

Kjersti Kahn

Endring er den nye normen

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og ledelse

Veileder: Joachim Vogt Isaksen

Mai 2022

Kjersti Kahn

Endring er den nye normen

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og ledelse
Veileder: Joachim Vogt Isaksen
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Jeg ønsker først og fremst å takke min veileder, Joachim Vogt Isaksen, for interessante og konstruktive diskusjoner og tilbakemeldinger i prosessen med skriving av denne masteroppgaven.

Jeg vil også takke Marthe og Nikolaj som tok seg tid til å lese korrektur.

Sammendrag

Endring er den nye normen, både nasjonalt og globalt, og den menneskelige faktoren er essensiell for suksess. I litteraturen, både innen vitenskapelig forskning og teori, er det imidlertid et motsetningsforhold mellom endringsprosesser, menneskene som står i dem, samt deres opplevelse av endringsprosessens påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Ettersom menneskene i prosessen oppgis å være definerende for dens suksess, vil deres opplevelse av den være avgjørende for utfallet.

Denne tematikken belyses i den følgende dokumentanalysen hvor 13 forskningsartikler gjennomgås systematisk, og deretter drøftes opp mot relevante teorier knyttet til endringsprosesser, mennesker i endringsprosesser samt det psykososiale arbeidsmiljøet.

Studien viser at det er grunnlag for å si at forskningen finner at endringsprosesser kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i negativ retning, da ofte knyttet til faktorer som usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon og forhøyet jobbstress. Men den bekrefter også at det er faktorer som kan ha risikoreduserende effekt på påvirkningen av det psykososiale arbeidsmiljøet dersom de er til stede før og under endringsprosessen, herunder kan nevnes opplevelsen av godt ledede endringsprosesser som bygger på tillit, medvirkning og samspill mellom ansatte og ledelse.

Abstract

Change is the new norm, both nationally and globally, and the human aspect is essential for its success. In the literature however, both in scientific research and theory, there is a contradiction between organizational change, the people who are in them and their experience of the process' impact on the psychosocial work environment. Since the people in the process are stated to be defining for its success, their experience of it will be decisive for the outcome.

This topic is highlighted in the following document analysis where 13 research articles are reviewed systematically, and then discussed against relevant theories related to organizational change, people in such processes and the psychosocial work environment.

The study shows that there is a basis for saying that the research finds that organizational change can effect the psychosocial work environment in a negative direction, as it is often linked to factors such as uncertainty about ones own work situation and increased work stress. But it also confirms that there are factors that can have a risk reducing effect on the impact on the psychosocial work environment if they are present before and during the change process, these factors include the experience of a well managed process based on trust, participation and positive interaction between employees and management.

Innhold

1.	Innledning.....	6
1.1	Problemstilling og tilknyttede forskningsspørsmål	7
2.	Teori.....	7
2.1	Organisasjonen og endringsprosessen.....	8
2.2	Tid i endringsprosessen.....	10
2.3	Organisasjonskulturens rolle i endringsprosessen.....	12
2.4	Menneskene i endringsprosessen.....	13
2.5	Konflikter	18
2.6	Mestring	20
2.7	Psykososialt arbeidsmiljø	21
2.8	Arbeidsmiljølovens tre krav til god endringsprosess	25
2.9	Ledelse av endringsprosesser.....	25
3.	Kvalitativ metode	29
3.1	Dokumentanalyse.....	30
3.2	Utvalgskriterier og kriterier for søk.....	31
3.3	Kategorier og kategorisering	32
3.4	Analyseprosessen	34
3.5	Vurdering av datagrunnlagets kvalitet	35
4.	Datagjennomgang	38
4.1	Den positive kategorien	39
4.1.1	Artikkel 1.....	39
4.1.2	Artikkel 2.....	41
4.1.3	Artikkel 3.....	43
4.1.4	Artikkel 4.....	44
4.1.5	Artikkel 5.....	46
4.2	Den negative kategorien	48
4.2.1	Artikkel 6.....	48
4.2.2	Artikkel 7.....	50
4.2.3	Artikkel 8.....	51
4.2.4	Artikkel 9.....	53
4.2.5	Artikkel 10.....	55
4.2.6	Artikkel 11.....	57
4.3	Den nøytrale kategorien.....	58
4.3.1	Artikkel 12.....	59
4.3.2	Artikkel 13.....	61

4.4	NOU-er.....	62
4.4.1	NOU 2000: 27	62
4.4.2	NOU 2004: 5	64
4.4.3	NOU 2008: 11	65
4.4.4	NOU 2008: 17	66
4.4.5	NOU 2010: 13	67
4.4.6	NOU 2021: 2	70
5	Drøftingen	71
5.1	Problemstillingen.....	71
5.1.1	Grunnlag for kategoriseringen	72
5.1.2	Metode	73
5.1.3	Drøfting av funn.....	74
5.1.3.1	Funn fra den positive kategorien	74
5.1.3.2	Funn fra den negative kategorien	78
5.1.3.3	Funn fra den nøytrale kategorien.....	82
5.1.3.4	Funn oppsummert.....	83
5.2	Forskningsspørsmålene	84
5.2.1	Forskningsspørsmål 1	84
5.2.2	Forskningsspørsmål 2	86
5.3	Oppsummering.....	88
6	Studiens begrensninger og videre forskning	88
6.1	Studiens begrensninger.....	88
6.2	Videre forskning	89

1. Innledning

Professor Dag Ingvar Jacobsen mener at endring er den nye normen. Fenomenet er ikke nytt for vår tid, men hyppigheten er økende. I dette legger han den kontinuerlige teknologiske utviklingen som danner nye rammer for mennesker og organisasjoner globalt, men også nasjonale forhold som tvinger fram endring. Her kan nevnes for eksempel politiske reformer som kommunereformen i Norge (Jacobsen, 2018). I Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) rapport *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021* viser de også til at norsk arbeidsliv preges av høye krav og hyppige endringsprosesser. Videre sier rapporten at det de siste tre år i Norge har vært en økning av forekomsten av endringsprosesser, og at om lag 27 prosent av den norske arbeidsstokken oppgir å ha blitt berørt av endringsprosesser på egen arbeidsplass (Bakke, Bakke, & Statens, 2021). Rapporten peker også på at ikke alle endringsprosesser er like vellykkede, og endringsprosessens evne til å skape usikkerhet hos de som står i den samt dens negative påvirkning på deres psykososiale arbeidsmiljø, kan være mulige forklaringer på dette (Bakke et al., 2021). Busch et al. sier i boken *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*; Til syvende og sist er det mennesker i et forpliktende samspill om mål og midler som løser oppdraget, flytter organisasjonen og vedlikeholder og sikrer eksistensgrunlaget (Johnsen, Vanebo, Valstad, & Busch, 2007). Det er denne motstillingen som gjør tematikken i denne studien interessant. Hyppigheten av endringsprosesser er økende, endringsprosessens suksess avhenger av menneskene som står i den og menneskene som står i den kan ofte også være de som feller den.

Som rapporten fra STAMI viser til, kan endringsprosesser ha negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet (Bakke et al., 2021). Men hva er det psykososiale arbeidsmiljøet egentlig? I takt med økningen av tilrettelegging og trygging av arbeidstakers rettigheter i arbeidslivet, har begrepet psykososialt arbeidsmiljø tatt form. Tendensen startet på midten av første del av 1900-tallet med undersøkelser knyttet til lyssetting på arbeidsplassen samt arbeidsdagens lengde, i andre halvdel av 1900-tallet kommer de psykologiske jobbkravene til Thorsrud og Emery som setter krav til innhold og autonomi i arbeidet og med dette settes også arbeidstakernes tilfredshet på dagsorden (Thorsrud & Emery, 1969) (Agervold, 1998). Med tilfredshet på arbeidsplassen lå det å ha en positiv følelsesmessig tilstand som kom som et resultat av egenvurderingen av ens jobb og opplevelser knyttet til denne. Men også tilfredshet knyttet til lønn, ledelse, utviklingsmuligheter, sosiale forhold og organisatoriske forhold (Agervold, 1998). Psykososialt arbeidsmiljø dreier seg altså om faktorer som påvirker vår opplevelse av egen arbeidssituasjon og arbeidsplass.

Det er et paradoks dersom vi legger til grunn at endring er den nye normen og at dens suksess avhenger av at menneskene som står i den opplever endringen som positiv eller konstruktiv på den ene siden, og at endringsprosesser kan ha negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet til de som står i den på en andre siden. Denne studien søker å undersøke om endringsprosesser ifølge forskningen på området, har negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og om det er faktorer som kan påvirke de involvertes holdninger til endring i positiv retning. Den søker også å se på om det er samsvar mellom fokusområder forskningen innenfor denne tematikken har og offentlige dokumenter knyttet til norsk arbeidsliv.

1.1 Problemstilling og tilknyttede forskningsspørsmål

Studiens problemstilling er som følger;

Det er de siste 20 år, innen ulike fagmiljøer, blitt forsket på hvordan endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Er det ut ifra funn, trender og tendenser forskning har funnet på området de siste 20 år, grunnlag for å si at endringsprosesser kan ha negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet?

I tillegg til problemstillingen søker studien svar på følgende to forskningsspørsmål;

Forskningsspørsmål 1;

Er det faktorer forskning finner at kan ha en positiv eller risikoreduserende effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet dersom de er til stede i forkant av eller under endringsprosessen?

Forskningsspørsmål 2;

Er det samsvar mellom fokusområder innen forskningen og offentlige dokumenter utgitt, i dette tilfellet relevante NOU-er, i samme periode?

2. Teori

I teorikapittelet av denne studien etableres det teoretiske rammeverket som vil danne utgangspunkt for drøftingen i kapittel fem. Teoriene og tabellene som gjennomgås er valgt ut med tanke på å kunne besvare studiens problemstilling og tilknyttede forskningsspørsmål på en helhetlig måte. Teorier som vil bli gjennomgått i det følgende kapittelet er derfor knyttet til endringsprosesser, organisasjonskultur, mennesker i endringsprosesser, konflikt og det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.1 Organisasjonen og endringsprosessen¹

Når vi skal se på endringsprosessen, og forstå de mekanismer som påvirker den, er det viktig å forstå hvordan organisasjoner fungerer. De fleste organisasjoner er bygget på humanistiske tradisjoner bygget på demokrati, men felles for de fleste er at de i realiteten har to ulike systemer, ett demokratisk og ett hierarkisk, som opererer parallelt med hverandre og som ofte kan være stikk i strid med hverandre. I det demokratiske systemet blir de ansatte hørt og har innflytelse på egen arbeidshverdag, mens i det hierarkiske systemet sitter ledelsen på sannheten og de ansatte forventes å være lojale (Schwarz, 1980). Professor i organisasjonspsykologi, Lars Glasø, mener dette må sees i et historisk perspektiv og at det hierarkiske systemet har sitt opphav i fortidens presteskaps posisjon i samfunnet, som var plassert øverst i hierarkiet, da de var ansett å være nærmest gud og sannheten. I dag innehar ofte ledelsen i en organisasjon denne rollen. Selv om dette kan sees på som et foreldet system, mener han at man i dag ofte ser det hierarkiske systemet tydelig i forbindelse med endringsprosesser hvor beslutninger tas av et knippe ledere posisjonert på toppen av hierarkiet (Glasø, 2009). I endringsprosesser vil disse to systemene kunne komme på kollisjonskurs, da man søker å ivareta de ansattes demokratiske rettigheter i tillegg til at ledelsens autoritet og styringsrett ikke skal trues (Glasø, 2009).

