996, s. 7)

4.2.5 Fase 4: Small talk

Når intervjuet nærmer seg slutten og båndopptakeren er slått av, ser man i følge Bauer ofte at de mest spennende diskusjonene kommer. Den informasjonen som kommer frem når samtalen foregår i løse rammer enn under selve intervjuet kan være veldig viktig for tolkningen av data fra intervjuet. Bauer viser ikke til uttalte regler for denne fasen, men kommer derimot med anbefaling om å notere eller på annen måte dokumentere den informasjonen som fremkommer i denne siste fasen av intervjuet også.

4.3 Bruk av narrative intervjuer i denne studien

Jeg utarbeidet en intervjuguide definert omkring temaet opplevelse av endring i egen enhet og hvordan man snakker om endring i enheten.

Jeg gjennomførte testintervjuer, og en tilbakemelding var at det var lettere å svare når jeg gav eksempler eller spesifiserte temaet, enn når jeg brukte åpne spørsmål. Testpersonen ble usikker på «hvor skal jeg begynne», og «hva er relevant». Tilbakemeldingene fra testintervjuene gjorde meg oppmerksom på viktigheten av å ha en avgrensning som er relevant for studien uten at man som forsker legger føringer for hva informanten skal svare. Samtidig ble det gjennom dette eksempelet tydelig for meg hva Brinkmann og Tanggaard mener når de sier «Å stille spørsmål og få svar i et intervju er vanskeligere enn man umiddelbart skulle tro» (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s. 18).

I hvert av intervjuene opplevde jeg å gjenta fase 1-3 slik de fremkommer hos Bauer (1996) ved introduksjon av ulike del-temaer til informanten og eventuelle oppfølgingsspørsmål i etterkant av informantens fortellinger knyttet til disse. Det er nødvendig å møte hver intervjusituasjon unikt, men i størst mulig grad holde seg til én intervjutilnærming. Bauer hevder også, som tidligere nevnt, at Schütze's model er urealistisk stram men at den skaper en idealramme for intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen, men alltid i et nøytralt landskap der informanten ikke hadde sitt daglige virke. Intervjuene varte i ca. en time. Alle intervjuene ble gjennomført uten fysiske avbrudd. Ved en anledning mottok en av oss en sms-melding som førte til at vi begge dobbeltsjekkete at mobilene var satt på lydløst. Videre sjekket jeg klokken mot slutten av alle intervjuene. Bortsett fra dette var det ingen forstyrrelser som følge av bruk av teknisk utstyr eller lignende.

4.4 Utvalg

I valg av informanter var jeg oppmerksom på å velge ansatte i enheter jeg har liten og helst ingen omgang med i det daglige. Jeg ønsket å begrense antall roller informantene skulle tillegge meg (Kragelund, 2007). Det var viktig for meg at min rolle som ansatt i personalavdelingen ikke skulle påvirke graden av åpenhet fra informantene. Jeg var derfor tydelig på å informere om at mitt fagområde ikke er tilknyttet de fagområder som er involvert i HR-faglig støtte rundt endringsprosesser. Videre informerte jeg om at jeg har liten dybdekunnskap om arbeidet i de enkelte avdelinger i bedriften. Dette gjorde for at informantene skulle fortelle sine historier som om jeg ikke var en kollega. Jeg kommer tilbake til dette i relasjon til utfordringer knyttet til gjennomføring av intervjuet som et narrativt intervju.

Utvalget er et strategisk utvalg. «Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilke målgrupper som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen» (Johannessen et al., 2010, s. 106). Utvalget bestod av informanter som har vært igjennom en organisasjonsendring de siste årene, slik at jeg visste at de ville ha en endringsprosess de kunne fortelle om. I innledningen til intervjuet har jeg identifisert at *endring* kan bety mye, for eksempel alt fra innføring nytt teknisk utstyr til større organisasjonsendringer. Alle valgte å fortelle om større organisasjonsendringer, ikke forbedring av arbeidsprosesser og liknende. Flere hadde erfaring fra mer enn én organisasjonsendring, og i disse tilfellene har vedkommende snakket om flere erfaringer i løpet av intervjuet.

Det var tidkrevende å komme i kontakt med informanter til oppgaven. I utgangspunktet tok jeg kontakt med HR-funksjonen i ulike forretningsområder med forespørsel om forslag til enheter de mente ville egne seg for deltakelse i denne studien. Dette førte ikke til noen informanter. Enkelte gav tilbakemelding om at det var så lite endring i enhetene at deltakelse i studien ikke var relevant, mens andre meldte at det var så mye endring at studien kunne oppleves som støy i en pågående prosess. Deretter kontaktet jeg linjeledere direkte, men også dette uten positivt resultat. Linjelederne meldte tilbake at de ikke hadde kapasitet i form av tilgjengelig tid i en meget hektisk hverdag. Ved å benytte mitt private nettverk, og gjennom kollegaers kollegaer kom jeg til sist frem til de seks informantene som sa seg positive til å delta. Tre av disse ble oppfordret av sin leder til å delta. Enkelte valgte å ta av egen fritid for å delta.

Utvalget bestod av informanter fra ulike forretningsområder i bedriften. To hadde tidligere arbeidet i samme enhet, som senere hadde blitt lagt ned. Tre hadde fulgt med samme enhet da den ble flyttet fra ett forretningsområde til et annet. Den siste informanten har vært lenge i selskapet og vært igjennom flere organisasjonsendringer.

4.5 Relasjonen mellom forsker og informant

I starten på intervjuene gjentok jeg den informasjonen informantene hadde fått tilsendt i forkant og åpnet for spørsmål knyttet til dette (se vedlegg 2). Jeg oppfordret informantene til å snakke med meg som om jeg ikke hadde noen kjennskap til den enkeltes situasjon, selv om jeg arbeider i det samme selskapet. En av informantene lurte på om jeg ikke visste noe om

hva han hadde vært igjennom? Da bekreftet jeg at jeg hadde noe kunnskap, men at denne var så begrenset at jeg oppfordret ham til å fortelle som om jeg ikke visste noe. Det gjorde han gjerne.

For å bidra til åpenhet i relasjonen mellom meg som forsker og informantene var jeg bevisst på min egen kroppsholdning. Jeg etterstrebet å unngå å legge armene i kors, og jeg fokuserte på informanten i størst mulig grad. Underveis i intervjuet speilet jeg informanten. For eksempel smilte jeg når vedkommende smilte, og var alvorlig når vedkommende var det. Målet med dette var å støtte informanten og legge til rette for gode rammer der informanten var komfortabel med å fortelle sine historier.

Jeg tok i begrenset grad notater underveis, og kun i form av korte stikkord. Jeg ønsket ikke at informanten skulle få et behov for avsjekk i forhold til de notatene jeg tok fremfor å fortsette å fortelle egen historie. På den andre siden var det ønskelig å kunne benytte informantens eget språk for oppfølging, og derfor var det nyttig å ta enkelte notater.

4.6 Forske i egen bedrift

Jeg har valgt å gjennomføre studien i egen bedrift. Når man gjennomfører studier i egen bedrift er det en del forhold man må være oppmerksom på. Linda Kragelund (2007) viser hvordan en forsker vil ha ulik tilgang til forskningen ut fra en sin rolle som henholdsvis tradisjonell akademisk forsker (outsiderposisjon) eller en praktiker som forsker i egen organisasjon (insiderposisjon) (Kragelund, 2007, s.73). I følge Kragelund vil en forsker som har en insiderposisjon blant annet kunne sette forskningskonteksten i et historisk perspektiv og vite hvordan organisasjonen fungerer på et formelt så vel som uformelt nivå. «Da forskeren er en del av den kontekst, hun forsker i, vil hun som regel have forhåndsviden om forskningsproblemet og om den persongruppe, forskningen berører. Begge deler kan være en fordel i relation av design af prosjekt og generering af data» (Kragelund, 2007, s.73). Denne studien er gjennomført i en relativ stor organisasjon i norsk sammenheng. Jeg arbeider i HR avdelingen sentralt i organisasjonen, og har generell kunnskap om de store endringsprosessene som har vært gjennomført de siste årene, men ikke detaljert kunnskap om alle lokale endringsprosesser ute i forretningsområdene. Jeg opplevde det som positivt at jeg hadde en viss kjennskap til den konteksten informantene arbeidet i, samtidig som det også var positivt at kjennskapen var så begrenset at jeg ikke var forutinntatt med egne erfaringer fra de samme endringsprosessene.

Det er i følge Kragelund utfordringer knyttet til studier i egen bedrift. En forsker som er i en insiderposisjon kan møte forventninger fra deltakerne i prosjektet knyttet til forskerens rolle, og forskeren kommer da i et dilemma i forhold til om disse forventningene skal møtes eller ikke. Forskeren vil kunne inneha og få tildelt flere ulike roller, og avhengig av situasjonen kan det være mer eller mindre hensiktsmessig å respondere på forventninger knyttet til de ulike rollene. For meg var utfordringen i størst grad knyttet til at jeg gjennom min stilling i personalavdelingen kunne vært involvert i informantens immigrasjonsprosess dersom vedkommende ikke opprinnelig var fra Norge. Opplevelsen av denne prosessen ville kunne gjøre informanten mer eller mindre positivt innstilt til meg som intervjuer/forsker. Til sist viste det seg at dette ikke var en reell problemstilling.

4.7 Anonymitet

Ivaretagelse av anonymiteten til informantene var vesentlig. Navn på selskap og avdelinger er bevisst utelatt. Likeledes er navn, kjønn og nasjonalitet maskert for å hindre mulighet til identifisering av informantene. Som en av informantene sa; «du finner ingen andre fra mitt opprinnelsesland, med min utdanningsbakgrunn som arbeider med dette fagfeltet». Ved sitering er det tilfeldig om jeg har benyttet hankjønn eller hunkjønn på informanten. Det har ikke vært et ønske om å se på hvorvidt ansatte anser at kjønn er med på å påvirke opplevelsen av endring. Derfor er jeg komfortabel med å maskere kjønn i sitatene. Intervjuene ble gjennomført både på engelsk og norsk, men alle sitater er oversatt til norsk. Dette er også gjort for å styrke anonymiteten.

Når man gjennomfører studier som dette vil man oppnå best resultat dersom konteksten for studien i størst mulig grad er kjent for den som leser resultatet. I og med at jeg har valgt å sette ivaretagelse av anonymitet så høyt så er det ikke mulig for leseren å sette seg inn i hele konteksten rundt organisasjonen og den enkelte ansatte. Jeg har forsøkt å komme denne utfordringen i møte ved å gi utfyllende beskrivelser av organisasjonen og de konkrete situasjonene informanten forteller om.

4.8 Registrering hos NSD

Forskningsprosjektet er registrert hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). I denne forbindelse ble intervjuguide (vedlegg 1), samt samtykkeerklæring med informasjon om prosjektet (vedlegg 2) levert inn sammen med beskrivelse av lagring av personsensitivt materiale (lydopptak og transkribert materiale) og koblingsnøkkel, samt beskrivelse av

prosjektet. Prosjektet ble ansett som meldepliktig, og tillatelse til å starte innsamling av data ble gitt av NSD 24.03.2015 (vedlegg 3).

4.9 Transkribering av intervjuet og oppbevaring av datamaterialet

Alle intervjuene i denne studien ble ordrett transkribert av samme person. Flere av informantene valgte å bruke navn på personer og enheter under intervjuet. I sitatene jeg benytter senere i teksten vil man se at deler av teksten er utelatt eller endret og dette er da markert ved bruk av parentes; (..) ved utelatt tekst og (justert tekst) for å vise at teksten ikke er original. Utelatelse og justering av tekst er kun benyttet for å ivareta anonymitet, og tekstens meningsinnhold er ikke kompromittert. Informantene har godkjent sitat med utelatelse/justering. Intervjuene som ble gjennomført på engelsk ble i sin helhet transkribert på engelsk. I forbindelse med bruk av sitater ble den engelske teksten oversatt til norsk for å styrke anonymiseringen av materialet. I og med at jeg ikke siterer på originalspråket har jeg valgt å henvise til linjenummer i det respektive transkriberte materialet. Alle sitater ble forelagt relevant informant for avsjekk, og enkelte ble da forelagt både en engelsk originaltekst og oversettelsen av denne.

I det transkriberte materialet er informantene nummerert med henholdsvis I1, I2, I3, I4, I5 og I6. Da det kun er en person som har stått for datainnhenting, meg selv, har jeg gjennomgående merket min stemme med F. *I* for informant og *F* for forsker.

Det transkriberte materialet ble oppbevart på et lukket område på bedriftens servere. Det var kun jeg som hadde tilgang til dette materialet. Det transkriberte materialet samt det digitale lyd materialet vil bli slettet når oppgaven er ferdig sensurert.

4.10 Analyse av narrative intervju

Forskerne Brinkman og Tanggaard (2010) beskriver analyseprosessen på følgende måte: «I virkeligheten er analyseprosessen en bevegelse mellom å analysere (bryte ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge opp, sette sammen), og målet er å ende med et overblikk over materialet som setter en i stand til å se nye sammenhenger, ny orden, som ikke var åpenbar fra begynnelsen» (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s.37). Kvale og Brinkmann (i Johannessen et al., 2011) beskriver meningsstrukturering gjennom narrativer som en måte å analysere kvalitative data på. Gjennom en narrativ analyse av det som blir fortalt i intervjuet vil en ny historie bli fortalt. «I løpet av analysen kan forskeren variere mellom å være en «fortellingsfinder» som leter etter fortellinger i intervjuene, og en «fortellingsskaper» som setter de mange hendelsene i sammen til en ny, sammenhengende fortelling» (Johannessen et

al., 2011, s. 215). Gabriel (2000) viser til at en forsker som for eksempel er veldig aktiv og stadig bryter inn mens informanten forteller sin historie for å få avklart usikkerhet knyttet til forståelsen av historien, kan på påvirke den historien som blir fortalt. Men, samtidig som spontaniteten i informantens fortelling kan bli påvirket av en aktiv forsker, vil forskeren senere kunne snakke om egen fortolkningsprosess med større sikkerhet og autoritet.