Endringsprosesser kan deles inn i ulike typer basert på endringens innhold, og en ofte brukt inndeling er formelle og uformelle endringer. Formelle endringer er prosesser som omhandler endring av en organisasjons struktur og strategi. Dette kan for eksempel være endringsprosesser omhandlende daglige oppgaver, systemiske samt tekniske endringer eller strategisk retning. Mer spesifikt kan slike endringsprosesser være i forbindelse med fusjoner, innføring av nye system og teknologi, eller ved endring av daglige arbeidsoppgaver. Uformelle endringer omhandler områder som ofte tvinger seg fram ved initiering og igangsetting av endringsprosesser med mer formell karakter, og omfatter mer subjektive forhold som kultur, posisjon og makt. Man skiller altså på disse to typene av endringsprosesser, men de henger tett sammen og uformelle endringer vil gjøre seg gjeldene nesten uansett endringsprosess (Jacobsen, 2018). Innenfor organisasjonsutviklingsfeltet er det tre teorier som ofte går igjen med tanke på endringsprosesser, dette er Kurt Lewins modell for planlagt endring (Lewin, 1947) og hans aksjonsforskningsmodell (Lewin, 1946) samt den positive endringsmodellen (Cummings, Worley, & Huse, 2005). Lewins modell for planlagt

¹ Innhold hentet og omskrevet fra egen eksamensoppgave i Strategisk ledelse høsten 2021

endring består av tre trinn; unfreezing – moving – refreezing. I trinn en, unfreezing, forberedes og klargjøres organisasjonen for endring. Dette kan skje via ulike analyser som fastslår hvor man er i forhold til hvor man skal eller ønsker å være. Trinn to, moving, innebærer igangsetting av tiltak og aktiviteter som skal ta organisasjonen dit den ønsker å være. I trinn tre, refreezing, stabiliseres organisasjonen igjen og det sørges for at utførte endring skal kunne være varige (Glasø, 2009). Lewins aksjonsforskningsmodell er ikke totalt ulik modellen for planlagt endring, men er mer en syklisk prosess for stadig endring og utvikling. Organisasjonen samler inn data, planlegger en prosess som settes i verk, evaluerer prosessen og aktiviteten for deretter å planlegge igangsetting av nye aktiviteter og tiltak. Begge disse modellene fokuserer hovedsakelig på problemidentifisering og løsning (Glasø, 2009). Den tredje modellen, den positive endringsmodellen, skiller seg fra de to andre da den ikke fokuserer på problemløsning, men heller retter oppmerksomhet mot hva som fungerer godt i organisasjonen og hvordan dette kan nyttiggjøres for å oppnå enda bedre resultater. I stedet for å identifisere problemer i første fase søker man å finne positive områder som kan videreutvikles, og det fokuserer på å se ut over egen organisasjon for å finne gode løsninger. Også denne modellen munner ut i en handlingsplan med aktiviteter og tiltak, men fokus er på det positive organisasjonen kan ta med seg og ikke på hva den må endre på (Glasø, 2009). Basert på disse tre modellene identifiserer Glasø fem hovedaktiviteter han mener bør inngå i alle endringsprosesser. Disse er følgende; å motivere for endring, å skape en positiv og appellerende visjon, å utvikle politisk støtte for endringen, fra nå-tilstand til ønsket tilstand og slutføring av endringen (Glasø, 2009). Det å motivere de ansatte for endring handler ikke bare om ivaretagelse av de ansattes situasjon, men gir også ledelsen en mulighet til å tidlig identifisere og håndtere mulig motstand. Gjennom en god visjon kan ledelsen på en god og tydelig måte grunnngi hvorfor endring er riktig og viktig. Endringsprosesser som ikke er forankret blant nøkkelpersoner i en organisasjon, herunder kan nevnes ledelse, tillitsvalgte og andre opinionsledere, lykkes ifølge Glasø sjelden. Endringsprosesser med konkrete tiltak, planer og aktiviteter for å gjennomføre selve endringen, samt tiltak som gjør organisasjonene rede for varig endring, vil med større sannsynlighet lykkes (Glasø, 2009).

Selv om det finnes mange gode teoretiske modeller for hvordan å skape gode endringsprosesser, spiller ikke alltid det planlagte scenarioet seg ut i virkeligheten. Ikke alle endringer er planlagte, og ikke alle endringer har en rasjonell tankeprosess som grunnlag. Antonsen og Beck-Jørgensens modell for klassifisering av endringsprosesser viser dette

tydelig, her er intensjonalitet og impulsretning satt opp mot hverandre (Beck Jørgensen & Antonsen, 2000). Tabellen er gjengitt nedenfor:

	Impulsretning		
Intensjonalitet		Hierarkisk styrte endringer (nedstrøms)	Ikke-hierarkisk styrte endringer (oppstrøms)
	Planlagt endring	Rasjonell reformteori Funksjonell kulturteori	Rational choice-teorier
	Ikke-planlagt endring (framvoksende)	Teorier om politisk dysfunksjonalitet og implementering	Livssyklusendringer Populasjonsøkologi Sosiologisk nyinstitusjonalisme Historisk nyinstitusjonalisme

(Beck Jørgensen & Antonsen, 2000)

Med denne tabellen ønsket Antonsen og Beck-Jørgensen å vise hvordan impulser kan transformeres til endringsprosesser. Planlagte, hierarkisk styrte, endringer er typisk toppstyrte endringer hvor det ligger en klar intensjon eiet av toppledelsen bak endringsprosessen. De fleste formelt forankrede endringsprosesser tilhører kategorien planlagte, hierarkisk styrte, endringer. Planlagte, ikke-hierarkisk styrte, endringer bygger også på en klar intensjon, men denne type endringsprosess er uavhengig av organisasjonens hierarki og oppstår gjennom et samspill mellom ulike aktører og grupper i organisasjonen. Ikke-planlagte, hierarkisk styrte, endringer er toppstyrte endringsprosesser uten en klar intensjon. Denne kategorien knyttes ofte til endringsprosesser innen offentlig sektor. Bakgrunnen til dette er offentlig sektors politiske eierskap, med sine relativt hyppig skiftende politiske administrasjoner og deres oppfatning av forvaltningen, som ofte resulterer i at driften av sektoren bygger på kompromiss og usikre fremtidsutsikter med tanke på hvilken politisk retning som kommer rundt neste sving. Til sist kommer ikke-planlagte, ikke hierarkisk styrte, endringer som hverken er toppstyrte eller har en klar intensjon. Denne kategorien omhandler endringsprosesser som naturlig vokser fram knyttet til en organisasjons livssyklus samt i samspillet mellom organisasjonen og dens omgivelser (Johnsen et al., 2007).

2.2 Tid i endringsprosessen

Jacobsen omtaler planlagt endring som et resultat av at en eller flere personer initierer og setter i gang en endringsprosess. Det initieres og igangsettes aktivitet med det utgangspunkt å skape forandring. Det være seg forandring med tanke på uformelle forhold som adferd og

kultur, eller formelle forhold som struktur og system (Jacobsen, 2018). Han peker videre på en viktig faktor som er til stede i alle endringsprosesser, nemlig tid, og viktigheten av at initiativtagerne forstå hvor sentralt tidsaspektet faktisk er. Det er essensielt å ha en realistisk tidsplan, og ha avklart både store og små linjer i denne. Herunder tidshorisont for hele endringsprosessen, samt til hvilken tid ulike aktiviteter og tiltak skal ha sin oppstart. For en mest mulig sømløs og positivt opplevd endringsprosess argumenterer Jacobsen for at tidslinjen må legges opp på en slik måte at den bygger opp under endringsprosessen og målet med den. Spesifikt vil det si å finne rett oppstartstidspunkt, rett rekkefølge på ulike aktiviteter og tiltak, slik at det ene bygger videre på det foregående, samt at man har aktiviteter og tiltak i starten som kan vise raske resultater (Jacobsen, 2018). Rett oppstartstidspunkt er essensielt for en god start. Organisasjonens aktiviteter for opprettholdelse av daglig drift må tas med i betraktningen slik at ikke arbeidsbelastningen på enkeltpersoner blir for høy og endringsprosessen fra starten av oppleves som negativ. Får organisasjonen til dette vil prosessen oppleves planlagt, og det legges til rette for et godt psykologisk klima som vil kunne ha positiv påvirkning på videre endringsprosess. Det å kunne vise til positive effekter av endringen tidlig i prosessen vil også kunne bidra positivt på de berørte i endringsprosessen, og være en katalysator som legitimerer endringsprosessen eksistens (Jacobsen, 2018).

Arbeidsforskningsinstituttets rapport «Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser» fra 2007 støtter opp under Jacobsens argumentasjon om at tidsaspektet er av viktighet i endringsprosesser (Enehaug & Thune, 2007). Rapporten viser til forskningsstudier som over lengre tid har fulgt integrasjonsprosessen mellom organisasjoner i fusjon, hvor resultatene viser at selv etter fem til åtte år etter formelt gjennomført fusjon er ikke integrasjonsprosessen i den nye organisasjonen ferdigstilt. Rapporten argumenterer videre for at menneskene som står i fusjoner og endringer, og deres reaksjoner på det som skjer rundt dem, kan være en av grunnene til at endringsprosesser tar lengre tid enn forventet (Enehaug & Thune, 2007).

Særlig endringsprosesser innen offentlig sektor lider under tidspress, mye av bakgrunnen for dette er sektorens politiske eierskap. Politisk eierskap i kombinasjon med det tilhørende presset som oppstår når politikere og offentligheten for øvrig forventer raske resultater, gjerne i form av effektivisering og økonomisk innsparing som ikke skal påvirke tjenesteytelsen, kan resultere i at hele endringsprosessen mister sin funksjon og legitimitet både internt og eksternt da den på kort sikt ikke leverer som ønsket (Enehaug & Thune, 2007). Tor Åge Skagestad Eikerapens rapport «Forandring fryder?» fra 2017 tar for seg sammenslåing av fylkesmannssembetet i Aust- og Vest-Agder (Eikerapen, 2017). Sammenslåingen ble offentliggjort i november 2014, den skulle effektueres 1.januar 2016, lokasjon for det

sammenslåtte embetet skulle være klart i 2017 og den fysiske flyttingen skulle skje i 2019. Rapporten viser til at tidshorisonten på endringsprosessen var en av tingene som hadde stor påvirkning på de involverte, da både i form av det å være i en endringsprosess over lang tid samt hvilken negativ effekt dette hadde på deres produktivitet hva gjaldt løpende driftsoppgaver (Eikerapen, 2017). Informantene i rapporten oppga at den lange prosessen hadde resultert i økt møteaktivitet og økt reisevirksomhet mellom de opprinnelige embetenes fysiske plassering, noe som igjen resulterte i at de ansatte var mindre effektive enn tidligere. De ansatte ga også uttrykk for at den lange prosessen opplevdes som belastende til tross for at de også oppga at de opplevde det nye arbeidsmiljøet som godt (Eikerapen, 2017).

2.3 Organisasjonskulturens rolle i endringsprosessen

Edgar Scheins definisjon på organisasjonskultur, fritt oversatt, lyder som følger; Et mønster av felles grunnleggende antakelser en gruppe benytter for å løse problemer knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon, antagelser som har fungert så godt at de blir sett på som sannheter og som derfor læres bort til nye medlemmer av gruppen (Schein, 1992). Øivind Hagen, førsteamanuensis ved institutt for ledelse og organisasjonsadferd ved Handelshøyskolen BI, støtter seg til Scheins definisjon og mener videre at begrepet organisasjonskultur er relativt nytt og har sitt opphav fra industrien. Organisasjonskultur ble der sett på som den felles praksis arbeiderne i fabrikker samlet seg rundt og som igjen gjorde bedriften i stand til å nå de produksjonsmål den hadde (Hagen, 2003). Hagen mener at slik tenkning i dag kommer til kort, da situasjonen på de fleste arbeidsplasser ikke har mye til felles med den tids fabrikker. Nåtidens arbeidsliv preges av individualisme, mindre stabilitet og forutsigbarhet samt hyppige endringsprosesser. Hagens spørsmål blir da om begrepet organisasjonskultur er utdatert og ikke lengre kan brukes for å forstå og utvikle dagens organisasjoner (Hagen, 2003). Som eksempel på dette trekker Hagen fram at nåtidens arbeidsliv i større grad preges av lengre utdanningsløp hvor individer ofte sosialiseres inn i en profesjon før de går inn i et arbeidsforhold. Dette vil gi andre forutsetninger for å bygge felles grunnleggende antakelser, da jobbidentitet heller knyttes til utdanning og yrkesgruppe enn til organisasjonen en jobber i. En annen faktor Hagen trekker fram er den økte bruken av teknologi, som muliggjør at arbeidstakere ikke nødvendigvis må være fysisk tilstede for å utføre sitt arbeid, og som derfor tar bort deler av det fysiske elementet og ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Gruppedynamikken og tilhørigheten endres, og de grunnleggende antakelsene om hva og hvordan en organisasjonskultur er utfordres (Hagen, 2003).

Avslutningsvis argumenterer Hagen på bakgrunn av dette at man ser et skifte i organisasjonskulturen fra å oppstå som et praksisfellesskap til å endre form over til et symbolfellesskap. Organisasjonskultur går altså fra å dreie seg om felles antagelser for praktisk problemløsning, til å handle om å samles rundt immaterielle symbolverdier. Dette kan for eksempel være organisasjonens visjon eller forretningside (Hagen, 2003).

Hva så med organisasjonskultur i endringsprosesser? Arbeidsforskningsinstituttets rapport «Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser», argumenterer for at organisasjonskultur ikke er løsningen på det de omtaler som fusjonsparadokset. Rapporten trekker fram at det innen ledelseslitteraturen ofte vises til at organisasjonskultur er forklaringen på hvorfor mange fusjoner mislykkes, her med tanke på verdiøkning, og at det argumenteres for at fusjoner derfor bør skje mellom kulturelt like organisasjoner for å sikre gode integrasjonsprosesser (Enehaug & Thune, 2007). Imidlertid viser rapporten til nyere forskning som tilsier at denne forklaringen ikke holder mål, og at det heller bør fokuseres på den faktiske adferden i organisasjonene som skal fusjoneres. Resonnementet bak dette er at forskningen mener organisasjonskultur ikke er noe som kan manipuleres og styres slik ledelsen selv skulle ønske, og at de prosesser som heller bør være av interesse er hvordan og hvorfor forestillinger som ulike kulturer og derav kulturkollisjon skapes og opprettholdes hos partene som skal fusjoneres (Enehaug & Thune, 2007). Essensen vil altså være å se nærmere på de faktorer som ligger bak negative opplevelser forbundet med fusjonen og endringsprosessen, framfor å bortforklare disse om en del av en (manglende) organisasjonskultur.

2.4 Menneskene i endringsprosessen

Mennesker har gjennom historien hele tiden måtte tilpasse seg endringer på alle arenaer, alt fra familieliv til de nyeste teknologiske innretninger krever at vi omstiller oss.

Endringsprosesser i arbeidslivet er intet unntak, men selv om det ligger i vår evolusjon å utvikle seg framover er Nytrø og Saksvik kritiske til holdningen om at mennesker i organisasjoner uten problemer tilpasser seg nye omgivelser og arbeidskrav (P. Ø. Saksvik & Nytrø, 2003). Det å endre seg raskt er vanskeligere enn antatt, dette gjelder både for individer og organisasjoner, og motstand mot endring vil derfor stå svært sentralt i alle endringsprosesser (I. B. Saksvik & Hetland, 2009). Men arbeidslivet har endret seg, NOU 2004:5 viser til markante endringer der de hierarkiske strukturene blir mykere, de ansatte utøver større grad av selvledelse, antallet sysselsatte varierer mer samt at de ansattes

kompetanse preges av større grad av flerfaglighet enn tidligere (NOU 2004:5, 2004). STAMIs faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021, status og utviklingstrekk, viser samme tendens. STAMIs rapport baseres på forskning, offentlige dokumenter samt data fra SSB (Bakke et al., 2021). Nivået på omorganiseringer er høyere enn ved siste måling i 2016, mens nivået for nedbemanning er noe lavere. 27 prosent av alle ansatte oppgir å ha vært berørt av omorganisering, og 18 prosent oppgir at de opplever liten eller ingen grad av tilgang til relevant informasjon om viktige beslutninger, endringsprosesser eller framtidsplaner for egen organisasjon. 25 prosent har opplevd nedbemanning i egen organisasjon, og 10 prosent opplever usikkerhet rundt egen jobb (Bakke et al., 2021).

Et arbeidsliv som stadig er i endring vil kunne ha stor påvirkning på individene i organisasjonen, og ofte er de individuelle reaksjonene på endring viktigste årsak til at endringsprosesser ikke er lette å gjennomføre (I. B. Saksvik & Hetland, 2009). Jacobsen peker også på at det mest utfordrende i mange endringsprosesser er menneskene som står i den, og spesielt hvorvidt prosessen oppleves som negativ og dermed møter motstand. Det å skape legitimitet rundt endringsprosessen, slik at den oppleves positiv eller i minste fall aksepteres av de involverte, er derfor særdeles viktig. Jacobsen peker også på at man tidligere ofte kun var opptatt av studier på motstand mot endring, men at dette i nyere tid har endret seg til at forskere nå i større grad også ser på oppslutning rundt endringer (Jacobsen, 2018). Argyris og Schön mener at tanken bak både motstand og oppslutning er den samme, og bunner i menneskets forsvarsmekanismer. Forsvarsmekanismene aktiveres ved forsøk på endring, og menneskene påvirket av endringen vil analysere situasjonen som enten tap eller vann. Taper jeg i denne prosessen, eller vil jeg vinne på at den gjennomføres? Videre argumenterer de for at endringen ofte vil oppleves som tap, at det ytes motstand, da dette faller mest naturlig for mennesket (Argyris & Schön, 1974). Jacobsen benytter to enkle modeller for motstand til og oppslutning rundt endringsprosesser, disse er vist nedenfor:

Nivå 1	APATI/LIKEGYLDIGHET <ul style="list-style-type: none"> • Fravær av positive eller negative følelser • Manglende interesse
Nivå 2	PASSIV MOTSTAND <ul style="list-style-type: none"> • Negative oppfatninger og holdninger • Negative og kritiske synspunkter på endringen
Nivå 3	AKTIV MOTSTAND <ul style="list-style-type: none"> • Sterke kritiske ytringer • Stiller seg tvilende til poenget med videre deltagelse i prosessen • Fredelige boikotter og protester
Nivå 4	AGGRESIV MOTSTAND <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv spredning av negative rykter og historier • Nekting v iverksetting av endringstiltak • Mer voldsomme streiker og reaksjoner • Forsøk på å aktivisere eksterne parter til å motsette seg endring (eiere, politikere, media)

Motstand mot endring (Jacobsen, 2018)

Nivå 1	«AFFEKTIV OPPSLUTNING» <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi man tror at endringen er god og nødvendig • Man har en positiv opplevelse av endringen, og tror den vil løse problemer
Nivå 2	«NORMATIV OPPSLUTNING» <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi man føler at man bør gjøre det • Opplevelse av at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere at det er en forpliktelse å støtte endringen
Nivå 3	«NØDVENDIGHETSOPPSLUTNING» <ul style="list-style-type: none"> • Slutter opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg • Motstand er kanskje ønskelig, men blir ansett for å være for kostbar (risiko, ressursbruk mm)

Oppslutning rundt endring (Jacobsen, 2018)

Disse kombinerer han også i en todimensjonal modell, da det er essensielt å kunne se negative og positive reaksjoner i sammenheng for å best mulig kunne identifisere hvor og hvorfor motstand og oppslutning oppstår (Jacobsen, 2018). Som tidligere nevnt er det menneskene i en endringsprosess som ofte oppleves som den største utfordringen, og det vil i tillegg være vanskelig å planfeste de menneskelige faktorene på forhånd. Den todimensjonale modellen kan således være et verktøy for å identifisere tilstanden i en organisasjon i endring (Jacobsen, 2018). Også Glasø argumenterer for at de ansattes holding og motivasjon til endringsprosessen er helt essensielt for gjennomføringen av den. Om man ikke kan motivere for endring, og vise til at resultatet vil være positivt for de ansatte, vil de ansatte med stor sannsynlighet ikke støtte endringsprosessen (Glasø, 2009).

Jacobsens modeller viser i grove trekk hvordan motstand og oppslutning kan utspille seg, men det er også viktig å se på hva årsakene til motstanden eller oppslutning kan være. Jacobsen trekker fram ti årsaker til enten motstand mot eller oppslutning om endring, disse vil kort bli gjennomgått. *Faglig enighet og uenighet* utspiller seg når mennesker i organisasjonen er faglig enig eller uenig med tanke på behovet og grunnlaget for endringsprosessen. Faglig enighet er en av de viktigste årsakene til oppslutning om endringsprosesser, mens faglig uenighet er en sterk kilde til motstand. *Frykt for det ukjente* utspiller seg ofte i spørsmål knyttet til egen framtid. Mister man jobben som følge av endringsprosessen? Ofte er slike spørsmål vanskelig å besvare, noe som igjen kan føre til stress hos de det angår. En annen kilde til stress, som også bunner i frykt for det ukjente, er visshet om at man i forbindelse med endringsprosessen må endre måten man jobber på. En enkel måte å redusere slikt stress på, er å jobbe for opprettholdelse av dagens situasjon, altså ved å yte motstand mot endringsprosessen. *Tap eller gevinst av personlige goder* er reelt for mennesker i endringsprosesser, noen vil føle at de vinner mens andre opplever tap. *Tap av identitet* henger sammen med de to foregående årsakene, dette da mange opplever endringsprosesser som årsak til tap av egen verdi. Mer spesifikt måler man ofte egen verdi i hvor godt egen jobb utføres eller i hvilke goder man har fått på arbeidsplassen. Tap av arbeidsoppgaver man føler eierskap til og som man mestrer, kan føles som en devaluering av egen identitet i organisasjonen og videre føre til motstand mot endringsprosessen. *Ekstraarbeid* er en mer praktisk årsak til motstand mot endring. Endringsprosessen kan medføre høyere arbeidsbelastning i gitte perioder, noe som kan resultere i motstand hos enkelte. *Sosiale relasjoner* kan utspille seg som en årsak til motstand i situasjoner hvor endringsprosessen resulterer i omorganisering av mennesker, for eksempel ved gjennomføring av større eller mindre, eksterne og interne fusjoner og fisjoner. Tap av sosial tilhørighet kan være en årsak til motstand hos personer med sterk tilhørighet i sin nåværende situasjon. *Psykologiske kontrakter* er tett knyttet til sosiale relasjoner, og kommer av at mennesker danner uformelle og uskrevne kontrakter mellom seg selv og sin organisasjon. Det kan dreie seg om enkle ting som fordeling av arbeidsoppgaver eller kontor plass, eller beslutninger på høyere nivå som hvem som skal få neste forfremmelse eller hvorvidt man blir konsultert og hørt i ulike saker. Dette er kontrakter som oppstår over tid, som gir eierskap og som gjør organisasjonen attraktiv som arbeidsplass. Det å skulle miste mange år med slike kontrakter, og det å begynne oppbyggingen av slike på nytt, kan ofte være en årsak til motstand mot endring. I likhet med sosiale relasjoner vil personer som ikke opplever tap av psykologiske kontrakter, men som derimot ser nye muligheter for bygging av slike, være mer positiv til endringen. *Endrede*

maktforhold er ofte resultat av endringsprosesser, og vil kunne oppleves ulikt av personer i ulike posisjoner. Makt kan deles inn i formell og uformell makt. Formell makt innehar en som følge av sin posisjon, for eksempel ved å være ansvarlig for en arbeidsoppgave eller avdeling. Uformell makt innehar enkelte på bakgrunn av type kunnskap, høyt kunnskapsnivå eller andre relasjonelle forhold. Uansett type makt, vil tap av denne kunne være en direkte årsak til motstand mot endring. Både hos maktinnehaver, men også i dens lojale krets. Oppslutning til endringsprosessen kan likevel oppnås hos andre, dersom maktskifte oppleves som noe positivt. Slik oppslutning betyr ikke nødvendigvis oppslutning rundt endringsprosessen, men kan ha sammenheng med mer relasjonelle forhold. *Symbolsk orden* henger på mange måter sammen med organisasjonens identitet. Dette kan for eksempel være organisasjonens navn eller logo. *Aktører i omgivelsene* omhandler den posisjonen en organisasjon har i sitt lokalsamfunn og i samfunnet generelt. Ved for eksempel omorganiseringer som omfatter fusjoner, nedlegging av lokasjoner eller flytting av arbeidsplasser vil aktører i lokalmiljøet rundt organisasjonen ofte være negative og yte motstand mot endringsprosessen. Mens andre aktører rundt organisasjonen kan være blant de som har presset på og initiert endringsprosessen dersom den gir gevinst for dem (Jacobsen, 2018).

Berg Saksvik og Hetland trekker i tillegg til Jacobsens ti årsaker fram faktorer som personlighet, kjønn og utdanning som grunnlag for motstand mot endring (I. B. Saksvik & Hetland, 2009). De refererer til studier som viser en sterk korrelasjon mellom endringsmotstand og personlighetstrekk for risikoaversjon, samt en sterk negativ korrelasjon mellom endringsmotstand og personlighetstrekk som ønsket om sensasjonssøken og toleranse for ambivalens (Oreg, 2003). Med tanke på kjønn som faktor viser de til studier som viser at kvinner scorer høyere på personlighetstrekk som nevrotisisme og medmenneskelighet, personlighetstrekk som begge har en positiv korrelasjon med endringsmotstand. Noe som kan tilsa at kvinner har høyere endringsmotstand enn menn (Oreg, 2003) (I. B. Saksvik & Hetland, 2009). Når det gjelder utdanning som faktor vises det til studier som tilsier at det er korrelasjon mellom høyere utdanning og bedre evne til å meste endring. Studien mener det er en viss overførbarhet mellom høyere evne til å meste endring og mindre sannsynlighet for endringsmotstand (Kumar & Kamalanabahn, 2005). Det skal nevnes at forskningen er sprikende på disse områdene, og at klare konklusjoner derfor ikke kan trekkes (I. B. Saksvik & Hetland, 2009).