Jeg har valgt en tematisk analyse av det transkriberte materialet. Denne analysemetoden er en stegvis metode der man i følge Jovchelovitch og Bauer (2000) gjennomfører to eller tre runder med serie-parafisering. Først blir hele avsnitt eller større sammenhengende tekstdeler parafisert til oppsummerende setninger. Deretter blir disse setningene igjen parafisert til nøkkelord. «Both reductions operate with generalizations and condensation of meaning» (Jovchelovitch og Bauer, 2000, s. 10). For å legge til rette for en oversiktlig analysing av materialet samles de ulike stegene i analysen i egne kolonner. Den første kolonnen inneholder det transkriberte materialet, den andre inneholder den første tekstreduksjonen og den tredje inneholder nøkkelord. Jeg valgte å benytte Excel for å gjennomføre analysen, og fikk på den måten en god oversikt over de ulike kolonnene. I tillegg til de kolonnene som er nevnt over valgte jeg å sette inn en kolonne hvor jeg samlet den teksten jeg ønske å benytte som sitat i oppgaven samt en kolonne der det samme sitatet ble oversatt til norsk, hvis nødvendig.

Fra parafiseringen kan man, i følge Jovchelovitch og Bauer, utvikle et system for kategorisering som all tekst kan kodes gjennom dersom det er ønskelig. «Koder er nøkkelord som brukes på tekstsegmenter for å identifisere dem senere og eventuelt sammenlikne, kontrastere eller telle opp hvor fremtredende noe er» (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s.37). Man utvikler først kategorier for hvert narrative intervju, og deretter kan dette bli samlet til et felles kategorisystem for alle intervjuene i prosjektet (Jovchelovitch og Bauer, 2000, s. 10). Gjentagende revisjoner er nødvendig for å utvikle et stabilt kategorisystemet for det enkelte forskningsprosjekt. Til sist vil man sitte igjen med en fortolkning av intervjuet som er en fusjon av informantens og intervjuerens opprinnelige relevansstrukturer. «The fusion of the horizons of the researchers and the informants is reminiscent of hermeneutics» (Jovchelovitch og Bauer, 2000, s. 10).

De kodene som ble benyttet i denne studien er *frykt for de ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, bakgrunnskonversasjon, kultur (global), kultur (utdanning), samt verdi, ledelse, informasjon og fortelling.*

4.11 Validitet og reabilitet

Begrepet «validitet» er hentet fra det engelske ordet *validity* som betyr *gyldighet* (Johannessen et al., 2010, s. 69). Johannessen et al. viser at det er ulike syn på hvorvidt man kan benytte de samme validitets og reliabilitetsmålene på kvalitative og kvantitative undersøkelser, mens de selv mener at det ikke er et enten/eller. I kvalitative undersøkelser er det ofte samtalen, intervjuet, som styrer datainnsamlingen. Samtalen vil være verdiladet og kontekstavhengig, og fortolkningen av datamaterialet vil gjøres av en forsker med en gitt erfaringsbakgrunn (Johannessen et al., 2010, s. 229). Datamaterialet vi får gjennom intervjuer representerer virkeligheten, men det er ikke selve virkeligheten. Hvor valid, gyldig, er så materialet i forhold til det fenomenet man ønsker å studere? Ingen har nøyaktig den samme erfaringsbakgrunnen, og derfor vil fortolkningen av et materiale variere mellom ulike forskere. For å styrke påliteligheten mener Johannessen et al. at man bør gi en inngående beskrivelse av forskningsprosjektet, dets kontekst og de avgjørelser og avgrensninger som ble foretatt underveis. Data og metodevalg må kunne dokumenteres og spores. Jeg har tidligere vært inne på den avveiningen jeg har tatt knyttet til anonymitet. En mulig tilnærming kunne vært å beholde anonymisering av informanten, men være åpen om hvilket selskap studien er gjennomført i. Jeg anså at dette ikke ville sikre anonymitet for informantene i tilstrekkelig grad. Derfor er både selskap og informant anonymisert i denne oppgaven.

Johannessen et al. (2010) viser til tre ulike begreper for validitet; begrepsvaliditet samt indre og ytre validitet. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2010, s. 230). I denne studien har jeg valgt å intervju informanter fra ulike deler av organisasjonen. Dette er både med på å styrke anonymiteten til informantene, men det betyr også at studien ikke bare tar utgangspunkt i én setting, med de begrensninger dette medfører for overførbarhet.

Overførbarhet knytter seg til hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2010, s. 230). I innledningen av intervjuene i denne studien la jeg opp til at «endring» kunne være alt fra for eksempel endring i arbeidsmåte, innføring av ny teknologi til små og store omorganiseringer i bedriften. Alle informantene valgte å snakke om endringer i organisering av enheten de var tilknyttet på et gitt tidspunkt. Overførbarhet i denne sammenhengen vil kunne relatere seg til hvorvidt det på bakgrunn av det resultatet som kommer i forhold til opplevelsen av den ene endringen kan si noe om hvordan en annen endring vil oppleves.

I narrative intervju er det som fremkommer informantenes realitet, men det er ikke det samme som den faktiske realitet. Jovchelovitch og Bauer (2000) har satt frem fire forhold knyttet til det narrative intervjuets validitet;

- Narratives privilege the reality of what is experienced by story-tellers: the reality if a narrative refers to what is real to the story-teller.
- Narratives do not copy the reality of the world outside themselves: they propose particular representations/interpretations of the world.
- Narratives are not open to proof, and cannot simply be judged as true or false: they express the truth of a point of view, of a specific location in space and time.
- Narratives are always embedded in the socio-historical. The particular voice in a narrative can only be understood in relation to a larger context: no narrative can be formulated without such a system of referents.

(Jovchelovitch og Bauer, 2000, s. 11).

I denne studien var jeg interessert i den enkeltes opplevelse knyttet til endring i egen enhet, og jeg bad informantene fortelle fritt om sine opplevelser i starten av intervjuet. Når jeg opplevde at informanten hadde fortalt det vedkommende hadde på hjertet, og det kom til en pause i historien, introduserte jeg tre temaer. Jeg ønsket å høre om informanten opplevde at måten man snakket om endringen som pågikk hadde innvirkning på hvordan kollegaene opplevde endring. Jeg lurte også på om egen og kollegaers kulturell og akademisk bakgrunn var forhold som var med å påvirke opplevelsen av endring. For å holde fokus på informantens opplevelse av endring avsluttet jeg alle intervjuene med spørsmål om hva informanten ville ønske å gi som råd til den som fikk ansvar for å gjennomføre en tenkt endringsprosess i enheten.

Bekreftbarhet i kvalitativ metode tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2010). Man kan øke bekræftbarhet ved å «(..) beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse» (Johannessen et al., 2010, s. 232). Videre sier Johannessen et al. at det er viktig at forskeren er selvkritisk og kommenterer forhold som kan være med å påvirke fortolkningen og tilnærmingen i forskningsprosjektet. Man kan som forsker også forelegge fortolkningen for informanten eller støtte seg til annen litteratur.

5 Presentasjon og diskusjon knyttet til funn i datamaterialet og relatering av dette til teori

Jeg vil nå vise hvordan funnene i datamaterialet etter intervjuene for denne oppgaven kan relateres til teori knyttet til endring i organisasjoner og ulike former for motstand mot endring. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte narrative intervjuer.

Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på informantenes opplevelser knyttet til endring i egen enhet. Når informantene forteller om deres opplevelser knyttet til endringsprosessen blir det tydelig for meg hvor sammensatt studier av organisasjonsendring er. Opplevelsen av endring varierer fra informant til informant, og det er også variasjon i hvordan den enkelte opplever forskjellige endringsprosesser (i de tilfeller de kommer inn på flere). Oppgavens omfang tillater ikke at jeg studerer alle de ulike opplevelsene informantene forteller om. Jeg måtte foreta ytterligere avgrensninger, og valgte å fokusere på det som et flertall av informantene hadde gitt mest oppmerksomhet.

Informantene forteller om ulike endringsprosesser, og flere har fortalt at de har opplevd både gode og ikke så gode endringsprosesser. I datamaterialet til denne studien ser jeg at ulike informanter kan oppleve en og samme prosess likt og ulikt. Jeg finner også eksempler på at informantens opplevelse knyttet til en endring kan forandre seg etter som endringsprosessen skrider frem.

Jeg finner det interessant at det er enkelte vesentlige fellestrekk i de ulike fortellingene om opplevelser knyttet til endring. Det er i all hovedsak negative opplevelser knyttet til endring i egen enhet som er i fokus hos informantene. Funn viser at de negative erfaringene er knyttet til opplevelsen av hvordan endringsprosessen ble gjennomført. Opplevelsene kan sies å være eksempler på ulike former for motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik, 2007 og Hennestad og Revang, 2012). Tydelig informasjon som forklarer målet med endringen og hvilke løsninger som foreligger, samt at endringen iverksettes i henhold til planen, er for eksempel vesentlig for alle informantene når de svarer på spørsmål om hva de ville trekke frem som de viktigste elementene som bør være på plass i en god endringsprosess. Dette er forhold som Jacobsen og Thorsvik (2007) også trekker frem som sentrale elementer som er en forutsetning for planlagt endring. Jacobsen og Thorsvik viser til at endring som oftest ikke finner sted i et rom der alle disse elementene er til stede, og at det derfor kan oppstå ulike iverksettingsproblemer, deriblant motstand mot endring. Alle informantene forteller at de har opplevd forhold som kan knyttes til teorier om motstand i forbindelse med endringsprosesser

der elementene over ikke var til stede. De formene for motstand som informantene gjentagende forteller om er frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt og tap av identitet (Jacobsen, 1998). I tillegg vil jeg hevde at jeg i intervjuene finner eksempler på motstand som bakgrunnskonversasjoner (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Før jeg gjennomførte intervjuene var jeg nysgjerrig på om, og i så fall hva informantene ville fortelle knyttet til om kulturelle forhold og utdanningsbakgrunn hadde betydning for opplevelsen av endring (Ekman, 2004 og Lunheim, 2010). Informantene har svart delvis bekreftende på dette.

Jeg vil nå først se på bruken av fortellinger i forbindelse med endringsprosesser. Deretter vil jeg knytte informantenes opplevelser av endring i egen enhet til reaksjoner på endringsprosessen. Videre vil jeg se på ulike former for motstand mot endring, samt hvordan informantene knytter enkelte kulturelle bakgrunnsforhold til hvordan de selv og kollegaene opplever endringsprosessen.

5.1 Bruk av fortellinger i forbindelse med endringsprosesser

Informantene forteller om ulike endringsprosesser de har opplevd. Det er flere eksempler på fortellinger som har en typisk oppbygging med en begynnelse, en midt del og en avslutning, og hvor jeg finner spesifikke karakterer (Gabriel, 2000). Det fortelles om endringsprosesser knyttet til enheter som blir slått sammen og enheter som blir lagt ned. Det fortelles om opplevelser knyttet til situasjoner der ledere gir veldig lite informasjon og der ledere stadig kommer med korrigeringer i forhold til de opprinnelige planene for endringsprosessen. Enkelte forteller også om ledere som gir god informasjon og støtte, der lederens håndtering av endringen tillegges vesentlig betydning for at informanten opplevde endringen som mindre vanskelig. Det fortelles om arbeidsmiljø preget av stor åpenhet og støtte mellom kollegaer og forståelse for at man opplever endringsprosessen som problematisk, men også om miljø hvor det i liten grad snakkes om hvordan man opplever prosessen som privatperson.

Funn i materialet viser at det er flere proto-historier og rapporter enn komplette historier (Gabriel, 2000) blant informantenes fortellinger. Flere fortellingene bærer for eksempel preg av å være rapporter der det virker som at informanten er opptatt av å gjengi så mye som mulig korrekt, som for eksempel tidsaspektet, antall informasjonsmøter eller antall ansatte fra ulike nasjoner med mer. I denne sammenheng er det nyttig å være oppmerksom på at alle informantene arbeider med oppgaver der det er høy fokus på nøyaktighet og etterprøvbarehet. For de fleste av informantene «løsner» det utover i samtalen, og når jeg mot slutten av hvert

intervju stiller spørsmålet om hva de ville gitt i råd til den neste som skal lede en endringsprosess så kommer dette svaret i form av en mer sammenhengende fortelling.

På direkte oppfordring om å gjenfortelle historier som ble fortalt mellom kollegaer var det ingen som gjenfortalte en historie slik den opprinnelig ble fortalt. Enkelte fortalte om kollegaer som hadde fortalt om tidligere endringsprosesser, og da gjenfortalte gjerne informantene deler av fortellingen. En av informantene nevnte at han ikke ønsket å bidra til å spre rykter, og siden han ikke visste om det kollegaen hadde fortalt stemte så ville han ikke gå inn på hva som konkret ble fortalt. I stedet for fortalte han om den samme endringsprosessen, men med egne ord ut fra hva vedkommende selv visste om prosessen.

Det synes som om samtalene mellom informantene og deres kollegaer omkring endringsprosessene i hovedsak handlet om strukturelle og formelle sider, eller mangel på slike, ved prosessen. I liten eller ingen grad snakker kollegaene om hvordan man opplever prosessen på et personlig plan. Man gir uttrykk for frustrasjon, men forteller ikke hva denne frustrasjonen gjør med hva man for eksempel tenker om egne framtidsutsikter.

184-185 I1: (...) jeg har heller ikke fortalt alle mine kollegaer om mine vurderinger rundt hele prosessen. Hvor godt jeg liker *den*, eller misliker *den* og hva jeg..

186 F: Men hva er det dere snakker om?

187-188 I1: (...) *grunnen* for hvorfor det ble endring, og hva kommer dette til å bety for fremtidig jobb.

189 F: Ja.

190-191 I1: Så det er jo utgangspunktet; hva har det å si for hverdagen min. Om, nå når du har større endring i hverdagen, at du ikke vil at den endrer seg.

192 F: Ja

193-194 I1: Og at du da finner deg noe.. Den biten, den tas som sagt ikke offentlig. (...) Eller, jeg har i hvert fall ikke opplev det..