Som nevnt viser Jacobsen til at det i nyere tid også fokuseres på oppslutning og støtte til endring innen forskningen på området (Jacobsen, 2018). I denne sammenhengen trekker han

fram viktigheten av at motstand ikke kun sees på som noe negativt, som støy en bør regn med i endringsprosesser, men at det også bør fokuseres på den positive motstanden. Med dette menes at beslutningstakerne av endringen ikke alltid sitter med det hele og fulle bildet, det er ofte individer i organisasjonen som på bakgrunn av sin kompetanse eller erfaring sitter med informasjon rundt eller perspektiver på endringen som kan påvirke utfallet av den. Det å være lydhøre for innholdet i slik positiv motstand, og se på endringsprosessen som en kontinuerlig og saklig debatt hvor problemer og løsninger kan diskuteres fordi en enkelt person ikke sitter på sannheten, kan være en vei til en mer suksessfull endringsprosess (Jacobsen, 2018). Ved å fremme slik diskusjon, både i forkant av og under endringsprosessen, vil eventuelle beslutninger framstå mer legitime. Dette da inkludering og eierskap til endringsprosessen, det at de involverte føler seg hørt, ofte påvirker deres syn på utfall og beslutninger. Opplevelsen av slik involvering kan føre til eierskap til endringsprosessen, noe som kan resultere i større legitimitet rundt beslutninger som tas, selv om den enkelte er uenig, fordi veien fram til beslutningen oppleves mer demokratisk (Jacobsen, 2018).

Arbeidsforskningsinstituttets forskning på mennesker i endringsprosesser støtter opp om mye av teorien vist til over, og er bekreftende med tanke på at omstilling og endring ofte oppleves som negativt for de involverte (Enehaug & Thune, 2007). De trekker fram stress, sorg, sinne og generell motstand til endringsprosessen som reaksjoner typisk for ansatte som opplever endringen som negativ. Videre viser de til at nevnte reaksjoner ofte er mest framtrædende i tidlige stadier av endringsprosessen og deretter reduseres. Utover i endringsprosessen, og etter endt prosess, er det ofte andre stresskilder som melder seg. Disse er ofte knyttet til egen rolle, både sosialt, kulturelt og med tanke på arbeidsinnhold (Enehaug & Thune, 2007). Generelt sett svekkes de ansattes tillit og tilknytning til egen organisasjon på bakgrunn av endringsprosesser. Og de kan påvirke ansattes arbeidshelse, herunder for eksempel sykefravær og produktivitet, på en negativ måte (Enehaug & Thune, 2007).

2.5 Konflikter

Konflikter kan ofte oppstå i forbindelse med endringsprosesser, og særlig i situasjoner der motstanden mot endring er stor. Psykolog Jan Atle Andersen skiller i sin bok *Folkeskikk og uskikk på jobben* mellom konstruktive og destruktive konflikter (Andersen, 2004). Han mener konstruktive konflikter, konflikter som løses, styrker tillit og samhold på arbeidsplassen. Mens destruktive konflikter, uløste konflikter, medfører ubehag og motvilje samt er ødeleggende for samhold og samarbeid. Uløste konflikter kan for den enkelte medarbeider

føre til nag, bitterhet, sinne, avmakt og sykefravær, mens for organisasjonen medfører de ofte redusert produktivitet og dårlig kvalitet på arbeidet. Han betegner destruktive konflikter som misbrukte ressurser for begge parter, og en type konflikt som sjelden har en vinner (Andersen, 2004). Andersen mener at konflikt ikke oppstår på grunnlag av våre meninger, men fordi vi fremmer våre meninger på en uhensiktsmessig måte. Han mener altså at konflikt ikke er noe mennesker har mellom seg, men noe vi gjør mot hverandre. Det å være bevisst eget bidrag i konflikter er svært viktig for å kunne gjøre konflikter konstruktive og ikke destruktive, og mulige måter å oppnå konstruktive konflikter på er ved bruk av vennlighet som strategi samt å fokusere på relasjoner (Andersen, 2004). Man oppnår sjeldent å forandre andre dersom den andre ikke vil forandres, og en strategi basert på trusler og kritikk vil neppe bidra positivt. En slik strategi vil mest sannsynlig resultere i instinktivt forsvar fra motparten, og en destruktiv konflikt er nesten uunngåelig. Ved å være bevisst egen framferd, lead by example med tanke på ønsket adferd og endring, og ha fokus på at konflikt er noe vi gjør mot hverandre og relasjonen oss imellom, vil motparten med større sannsynlighet over tid bli positive eller iallefall legitimere ønsket om forandring (Andersen, 2004).

Konflikter i seg selv trenger ikke være negative eller destruktive, de kan ofte være en kilde til problemløsning, nytenkning og utvikling innad i en organisasjon. Men uløste konflikter, som «får leve sitt eget liv», kan fort resultere i mye større problemer enn den opprinnelige konflikten besto i. Dette betegnes som personifisering av konflikten (Einarsen & Sortland, 2008). I slike tilfeller vokser konflikten seg ofte mye større enn den var, og etter hvert knytter konflikten seg mer til partenes personlige motsetninger, deres samarbeidsproblemer samt partenes voksende negative følelser mot hverandre. Ofte ser man en endring fra hva konflikten handler om til hvem som er problemet. Når konflikten har gått så langt som dette, er den ofte vanskelig å løse (Einarsen & Sortland, 2008). For at konflikter skal kunne løses, og resultatet kunne oppleves som legitimt og produktivt for organisasjonen, må ledelsen eller noen med slik myndighet ta en sentral rolle. Ledere som er lydhøre og inkluderende, får ofte bedre gjennomslag og støtte for beslutninger de tar. Bolman et al. mener vellykket endringsledelse og tilhørende konflikthåndtering gjøres best ved å erkjenne problemer, ta tak i konflikter, bygge koalisjoner og etablere arenaer der det legges til rette for at forhandlinger og konflikthåndtering skal resultere i enighet rundt gjennomførbare løsninger (Bolman, Deal, Skaug, & Thorbjørnsen, 2018).

2.6 Mestring

Ifølge professor i psykolog Geir Overskeid er det hos mennesker på en arbeidsplass ofte tre typer dårlige følelser som går igjen, dette er redsel, tristhet og sinne. Bak disse ligger forhold som organisasjonskultur, sosiale relasjoner på arbeidsplassen samt personlig forhold. For arbeidstakeren utspiller dette seg som opplevd arbeidspress, sosialt stress og rollekonflikter (Overskeid, 2009). Men er dette reelle problemer? For arbeidstakeren ja, men de eksisterer med stor sannsynlighet kun på bakgrunn av arbeidstakerens egne forventninger og tanker knyttet til hva de rundt hen forventer av hen samt på bakgrunn av hens egne emosjoner. For å endre egen situasjon er det altså ofte egne emosjoner man må søke å endre på, ikke andres og ikke verdens (Overskeid, 2009). Det er flere tiltak og bevisstgjøringer som kan påvirke slike situasjoner i positiv retning. Gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen er både medarbeiders og leders ansvar, hen kan søke å gjøre kolleger til venner og for en leder er det viktig å legge til rette for at slike relasjoner kan utfolde seg. Men som kanskje viktigste bevisstgjøring trekker Overskeid fram Albert Ellis teorier knyttet til det å akseptere at ikke alt og alle er akkurat slik vi selv ønsker. Evnen til å endre holdning fra at noen og noe er forferdelig og uakseptabelt, over til at dette ikke var som forventet, men likevel mulig å akseptere er svært viktig for å ta vare på egen psykisk helse. Dette betyr ikke at man passivt skal akseptere alt, men Ellis mener at man har det bedre med seg selv om man aksepterer seg selv, andre og livet som det er (Doyle, Ellis, & Lange, 2016) (Overskeid, 2009). Finne og Saksvik mener faktorer som prosess, betydning og endringsvillighet er av viktighet for hvordan individer mestrer endring i arbeidslivet (Finne & saksvik, 2009). Ved prosess menes de prosesser mennesker går igjennom når de står ovenfor en stressituasjon som en endringsprosess potensielt kan være. Den primære prosessen omhandler individets vurdering av faremomenter ved situasjonen/trusselen, mens den sekundære prosessen omhandler vår vurdering av egen kapasitet til å håndtere situasjonen/trusselen vi står ovenfor. Om stress overgår vår mestringsevne vil dette ha en negativ påvirkning på mestringsevnen (Lazarus, 1993). Med betydning menes individets vurdering av hvilken betydning endringen har for hen. Selv om organisasjonen iverksetter ulike aktiviteter som skal virke samlende, inkluderende og for økt oppslutning, betyr ikke dette at endringen oppleves som av betydning for individet (Albertsen, Nielsen, & Randall, 2007). En faktor som spiller stor rolle i individets vurdering av endringens betydning, er individets opplevelse av tilknytning til egen organisasjon. Tilknytning er noe annet i dagens arbeidsliv enn tidligere, da flere langt oftere skifter jobb etter eget ønske og for å fremme egen karriere. Opplevelsen av tilknytning og lojalitet til egen organisasjon er svakere, noe som kan føre til at man bidrar mindre i prosesser som framstår

som viktige for organisasjonen (Finne & saksvik, 2009). Individet er mer ansvarlig for egen karriere, og betydningen for individet vil bare være på plass så lenge organisasjonen oppleves som fordelaktig (Albertsen et al., 2007). Endringsvillighet kan i denne betydningen være både positivt og negativt ladet, og utfallet påvirkes av de to foregående faktorene og om disse oppleves som positive eller negative for individet (Finne & saksvik, 2009).

2.7 Psykososialt arbeidsmiljø²

I følge arbeidstilsynet i Norge dreier psykososialt arbeidsmiljø seg om de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen, og de oppgir at disse ofte er en konsekvens av og må sees i sammenheng med hvordan arbeidet er organisert, ledet og tilrettelagt (Arbeidstilsynet). Med mellommenneskelige forhold siktes det til temaene arbeidsmiljøloven av 2005 oppgir som kjerneområder under paragraf 4-3 krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Integritet og verdighet, kommunikasjon, trakassering, vold og trusler, stress og konflikt (Arbeidsmiljøloven – aml, 2005).

Spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi Anders Skogstad mener derimot det ikke finnes en entydig definisjon på begrepet psykososialt arbeidsmiljø, han går så langt som å foreslå at *psykososiale faktorer i arbeidet* er mer dekkende (Skogstad, 2000). I likhet med innholdet i arbeidsmiljølovens paragraf 4-3, mener også Skogstad at begrepet handler om ytre påvirkning samt om individers egne opplevelser og fortolkninger, begge i nær tilknytning til organisasjonen dette foregår i (Arbeidsmiljøloven – aml, 2005). Begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan, ifølge Skogstad, belyses ved bruk av to ulike perspektiver. Det motivasjonspsykologiske perspektivet, hentet fra norsk arbeidspsykologisk tradisjon, knyttes til forhold på arbeidsplassen hvor hensikten er å fremme det gode arbeidsmiljø via tilrettelegging, autonomi og medbestemmelse. Det andre, stressperspektivet, som er hentet fra engelskspråklig faglitteratur, knytter psykososialt arbeidsmiljø til begrepet stress og hvilken effekt slik belastning har på arbeidstakeren (Skogstad, 2000).

Det motivasjonspsykologiske perspektivet omhandler som nevnt tilrettelegging, medbestemmelse og autonomi som faktorer for å oppnå det gode arbeidsmiljø. Til grunn for dette perspektivet legger Skogstad Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav fra 1969 (Thorsrud & Emery, 1969). De utarbeidet de psykologiske jobbkrav i kjølvannet av mellom-

² Innhold hentet og omskrevet fra egen eksamensoppgave i Organisasjon og ledelse våren 2021

og etterkrigstidens rasjonaliseringsbevegelse, da denne hadde resultert i at mange jobber opplevdes som uinteressante og fremmedgjorte. Nøkkelinnehold i de seks opprinnelige kravene var behov for innhold og variasjon, læring, beslutningstaking, mellommenneskelig støtte og respekt, sammenheng mellom omverdenen og arbeidet samt framtidsutsikter (Thorsrud & Emery, 1969). Spesielt omhandlet de beslutningstaking, og arbeidstakers autonomi og kontroll over egen arbeidssituasjon ble sett på som viktig og som en nøkkelfaktor for at arbeidstakeren skulle kunne ha en positiv innstilling til eget arbeid og egen arbeidsplass (Skogstad, 2000). Kravene ble ved utarbeidelsen av dem, sett på som grunnleggende og universelle for alle arbeidstakere for å kunne oppnå trivsel og velvære på arbeidsplassen. Dette har imidlertid blitt kritisert i ettertiden, da de ikke sier noe om hvilke spesifikke betingelser som må på plass for å tilfredsstille kravene og da de ikke tar høyde for arbeidstakernes individuelle forskjeller og behov med tanke på for eksempel motivasjon på arbeidsplassen. Thorsrud og Emery har selv stilt seg bak deler av denne kritikken (Skogstad, 2000). Selv om de psykologiske jobbkraav er blitt kritisert, har de likevel hatt stor påvirkning på generelle prinsipper for organisering og tilrettelegging på arbeidsplassen, de sto også sentralt bak utarbeidelsen av tidligere arbeidsmiljølovens paragraf 12 også kalt psykososialparagrafen (Skogstad, 2000). En annen modell som også ligger til grunn for det motivasjonspsykologiske perspektivet, er jobbkarakteristika-modellen. Modellen ble utarbeidet av Hackman og Oldham på 1970-tallet (Hackman & Oldham, 1974). Modellen spesifiserer fem jobbkarakteristika som den mener er avgjørende for at en arbeidstakers indre motivasjon skal oppleves som høy. Fokus er ikke bare på autonomi, men også på arbeidsoppgavens innhold samt på tilbakemelding på utført arbeid. Dette da Hackman og Oldham mente at en meningsfylt jobb gir høyere indre motivasjon og bedre trivsel. Modellen viser også hvilket resultat arbeidsgiver kan forvente å få dersom deres arbeidstakere opplever å ha en meningsfylt jobb, nemlig redusert sykefravær og mindre turnover (Hackman & Oldham, 1974). Hackman og Oldham mente selv at denne modellen, til forskjell fra de psykologiske jobbkraav, også tar høyde for individet da den fokuserer på indre motivasjon hos den enkelte arbeidstaker samt at den tar høyde for sammenhengen mellom jobbinnhold og jobbtildfredshet (Skogstad, 2000). Skogstad mener at selv om man har gått fra svært generelle modeller til mer spesifikke for å forklare det motivasjonspsykologiske perspektivet, er det viktig å ta inn over seg at det ikke foreligger entydige svar ut ifra disse på hva som danner grunnlaget for høy indre motivasjon og et derav et godt arbeidsmiljø. Han peker videre på at nyere forskning viser at motivasjon ikke kan måles av statiske modeller, men er dynamisk og i tillegg svært nært knyttet til individets tidligere opplevelser og erfaringer. Han mener det

derfor vil være fåfengt for en organisasjon å benytte generelle antagelser og retningslinjer med tanke på ansattes motivasjon, det korrekte vil være å ta hensyn til den enkelte arbeidstakers behov (Skogstad, 2000). Bolman og Deals HR-ramme framhever også verdien av ansattes motivasjon i sitt syn på ledelse. De mener at organisasjoners evne til å tiltrekke seg de korrekte arbeidstakerne er avgjørende, da arbeidstakere med høy motivasjon er essensielt for videreutvikling av egen organisasjon. De argumenterer videre for at organisasjoner som har dyktige, motiverte, lojale og selvstendige arbeidstakere vil oppnå bedre produktivitet, sikre videreutvikling og oppleve arbeidstakere som yter det lille ekstra for egen organisasjon (Bolman et al., 2018). For å oppnå dette framhever de viktigheten av at ledelsen er åpen for involvering og medbestemmelse fra de ansatte. Organisasjonen må investere i egne ansatte, og ved å tørre å legge til rette for autonomi, deltakelse, involvering og medbestemmelse vil organisasjonen tjene på å ha høyt kompetente arbeidstakere som har kunnskapen de trenger til å løse arbeidsoppgavene de skal på en arbeidsplass som oppleves som meningsfylt (Bolman et al., 2018).

Stressperspektivet omhandler som nevnt ulike belastninger arbeidstakeren kan oppleve på arbeidsplassen. Nærmere bestemt hva kildene til slik belastning kan være samt hvilken effekt av disse kan på arbeidstakeren (Skogstad, 2000). McGrath sin definisjon på stress virker passende på forklaring av stress i en arbeidssituasjon. Den lyder som følger; en uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser (McGrath, 1970). Definisjonen legger til grunn at stress er en opplevd tilstand, men at den ikke nødvendigvis trenger å oppleves som negativ. Vår personlighet er ofte avgjørende for hvordan stress oppleves samt vår evne til å takle belastende eller stressede situasjoner. Ofte går skillet på hvordan individet opplever og takler stress på om vår reaksjon er kognitiv eller emosjonell. Kognitiv respons kjennetegnes vanligvis ved vurdering av situasjonen som foreligger, mens emosjonell respons ofte kjennetegnes ved følelsesladde reaksjoner som svar på situasjonen (Skogstad, 2000). Stressperspektivet ser på kildene til stress og hva dette gjør med arbeidstakeren, og det er i arbeid med dette perspektivet viktig å skille mellom stress vi påføres av andre og stress vi påfører oss selv. Som Glasø mener oppstår mange situasjoner vi opplever som vanskelige på arbeidsplassen kun på bakgrunn av arbeidstakerens egne forventninger og tanker knyttet til hva de rundt hen forventer av hen og på bakgrunn av hens egne emosjoner. For å endre egen situasjon er det altså ofte egne emosjoner man må søke å endre på, ikke andres og ikke verdens (Glasø, 2009). Tatt dette i betraktning argumenterer Skogstad for følgende fem

mulige kilder til opplevd stress på arbeidsplassen; jobbkrav, rollekrav, manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, status og karriereutvikling og destruktive sosiale relasjoner (Skogstad, 2000). Jobbkrav er ulike kvalitative og kvantitative krav vi som arbeidstakere er pålagt gjennom vårt arbeidsforhold. Belastning på dette området oppstår gjerne som kvantitativ overbelastning og kvalitativ under- eller overstimulering. Det vil si situasjoner hvor arbeidstakeren opplever at det kreves for mye med tanke på kvantitet, at arbeidstakeren opplever manglene utfordringer og ikke får brukt sin kunnskap tilstrekkelig eller at arbeidstakeren opplever at den ikke mestrer sine oppgaver fordi de oppleves som for komplekse og sammensatte (Skogstad, 2000). Rollekrav omhandler de krav og forventninger andre, overordnede, kolleger, klienter og samarbeidspartnere, har til arbeidstakeren, og er ett område hvor individets egne forventninger til seg selv og antagelser om andres forventninger ofte spiller inn. Når arbeidstaker opplever å ikke kunne imøtekomme de forventninger andre har vil dette fort kunne oppleves belastende og stressende (Skogstad, 2000). Manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet handler ikke bare om manglende autonomi med tanke på arbeidsoppgaver, men også om arbeidstakerens mulighet til involvering og innflytelse i egen organisasjon. I endringsprosesser fører ofte mangel på medbestemmelse, og dermed også forutsigbarhet, til forhøyet opplevelse av stress, og arbeidstakere med lite etterspurt kompetanse er ofte mer sårbare for denne type stress enn arbeidstakere med høyt etterspurt kompetanse (Skogstad, 2000). Status og karriereutvikling, eller opplevd mangel av dette, må sees i sammenheng med arbeidstakerens egne forventninger i arbeidsforholdet. Lav lønn og lav opplevd status eller forventninger og antagelser rundt egen kompetanse og mulighet for videreutvikling som ikke stemmer overens med realiteten vil kunne oppleves stressende (Skogstad, 2000). Det sosiale miljøet vi befinner oss i er avgjørende for vår trivsel og helse både på og utenfor arbeidsplassen, og destruktive sosiale relasjoner kan oppleves svært belastende for enhver. Med destruktive sosiale relasjoner menes her konflikter, mobbing, seksuell trakassering og lignende. Skogstad oppgir å selv ha utført arbeidsmiljøundersøkelser der det oppgis at mellom 20 og 50 prosent av respondentene har opplevd mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Skogstad peker videre på at forskning viser at det er dokumentert sammenheng mellom destruktive sosiale relasjoner og ulike former for stressreaksjoner og belastninger, og mener at det er en lederoppgave både å ta ansvar for å forebygge og å håndtere denne type situasjoner (Skogstad, 2000).

To andre modeller som også omhandler faktorer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet, er effort-reward imbalance modellen til Siegrist og job strain modellen til Karasek (Siegrist,

1996) (Karasek, 1979). Effort- reward imbalance modellen tar for seg effekten ubalansen mellom høy innsats og lav belønning kan ha på psykisk og fysisk helse. Modellen sier at slik ubalanse kan resultere i økt opplevelse av jobbstress, og at langvarig ubalanse vil være negativt for både fysisk og psykisk helse (Siegrist, 1996). Job strain modellen ser på forholdet mellom jobbkrav og autonomi, hvor den finner at høye jobbkrav kombinert med lav autonomi kan være en utløsende negativ faktor på den psykiske helsen (Karasek, 1979).

2.8 Arbeidsmiljølovens tre krav til god endringsprosess

Arbeidsmiljølovens tre krav til god endringsprosess, paragraf 4-2 punkt 3, tar for seg viktigheten av informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling i tilknytning til endringsprosesser. Disse tre faktorene skal arbeidsgiver sørge for at er tilstede når endringsprosesser som har betydning for arbeidstakers arbeidssituasjon pågår (Arbeidsmiljøloven – aml, 2005). Finne og Saksvik påpeker imidlertid at disse tre kravene også må forstås riktig for å gi verdi for de ansatte. God informasjon er for eksempel ikke det samme som mest mulig informasjon. God informasjon er relevant informasjon formidlet på en ærlig måte, med dette menes relevant informasjon for mottakeren som formidles av en ledelse som tørr å være åpen om egen usikkerhet knyttet til endringsprosessen (Finne & saksvik, 2009). Videre definerer de viktige elementer knyttet til medvirkning til å være høy aksept for motstand mot endring og ofte medfølgende konflikter. Gode systemer for konflikthåndtering vil aktivt bidra til involvering av ansatte i endringsprosessen, og dermed til dialog rundt problemer knyttet til endringsprosessen. Essensen her er å løse konflikter mens de fremdeles handler om sak, altså før de personifiseres (Finne & saksvik, 2009). Kompetanseutvikling ser Finne og Saksvik her i klar relasjon med rolleavklaring. Dette da mange kan bli usikker på egen rolle etter endt endringsprosess, og avklaringer knyttet til dette vil derfor for den enkelte være av stor betydning for hvordan endringsprosessen oppleves. Ulike organisasjoner har også ulike framgangsmåter for rolleavklaring tilknyttet endringsprosesser, for eksempel forblir mange i tidligere rolle, noen tildeles nye eller andres rolle av ledelsen, mens andre igjen opplever å må søke på sin egen eller lignende rolle i forbindelse med den pågående prosessen, disse gjennomgås ikke nærmere her (Finne & saksvik, 2009).

2.9 Ledelse av endringsprosesser

Endringsprosesser er blitt en stor del av arbeidslivet, både i privat og offentlig sektor, og lederskap i og av endring er nøkkelkompetanse som enhver leder bør inneha. Rune Glomseth,

førsteamanuensis ved Politihøgskolen, mener adaptivt lederskap kan være en nyttig tilnærming for ledere som jobber i og med endring. Med adaptivt lederskap menes en lederstil hvor leder aktivt samvirker med sine ansatte, og hvor problemløsning, læring og utvikling er sentrale elementer som benyttes for at organisasjonen på best mulig måte skal kunne tilpasse seg endrede omgivelser og nye utfordringer (Glomseth, 2018). Adaptivt lederskap deler problemer knyttet til endring og endringsprosesser inn i to kategorier; tekniske og adaptive problemer. Tekniske problemer er problemer og utfordringer hvor de involverte er enige om hva problemet er og hva korrekt løsning vil være. Adaptive problemer er av mer kompleks karakter, de omhandler ofte ansattes usikkerhet, forvirring og uenighet, og det er ikke så enkelt å sette fingeren på hva problemet er og heller ikke på hvordan det skal løses (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009). For å løse adaptive problemer trengs ofte en annen form for lederskap og kompetanse enn om det kun skal løses problemer av teknisk karakter. Grunnleggende antagelser som trekkes fram som nøkkelen i adaptivt lederskap er medvirkning og mobilisering av ansatte og organisasjonen, verdsetting og videreføring av det beste med organisasjonen, vedkjennelsen om at endring skjer gjennom læring, være åpen for å verdsette mangfold og ulike perspektiver, ha tro på at endring kan være varig samt å godta at adaptivt lederskap tar tid (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009). Heifetz har i tillegg laget et rammeverk, eller en framgangsmåte, bestående av syv prinsipper for adaptiv ledelse av endringsprosesser, disse er vist til nedenfor.