Funnene i oppgaven viser at det er gjennomgående at man ikke snakker med sine kollegaer om de aller mest private tankene knyttet til motstanden man eventuelt opplever mot en endringsprosess. Selv i miljøer som oppleves veldig åpne av informantene, blir de mest private opplevelsene ikke delt.

En konkret historie blir av informanter fra ulike enheter trukket frem som eksempel på at ledelsen på ulike nivå i selskapet bruker historier for å belyse elementer i endringsprosessen.

Denne historien ble opplevd som positiv og energi-givende for en av informantene. Andre viste til at de, når historien ble fortalt, fikk forsterket en negativ opplevelse knyttet til endringen de var en del av. Historien handler om at man i selskapet verdsetter mobilitet mellom ulike forretningsenheter, og at en forutsetning for å bli rekruttert til de høyeste stillingene er at man har nettopp har hatt en slik mobilitet. I tillegg til mobilitet på individnivå er det vanlig at man flytter enheter og deres tjeneste mellom ulike deler av organisasjonen alt etter som hvordan tjenestene passer inn i organisasjonen i forhold til for eksempel forretningsmessige forhold. Historien er knyttet til en periode der selskapets nåværende leder var en del av en overføring av ansatte fra en del av selskapet til en annen, fordi enhetens leveranse nå skulle kommersialiseres.

391-394 I3: Og så var det en veldig stram policy på den tiden, at denne enheten skulle flyttes til (..) og bli et Centre of Excellence eller et Centre of Competence. Andre enheter måtte, hvordan sier man dette, orientere seg til eller henvende seg til denne enheten. Hvis det skulle gjøres noe arbeid innen (..) så måtte du rapportere til denne gruppen. Dette er veldig sterkt, veldig bra.

395 F: Ja

396 I3: Og dette skjedde ikke i vårt tilfelle!

397 F: Gjorde det ikke?

398 I3: Det var ikke noe i nærheten.

Informanten forteller at det, etter flyttingen, har vært fri konkurranse innad i organisasjonen omkring prosjekter som er tematisk relatert til hans enhets fagområde. Jeg stilte avklarende spørsmål etter at informanten hadde fortalt mer om hvordan han opplevde samarbeidet mellom enhetene i dag, for å høre hvordan informanten hadde opplevd den historien som ble fortalt dem:

464 F: Så, de fortalte historien om (..) som er veldig lik deler av din endring.

465 I3: Ja, enkelte deler, ja.

466 F: Og så.. Deler av historien følger ikke din.

467 I3: Nei.

468-469 F: Så den gir deg en viss «boost», historien gir litt «boost»? Fordi, *ja*, det er en måte man gjør ting på. Men samtidig, *nei*, fordi det er ikke..

470 I3: Ja, akkurat. En ganske tom «boost».

I dette tilfellet kan det synes som at ledelsen bevisst har ønsket å benytte en historie til å påvirke opplevelsen av endringsprosessen i en positiv retning. På et tidspunkt der det har blitt avklart at enheten skal flyttes gjøres det ulike tiltak for å fasilitere prosessen. Et av tiltakene er å hente inn en med erfaring fra tilsvarende prosesser som forteller denne historien. Det er nærliggende å tro at vedkommende har ønsket å vise at det er vanlig å flytte enheter andre steder i organisasjonen ut fra et forretningsutviklingsperspektiv. Men, historien har ikke den ønskede effekten hos informanten. Den skaper derimot en motstand mot prosessen blant annet fordi det var elementer i informantens opplevelse av situasjonen som kan knyttes til opplevelsen av tap av identitet. Jeg kommer tilbake til denne fortellingen i avsnittet *Hovedvekt på tap av identitet*. Informanten opplever motstand mot endring, og historien er med på å forsterke denne motstanden. Når det er sagt, så er det andre informanter som trekker fram den samme historien, og at den da faller mer positivt ut. Spesielt er det en informant som forteller om at han opplever tillit til ledelsen gjennom å se hvordan det vedkommende opplever som dyktige ledere blir rekruttert på tvers av fagområder, og at det tilsynelatende har vært en strategi bak rekrutteringene.

Funnene i oppgaven viser at informantene i liten eller ingen grad opplever at ledelsen bruker fortellinger for å påvirke opplevelsen av endringsprosesser i positiv retning. I det forannevnte tilfellet der dette ble gjort opplevde flere informanter en motsatt effekt, en forsterkning av en negativ opplevelse knyttet til endringen. Informantene forteller også at de ikke deler alle opplevelser knyttet til endring med sine kollegaer.

5.2 Fortellinger om opplevelser knyttet til ledelse av endringsprosesser

Tidligere i oppgaven har jeg vist til tre sentrale elementer som er forutsetning for gjennomføring av en planlagt endring: Organisasjonen må ha et klart mål med hvor den vil, det må finnes relativ sikker kunnskap om behovet for endring, ulike tiltak og løsninger samt hvilke effekter de ulike tiltakene har. Til sist er det en forutsetning at endringen iverksettes slik den var planlagt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I intervjuene finner jeg at informantene forteller om situasjoner der organisasjonsendringen ikke har blitt gjennomført i henhold til disse forutsetningene. Det vil si, informantene *opplever* ikke at disse forholdene var tilstede. I følge Jacobsen og Thorsvik har man som oftest ikke oversikt over alle de nevnte forholdene, og som følge av dette kan iverksettingsproblemer oppstå. Tidligere har jeg vist til forskning knyttet til organisasjonsendring. Denne oppgaven er ikke en studie som har til hensikt å måle hvordan effekten ulike tiltak, eller mangelen av slike tiltak, på ledelsesnivå påvirker opplevelsen av endring. Det jeg ser er at informantene selv kobler opplevelser i forbindelse

med endring til forhold som ledelsen på ulike nivå i en organisasjon kan velge å vektlegge i en endringsprosess for å redusere de ansattes usikkerhet knyttet til denne. Gjennom for eksempel å redusere usikkerheten kan man oppnå og redusere negative opplevelser blant de ansatte knyttet til endringsprosessen. I denne studien har jeg ikke intervjuet ledere, og jeg kan derfor ikke si noe om det har vært et bevisst valg å utelate konkrete aktiviteter. Ei heller kan jeg si at tiltakene faktisk ikke ble gjennomført. Men, informantene forteller om sine opplevelser, og disse er på forskjellige måter relatert til forhold som ligger i ledelsens ansvars- og kontrollområde. Jeg vil nå gå inn på enkelte av disse forholdene.

Klev og Levin (2002) viser til at man ved utøvelse av ledelse kan redusere andres opplevelse av usikkerhet. Ved å gi de involverte reell mulighet til å påvirke utfallet av en endring, gjennom for eksempel at utfallet av bestemte diskusjoner vil bli styrende for den videre utviklingen, kan usikkerhet hos ansatte reduseres. Alle kan ikke alltid få det som de vil, og Klev og Levin (2009) viser videre til viktigheten av å klargjøre for de involverte hvilke på områder involvering er ønsket, og hvilke beslutninger som det ikke er rom for å diskutere. Det vil for eksempel være viktig å klargjøre hvordan situasjonen vil bli håndtert dersom det er ansatte som ikke beholder jobben sin som følge av en omstillingsprosess.

En av informantene fortalte om hvordan vedkommende opplevde å ikke føle at involveringen var reell:

302-303 I1: (..) Og som sagt så har jeg for min del så har jeg tenkt at den neste endringsprosessen jeg skal gå igjennom, den skal jeg velge selv!..

304 F: Jah.. ja.

305 I1: Ikke vente til noen andre bestemmer at det skal bli en endring.

306 F: Fikk dere være med i noen særlig grad, i prosessen?

307 I1: Det er et spørsmål om hva du mener med «være med»??

308 F: Ja

309-310 I1: (..) Når det er bestemt at hele avdelingen skal overføres så hører du ikke med de som sitter nederst.

311 F: Nei

312-315 I1: De som overføres får bare beskjed. De blir ikke spurt om det er en god ide.. (..) Så sånn sett (..) Være med og være med. Men den endelige utformingen og hva det har blitt (..) Da ble vi i hvert fall hørt litt. Hvorvidt det er tatt hensyn til eller om det bare er tatt til etterretning..

316 F: Ja..

317 I1: Det får andre svare på..

Senere utdyper informanten at han snakket om involvering på ulike stadier i prosessen. Jo nærmere dato for iverksetting av endring, jo større grad av opplevd involvering:

392 I1: (..) Og resten gikk som gruppe..

393 F: Ja

394-395 I1: Og da hadde jeg i hvert fall følelsen at alt dette var bestemt og dato var fastsatt og alt dette var bestemt, og dato og alt dette der.

396 F: Mhm

397-400 I1: Da hadde jeg inntrykk at nå skjer ting, nå er det ikke prat lengre. Og da ble også vi spurt om både det ene og det andre. Ikke nødvendigvis hvem vil dere ha som sjef, hvor vil dere sitte eller hva som helst. Men i hvert fall hvordan, hva er det dere trenger for å avslutte det dere har pågående. Etter overføring. Og sånne ting som er viktig for oss som hadde de prosjektene gående.

Informanten viser forståelse for at det er deler av en endringsprosess hvor det ikke er naturlig å involvere de ansatte. Det som er utfordrende for informanten er blant annet tidsaspektet. Det har gått lang tid fra det ble kjent at noe skulle skje, til endelig beslutning blir presentert og de ansatte blir involvert i forhold som det er naturlig å involvere de ansatte i. I mellomperioden oppstår det en situasjon som er tilnærmet lik det Klev og Levin (2009) beskriver hvor motstand mot endring kan oppstå dersom den ansatte opplever å være et passivt objekt for andres ideer om endring. I sitatet over ser vi at informanten opplevde å ha liten eller ingen reell mulighet til å påvirke mulige utfall underveis i prosessen. Informanten opplevde at det lenge ikke var en kontakt mellom enheten og den som ledet endringsprosessen. På et senere tidspunkt i prosessen blir informantens opplevelse av å ha mulighet til å påvirke mulige utfall endret da de ansatte bli involvert. Men, uavhengig av en noe mer positive opplevelse mot slutten av prosessen så har erfaringene fra den første delen av prosessen gjort et såpass sterkt inntrykk at vedkommende sier at «den neste endringsprosessen jeg skal gå igjennom, den skal jeg velge selv!». Det kan synes som at det hos denne informanten er dannet skript relatert til denne formen for endring (Gabriel, 2000). Et skript som sier at man kan forvente å oppleve motstand ved en endringsprosess fordi prosessen vil bli ledet på en måte som gjør at man opplever å være et passivt objekt for andres ideer om endring, og at man ikke har mulighet til å påvirke de mulige utfallene ved en endring.

En annen informant forteller dette om opplevelsen knyttet til å være reelt involvert i endring; 176-766 I4: Og det er litt den der, i Norge er vi vant til i de fleste bedrifter tror jeg. Ja, vi må gjøre det sånn og sånn og sånn, men vi vil ta med dere på prosessen. Dere har to uker, og så er det høring. Og så kan det hende at akkurat det avsnittet er det som er med, men du har i hvert fall vært med! Og så Ja, ok. Men vi har i alle fall vært med. Og da blir det mer bottom up. Jeg har vel litt mer trua på den måten å gjøre endringer på. Enn å bare tre noe over.. Og det lærte jeg også fra den (endringen).

Her forteller informanten om en erfaring der vedkommende opplevde å bli involvert. En positiv opplevelse knyttet til å ha blitt hørt og fått mulighet til å påvirke utfallet ved en endring. Denne informanten har et skript som sier at ved endringer vil man bli involvert og få mulighet til å bli hørt og å påvirke prosessen. Det er interessant at begge informantene arbeider i det samme selskapet, i samme land og på den samme lokasjonen. Til tross for dette har de to ulike skript hva gjelder involvering i endringsprosesser. Det er viktig å være bevisst at intervjuene ikke representerer en objektiv sannhet, men en subjektiv opplevelse av endring. Det er dette blant annet Gabriel (2000), samt Jovchelovitch og Bauer (2000) viser til når de sier at fortellingene er informantens presentasjon og forståelse av en situasjon.

En av informantene fortalte om opplevelsene knyttet til en endringsprosess der lederen hadde en annen informasjonsstrategi enn det som fremkommer i det første sitatet over. Lederen velger å samle de ansatte jevnlig, selv om det ikke er noe nytt å formidle ved hver samling. Informanten opplever at alle har tilgang til den informasjonen som det er mulig for lederen å gå ut med. Man kan gå på disse møtene og få informasjonen fra en trygg kilde.

70-73 I4: Og det som var veldig interessant å se i denne perioden her, det var hvordan de to forretningsenhetene valgte å gi informasjon til de ansatte. For (informantens enhet), vi hadde en leder som var veldig kommunikativ. Han trodde på kommunikasjon. Selv om han ikke hadde noe å kommunisere.

74 F: Ja

75-77 I4: Så vi ble invitert, ikke bare vi her på (..), men også andre kontorer. Og vi var jo ikke så mange steder, (..). Vi var, i (...)

78 F: Hm

79-83 I4: Og så var vi i (..) Men uansett.. Han inviterte til allmøter. Og det kunne være allmøter der det ble masse informasjon. Men det kunne også bli allmøter der han sa;

fint, alle har kommet, alle har fått en kopp kaffe. Vi har ingenting å si. Vi vet ikke noe mer siden sist. Men nå vet dere det samme som oss.

85 F: Mhm

85-88 I4: Og det var sånn en betryggende rolle for veldig mange. For alle tar jo tingene forskjellig. Men det var liksom sånn han brukte. At folk tok den halvtimen, og så var det litt sånn at Åh hadde jeg behøvd å komme. Så fikk man tenkt. Og så tenker man at, Jo; nå vet jeg det samme som sjefen min. Det er ingen som holder noe igjen.

89 F: Mhm

90-91 I4: Mens de i (den andre enheten), der gikk det masse rykter.. Det svirret rykter.. For de fikk ikke informasjon.

Her ser vi et eksempel på hvordan informanten opplever at lederen bidrar til å redusere usikkerheten ved å dele den informasjonen han har ved å skape en arena der informanten er trygg på at han kan få oppdatert kunnskap om prosessen. Informanten opplever at situasjonen var annerledes for kollegaer i den andre omtalte enheten som også var involvert i prosessen, men der leder ikke hadde samme tilnærming til blant annet informasjonsdeling med de ansatte. Mangel på informasjon førte til at det gikk rykter blant de ansatte.

En annen informant kommer også inn på forhold knyttet til mangel på informasjon. Vedkommende kobler inn behovet for å forstå blant annet hvorfor endringen skal skje og hvordan planen for gjennomføring er. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser som nevnt tidligere til tre forhold som er en forutsetning for planlagt endring. Blant disse er at det må finnes sikker kunnskap i forhold til behovet for endring, ulike tiltak og løsninger samt hvilke effekter disse tiltakene har. Det er ikke gitt at disse forutsetningene er til stede i enhver endringsprosess. For lederen av en endringsprosess vil det være nyttig å vite hvordan fraværet av disse forutsetningene kan oppleves. Opplevelsen kan være slik en informant forteller om i forbindelse med at enheten vedkommende arbeider i skal overføre til et annet sted i organisasjonen:

545-549 I1: (...) den biten kommunikasjon synes jeg var fullstendig fraværende. Og jeg må egentlig si at jeg likte det ikke spesielt godt. Jeg syntes at når noen kommer og sier jeg synes det er best at dere overføres, så kunne han etterpå kommet og fortalt oss at; jeg gjør det på grunn av sånn og sånn. Dette ligger til grunn, og derfor tror jeg at dette er den riktige beslutningen.

550 F: Mhm

551-552 I1: Så mye syntes jeg at han kunne ha gjort, og det tok et halvt år og da var det i utgangspunktet fordi vi etterlyste det.

Informanten forteller at de ansatte ber om å få møte den som står bak beslutningen for å få forklart hvorfor endringen skal skje. Informasjonen om den forestående endringen ble gitt på et allmøte der også andre som ikke ville bli berørt av overføringen var tilstede. Etter dette opplever informanten at det går veldig lang tid uten at de får nødvendig informasjon. I mellomtiden har de ansatte brukt mye tid på å snakke om hva de tror ligger bak endringen, og hva de tror endringen vil føre til. Det utvikler seg en negativ stemning. Basert på teorien slik den fremkommer hos Jacobsen og Thorsvik (2007) ville man kunne redusere usikkerheten dersom man fra ledelsens side for eksempel hadde hatt fokus på å legge til rette for at de ansatte skulle få en klart forståelse blant annet av hva målet med endringen var og hvorfor det var behov for å gjennomføre endringen. Forhold knyttet til at ledelse er å redusere usikkerhet (Klev og Levin, 2009) er nevnt tidligere i kapitlet.

Dersom de ansatte opplever motstand mot endring kan man finne at de også agerer på en måte som det ikke var planlagt for fra ledelsens side. En informant forteller om en situasjon der en enhet skulle legges ned og deler av aktiviteten var tenkt å skulle selges ut av selskapet. Dette var ikke kommunisert til de ansatte på dette tidspunktet. Det de ansatte visste, gjennom å følge med på eksterne rammebetingelser, var at aktiviteten kom til å bli begrenset.

538 -541I5: Så alle skjønnte at her er det noe på gang. En skjønnte at det hadde noe med omstilling å gjøre, på en måte. Men det var vel veldig lite informasjon som kom den veien. Også mistenker jeg litt på grunn av de personene de gjaldt. Der er noen som kan være helt steinansikt på dette kan jeg si, og dette kan jeg ikke si.

542 F: Ja

543-545 I5: Så liksom. Andre ganger så tror jeg det kom mer sånn uformell informasjon. Det dryppet vel litt nedover men. OK. Når en av lederne plutselig var i en ny posisjon fra 1. september, så å ja.. å æsj.

546 F: Og ikke kom det noen utlysningstekst på den stillingen de forlot?

547 I5: Nei! Det gjorde det i hvert fall ikke. Da skjønnte man at OK, her er det bare å hoppe fra skipet, skulle jeg til å si.. Hvis man klarer det

I en situasjon som denne kan det fra selskapet side være en avveining i forhold til hvor mye man skal fortelle de ansatte dersom man er i en situasjon som både innebærer at noen vil være med i en salgsprosess (bli med til et nytt selskap) mens andre vil stå uten arbeidsoppgaver.

Informanten opplevde at her var det bare «å hoppe fra skipet» fordi, selv om det ikke blir gitt informasjon om en mulig endringsprosess fra ledelsens side så forventer de ansatte at noe kommer til å skje. I denne situasjonen antar informanten at en av grunnene til at ledelsen ikke gir informasjon er at de ikke kan gjøre det ut fra konsekvensene dette kan få for en eventuell salgsprosess.

Enkelte informanter forteller at deres opplevelse endrer seg i løpet endringsprosessen. Det følgende sitatet kan være med å understøtte forslaget til Klartner et al. (2011) om å studere hvordan opplevelsen av endring, *emotions*, varierer i løpet av en endringsprosess.

168-170 I4: Så det liksom. En sånn omorganisering, det er skummelt, du er dritspent. Du ser hva som var utfordringer og at det går rett nedoverbakke. Ikke sant. Og så blomstrer det egentlig opp til å bli veldig mye bra.

171 F: Ja

172-173 I4: Men poenget var jo at vi i (..) fikk masse informasjon. Og det gjorde at vi klarte det med litt mindre omveltning inni magen.

174 F: Mhm

175 I4: Tror jeg på.

Informanten opplever en viss «omveltning inni magen», men denne følelsen reduseres som følge av lederens valg om å legge til rette for kommunikasjon og informasjonsdeling.

Jeg har ovenfor vist hvordan informantene har fortalt om opplevelser knyttet til hvordan endringsprosessen har blitt ledet og/eller gjennomført på. I dette kapitlet har jeg knyttet disse opplevelsene opp mot teorier om organisasjonsendring samt lederens rolle i disse. De fleste informantene har lagt vekt på å fortelle om negative opplevelser knyttet til endring. Det er ikke gitt at det fra en organisasjons side er mulig eller ønskelig å legge nødvendig tid og kapasitet inn i å redusere usikkerhet blant de ansatte som er berørt av endringsprosesser. En annen mulig forskningsvinkel kunne da være å gå mer i dybden for å forstå hva det er hos den enkelte som trigger de negative opplevelsene som fremkommer, og hvordan den enkelte selv kan bidra til å forbedre sin egen opplevelse av endring i egen enhet.

Tilbake til denne oppgavens fokus. Jeg vil nå knytte ulike opplevelser som informantene forteller om opp mot ulike former for motstand mot endring og koble dette mot teorier om organisasjonsendring.

5.3 Fortellinger som inneholder opplevelser av motstand mot endring

Informantenes fortellinger inneholder ofte opplevelser som består av ulike former for motstand mot endring. De formene for motstand som var mest åpenbare for flertallet av informantene var *frykt for det ukjente*, *brudd på psykologisk kontrakt*, *tap av identitet* (Jacobsen, 1998) og *bakgrunnskonversasjoner* (Amundsen og Kongsvik, 2008). Jeg ønsker å belyse disse formene for motstand mot endring ved å bruke et utvalg sitater fra informantene. Sitatene vil også i enkelte tilfeller bli understøttet av gjenfortelling av intervjuet som ikke fremkommer i sitats form. Hvert kapittel har et hovedtema, men referanser til andre former for motstand vil også kunne bli berørt. Hvorvidt informantene opplever at kulturell bakgrunn og utdanningsbakgrunn er elementer som er med på å påvirke opplevelsen av endring, blir berørt i eget kapittel.

Den første formen for motstand mot endring jeg vil ta for meg er *frykt for det ukjente*.

5.3.1 Frykt for det ukjente

Jeg finner gjennomgående at mangel på informasjon om den forestående eller pågående endringsprosessen skaper usikkerhet hos informantene. Jacobsen (2008) forklarer at frykt for det ukjente kan forekomme når den ansatte ikke kan svare på spørsmålet *hva kommer til å skje med meg i denne endringen*. Nadler (1987) hevder at individer i en slik situasjon vil kunne oppleve stress og angst, og at dette kan føre til blant annet motstand mot endring.

Flere informanter forteller om endringsprosesser som ikke ble gjennomført i henhold til planen, eller at det ikke ble presentert en plan for gjennomføringen på det tidspunktet de fikk vite at det skulle gjennomføres en endring. Dette har for eksempel ført til opplevelse av frykt for det ukjente, og den uskikketheten som de ansatte opplever knyttet til prosessen blir diskutert i enheten.

237-138 I1: Ehm, første gang jeg hørte at vi skulle overføres fra «X» til «Y» det var bare eh.. var det.. det var vel 13 måneder før det skjedde.

(..)

240 I1: Så var (..) det antydte og så kom det små drypp og deler av informasjon

241 F: Mhm

242-243 I1: I ny og ne. Og så kom det endringer underveis, (..) ble det innført en langt større grad av usikkerhet..

244 F: Mhm

245-248 I1: Og den usikkerheten ble diskutert, hva har det å si, hva det egentlig betyr.., hva har det å si for de prosjektene vi har pågående, burde vi starte noe nytt? Fordi.. Det er ikke sikkert at vi blir ferdig med det. Ikke sikkert at vi skal bli ferdig med det (..). Ikke ovenfra, men når penger kuttes så avsluttes det jo da. Og da er det et spørsmål om det er bortkastet penger.

Når endringen ikke implementeres i henhold til plan, og som i dette tilfellet at de ansatte ikke har sikker kunnskap om ulike tiltak og løsninger, kan motstand mot endring forekomme (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I denne situasjonen opplever informanten usikkerhet knyttet til hva som vil skje med det pågående arbeidet som følge av endringen. Blir de ferdige med det de arbeider med? Hvordan vil man eventuelt sikre finansiering for å ferdigstille pågående prosjekter ved overføring? Når skal endringen implementeres? Selve gjennomføringen skapte også usikkerhet på grunn av manglende informasjon og endringer underveis.

I mangel på informasjon og forutsigbarhet blir det brukt tid i uformelle fora på å diskutere ulike mulige scenarier. Mangelen på informasjon introduserer i følge informanten usikkerhet og støy, og dette går ut over arbeidsmiljøet.

441 I1: (i enheten) så var det bare i september (..) at det var nevnt for første gang (..)

442 F: Mhm

443-148 I1: Vi fikk vite det. At det var tiltenkt at vi skulle overføres.. Og så ble det stille igjen. Og så tok han det opp igjen.. og så ble det stille igjen i en stund.. Og så kom det enda en bit. (..), jeg tror det tok nesten til sommeren året etter før vi fikk beskjed om hvor vi skulle hen. Da hadde vi visst i tre måneder at det skulle gjelde fra (januar). Så den biten, det er det jeg mener med at vi mangler forutsigbarhet. (Det) introduserer usikkerhet og det introduserer støy. Og det går etter min mening utover arbeidsmiljøet.

Nedenfor ser vi et sitat som viser til en situasjon der de ansatte relativt plutselig ikke har arbeidsoppgaver som følge av endringer i eksterne rammebetingelser. Situasjonen strekker seg over tid, uten at de ansatte får noen informasjon om hva som er planlagt for enheten fremover:

101-103 I5: (..) Men på grunn av disse ytre faktorene så falt bunnen ut av det markedet. Sånn at i (20xx) så var det plutselig stopp i prosjekter som vi fikk inn.

104 F: Mhm

105-109 I5: Og da (..) hadde vel kanskje vært nedskalert litte grann. Men, (..) det var mer naturlig avgang og sånt. Men vi var fortsatt rundt (antall) personer på verdensbasis i den organisasjonen som gikk uten noe å gjøre nesten. Eller, med veldig lite å gjøre. Og da (..) opplevde (jeg) rett og slett å gå i flere måneder og ikke ha oppgaver. Altså fra dag til dag, å ikke ha oppgaver.

110 F: Mhm

111-118 I5: Så jeg skjønnte jo at det noe måtte gjøres. Og det var på en måte i alles interesse sånn sett. Og så ble det (..) besluttet å trekke seg ut av det markedet. (..) Det fikk vi liksom tilfeldigvis og litt sånn langsmed vite gjennom at den nye strategien til (selskapet) ble lansert. (..). Det var den nye strategien til (selskapet) som kom ut etter fusjonen. Så stod det liksom at man skal ikke lengre satser på (dette) markedet. Og da var det sånn derre «hallo!», betyr det at den avdelingen den blir lagt ned?»

119 F: Ja

120-125 I5: «Å jaja oo, det var veldig uheldig at det hadde blitt kommentert på den måten.» Og at det ikke hadde blitt kommunisert til oss før. Og da var det hastemøter og så videre. Og da, innenfor den avdelingen som vi var, altså den enheten jeg var i her (..), så var jeg i den første puljen som fikk beskjed om at (..) vi var i en omstillingsprosess. Og fikk gå fra de stillingene vi hadde. Og var da med lovnad om at de skulle prøve å finne noe annet til oss.

(..)

133-134 I5: Det var.. Det tok faktisk 3-4 uker før det ble klarhet i hva som skulle skje. Hvem som kom til å bli bedt om å gå først da.

Informanten opplever å ikke vite hva som skal skje med enheten. Det var tydelig at noe ville komme til å skje, men de visste ikke hva. I den perioden vedkommende ikke hadde arbeidsoppgaver ble det gjennomført personalsamtale hvor leder uttrykte at det ikke var noe leder kunne gjøre for å bistå vedkommende. Når så beslutningen om enhetens fremtid var tatt, ble ikke de ansatte informert om denne før beslutningen stod på trykk i strategidokumentet til organisasjonen. Den opplevelsen av usikkerhet forble sterk selv om de ad omveier fikk vite om beslutningen. Nå var antakelsene bekreftet, og opplevelsen av usikkerhet knyttet til permanent bortfall av arbeidsoppgaver var stor.

Den neste formen for motstand mot endring jeg vil ta for meg er *brudd på psykologisk kontrakt*.