1	Identifisere den adaptive utfordringen – endringer i tenkning og atferd for å håndtere krevende oppgaver og utfordringer, herunder omfattende endringer.
2	Sikre at ansvar og oppgaver forblir hos dem som har problemet – unngå fristelsen å ta over og løse problemene, men i stedet engasjere dem i et adaptive arbeidet og sikre at de tar ansvar for endringsprosessen.
3	Regulere stress og det urovekkende ved adaptivt arbeid – sørge for å skape og opprettholde press og aktivitet slik at problemer løses og endringer gjennomføres. Bruke konflikter konstruktivt.
4	Skape et konstruktivt miljø som legger til rette for at problemløsnings- og endringsarbeidet gjennomføres effektivt. Balansere utfordringer/press og trygghet/opprettholdelse av det bestående.
5	Opprettholde en disiplinert oppmerksomhet – være klar over faren for forskyvning og unnvikelse knyttet til både pågående oppgaver og endringsprosessen, og stadig bringe fokus tilbake til den primære oppgaven og/eller endringen.
6	Beskytte og lytte til stemmer nede i og utenfor organisasjonen. Sikre at alle perspektiver og interesser blir ivaretatt og tatt hensyn til. Samtidig sikre at dominerende oppfatninger blir stilt spørsmål ved og utfordret.
7	Bevege seg kontinuerlig mellom balkongen og dansegulvet. Det vil si å kombinere et helikopterperspektiv der overblikk og strategi blir ivaretatt, og en direkte og konkret forståelse av endringssituasjonen og de konkrete utfordringer denne innebærer for personell i frontlinjen.

(R. A. Heifetz & Heifetz, 2009)

Prinsipp tre, fire, fem, seks og syv inkluderer alle adaptive problemer, ofte knyttet til ansattes opplevelse av endringsprosessen. Regulering av stress, skape et konstruktivt miljø som legger til rette for problemløsning, ha fokus på både endring og på at ordinære arbeidsoppgaver utføres, sikre at ansatte opplever involvering, medvirkning og blir hørt samt å ha fokus på både det store bildet og konkrete utfordringer samtidig (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009).

Essensen er altså å kunne gjennomføre endringer samtidig som organisasjonens identitet og kapasitet bevares, og for å kunne få til dette må hastigheten på endringsprosessen tilpasses slik at organisasjonen har en hensiktsmessig balanse mellom daglig drift og endring. Dette er ofte ikke mulig uten at endringsprosessen har et nedenfra-og-opp-perspektiv, og viktigheten av ledere som forstår dette er kritisk for endringsprosessens varige suksess (R. Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Medvirkning og involvering går ofte igjen innen teori knyttet til ledelse av endringsprosesser, og dette fordrer igjen kommunikasjon og dialog mellom ansatte og leder. Jon Spurkeland mener dialog skal være brobyggende og undersøkende, og står i skarp kontrast til debatt og diskusjon som ofte preges av kamp og avvising. Dialogen skal være en vinn-vinn situasjon, mens debatt og diskusjon ofte kjennetegnes av å være en vinn-tap situasjon basert på bruk av autoritet, makt og manipulasjon (Spurkeland, 2009). Han mener dialogen som verktøy kan brukes på flere måter og at den bygger på noen grunnleggende prinsipper. Dialogen står for

likeverd og balanse. Dette betyr ikke at det ikke skal være forskjell mellom ulike nivå i en organisasjon, men det betyr at man skal møte hverandre med respekt og interesse samt som leder kunne legge fra seg rollen som makthaver. Dialogen skal være maktdeling og ikke maktkamp, og Spurkeland mener ledere som alltid har et avsluttende svar samt opptre vurderende og bedrevitende ovenfor sine ansatte er med på å undergrave sin egen posisjon. Mens en leder som ser egne begrensninger og spør sine ansatte til råds gjennom dialog, legger til rette for trygghet i arbeidsrelasjonen (Spurkeland, 2009). En lederstil som benytter dialog som verktøy er relasjonsledelse, Spurkeland betegner denne stilen mer som klokskap innen ledelse enn teknikker en leder kan lære på kurs og seminarer. Videre mener han at en leder som er god på relasjonsledelse også naturlig er interessert i andre mennesker og forholdet mellom mennesker. Selv om mange ledere er gode på dette området, mener Spurkeland at kompetanse innen faglig (beslutnings)ledelse ofte verdsettes høyere i mange organisasjoner og at behovet for relasjonelle forhold ofte blir glemt. Med dette mener han leders mulighet for påvirkning av ansatte reduseres, da posisjon ikke er noen garanti for oppslutning på en arbeidsplass (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse bygger på å gjøre andre gode, og dialog er et godt verktøy. Det skal være takhøyde for at både ansatte og leder har følelser knyttet til egen arbeidssituasjon, som til alle andre aspekter i livet, og disse skal ikke nødvendigvis undertrykkes på arbeidsplassen. For å kunne utøve en slik lederstil er det viktig at leder har forståelse for at ledelse ikke kan eksistere alene, man som leder er nødt til å forholde seg til flere individer for å kunne utøve ledelse. Ledere som ikke har denne forståelsen betegnes av Spurkeland som posisjonsutøvende maktpersoner og ikke ledere, og han mener dette er ledere som kun ser den administrative siden av ledelse. Relasjonsledelse på den andre siden inkluderer i tillegg til administrative oppgaver også menneskelige samhandlingsforhold og ser dette som den viktigste delen av ledelsesjobben (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse handler om å påvirke de ansatte, og å forstå hvordan egen lederstil kan resulterer i at ansatte lar seg påvirke eller gjør motstand. Ofte betyr dette at leder ikke kan ha både innflytelse og kontroll, man må ofre den ene for den andre. Essensen her er at gjennom økt bruk av selvledelse, ved at leder oppgir kontroll, legges det til rette for tillit mellom leder og ansatt. Den ansatte vil være mer mottakelig for å følge leder, da de ansatte gjennom dialog og autonomi opplever tillit i sin relasjon til egen leder (Spurkeland, 2009). Jacobsen omtaler også dette, og mener at ansatte som aktivt, gjennom dialog og medvirkning, har påvirket beslutningsprosesser oftere opplever disse som mer legitime. Dette selv om de ikke nødvendigvis er enige i beslutningen som tas, men opplever tillitt til ledelsen og eierskap til

beslutningen som et resultat av prosessen som har vært i forkant. Slik tillit er vanskelig å oppnå gjennom en autoritær og enerådende lederstil (Jacobsen, 2018).

Endringsprosesser er ikke bare belastende for de ansatte, ofte vil også ledelsen oppleve at slike prosesser har stor påvirkning på deres arbeidshverdag. Arbeidsmiljøinstituttets rapport peker på at mange ledere kan oppleve endringsprosesser som veldig ressurskrevende, og at dette i lange prosesser går på bekostning av daglige lederoppgaver knyttet til den daglige driften (Enehaug & Thune, 2007). Det hviler et stort ansvar på lederen. De ansatte forventer informasjon, støtte og motivasjon fra sin leder, mens lederen på sin side ofte står ovenfor oppgaver og beslutninger som kan få store konsekvenser for de ansatte, for økonomien og for organisasjonen generelt. Mange ledere opplever i slike situasjoner reell redsel for å gjøre feil. Selv om ansatte, og leder selv, forventer tilgang til god informasjon, er ikke dette alltid tilfellet (Dyregrov, 2008).

3. Kvalitativ metode

Denne studien søker, som gjort rede for i innledningen, å se på funn, trender og tendenser innen forskning og utgitte NOU-er knyttet til endringsprosessers påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette skal gjøres ved en gjennomgang av relevant og publisert forskning samt relevante NOU-er i en 20-års periode fra 2001 fram til og med 2021.

Når vi ønsker å undersøke et tema, fenomen eller begrep i dybden, lete etter sammenhenger eller få bekreftet eller avkreftet for eksempel hypoteser, fordrer dette at vi gjør bevisste valg av metoder som skal hjelpe oss i arbeidet. Dersom formålet er å forstå framfor å forklare, kan kvalitative metoder være veien å gå. Dette da kvalitativ metode bygger på et hermeneutisk vitenskapssyn som tar utgangspunkt i våre fortolkninger av våre omgivelser og hvor man ut ifra fortolkning søker forståelse framfor forklaring (Tjora, 2017). Den hermeneutiske måten å undersøke noe på legger også til grunn at vi som mennesker ikke starter på bar bakke når vi skal undersøke eller forsøke å forstå noe nytt. Mennesket bruker den kunnskapen de allerede har til å fortolke, og underveis i forskningsprosessen, ettersom mer og mer læring skjer, vil vi kunne fortolke på en bedre måte. Essensen i hermeneutisk forskning er som sagt å forklare framfor å konstatere, og dette skjer kun via fortolkning, læring og deretter ny og bedre fortolkning (Hassing, Henriksen, & Petersen, 2018).

3.1 Dokumentanalyse

Innen kvalitative metoder finnes det flere måter å innhente data på, disse er ofte i tekstformat. Og herunder kan nevnes ulike typer observasjons- og casestudier, ustrukturerte intervju, dybdeintervju samt ulike typer dokumentstudier som dokumentanalyse og oversiktsstudier. Kvalitativ metode kjennetegnes ofte av at datainnsamlingen skjer via samhandling mellom forskeren og forskningsobjektene (Tjora, 2017). Da denne studien baserer seg på gjennomgang og analyse av tidligere forskning og offentlige dokument utgitt i en gitt periode, tilknyttet et veldig spesifikt område innen arbeidslivsforskning, er dokumentanalyse en godt egnet metode.

I en dokumentanalyse benyttes hovedsakelig data som allerede foreligger, og det er en induktiv måte å arbeide på. Det er datamaterialet og teorien som driver prosessen framover, metoden egner seg derfor godt for denne studien som søker å finne og forstå. Det er mange ulike måter å gjennomføre en dokumentanalyse på, og denne studien vil ta utgangspunkt i en forenkling av Tjoras Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2018). I stedet for koding vil datagrunnlaget bli kategorisert i tre kategorier; positiv, negativ og nøytral. Dette da datamaterialet er begrenset i omfang, og formålet med denne studien er å finne funn, trender og tendenser og deretter sette disse opp mot teorien. Stegene blir som følger; utvalg av data, bearbeiding av data ved analytisk gjennomgang, sammenstille og se etter trender og tendenser basert på funn gjort i gjennomgangen samt drøfting av dette opp mot teorien. Formålet med denne måten å utføre en studie på, er å komme fram til det Tjora kaller konseptuell generalisering. Med konseptuell generalisering menes å kunne trekke modeller, begreper eller typologier ut ifra datamaterialets funn som også kan ha overførbarhet til annen forskning på samme område (Tjora, 2018).

Tjora kaller denne metoden med bruk av sekundærdata for en ikke-påtrengende forskningsmetode, og trekker fram et viktige moment ved metoden ettersom den baserer seg på bruk av allerede produserte data. Dette er viktigheten av å være bevisst på at datamaterialet er utarbeidet av andre i en spesifikk kontekst, vi må derfor være kritiske og gjøre oss noen tanker rundt hvem de er produsert av, hvem de er produsert for og hvorfor (Tjora, 2017). Kildekritikk er derfor lagt inn som en del av søkekriteriene og beskrives under kapittel 3.2 samt i datagjennomgangen i kapittel fire.

3.2 Utvalgskriterier og kriterier for søk

Som nevnt baserer denne studien seg på en dokumentanalyse av tidligere forskning gjort på temaet endringsprosessers påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet samt NOU-er utgitt i samme tidsperiode som forskningen med relevans for problemstillingen. Følgende utvalgskriterier er lagt til grunn for forskningsartikler og NOU-er inkludert i studien:

Forskningen skal være publisert innenfor de siste 20 år, mer spesifikt i perioden fra 2001 til og med 2021. Bakgrunnen for dette er antagelsen om at relativt ny forskning, da ny arbeidsmiljølov trådte i kraft i 2005 og fokus med denne ble større på psykososialt arbeidsmiljø, vil gi mer relevante resultater (Arbeidsmiljøloven – aml, 2005). Perioden er i tillegg satt relativt lang, for å kunne undersøke om funn, trender og tendenser i forskningen er i takt med samfunnsutviklingen som i denne studien er representert ved relevante NOU-er.