5.3.2 Brudd på psykologisk kontrakt

Flere informanter er av en oppfatning av at når man blir ansatt et sted så er det en forventning til at det er behov for arbeidskraften man kan tilby. En formell arbeidskontrakt sier noe om plikter og rettigheter, og som nevnt tidligere vil en formell kontrakt ofte være relativt åpen slik at det vil være rom for endringer innenfor kontrakten (Williamson, 1975, i Jacobsen, 1998). En psykologisk kontrakt er bygget på individuelle oppfattelser som blir formet av den organisasjonen man arbeider i, oppfattelser som sier hvordan avtalen om utveksling mellom individet og organisasjonen skal være (Jacobsen, 1998). Organisasjonen har forventninger til individet, og individet har forventninger til organisasjonen. I materialet til denne oppgaven finner jeg to eksempler hvor opplevelsen av brudd på psykologisk kontrakt fører til en negativ opplevelse av endringsprosessen og motstand mot denne.

I det ene tilfellet er det en informant som forteller at han opplever et misforhold mellom den informasjonen han fikk angående den stillingen han opprinnelig ble tilbudt i organisasjonen, og det arbeidet han har utført siden han startet å arbeide i bedriften.

87-89 I3: (...) Jeg tenker, at selv det arbeidet jeg gjorde tidligere er ikke det som arbeidsgiveren min ville at jeg skulle gjøre fra starten av. For, bakgrunnen min er innen (...).

90 F: Ja

91-94 I3: Og han ansatte meg i utgangspunktet fordi jeg har denne bakgrunnen. Men så kommer det nye behov, andre ting. Og dette handler kanskje også om forandring, (...). Du forventer noe, du forbereder deg på noe, men hva du står overfor er i bunn og grunn noe annet.

Helt fra informanten ble ansatt har vedkommende opplevd å få andre oppgaver enn det han oppfattet at han ble ansatt for å gjøre og hva hans utdanningsbakgrunn skulle tilsi. Jacobsen (1998) hevder at den psykologiske kontrakten blant annet er et resultat av læring over tid, og i så måte har han ikke rukket å danne en psykologisk kontrakt. Hans opplevelse er imidlertid at organisasjonen ikke har oppfylt det han ble lovet i forbindelse med ansettelsesprosessen. Ut fra hans opplevelse mener jeg likevel at det er riktig å definere dette som et brudd på psykologisk kontrakt. Fra tildeling av de første arbeidsoppgavene etter ansettelse i selskapet opplever informanten et brudd på forventningene. I dette tilfellet har informanten en forståelse av hva som skulle være informantens rolle og arbeidsoppgaver ut fra det han opplevde var avklart gjennom intervjuet. I sitatet over sier informanten at han har forståelse for at nye

behov kan melde seg, og at det man har forberedt seg på kan bli endret. Men, selv om informanten har forståelse for at det kan være forhold som fører til endring så sitter vedkommende igjen med en negativ opplevelse knyttet til det å ikke få gjøre det han oppfattet at han ble ansatt for å gjøre. Klev og Levin (2009) viser til at man kan redusere usikkerhet gjennom å klargjøre rammene for hva som kan og ikke kan bli utfallet av en konkret prosess. På denne måten kan man redusere en form for motstand mot endring, men andre former kan være tilstede, som i dette tilfellet opplevelsen på brudd på psykologisk kontrakt. Dersom lederen er til stede i både den formelle og den uformelle samtalen (Ekman, 2004) vil man kunne påvirke forståelsen til de som er involvert i en endringsprosess gjennom å forklare og formidle tankene bak en endring. Informanten kobler selv inn elementer knyttet til tap av identitet i sitatet over. Denne delen av fortellingen blir behandlet senere under delkapittelet *Tap av identitet*.

En annen informant forteller at vedkommende ble *deppa* og følte at han var en belastning for selskapet da han ikke lengre hadde arbeidsoppgaver som skulle gjøres som følge av at det ikke lengre var etterspørsel for tjenestene enheten leverte.

162-173 I5: Ja altså fra da i desember, jeg hadde på en måte hatt ett prosjekt som jeg hanket inn (..) i løpet av høsten slik at jeg hadde litt å gjøre og fikk fylt opp litt av tiden min. Men ellers så hadde jeg veldig lite å gjøre. Så sa (fagforeningen) at; hvis (informanten) ikke har noe å gjøre her så trenger han kanskje ikke å være på jobb hver dag? Og det passet meg veldig bra. Fordi jeg ble ganske sånn deppa av å gå her ikke ha noe å gjøre. Og følte veldig på at jeg var en belastning. For, (..) det er ikke helt greit å sitte å surfe på andre jobber samtidig som man er på jobben her.. Men så blir det veldig tydelig at OK jeg er veldig lite produktiv. (..) Så det var veldig greit for meg, (..). Slippe å dra hit hver dag, Men jeg hadde hvert fall (..) møter med HR, for å identifisere andre muligheter i organisasjonen og se etter andre stillinger som var ledig (..).

Dette intervjuet viser at opplevelsen av brudd på psykologisk kontrakt kan relatere seg til at den ansatte har en forventning organisasjonen, og en forventning om hva den organisasjonen forventer tilbake fra den ansatte. I dette tilfellet forteller informanten om en opplevelse av at organisasjonen ikke leverer i henhold til psykologisk kontrakt ved at organisasjonen ikke bistår med å skaffe vedkommende arbeidsoppgaver. Men, den ansatte opplever også at vedkommende ikke får benyttet de evner og kvaliteter vedkommende ble ansatt på bakgrunn

av, og at vedkommende derfor er en byrde for selskapet. Informanten opplever at han kan ha vært med på å skape motstand mot endringsprosessen gjennom de uformelle samtalene han deltok i. Dette er hva Amundsen og Kongsvik (2008) omtaler som motstand mot endring i form av bakgrunnskonversasjoner.

Den neste formen for motstand mot endring jeg vil ta for meg er *tap av identitet*.

5.3.3 Tap av identitet

Tidligere i oppgaven har jeg sett at tap av identitet kan føre til motstand mot endring (Jacobsen, 1998). Det er to forhold som går igjen som fører til opplevelse av tap av identitet blant enkelte informanter i denne studien, og som resulterer i motstand mot endring. Flere av informantene forteller at de identifiserer seg sterkt til selskapets verdier og at det ville oppleves som et tap å skulle arbeide for en annen arbeidsgiver som følge av overtallighet av ulike årsaker. Informantene har stor tillit til selskapets øverste ledelse, og selv om de har mindre positive opplevelser i forhold til konkrete endringsprosesser og gjennomføringen av disse, så ønsker de å bli værende i selskapet på grunn av hvordan de identifiserer seg med selskapets verdier.

564-565 F: Så hvis du sitter i dette synkende skipet, og det er der du er ment å være.

Du hadde en følelse av å drukne, kanskje?

566 I6: Ja! I grunnen så var det den følelsen jeg hadde. Jeg følte virkelig at jeg druknet. Jeg vet ikke. Det var bare ikke veldig hyggelig. Men jeg kunne ikke se hvor ellers jeg kunne gjøre denne type arbeid som jeg elsker så mye. Og jeg snudde meg rundt, og snudde meg rundt. Og jeg hadde også andre muligheter, jeg kunne ha hatt andre jobber. Jeg hadde tilbud utenfor. Men er ikke det samme som å gjøre det innenfor (selskapet). At du har sjansen til å gjøre hele bildet og ikke bare selge noen små ting. OK vi gjør noen salg her også, det er sånn vi tjener pengene våre. Men, du har en annen dimensjon innenfor (selskapet). Og selv om min lojalitet til (selskapet) fikk noen skraper, så var den der fortsatt. Og så hadde jeg denne lojaliteten overfor min nærmeste leder. Den var også der helt til slutten. Ja.

Et annet forhold som går igjen i forhold til tap av identitet, er opplevelsen knyttet til å endre arbeidsoppgaver i forhold til den utdannelsen man har. Dette kan være å gå fra ett fagområde til et annet, eller mellom for eksempel operativt arbeide, ledelsesoppgaver, forskningsrelaterte oppgaver og administrative funksjoner. Dersom man identifiserer seg med den rollen man har i organisasjonen kan det oppleves som problematisk når rollen endres uten at man opplever å

kunne påvirke retning og innhold. Dersom man over lengre tid har hatt en rolle, og at man som følge av en endringsprosess må forlate den rollen man har bygget opp gjennom en lang utdanning og arbeidskarriere, så kan dette også skape en utrygghet og en opplevelse av tap av identitet.

En informant beskriver hvordan han opplever den nye rollen i forhold til den rollen han opprinnelig hadde:

146-147 I3: (..) i (den nye enheten) vil du alltid bli presset med tidsfrister. Tidsfrist. Tidsfrist. Og deretter den andre tingen; salg, salg.. Åh, det er virkelig en stor hodepine.

148 F: Mhm

149-150 I3: Jeg vet ikke. Det vil være veldig rart for en (med min profesjon) å være ivrig på salg og kommersialisering.

151 F: ja

152 I3: Det ligger veldig langt bak i mine tanker.

153 F: Ja

145 I3: Men vi må gjøre dette. For å være konkurransedyktige(..)

Jeg har nevnt denne informanten tidligere, og jeg vil hevde at han forteller om to ulike opplevelser. Informanten opplever brudd på psykologisk kontrakt gjennom at han ble forespeilet en annen form for arbeid ved ansettelse. Videre opplever han tap av identitet gjennom at han ikke lengre arbeider med det som er hans profesjon og han må gå inn i en ny rolle som han ikke identifiserer seg med. Informanten innfinner seg med at situasjonen er slik den er, men opplevelsen har skapt frustrasjon, motstand mot endring.

5.3.4 Motstand mot endring som følge av bakgrunnskonversasjoner

I følge Amundsen og Kongsvik (2008) kan motstand mot endring finne sted i form av bakgrunnskonversasjoner i organisasjoner. Gjennom konversasjoner skapes det en sosial virkelighet. Motstand kan for eksempel komme til uttrykk gjennom den virkelighetsforståelsen som blir knyttet til tidligere endringer (Ford et al., 2002). Jeg mener at følgende sitat kan brukes som på eksempel bakgrunnskonversasjon. I denne studien består konversasjonene av opplevelser knyttet til ulike endringsprosesser. Flere informanter forteller om endringsprosesser som strekker seg ut i tid og ned måten man snakker om endringsprosessen setter seg som en bakgrunnskonversasjon i enheten. Det er måten *endringsprosessen* blir gjennomført på som er tema, ikke den generelle driften av selskapet eller hvorvidt det er nødvendig med endring. Der informanten legger ansvaret for

gjennomføring av mindre gode prosesser til ledelsen, mener jeg at teori om *resignert bakgrunn* (Amundsen og Kongsvik, 2008) kan legges til grunn for analysen.

Gjennom at de ansatte snakker sammen om tidligere erfaringer knyttet til endringsprosesser skapes det stress i forhold til hva man tror man kan forvente seg som utfall av den endringen man er inne i. Sitatet viser for øvrig også hvor sammensatt en endringssituasjon kan være. Noen forventer noe negativt på bakgrunn av tidligere erfaring. Noen blir stresset på grunn av usikkerheten det medfører å høre andres tidligere erfaring, men ikke å ha egen erfaring å kunne relatere dette til. Andre igjen, som denne informanten, er delt mellom å oppleve situasjonen som negativ som følge av den usikkerheten som skapes fra å høre andres tidligere erfaringer, samtidig som han ser at endringen kan medføre noe positivt for ham selv som individ;

82-88 I2: (...) Informasjonen vi fikk var at vi hadde en toårsperiode hvor vi kan vente. Men plutselig (..), før sommerferien, bestemte den øverste ledelsen at dere skal overføres neste år. Ikke om to år. Så, det var et ganske stort sjokk for oss. Og vi hadde mange møter intern, for å diskutere dette. Noen av kollegaene mine ble ganske stresset. Fordi de tidligere hadde arbeidet (i den nye type enhet). De visste at atmosfæren er ganske annerledes enn i (opprinnelig type enhet).

89 F: Mm

90-94 I2: Men for meg selv og noen av mine kollegaer; vi har aldri erfart dette. Vi vet ikke om det er mer stressfullt å jobbe (i den nye type enhet). Men hva er forskjellen? Men, jeg tenker at for *meg* personlig så er det OK.

95-97 (..)

98 I2: Så jeg tror.. Til en viss grad så jeg virkelig frem til å bli overført.

Informanten observerer at andre kollegaer opplever stress i som følge av at det snakkes sammen om enkeltes tidligere endringserfaringer. De som ikke har opplevd det å arbeide i den nye typen enhet danner seg et bilde av hvordan det vil bli gjennom den konversasjonen som finner sted i gruppa. Men, for informanten selv ble ikke denne bakgrunnskonversasjonen styrende for hvordan han opplevde endringen. I sitatet over ser vi også et eksempel på *dobbelhet* i forhold til endring (Antonacopoulou og Gabriel, 2001). Denne endringsprosessen ble opplevd som todelt av informanten. Informanten forteller også i intervjuet om en frustrasjon og en frykt for det ukjente knyttet til det han opplever som manglende kommunikasjon fra ledelsen i denne prosessen. For å sikre informantens anonymitet kan jeg

ikke gå videre inn på hvorfor han virkelig ser frem til å bli overført til en ny enhet, men det fremkommer videre i intervjuet at informanten har et *behov* for endring (Amundsen og Kongsvik, 2008). Informanten har ikke selv vektet hvorvidt vekst er viktigere enn trygghet, men trekker frem begge forholdene i relasjon til denne endringsprosessen. Som nevnt tidligere illustrerer Maslow (1968) lignende forhold som et dilemma/en konflikt der defensive krefter, behovet for trygghet, vil trekke i ene retningen mens behovet for vekst vil trekke i andre retningen. Informanten kobler dette senere i intervjuet til at vedkommende etter endring vil få en mulighet å ta del i et bredere fagfelt, og derigjennom på sikt å få flere karrieremuligheter både innenfor og utenfor selskapet. Dette er relatert til behov for vekst, mens behovet for trygghet kommer til syne i den frustrasjonen vedkommende opplever i forhold til gjennomføringen av prosessen og den usikkerheter prosessen bringer frem.