Søkeord artiklene skal inneholde er både organisasjonsendringer og psykososialt arbeidsmiljø, eller organizational change and psychosocial work environment, dette da studien ønsker spesifikt å se på endringsprosessers påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og ikke på arbeidsmiljø generelt. Både norsk og engelsk søk er brukt, da studien ikke begrenser seg kun til norsk forskning. Dette da internasjonale forskningssamarbeid fremmes på de fleste områder, og er med på å sikre kvalitet og fornyelse i forskningen (Regjeringen, 2021). Internasjonale forskningspublikasjoner er ikke begrenset til enkelte land eller regioner, men av at publikasjonen er utgitt på engelsk.

Databaser brukt i søk er STAMI, Idunn, Web of Science, Google og Google Scholar. STAMI, Statens arbeidsmiljøinstitutt, er et nasjonalt kunnskapsorgan innen arbeidsmiljø og arbeidshelse i Norge. Idunn, universitetsforlagets digitale plattform for fag- og forskningstidsskrifter, fører et høyt antall kvalitetssikrede tidsskrifter og dekker mange fagområder. Web of Science har et stort utvalg tidsskrifter innen fagområder som medisin og samfunnsvitenskap. I tillegg er Google og Google Scholar benyttet. Flere søkemotorer er brukt for å forsøke å skape bredde i utvalget, for slik å kunne dekke temaet fra flere ulike ståsted og bransjer.

Alle artikler inkludert i studien må være forskningsbaserte publikasjoner utgitt i fagfelleverderte internasjonale tidsskrift.

Antall artikler ble til slutt 13. Opprinnelig var ønsket flere, men ettersom studiens fokus er det psykososiale arbeidsmiljøet, og ikke kun arbeidsmiljø, samt at artiklene skal være fagfelleverderte publikasjoner, begrenset utvalget seg naturlig.

NOU-er skal være utgitt i samme periode som artiklene, innenfor perioden 2001- 2021, for å kunne gi et best mulig grunnlag for sammenligning. NOU-er gjennomgått er innenfor kategorien arbeidsliv og med søkeord psykososialt arbeidsmiljø. Av totalt ti som matcher dette søket, var tre relevante for tematikken i denne studien. I tillegg er NOU 2000:27, NOU 2004:5, NOU 2010:13 inkludert (NOU 2000: 27, 2000) (NOU 2004:5, 2004) (NOU 2010: 13, 2010). Førstnevnte er utenfor tidsperioden, da den er utgitt i 2000, men tematikken er relevant og det vurderes derfor som viktig og riktig at den inkluderes i studien. Den andre kommer ikke opp på beskrevet søk, men er referert til i flere andre kilder benyttet i kapittel to og vurderes derfor som relevant for studiens tematikk (I. B. Saksvik & Hetland, 2009). Den siste kommer heller ikke opp på beskrevet søk, men tematikken vurderes som relevant og den inkluderes. Totalt er seks NOU-er inkludert i studien.

3.3 Kategorier og kategorisering

Kategorier benyttet istedenfor koding gjøres rede for i det følgende. Den positive kategorien er de artikler som har som narrativ å avdekke eventuelle positive holdninger til endring og endringsprosessen hos de involverte, samt om det finnes faktorer som kan bidra til en mer positivt ladet endringsprosess. Den negative kategorien er artikler som har som narrativ å kartlegge de negative psykososiale risikofaktorene knyttet til endringsprosessen, herunder kan nevnes stress, jobbkrav, rollekrav, egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, samt status og karriereutvikling. Mens den nøytrale kategorien er artikler som ser på et større bilde, og inkluderer andre faktorer enn kun endringsprosessen i tillegg til det psykososiale arbeidsmiljøet. Mer spesifikt om kategoriseringer følger under kapittel 5.1.1.

Tabellene nedenfor viser artikler og NOU-er inkludert i denne studien, samt hvilken kategori artiklene har.

Den positive kategorien, artikler etter utgivelsesår	
Artikkel 1 Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process (Eriksen, Neset, & Svensen, 2007)	Positiv
Artikkel 2 Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? (Tvedt, Saksvik, & Nytrø, 2009)	Positiv

Artikkel 3 Implementation of an organizational-level intervention on the psychosocial environment of work: Comparison of managers' and employees' views (Baril-Gingras et al., 2012)	Positiv
Artikkel 4 An organizational-level occupational health intervention: Employee perceptions of exposure to changes, and psychosocial outcomes (Hasson et al., 2014)	Positiv
Artikkel 5 Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it (Arntzen, Berg, Brønnick, & Mathisen, 2017)	Positiv
Den negative kategorien, artikler etter utgivelsesår	
Artikkel 6 Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing (Bourbonnais, Brisson, Vézina, Masse, & Blanchette, 2005)	Negativ
Artikkel 7 Psychosocial work environment and mental health: Job-strain and effort-reward imbalance, models in a context of major organizational change (Barouhiel, Barrandon, Chastang, David, & Niedhammer, 2006)	Negativ
Artikkel 8 Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass (Finstad, Guttormsen, Jakobsen, & Sørli, 2010)	Negativ
Artikkel 9 Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress (Fløvik, Knardahl, & Christensen, 2019)	Negativ
Artikkel 10 The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: Changes in psychological and social working conditions following organizational changes (Christensen, Fløvik, & Knardahl, 2019)	Negativ
Artikkel 11 Bullying and harassment as a consequence of workplace change in the Australian civil service: Investigating the mediating role of satisfaction with change management (Boon, Kleizen, Roover, & Wynen, 2021)	Negativ
Den nøytrale kategorien, artikler etter utgivelsesår	
Artikkel 12 The impact of moderate and major workplace expansion and downsizing on the psychosocial and physical work environment and income in Sweden (Ferrie, Oxenstierna, Theorell, & Westerland, 2007)	Nøytral

Artikkel 13 Psychosocial working conditions among high-skilled workers: A latent transition analysis (Bujacz, Bernhard-Oettel, Rigotti, Magnusson Hanson, & Lindfors, 2018)	Nøytral
--	---------

Av totalt 13 artikler kategoriseres fem med positivt narrativ, seks med negativt narrativ og to med nøytralt narrativ.

NOU-er etter utgivelsesår
NOU 2000: 27 Sykefravær og uførepensjonering – Et inkluderende arbeidsliv (NOU 2000: 27, 2000)
NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget – Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst (NOU 2004:5, 2004)
NOU 2008: 11 Yrkessykdommer – Yrkessykdomsutvalgets utredning av hvilke sykdommer som bør kunne godkjennes som yrkessykdom (NOU 2008: 11, 2008)
NOU 2008: 17 Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid (NOU 2008: 17, 2008)
NOU 2010: 13 Arbeid for helse – Sykefravær og utstøtning i helse- og omsorgssektoren (NOU 2010: 13, 2010)
NOU 2021: 2 Kompetanse, aktivitet og inntektssikring – Tiltak for økt sysselsetting (NOU 2021: 2, 2021)

3.4 Analyseprosessen

I denne studien benyttes kvalitativ metode, nærmere bestemt dokumentanalyse, da utgangspunktet for studien er et ønske om å finne forståelse for et område på bakgrunn av tidligere utført forskning. Studien består av en analyse av 13 artikler, med tematikken hvordan endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og seks relevante NOU-er. Artiklene og NOU-ene er funnet ved bruk av utvalgskriteriene presentert i det foregående kapittelet.

Analysen av datamaterialet er gjort ved bruk av kvalitativ innholdsanalyse, dette er et samlebegrep som benyttes i studier hvis formål er å subjektivt tolke allerede eksisterende tekstdata gjennom klassifisering og koding for å finne gjennomgående mønster og eller tema. En kvalitativ innholdsanalyse kan utføres på flere måter, men denne studien skal utføres som en konvensjonell innholdsanalyse, som er en analysemetode som benyttes når formålet er å beskrive et fenomen på en åpen og eksplorerende måte (Ringdal, 2018). Essensen av kodingen i en konvensjonell innholdsanalyse er at kodene ikke er forhåndsbestemte, men bestemmes fortløpende uti fra tekstmaterialet som gjennomgås i leseprosessen. Artiklenes

funn danner grunnlaget for kodene, i denne studien baseres de tre kategorier på artiklens narrativ, og det er via disse analysen søker å forklare og forstå problemstillingen (Ringdal, 2018).

Avslutningsvis i studiens kapittel fem, drøftingen, sammenholdes funn fra datagjennomgangen i kapittel fire med teori presentert i kapittel to, for å se om datamaterialet kan gi svar på problemstillingen og de to tilhørende forskningsspørsmålene.

3.5 Vurdering av datagrunnlagets kvalitet

Når man skal vurdere kvalitet på forskning, er det mange kriterier som kan legges til grunn. Tjora argumenterer for at begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet fungerer godt som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning, og denne studien har tatt utgangspunkt i disse tre. I tillegg er refleksivitet, transparens og integritet vurdert, dette for å sikre god kvalitet på forskningen som ligger til grunn (Tjora, 2017).

Pålitelighet handler i denne sammenhengen om å være bevisst på at bak all forskning, og tilhørende publikasjoner, ligger noens engasjement for temaet som undersøkes. Som gjort rede for i foregående kapittel er kvalitativ metode, og i dette tilfellet en dokumentanalyse, en metode som benyttes for å forsøke å finne forståelse for eller forklare et område eller tema basert på tidligere forskning. Vi søker altså å fortolke noe noen andre har undersøkt og tolket for oss, og da er det viktig å være innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke vil være tilstede. Dette betyr ikke at all tidligere forskning er ubrukelig som datagrunnlag fordi vi vil bli farget av forfatterens engasjement og fokus, men at vi må være bevisste hvilket engasjement og fokus forfatteren hadde slik at vi kan skille på pålitelige og mindre pålitelige kilder (Tjora, 2017). Å være bevisst forfatterens engasjement kan argumenteres for å være en fordel innen enkelte områder, da dette kan knyttes mot særskilt ekspertise og unikt innblikk. Men det vil være viktig å ikke farges av forfatterens engasjement, og hele tiden kunne skille mellom forfatterens forutsetninger, ståsted og funn og egne antagelser, analyser og konklusjoner. Dette kan tydeliggjøres ved å argumentere godt for eget datautvalg, valgte analyseprosess, koding lagt til grunn samt for eventuelle konklusjoner og funn. Tjora mener med dette at man like godt innen kvalitative studier som innen kvantitative kan og bør stille seg spørsmål ved om utfallet av studien hadde blitt det samme om den ble utført av en annen (Tjora, 2017).

Gyldighet viser i denne sammenhengen til om de svarene vi får gjennom vår egen studie, faktisk er svar på de spørsmål vi søkte å undersøke. Det finnes ulike måter å måle gyldighet på, grovt kan disse deles inn i kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Kommunikativ gyldighet er forskning som testes når funn og konklusjoner kommuniseres med et forskningsmiljø, dette kan være via publisering av artikler i tidsskifter eller ved framlegg av forskningen muntlig. Gyldighet vil da vises ved at man sammenstiller, og i enkelte tilfeller bekrefter, egen forskning med tidligere forskning og teorier, og er svært bevisst disse i eget arbeid. Tjora argumenterer for at dette ikke må forveksles med å være bakstrevsk, men at forskning må sees på som en langsom prosess hvor det er viktig å opprettholde god kvalitet og fremme godt fundert kunnskap (Tjora, 2017). Pragmatisk gyldighet handler også om hvorvidt vi har fått svar på de spørsmål som er stilt, men spørsmålene i denne sammenhengen kan ofte være stilt av andre enn forskeren selv. Slik forskning utføres ofte på vegne av en oppdragsgiver, som igjen ønsker analyser utført som skal bidra til å svare på eller løse en konkret utfordring. Eksempel på slike oppdragsgivere kan være interesseorganisasjoner innen helse som ønsker å finne ut noe for å forbedre situasjonen for egen brukergruppe (Tjora, 2017). I denne studien tas det utgangspunkt i tidligere forskning, og man søker ikke å finne «nye» funn, men å se etter mønster, likheter og ulikheter i allerede eksisterende publikasjoner.