Jeg vil hevde at jeg i materialet ser en form for motstand som bakgrunnskonversasjon som verken passer til beskrivelsen av den selvtilfredse bakgrunn, den resignerte bakgrunn eller den kyniske bakgrunn. I flere tilfeller forteller informantene om hvordan mangelen på informasjon fører til at man i samtaler bruker tid og energi på å snakke om hva man tror ligger til grunn for prosessen og hva man tror vil bli utfallet av denne. Det brukes også mye tid og energi på å snakke om negative opplevelser til selve gjennomføringen eller negative opplevelser knyttet til enkelthendelser i løpet av prosessen. Det er ikke det at man ikke ser behovet for endring, eller ikke har troen på resultatet av endringen som er fokuset for motstanden. Det er mer elementer i prosessen som oppleves negative og som legger en negativ stemning i konversasjonene knyttet til endringen.

Et annet eksempel på denne formen for bakgrunnskonversasjon er relatert til konversasjoner omkring en av selskapets kjerneverdier. Det er flere informanter som sier at det å være åpen for, og klar for å bidra til endring er en nødvendighet i dagens samfunn. Hadde det ikke vært for at selskapet hadde evne til å gjøre nødvendige endringer ville det ikke overlevd de (antall) årene det har eksistert, og gjennom hele perioden vært ledende både nasjonalt og internasjonalt. Den verdien som diskuteres sier at man i selskapet omfavner endring. Verdien ble introdusert når de nye verdiene for selskapet ble presentert i forbindelse med sammenslåing med et annet selskap. På dette tidspunktet var flere av informantene midt inne i de endringsprosessene de forteller om i sine respektive intervjuer. Det er ingen av informantene som har opplevd at enheten i formelle fora har diskutert selskapets verdi knyttet til endring for å skape en felles forståelse knyttet til denne. Informantene forteller derimot om samtaler i uformelle fora, hvor man stiller spørsmålsteget til hva selskapet ønsker å oppnå med

å innføre denne verdien. Er det slik at det forventes at man skal like den prosessen man opplever som problematisk? Flere opplever mangel på kommunikasjon og informasjon fra ledelsens side. De ansatte gjør narr av verdien og forstår ikke hva den betyr. I ettertid, etter innføringen av verdien, har fremdeles ingen av informantene opplevd at man fra ledelsens side har tatt initiativ til å ha samtaler knyttet til forståelsen av verdien. Dette gjør at enkelte som har negative opplevelser knyttet til forrige endringsprosess sier at de ikke venter at selskapet skal håndtere en ny endringsprosess på en annerledes måte. Konversasjonene knyttet til verdien bidrar negativt til opplevelsen av hvordan endringsprosesser håndteres i selskapet.

Dersom ledelsen har et ønske om hvordan de ansatte skal forstå verdien knyttet til endring kan lederen redusere usikkerheten (Levin 2009) gjennom en dialog der man i felleskap søke forståelse. Dersom det skulle vise seg at det var ulik oppfatning knyttet til verdien burde lederen skille mellom det som er første ordens virkelighet, selskapets forståelse av verdien, og andre orden virkelighet, den mening de ansatte har lagt til verdien, og deres fortolkning av den (Amundsen og Kongsvik, 2008). Gjennom denne dialogen kan man så skape en forståelse av hvordan verdien knyttet til endring var ment, en forståelse som ikke forklares gjennom den rådende resignerte bakgrunnskonversasjonen.

Det å ha snakket sammen om et fenomen kan være med å påvirke opplevelsen av fenomenet når det inntreffer. Dersom ledelsen velger å legge til rette for samtaler omkring verdien knyttet til endring vil man kunne påvirke de ansattes skript. Historier kan være med å danne skript, selv for situasjoner man selv ikke har opplevd tidligere. Man kunne fra selskapets side valgt at man i organisasjonen snakket om hva selskapets verdi betyr for arbeidet i enheten og for den enkelte, for på den måten å bidra til at de ansatte får økte resurser til å møte de endringsprosesser som kommer. I dette tilfellet kan det synes som at mangelen på ledede samtaler har ført til resignerte bakgrunnskonversasjoner som har skapt ytterligere negativitet for enkelte informanter.

Når de ansatte gjør narr av verdien knyttet til endring så kan dette også være et uttrykk for en historietype som har et «poetic mode» (Gabriel 2000) tilsvarende en humoristisk historie. Det spøkes om innføringen av verdien fordi man har negative opplevelser knyttet til en endring og man føler ikke at man er i stand til å omfavne endringsprosessen slik den fremstår. Ved å spøke vekk verdien reduserer man viktigheten av å opptre i henhold til denne.

Jeg har sett at bakgrunnskonversasjoner kan skape motstand mot endringsprosesser. Videre vil jeg se hvordan informantene opplevde an kulturell- og utdannelsesbakgrunn hadde betydning for deres opplevelser av endring i egen enhet.

5.4 Er kulturell- og utdannelsesbakgrunn av betydning for hvordan man opplever endring?

Informantenes svar på om de opplever at ulike kulturelle forhold har betydning for opplevelsen av endring, er ikke ensartet. Alle opplever at det er ulikheter i hvordan man møter endringer, men de vektlegger ulike forhold som de opplever ligger til grunn for ulikhetene. Schein (1985) hevder at man kan finne et mangfold av kulturer innen en organisasjon. Ut fra funnene i materialet for denne oppgaven mener jeg å kunne tolke at enkelte informanter opplever å være medlemmer av ulike kulturer innenfor organisasjonen. Informantene forteller om et fellesskap blant kollegaene i enheten. Enkelte informanter opplever en organisasjonskultur (Schein, 1985) knyttet til fellesskap relatert til fagprofesjon, og enkelte opplever at hvordan man håndterer ulike situasjoner er påvirket av den akademiske bakgrunn man har. Samtidig viser enkelte til at det til tross for en felles kultur på ett område også er ulike individuelle tilnærminger til for eksempel endring. Nedenfor følger eksempler på hvordan en person opplever å ha en mer lik tilnærming til endring med andre kollegaer utenfor enheten som kommer fra samme opprinnelsesland, enn med enkelte nære kollegaer i egen enhet som man for eksempel har samme utdannelsesbakgrunn som. Informanten forteller at han er del av en kultur innenfor enheten har arbeider i, samtidig som han også er en del av en annen kulturell gruppe innenfor selskapet. Denne gruppen består av kollegaer fra samme opprinnelsesland som han selv kommer fra. I forbindelse med en endringsprosess forteller han at det er kulturen fra opprinnelseslandet som er avgjørende for hvordan han opplever endringen.

Jeg har i mine spørsmål referert til kultur med utgangspunkt i nasjonalitet og utdanningsbakgrunn. I tillegg viser enkelte informanter til andre former for kulturell bakgrunn. På spørsmål om informantene opplever at global kultur, hvilken nasjonalitet de ansatte har, påvirker opplevelsen av endring svarer fire av seks bekreftende. En informant opplever at den opprinnelige nasjonaliteten ikke lengre er av betydning for en av hans kollegaer da kollegaen, som har en annen nasjonalitet, har oppholdt seg så lenge i landet at han har adoptert den norske kulturen. Informanten opplever ingen forskjell mellom seg selv og den andre hva gjelder kulturell opprinnelse.

Enkelte informanter fra land som skårer høyt maktdistanse indeksen (PDI) (Lunheim, 2010) opplever at de er vant til at sjefen har styringsrett og derfor forholder seg til beskjed om endring uten å stille kritiske spørsmål. En forteller at:

58 I2: (..) Så, i januar (..) ble vi plutselig overført til denne enheten.

59 F: Ja

60-65 I2: Og I forkant av dette var det lange diskusjoner om; *når* og *hvor vi skal overføres*. Og den prosessen er, eh. Jeg tror det er veldig avhengig av de ulike individenes tidligere erfaring. Noen av våre norske kollegaer, og andre kollegaer, ble ganske satt ut av hva ledelsen gjorde. Du er.. Beslutningen kom veldig brått. Dere skal bli overført. Det ble gitt veldig kort varsel. Dere skal bli overført. For, det hadde stor innvirkning på meg, og oss. Men jeg tror, for *meg* var det ganske OK. Fordi, jeg tror det i stor grad avhenger av individet og kultur.

66 F: Ja.

67-69 I2: Fordi jeg er (nasjonalitet). (..), jeg tror de fleste (fra dette landet) er mer vant til makten fra det øverste nivået. Så, hvis vedtaket er gjort, kan vi ikke gjøre noe annet. (..) vi må følge den som tar beslutningene.. (..) Jeg tror, for meg var det helt OK, men for noen av mine kolleger.. De ble ganske slitne av å kjempe mot beslutningen.

Informanten forteller at han har en ulik opplevelse knyttet til endringssituasjonen enn ut fra hva han observerer at kollegaene har. Dette tillegger han at han i større grad enn kollegaene er vant til en kultur, fra hans hjemland, der man følger de beslutninger som tas uten å diskutere disse (Lunheim, 2010). For informanten er det naturlig at lederen er i posisjon til å ta beslutninger som de ansatte skal følge. Informanten bekrefter sin egen opplevelse gjennom en historie som ble fortalt til ham av en av lederne i enheten hans i forbindelse med en pågående endringsprosess:

564-568 I2: (..) Jeg snakket med deg og også en leder fra vår enhet. Og han fortalte oss om.. For vi er et stort selskap, med stort mangfold. Jeg tror at han fortalte at han hadde vært på et møte med øverste ledelsen (..). Og han møtte mange ledere fra forskjellige land. Han la merke til at kulturen, kulturen er ganske forskjellig. Og at menneskene, måten menneskene forholder seg til endring er ganske forskjellig.

569 F: Mm

570-572 I2: For eksempel; i Norge og i Kina er det ganske forskjellig. For han fortalte det til oss; I Kina er sjefen sjef. Og det som sjefens sier er det som blir den endelige

beslutningen. Men så fortalte han oss at i Norge er sjefen en kollega. Det er ganske forskjellig.

573 F: Mhm.

574-579 I2: Dette er forskjellen på hvordan folk forholder seg til endring. I Norge tror jeg at hver gang en endring skjer, så må det komme noe motstand. Men i andre land, kanskje ikke. Jeg tenker at det vil ha en ganske stor innflytelse på hvordan folk forholder seg til endring. For meg, jeg har lært mye fra mine norske kollegaer, og også andre fra vesten. Jeg har vært her i (..) år. Før det arbeidet jeg ved et universitet i (..). Og det er ganske forskjellig. Jeg har lært mye fra mine kolleger. Hvordan si ifra! Og hvordan gi uttrykk for min mening når noe skjer.

580 F: Ja

581-583 I2: Jeg tenker. Noen ganger, selv i et selskap, hvis vi sier ifra, da kan vår mening kanskje være med å påvirke på en eller annen måte. I stedet for å bare være stille og ikke si noe. Det er min læring fra kollegaene mine. Noen ganger er alltid bra å si noe.

584 F: Mhm ja! God lærdom..

585 I2: Ja, det har vært god læring for meg!

Informanten forteller at det å ha gått igjennom denne endringsprosessen, samt å ha hatt den ovennevnte samtalen med leder om hvordan kulturell bakgrunn kan påvirke hvordan man forholder seg til endring, har gitt vedkommende læring i de mulighetene han har til å påvirke en endring. Informanten har fått innsikt i hvordan man kan være med å påvirke gjennom å gi uttrykk for egen mening når noe skjer.

Tidligere i oppgaven har jeg vist til usikkerhetsindeksen (UAI) (Lunheim, 2010) som måler i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg truet av usikkerhet og ukjente situasjoner. Enkelte informanter opplever at det er ulikheter i forbindelse med opplevelse av endring som kan knyttes til UAI. I eksempelet under forteller informanten om hvordan han opplever at kollegaer fra enkelte land er risikoavers og ikke stoler på den informasjonen de får i forbindelse med en omstillingsprosess. Informanten forteller at kollegaene hans hadde ulik opplevelse av situasjonen, basert på kulturen i det landet de kom fra.

499-500 F: (i forhold til) utdanningsbakgrunn eller kulturell bakgrunn... Vil du si at du kjente igjen måten man reagerte på i forhold til den bakgrunnen man hadde?

501-504 I5: Ehm. Tja. Jeg tror nok at de som var norske og svenske stolte mer på at dette kom til å ordne seg. Fordi man har inkorporert dette at man stiller ganske sterkt som arbeidstaker. Det tror jeg også ble reflektert i den gruppa. Mens de (..) som kommer (for eksempel) fra det amerikanske arbeidslivet og var vant til at man måtte gå på dagen. Kanskje ikke helt stolte på det, da. Og lurte på hvordan man skulle.. Og også fordi man da hadde kommet hit så har man har man, vil jeg tro, ikke så bredt utvalg av jobber for en del av dem.

505 F: Mhm

506 I5: Ja. Så det ble nok litt reflektert hvor man kom fra, og i hvilken grad man var risikoavers eller stolte på den informasjonen som kom.

En annen informant fortalte om hva i hans kulturelle bakgrunn som hadde sterkest innflytelse på hans opplevelse av endring:

538-540 F: Ja. Tror du? Vi snakket om utdannelsesbakgrunnen din. Og, vi snakket litt om kulturelt mangfold. Tror du, ehm, at kulturell bakgrunn eller utdanningsbakgrunn spilte en rolle i forhold til hvordan dere møtte denne endringsprosessen.

541 I3: Nei, jeg tror ikke det. Det er ikke utdanning.

542 F: Nei

543 I3: Kanskje kultur, ja.

544 F: Ja

545 I3: Men selv kultur er ikke nødvendigvis kultur relatert til nasjonalitet.

546 F: Nei

547 I3: For meg, meg selv..

548 F: Ja

549 I3: Det er min tro, min religion vil jeg si.

Informanten forteller om hvordan man i følge hans tro skal møte endringer med tålmodighet:

568 I3: (..) Men tålmodighet i (..) definisjon er ikke passiv. Det er ikke en passiv handling.

569 F: Nei

570-572 I3: Så, tålmodighet er ikke (gjør seg selv mindre og mumler). Nei, tålmodighet er en aktiv vei For, det står skrevet i hele (den religiøse skriften), at Gud vil ikke endre din skjebne før du selv endrer *din* skjebne.

573 F: Ja

574 I3: Så, hvis jeg bare sitter og er passiv tålmodig, (..) ja, bare sitter stille og ikke gjør noe,

575 F: Ja

576 I3: Og da plutselig, vil jeg bli overrumplet. Men, det er ikke i henhold til min tro, min kultur, min religion.

577 F: Mhm

578-579 I3: Så, må være aktiv. Og da må jeg søke ulike måter jeg kan endre min skjebne på. (..).

580 F: Ja. Så det er.. Og derfor tok du det (..) kurset?

581-582 I3: Ja, korrekt, korrekt, korrekt. Bare for å forberede meg. (..)

583 F: Ja

584 I3: Men jeg føler fremdeles at jeg, jeg mener, at jeg må utruste meg selv med alt jeg kan for den situasjonen jeg står i.

585 F: Ja.

586 I3: Så det er forklaringen, ja. Det er bra du minnet meg om det kurset.

Vedkommende kommer opprinnelig fra et land som ligger relativt høyt på maktdisatansindeksen (Lunheim, 2010). Men for denne informanten er det naturlig å ikke vente passivt på at en endring skal bli gjennomført. I hans religion er det forhold som gjør at han i dagliglivet vil søke å påvirke sin skjebne. I den endringsprosessen han forteller om betyr dette at han selv søker informasjon og søker å utruste seg selv med alt han kan i forhold til en situasjonen han står i. Hans tro er med på å påvirke hvordan han opplever endring.

En informant mente at utdanningsbakgrunn spilte inn opplevelsen av endring. Informanten ser en sammenheng på hvilken utdanningsbakgrunn kollegaene hadde, og når og hvordan de begynte å reagere på endringene i enheten. Informanten understreker at han ikke er sikker på hvilke forhold som påvirker opplevelsen mest, og han introduserer andre måter man også kan forstå reaksjonene til kollegaene på.

520-524 I6: Og med tanke på utdanning, ja, det var også en forskjell. Du kunne se at folk med høyere utdanning også hadde en tendens til å være de siste til å bli bekymret. Og de som hadde lavere utdanning hadde en tendens til å bli opprørt tidligere og uttrykke det tidligere og kanskje være mer konspiratorisk i måten å snakke om det på. Kanskje de også bidro til et miljø med negativ snakking.

525 F: Ja

526-532 I6: Og så plukket vi det opp senere, så det er ikke sånn at vi er noe bedre! Bare litt senere. Men. Så er det en ting. Men igjen, om rekkefølge og konsekvenser; de er også de som er mest sannsynlig å være i støttefunksjoner. Og mest sannsynlig til å være de første som blir kuttet ut. Så hvis jeg var som dem, og jeg skulle gjøre regnestykket, så ville jeg tenke "ok, hvem skal gå først", jeg !. Mest sannsynligvis ha en lav utdanning. Kanskje i alderen 50 pluss. Hvem kommer til å være interessert? Jeg har vært i (selskapet) hele mitt liv.. Ja. Så det er en forskjell, men jeg tror det er noen veldig gode grunner som ligger til grunn for forskjellene også.

En annen informant mener at når gruppen er sammensatt av personer som i ulik grad er komfortable med å si sin mening i grupper, så bør dette bli tatt hensyn til i endringsprosesser:

710-712 I3: Jeg sier ikke at det er lett. Nei! Noen ganger er det mye snakk, mye diskusjoner. Og kanskje det er noen som er ganske sjenert i den diskusjonen. Noen som ikke vil si alt de har på hjertet høyt.

713 F: Nei

714-715 I3: Så forskjellige måter å innhente informasjon, kanskje. Kanskje ikke i, hva kaller du det, gruppediskusjoner?

716 F: Ja

171 I3: Da kan du i tillegg ha en-til-en samtaler. Eller, kanskje til og med et spørreskjema, og så videre.

For å komme i en posisjon der lederen kan redusere ansattes opplevelse av usikkerhet (Klev og Levin, 2009) mener informanten at lederen bør legge opp til ulike kommunikasjonsformer som for eksempel, gruppemøter, en-til-en samtaler og bruk av spørreskjema. På denne måten tror han at lederen vil få flere tilbakemeldinger, blant annet fordi det ikke er alle som er komfortable med å snakke i større grupper.

Jeg har så langt sett på hvordan informantene har opplevd endring. I tillegg til å spørre om hvordan informantene opplevde endring spurte jeg også om hvilke råd de ville gi til den neste som skulle lede en endringsprosess i deres enhet. I neste kapittel vil jeg se nærmere på svar informantene kom med.

5.5 Råd til den neste som skal lede en endringsprosess

De rådene informantene gir til den neste som skal lede en endringsprosess i dere enhet er knyttet til tiltak som lederen gjennom å fokusere på planlegging og implementering av

endringsprosessen kan påvirke. Alle elementene som er trukket frem som ulike former for opplevelser av motstand i deres fortellinger blir også omfattet i deres råd til neste leder.

De fleste rådene vil i henhold teorien kunne redusere motstanden mot endring. Informantene har alle vektlagt at kommunikasjon og informasjon er veldig viktig for å skape gode opplevelser rundt endringsprosesser. Igjen kommer jeg tilbake til Klev og Levin (2002), som sier at gjennom å redusere usikkerhet vil man kunne redusere motstand og bedre opplevelsen av endringsprosesser. En informant svarer følgende på spørsmålet om hva vedkommende opplever som viktigst for ham for å oppnå en god endringsprosess:

371-374 I3: Informasjon og kommunikasjon til du føler at du repeterer deg blå er viktig. For vi er masse forskjellige type mennesker. Og noen kan høre det en gang og tenke, Fint! Andre må bli beroliget. Det må være rom for å kunne ta imot de som blir ordentlig lei seg. Altså, noen reagerer med sinne, noen blir lei seg, noen blir redde. Man tenker på jobben sin..

375 F: Mhm

376-381 I3: Og, ja så jeg tenker at det er viktig. Jeg synes jo at det (selskapet) gjorde med fusjonen nå sist, med å ha etablerte hjemmesider. Vi kan jo lære litt av våre metoder som vi har solgt til kunder i mange år. Det er mange prosesser vi har gjort i (selskapet) som vi ikke har fulgt våre egne prosesser på. Vi selger dem til kundene for dyre penger. Den siste fusjonen synes jeg kanskje at de gjorde bedre! Det med den interaksjonssiden, du kunne lese, følge med. Og jeg tror så lenge folk får vite noe.. Man må ikke vite alt..

382 F: Mhm

383-388 I3: Selvfølgelig skal toppledelsen få holde de hemmeligste hemmelighetene for seg selv helt til siste dagen.. men det finnes alltid *noe* man kan fortelle. Og det tror jeg er viktig for folk. Og så tror jeg også det er viktig at man har rom for å ta inn de som trenger litt ekstra betryggelse. Og det er ikke alle som vil gjøre det ved å sitte og rekke opp hånden blant 300 mennesker i en møtesal. Men man må få komme inn og sitte i en koselig stol, en kopp kaffe, og bli hørt og kanskje bare få lov til å sitte det og bli betrygget på at dette her er greit.

389 F: Mhm

390 I3: Det tror jeg er viktig!

Informanten viser til at vedkommende opplever en forbedring i forhold til kommunikasjon ved den siste store strukturelle endringen i organisasjonen. Samtidig opplever informanten at det er viktig at det finnes ulike fora for informasjonsutveksling. Noe kan for eksempel skje på nett og noe kan skje i store forsamlinger. Men, informanten opplever at det er viktig å kunne komme et sted som individ, og bli møtt i forhold til den usikkerheten man har. Opplevelsen og forståelsen av en endring kan variere for personer på ulike nivå i organisasjonen. Å gi rom for å bidra til at ansatte på ulike nivå håndterer de følelsene som dukker opp, kan ha innflytelse på handlingen til de ansatte og derigjennom også på resultatet på endringen (Klarner et al., 2011).

I tillegg til å vektlegge viktigheten av kommunikasjon anbefaler en informant at ledelsen bør legge et grunnlag for at enheten kan være best mulig rustet til å møte en ny endringsprosess gjennom utvikling av enhetens tjenester og utvikling av de ansattes kompetanse. Dette relaterer seg til å unngå fenomenet *inertia* (Hellevang og Revang, 2012) ved at ledelsen i større grad sikrer at aktiviteten er i takt med omgivelsene og at man løpende er i stand til å absorbere de endringer som skjer.

146-147 F: Hva er for deg en ideell endringsprosess?

148-151 I5: Ehm. Det er at man får informasjon så tidlig som mulig. At det er på en måte en åpenhet i kommunikasjonen på en måte. (..). At kommunikasjonen kommer i størst mulig grad fra ledelsen først. Før det rekker å bli slik at det koker litt med rykter (..).

152 F: Ja

153-156 I5: Og at. Men egentlig kanskje før det. At ledelsen tar på alvor de signalene som kommer og at en tidsnok faktisk går inn i og prøver å, for eksempel i det tilfellet, endre, gi oss flere bein å stå på. Utvikle andre tjenester og så videre. Og gi de det gjelder, avdelingen, en breiere kompetanse (..).

157 F: Mhm

158 I5: Slik at de kan være bedre rustet til en endring.

Jeg har i dette kapittelet vist hvordan informantene bruker sine egne erfaringer fra hvordan de har opplevd endringsprosesser til å komme med forslag til den som skal lede neste endringsprosess. Med dette avslutter jeg presentasjonen av de funnene jeg har gjort i oppgaven. I neste kapittel vil jeg oppsummere disse funnene.

5.6 Oppsummering

I denne oppgaven ønsket jeg å studere ansattes opplevelse av endring i egen enhet. Ved å benytte kvalitativ metode, med gjennomføring av semistrukturerte narrative intervju har jeg fått tilgang til ulike fortellinger nettopp om dette. Jeg intervjuet seks ansatte fra ulike deler av organisasjonen jeg selv arbeider i.

Jeg har valgt å koble informantenes fortellinger opp mot teori om organisasjonsutvikling, samt teori om ulike former for motstand mot endring. Denne vinklingen gir rom for å kunne si noe om hva som kan ligge til grunn for de opplevelsene informantene forteller om. Det informantene forteller om er rekonstruksjoner av hendelser som informantene har tatt del i (Bauer, 1996). Denne oppgaven har ikke som mål å kartlegge hva som *faktisk* skjedde i de ulike endringsprosessene informantene forteller om. Det er informantenes opplevelse av endring som er i fokus. For som Gabriel (2000) hevdet, sannheten til en historie ligger ikke i dens nøyaktighet, men i dens mening.

Alle informantene fortalte om opplevelser knyttet til relativt store strukturelle endringer i enhetene de arbeidet i. Informantene, med unntak av én, valgte å fortelle om endringsprosesser som hadde ført til negative opplevelser knyttet til endring. Informantene fortalte om selve prosessen, slik de hadde opplevd gjennomføringen av den. Videre fortalte informantene om opplevelser de hadde hatt i tilknytning til endringen.

Jeg var interessert i de opplevelsene informantene hadde, samt om informantene hadde tanker om hvorvidt enkelte konkrete forhold påvirket den opplevelsen de hadde. Jeg har funnet at informantene ofte har flere ulike opplevelser knyttet til en og samme endringsprosess.

I materialet finner jeg tydelige fellestrekk mellom de opplevelsene informantene forteller om. Som en oppsummering av funnene i oppgaven kan jeg si følgende om ansattes opplevelser knyttet til endring i egen enhet:

Enkelte ansatte i selskapet anser at de små endringene som finner sted i det daglige arbeidet er naturlige elementer som er ønskelig og nødvendig for kompetanseutvikling og forretningsmessig sunn drift av selskapet. Endringene kan oppleves som overveldende når det er mye som skjer på en gang, men samtidig oppleves det som energigivende å arbeide i et miljø der det skjer utvikling.

Ansatte opplever ofte at større endringer i organisasjonen tilsynelatende får en tilfeldig implementering. Enkelte opplever at de ikke vet hva som er forventet av dem i en endringsprosess.

Enkelte opplever usikkerhet knyttet til om den informasjon de får relatert til endringsprosessen er korrekt. Flere forteller om frustrasjon i forbindelse med mangel på informasjon fra ledelsen.

Enkelte opplever frykt for det som måtte komme som resultat av endringen; frykt for det ukjente.

Enkelte opplever at flytting av egen enhet mellom ulike deler av organisasjonen fører til tap av identitet.

Enkelte opplever at samtalene blant de ansatte er med på å gjøre situasjonen mer negativ; bakgrunnskonversasjonene skaper utrygghet og motstand.

Enkelte forteller at ens egen eller andre kollegaers kulturelle bakgrunn spiller en rolle for hvordan man opplever en endringsprosess. De opplever at kulturell bakgrunn basert på opprinnelsesland, utdanningsbakgrunn samt religiøst ståsted spiller inn på hvordan man opplever en endringsprosess.

6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg benyttet narrativt intervju for å se hvordan ansatte opplever endring i egen enhet. Gjennom intervjuene fortalte informantene blant annet om opplevelser som kan knyttes til ulike former for motstand mot endring. Informantene fortalte også om hva de mener skal til for at en endringsprosess skal oppleves god.

En av informantene fortalte om en endringsprosess der leder ved sin regelmessige kommunikasjon og deling av informasjon med de ansatte reduserte deres usikkerhet knyttet til endringsprosessen. I den samme endringsprosessen var det en annen leder som ikke hadde samme tilnærming i forhold til sin del av organisasjonen. Informanten opplevde at usikkerheten blant de ansatte var høyere blant de ansatte i den enheten hvor leder kommuniserte og informerte mindre, sammenlignet med hans egen enhet.

Jeg har intervjuet seks personer i et selskap med flere tusen ansatte. Da informantene arbeider i ulike enheter i organisasjonen og har tatt del i ulike endringsprosesser, styrkes denne

oppgavens overførbarhet. Det denne studien viser er at man, gjennom å benytte narrativ metode, får tilgang til de ansattes opplevelser knyttet til endring. Dersom man er interessert i at de ansattes opplevelser i forhold til endringsprosesser skal være gode, kan man for eksempel gjennom studier som denne gjøre seg kjent med hvordan ansatte opplever endring i egen enhet, og deretter iverksette ulike tiltak for å redusere eventuell usikkerhet hos dem. Det er ikke bare opplevelsen av den konkrete endringsprosessen som blir bedre. Den ansattes handlinger vil i følge teorien også endres dersom usikkerheten reduseres (Jacobsen 1998). Den ansatte for eksempel ikke opplever frykt for det ukjente, at det ikke er behov for at vedkommende reduserer opplevelsen av stress gjennom å motarbeide endringen.

Videre har jeg vært innom ulike forhold knyttet til kulturforskjeller i forbindelse med endringsprosesser. Funn i oppgaven tyder på at en leder som kjenner sine ansatte, og som også kjenner til deres kulturelle bakgrunn, lettere vil kunne forstå de reaksjoner den enkelte har på endring. Funn i oppgaven tyder også på at kunnskap om kultur kan være nyttig for det enkelte medlem i en enhet, for å kunne forstå sine egen om kollegaenes handlingsmønstre bedre. Dette viser at selv om det tilsynelatende finnes en felles organisasjonskultur i en enhet, så vil kulturforskjeller kunne spille inn med tanke på hvordan man opplever en endringsprosess.

Ingen av de funnene jeg har gjort er banebrytende. Det er kjent, og har vært kjent lenge, at man ved å ta visse grep kan redusere de ansattes usikkerhet i forbindelse med endringsprosesser. Med mindre man velger å etablere en egen ledelsesstruktur for endringsprosessen er det er de lederne som er lengst nede i organisasjonen, de som ofte har minst erfaring med implementering av endringsprosesser, som skal støtte de ansatte i en slik situasjon. Dersom jeg skulle vektlegge et siste forhold på slutten av denne oppgaven, med forslag til videre studier, så må det være studier knyttet til lederen på det eller de laveste nivåene i en organisasjon. Hva ville det gjøre med de ansattes opplevelse av endring i egen enhet dersom man hadde et system for å støtte deres nærmeste leder i planlegging og utrulling av endring i de berørte enheter?

Endringer vil stadig dukke opp, og funn i oppgaven viser at flere informanter finner energi i å arbeide i miljø der det er stadige endringer fordi det oppleves at endringene fører med seg noe godt. Jeg håper informantene som har delt sine opplevelser med meg, i fremtiden opplever mindre usikkerhet knyttet til større strukturelle endringsprosesser.

Litteraturliste

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Norsk Forlag AS.
- Antonacopoulou, E.P. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, Learning and Organizational Change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), s. 435-451
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bauer, M. (1996). *The narrative interview. Comments on a technique for qualitative data collection*. London School of Economics and Political Science. Methodology Institute. Papers in Social Research Methods. Qualitative Series no 1.
- Bernstein, D.A., Clarke-Stewart, A., Roy, E.J., Srull, T.K. & Wickens, C.D. (1994). *Psychology*. (3. utgave). Boston: Houghton Mifflin.
- Bethelheim, B. (1976). *The Uses of Enchantment. The Meaning and Importance of Fairy Tales*. London: Thames&Hudson
- Brinkman, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Ford, J.D., Ford, L.W. & McNamara (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational change management* 15 (2), s. 105-121.
- Gertsen, M.C., Söderberg, A.-M., & Torp, J.E. (1998). Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions. I *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, red. M. Cardel Gertsen, A.-M. Söderberg og J.E. Torp, X, 203 s. : ill. Berlin: Walter de Gruyter.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Hennestad, Ø. & Revang, B. W. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon. *Magma* (1), s. 9-25.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte P.A. & Christoffersen L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jovchelovitch, S. & Bauer, M. W. (2000). Narrative interviewing [online]. London: LSE Research Online.
- Kinlaw, D.C. (1995). *Medarbetarskap: All på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Klarner, P., Todnem By, R. & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*. 2011 (27), s. 332-340.
- Kraglund, L. (2007). Dilemmaer ved at gjennomføre forskning i egen organization. *Klinisk sykepleje* 21. årgang, nr.1 (2007).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Levin, R. & Klev, R (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling I organisasjoner*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Lines, R. (2005). "The structure and function of attitudes towards organizational change." *Human Resource Development Review*, s. 8-32.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotions in the organizational change: A process model. *Human resource management review*, 15, s. 263-280.
- Lunheim, R. (2010). *Kulturforståelse for næringslivet. Innføring I tverrkulturell kommunikasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations* . Henvist til i artikkelen men ikke oppført i referanselisten til Jacobsen, D.I. (1998): Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon. *Magma* 1 s. 9-25.
- Nadler, D.A. (1981). Managing Organizational Changer: An Integrative Perspective. *The journal of applied Behavioral Science*. Volum 17 (2).

- Nadler, D.A. (1987). The Effective Management of Organizational Change, i J.W. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Paterson, J.M. & Härtel, C.E.J. (2002). An integrated affective and cognitive model to explain employees' response to downsizing. I N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Härtel (Red.), *Managing emotions in the workplace* (s. 25-44). New York: M.E. Sharpe.
- Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. I M.D. Dunnette & L.M. Hough (Red.), *Handbook of industrial & organizational psychology*. (Utgave 3, s. 719—822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. Volum 45(2), s. 109-119).
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2.utg.) San Fransisco: Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkely: University of California Press.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's New York: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review* 7 (23)
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press

Vedlegg 1 Intervjuguide

Dette er et intervju i forbindelse med masteroppgave i Organisasjon og ledelse ved NTNU. Intervjuer/forsker er Ingrid Geirhovd Haug, og det er jeg som skal levere oppgaven.

Temaet for masteroppgaven er Endring, - fokus på opplevelse av endringsarbeid i egen enhet.

En «organisatorisk endring» har funnet sted når en organisasjon har forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endring kan enten komme som følge av en plutselig innføring av noe nytt eller den kan bli implementert sakte men sikkert over tid.

En organisatorisk endring kan blant annet medføre endring i arbeidsoppgaver, teknologi, mål eller strategi, ved endring av organisasjonsstrukturen eller ved endring av for eksempel hvordan kommunikasjon skal foregå, hvordan beslutninger tas eller hvordan læring skal foregå. I invitasjonen til intervjuet bad jeg deg tenke igjennom arbeidet i enheten og se om det er noen konkrete endringsprosesser som du tenker på oftere enn andre.

Jeg vil både komme inn på temaer som er relatert til hva du selv tenker om endring generelt, og hvordan du opplever endringsarbeid i enheten generelt og i forhold til konkrete endringer. Intervjuet er ment å vare en time.

Vi arbeider i det samme selskapet, men vi arbeider med helt forskjellige fagfelt. Husk at jeg ikke vet noe om hva som skjer internt i enheten din. Jeg kommer kanskje til å be deg utdype eksempler slik at vi er sikker på at jeg ikke skriver om noe jeg tror har hent, men om det du faktisk ønsker å fortelle meg.

Når jeg snakker om Enhet så refererer jeg til den enheten som du er organisatorisk tilknyttet.

Interjuet sarter:

- 1) **Hvor lenge** har du arbeidet i Selskapet?
- 2) **Kan du fortelle** om hva jobben i din enhet går ut på?
- 3) Hva **liker** du best ved jobben din?
- 4) Har du **arbeidet i utlandet**, enten for dette eller et annet selskap?

- 5) Ved hvilken utdanningsinstitusjon gjennomførte du **høyere utdanning**?
- 6) Hadde du **utenlandsopphold** som del av studiene? Hvor?
- 7) Har de fleste i enheten lik utdannelses bakgrunn? Snakker de fleste det samme språket?
Også som morsmål?
- 8) Hvilken endring de to siste årene har etter din oppfatning hatt **størst betydning** for utviklingen i enheten? Hva medførte denne endringen for enheten?
- 9) Hva er det, etter din oppfattelse, som er **den eller de viktigste faktorene** som må være på plass for at en endringsprosess skal føre til en varig endring i din enhet?

Når du tenker på den konkrete endringen som enheten har vært i gjennom i det siste, opplever du at de faktorene som du vektlegger har vært til stede?

Tenk på en endringsprosess som du mener var vellykket; kan du fortelle hva det er som gjorde den vellykket?

Jeg ønsker å vite litt om **hva dere i enheten snakker om** når det gjelder Endring.

- 10) Er det **noe spesielt** fra tidligere endringsprosesser som ofte kommer opp?

Er det forskjell på det som fortelles i møter og det som fortelles rundt lunsjbordet? På hvilken måte?

Når du tenker på det nå; har du noen eksempler om endring som **du** forteller oftere enn andre når dere snakker om endring?

Hvilke historier om endringer forteller **ledelsen**?

Etter din mening; Hva gjør det med dere i enheten å høre disse historiene – fra ledelsen og resten av enheten?

Opplever du at dere blir motivert eller demotivert til å bidra i endringsarbeidet når dere hører det som blir fortalt?

På hvilken måte tror du det vil påvirke din enhet dersom dere **ble enig** om å fokusere på å **fortelle gode** endringshistorier.

Organisasjonskultur i enheten

11) I starten av intervjuet stilte jeg to spørsmål; Hvor har du studert, og har du hatt utenlandsopphold (enten som del av studiene eller som del av arbeidet)?

Tror du det har noe å si for **hvordan dere arbeider med endring**, at dere er like eller ulike på **disse** punktene – **studieerfaring** og erfaring fra opphold/arbeid i andre **land/kulturer**?

Hvis noe, hvilket av disse elementene tror du er viktigst i forhold til å få til en god prosess rundt endringsarbeid, lik studiebakgrunn eller erfaring fra studier/arbeid i utlandet?

Hva annet enn lik/ulik studieerfaring og erfaring fra opphold/arbeid i andre land/kulturer er det som etter din mening **har størst innvirkning** på hvordan dere som enhet forholder dere til Endring?

12) Selskapet har en **verdi** som sier «We embrace change and deliver result».

Hva betyr «We embrace change» for **deg**?

Hva betyr «We embrace change» for arbeidet i din enhet?

Opplever du at **dere** i enheten forholder dere likt til denne verdien?

Hvis ja; hva mener du er deres typiske måte å forholde dere til endring?

Hvis nei; Uten å nevne navn; hvordan vil du beskrive de ulike måtene å forholde seg til endring i enheten?

Hvis nei: Hvordan synes du det er å samarbeide rundt endring når det er ulike holdninger til endring internt i enheten?

13) Hvis du får **5 minutter** med den som skal lede det neste endringsprosjektet i din enhet, og du står fritt til å **gi vedkommende akkurat de råd du måtte ønske**;

Hva vil du **råde** vedkommende å ta hensyn til når det gjelder det å ta fatt på endringsarbeid i din enhet for at endringsarbeidet skal få en varig effekt?

Nå nærmer vi oss avslutningen på dette intervjuet;

Er det noe mer angående Endring som du gjerne vil ha sagt?

Har du noen spørsmål til selve intervjuet?

Har du noen spørsmål til prosjektet?

Jeg har ikke mer jeg vil spørre deg om. Tusen takk for at du tok deg tid til dette.

Det som skjer videre nå er at jeg vil transkribere alle intervjuene, og du vil få ditt intervju til gjennomlesing. Deretter vil jeg analysere datamaterialet. Oppgaven har frist for levering 1. september 2015.

Igjen; tusen takk for at du har gitt ditt bidrag!

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
Samtykkeerklæring
”Endring - opplevelse av endringsarbeid i egen enhet”

Bakgrunn og formål

I forbindelse med masteroppgave i Organisasjon og ledelse ved NTNU vil student Ingrid Haug, gjennomføre intervjuer. Temaet for masteroppgaven er «*endring*, fokus på opplevelse av endringsarbeid i egen enhet».

Formålet med intervjuene er å snakke med deg for å høre om hvordan du opplever ulike forhold knyttet til endring i din enhet og hva du generelt tenker om endringsarbeid.

En «organisatorisk endring» har funnet sted når en organisasjon har forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endring kan enten komme som følge av en plutselig innføring av noe nytt eller den kan bli implementert sakte men sikkert over tid. En organisatorisk endring kan for eksempel medføre endring i arbeidsoppgaver, teknologi, mål eller strategi, ved endring av organisasjonsstrukturen eller ved endring av for eksempel hvordan kommunikasjon foregår, hvordan beslutninger tas eller hvordan læring finner sted.

Det er fint om du kan tenke igjennom arbeidet i enheten og se om det er noen konkrete endringsprosesser som du tenker på oftere enn andre i hverdagen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli gjennomført intervjuer av 1 times varighet. Intervjuet vil bli tatt opp og i etterkant av intervjuene vil datagrunnlaget bli transkribert. Hver enkelt vil så få mulighet til å lese igjennom «sitt» materialet. Det vil ikke bli innhentet personrelatert informasjon fra andre kilder enn intervjuene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun Ingrid Haug som vil ha tilgang til de opplysningene du gir. Navneliste og koblingsnøkkel oppbevares adskilt fra datagrunnlaget, og på denne måten vil konfidensialitet ivaretas.

I oppgaven vil det ikke bli tilkjennegitt hvem som deltar i intervjuene. Det vil ikke bli benyttet reelle navn eller alder i oppgaven. Dersom det blir behov for å bruke navn for å gjøre det lettere for leseren å få med seg innholdet, så vil det ikke bli brukt navn tilsvarende noen i avdelingen. Likeledes vil hverken navnet på enheten eller navnet på selskapet ikke bli referert i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2015 i forbindelse med frist for innlevering av Mastergradsoppgaven. Når oppgaven er endelig sensurert vil navneliste, koblingsnøkkel og optak samt transkribering av intervjuene slettes.

Frivillig deltakelse

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 ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ingrid Haug (mob: XX, e-post: XX).

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

NAVN I BLOKKSRIFT

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Vedlegg 3 Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS på
melding om behandling av personopplysninger**

Se neste side.

Oscar Amundsen
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 24.04.2015

Vår ref: 42795 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>42795</i>	<i>Endring - opplevelse av endring i egen enhet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Oscar Amundsen</i>
<i>Student</i>	<i>Ingrid Geirhovd Haug</i>

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, 01.09.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices:

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

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 42795

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.09.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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