Statistisk generaliserbarhet er ofte et kvalitetskriterie som benyttes innenfor kvantitativ forskning, og når det kommer til kvalitativ forskning har man ofte heller snakket om overførbarhet. Tjora argumenterer imidlertid for at disse begrepet kan virke begrensende på hver sin måte, og mener videre at begrepet generaliserbarhet alene like godt kan benyttes innen kvalitativ forskning som innen kvantitativ. Bakgrunnen for dette er da han mener begrepet generaliserbarhet generelt er godt innarbeidet innen forskning (Tjora, 2017). Han velger likevel å skissere tre former for generalisering som kan benyttes innenfor kvalitativ forskning. Den første, naturalistisk generalisering, betyr at god og detaljert redegjørelse for funn i forskning lar leser selv vurdere hvorvidt forskningen er gyldig og generaliserbar til egen og andres videre forskning og bruk. Eksempler på dette kan være detaljerte og avgrensede casestudier som har overførbarhet til eller kan sammenlignes med casestudier leseren selv utfører. Her må leser selv vurdere generaliserbarheten og om forskningen er til nytte for eget arbeid. Tjora er skeptisk til denne form for generaliserbarhet da det svært sjelden er detaljerte nok forklaringer rundt case og forutsetninger til at andre skal kunne vite at forskningen er overførbar til eget arbeid. Han mener videre at slik detaljert informasjon ofte ikke presenteres godt nok i publikasjoner og lignende, og at muligheten til å kunne foreta en

vurdering av generaliserbarhet derfor er svært begrenset. Han mener forskere som legger opp en naturalistisk generalisering må være dette svært bevisst, og være langt mer detaljert rundt egne case og kontekst, i alle fall dersom generaliserbarhet skal være et kriterie for god kvalitet på forskningen (Tjora, 2017). Den andre formen, moderat generalisering, legger opp til at forskeren selv kan og bør definere hvordan og når egen forskning vil kunne være gyldig og generaliserbar. Dette vil være svært viktig innen kvalitativ forskning, da generaliseringspotensialet for en leser kan være avvikende fra det reelle bildet. For å unngå slik misoppfatning bør funn knyttes til konkret kontekst, funn gjort utenfor rammen for forskningsprosjektet må redegjøres for og det må redegjøres for forskningsobjektene ontologiske status om studien inkluderer dette. Innen kvalitativ forskning vil problemer knyttet til moderat generalisering ofte oppstå dersom forskeren ikke tar bevisste valg rundt utvalg og design tidlig i prosessen og holder seg til disse, men lar dette skje tilfeldig. Her vil det være viktig å stille seg spørsmålet om en annen forsker ville kommet til samme funn og konklusjoner som en selv (Tjora, 2017). Den tredje og siste formen, konseptuell generalisering, knyttes til kvalitativ forsknings søken etter å finne innsikt i tema og fenomener. Det å kunne generalisere innsikten over til konsepter, modeller eller teorier som kan ha relevans for andre caser enn det forskeren selv har studert, er kjernen i denne type generalisering. For å kunne oppnå generaliserbarhet utover egne studier, benyttes ofte tidligere forskning og teorier med gyldighet for å understøtte egen forskning. Gangen i denne type forskning kjennetegnes av at det er analyseprosessen med koding og videre bearbeidelse, og ikke det spesifikke datagrunnlaget, som danner grunnlag for mulig generaliserbarhet. Slik sikrer forskeren at ikke egne forutinntatte antagelser og ideer påvirker funn og konklusjoner, men at disse vokser ut av uavhengig arbeid gjennom forskningsprosessen (Tjora, 2017). Denne studien vil søke å oppnå generaliserbarhet i delvis moderat og konseptuell form. Det vil være viktig å kunne stille seg spørsmål om en annen ville kommet til samme funn og konklusjoner ved å gjennomføre samme studie, samt at det vil være svært viktig å la funn og konklusjoner vokse fram av analyseprosessen og ikke dannes av forutinntatte antagelser. De fleste som er i arbeid har opplevd endringsprosesser i egen organisasjon, og vil derfor ha antagelser rundt hvordan slike prosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Disse må legges til side og ikke få farge studien.

Transparens er ifølge Tjora et av de viktigste kravene i forskning og i presentering av forskningen. Herunder transparens med tanke på presentasjon av hvilke valg forskeren har tatt underveis, hvilke undersøkelser er gjort, hvordan er eventuelle forskningsobjekter rekruttert,

hvilke data som er gjennomgått, hvilke teorier er lagt til grunn og ikke minst hvilke problemer har forskeren møtt i prosessen. Dette, og flere, er alle faktorer som må inkluderes i formidling av forskningen, slik at leseren selv kan danne seg et bilde av kvaliteten og gyldigheten på det han leser (Tjora, 2017). Transparens krever at forskeren er bevisst egne valg og hvordan disse påvirker forskningsprosessen til enhver tid. Det vil derfor være viktig å være systematisk fra første stund, og være oppmerksom på at valg og avgrensninger som gjøres underveis bør dokumenteres og inkluderes i sluttproduktet av forskningen (Tjora, 2017).

Ingen av de tre begrepene som Tjora legger til grunn for kvalitet, eller transparens rundt forskningsprosessen, betyr noe dersom forskerens integritet ikke er ivaretatt. Integritet vil i denne sammenhengen gjenspeile forskerens evne til uavhengighet, selv om det finnes krefter, eller en oppdragsgiver, som ønsker at forskningen viser gitte resultater. Måter å motvirke slik vridning av forskningen på, er å opprettholde et høyt nivå av transparens som tydelig viser hvilket datamateriale som er benyttet som grunnlag for funn og eventuelle konklusjoner, samt å kun legge til grunn relevant vitenskapelig teori i analysene av datamaterialet (Tjora, 2017).

I arbeidet med denne studien er faktorer som transparens og integritet tatt hensyn til gjennom god dokumentasjon av utvalgsriterier lagt til grunn for utvalg av datamateriale og av framgangsmåten i analyseprosessen, samt at all referert teori lagt til grunn i teorikapittelet og i analyseprosessen er relevant for tematikken og er fundert vitenskapelig eller på bakgrunn av vitenskapelig teori.

4. Datagjennomgang

I dette kapitlet gjennomgås alle artikler og relevante NOU-er benyttet som grunnlag for denne studien. Først en kort introduksjon av artikkelen og dens formål, inkludert metode og datagrunnlag benyttet, deretter en gjennomgang av funn og eventuelle konklusjoner. Til sist kildekritikk basert på de begrep lagt til grunn for kvalitet i det foregående kapitlet; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, samt transparens og integritet.

Alle artikler i hver kategori gjennomgås, i tillegg til relevante NOU-er, da datagrunnlaget som tidligere kommentert er relativt lite.

4.1 Den positive kategorien

Under følger en gjennomgang av artiklene med positivt narrativ. Det vil si artikler som søker å avdekke positive holdninger til endring og endringsprosessen blant de involverte, samt å se om det finnes faktorer som kan bidra til en mer positiv opplevelse av endringsprosessen.

4.1.1 Artikkel 1

Artikkelen «Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process» tar for seg ansattes eventuelle positive holdninger til organisasjonsendring og nedbemanning (Eriksen et al., 2007). Studien tar for seg de tidlige stadiene av nedbemanning i et globalt oljeselskap, og velger å se på om det er positive holdninger blant de ansatte knyttet til slike prosesser. Forfatterne argumenterer for at tidligere forskning på området som oftest omhandler de negative sidene ved nedbemanning, både med tanke på ansatte som ble oppsagt og de som fikk bli, og at det dette medfører en tendens til at endringsprosesser knyttes til negative effekter (Eriksen et al., 2007). Forfatterne mener det foreligger studier som viser at nedbemanning og en usikker jobbhverdag ikke nødvendigvis har negative effekter på sikt, og at essensen ofte er den ansattes individuelle oppfattelse av endringsprosessen som en trussel eller en mulighet. De mener derfor at man for å få det hele og fulle bildet på hva som foregår i en organisasjon som opplever nedbemanning også må undersøke om de ansatte opplever positive aspekter knyttet til slike endringsprosesser. Studien fokuserer derfor på positivitet til endringsprosessen, og undersøker hvilke faktorer på både individuelt og organisatorisk nivå som ligger til grunn for eventuelle positive holdninger til endring (Eriksen et al., 2007).

Metode benyttet i denne studien er spørreskjema, og tidspunkt for studien var andre halvdel av 2002. Før nedbemanningsprosessen var et faktum, selv om den var kommunisert til de ansatte, ble alle ansatte i oljeselskapet bedt om å fylle ut et spørreskjema med 66 utsagn knyttet til arbeidsmiljøet samt 3 utsagn knyttet til holdning til endring. På tidspunktet spørreskjema ble utfylt var det ikke klart for de ansatte om og hvem som ble rammet av nedbemanning, men dette var heller ikke første gang en slik nedbemanningsprosess rammet organisasjonen. I denne delen av studien er kun svarene fra de norske ansatte presentert, totalt utgjorde disse 467 ansatte fordelt på administrative, on- og offshore-stillinger (Eriksen et al., 2007).

Resultatene fra studien viser en ganske jevn fordeling mellom ansatte som oppgir å ha en positiv eller negativ holdning til endring, over en tredjedel oppgir å ha positive holdninger til

endringsprosessen. Blant utsagnene presentert i spørreskjemaet var utsagnet knyttet til at endringen driver selskapet i riktig retning det som fikk høyest positiv score, her var 47 prosent av informantene enige. Utover dette var 33,6 prosent enige i utsagn som at endring skaper entusiasme. Når det gjelder ledelse av endringsprosessen svarte 40,6 prosent at den var godt ledet, mens 29,3 prosent mente den ikke var det. Videre viste resultatene stor korrelasjon mellom positive holdninger til endring og enighet i utsagn nevnt i det foregående (Eriksen et al., 2007). Studien viste også at ansatte med lederansvar var mindre positiv til endring enn ansatte uten lederansvar, samt at eldre ansatte med lengre ansiennitet var mer positive til endring enn yngre ansatte med kortere ansiennitet (Eriksen et al., 2007). Som forfatterne påpeker er det viktig å ikke glemme at selv om over en tredjedel oppgir å ha positive holdninger til endring, hadde også en tredjedel av de ansatte de forventede negative holdningene knyttet til nedbemanningsprosessen. Og at det er denne gruppen, som forøvrig er godt kartlagt av forskning, som har forhøyet risiko for negative effekter av endringsprosesser. Studien konkludere derfor med at mye tyder på at fokusering på de positive aspektene ved endringsprosesser og aktiv involvering av de ansatte kan bidra til mer positive holdninger til endring, men at dette på ingen måte eliminerer de negative holdningene og den forhøyede risikoen for negative effekter dette innehar for de ansatte (Eriksen et al., 2007).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *Scandinavian journal of psychology*. Forfatterne har bakgrunn innen psykologi med fokus på arbeidsliv og helse, og er blant annet tilknyttet universitetet i Bergen (Eriksen et al., 2007). Studien framstår som gyldig da den søker å finne positive holdninger knyttet til endring, samtidig som den tar de negative aspektene ved endringsprosesser med i betraktningen. Nærmere forklart utelukker den ikke at de negative holdningene til endring er tilstede, men hovedfokus er å se på de positive holdningene til ending da dette er et område det er lite forsket på (Eriksen et al., 2007). Studien er utført med informanter fra et globalt oljeselskap og ble foretatt i 2002, den er utført på bakgrunn av at selskapets ledelse ikke var fornøyd med kostnadseffektiviteten og leide i den anledning inn eksterne konsulenter som anbefalte nedbemanning som en del av løsningen. Dette var en akseptabel løsning for ledelsen, og avgjørelsen ble kommunisert til de ansatte. På tidspunktet var en av forfatterne, Gunnar Neset, ansatt som HR leder i selskapet og har hatt en rolle i både selskapet og studien parallelt (Hageberg, 2007). Som forfatterne oppgir er det forsket lite på positive holdninger til endring, men man må ta med i betraktning at en slik dobbeltrolle kan ha påvirkning på studien. Det er imidlertid oppgitt at spørreskjema ble utarbeidet av International Survey

Research på forespørsel, men det er ikke oppgitt hvilken rolle Neset hadde i dette arbeidet. På grunn av dette, samt at oljesektoren er en spesiell bransje, er det vanskelig å bedømme generaliserbarheten (Eriksen et al., 2007). Utover det faktum at positive holdninger til endring på ingen måte utelukker at de negative holdningene absolutt er tilstede, godt dokumentert gjennom forskning, er det ikke oppgitt mange begrensninger ved denne studien. Det oppfordres imidlertid til videre forskning på området (Eriksen et al., 2007)

Selv om denne artikkelens forskning kan tenkes å være farget av at en av forfatterne både hadde en rolle i studien og var ansatt som HR leder i organisasjonen den omhandler, vurderes den som egnet til å være en del av denne studien. Dette da den oppfylder søkekriteriene samt at den omhandler et område innen forskning på endringsprosesser som ikke er så godt undersøkt. Videre er den et bilde på og et bidrag fra forskning på privat sektor, og fungerer som et godt supplement de andre artiklene i datagrunnlaget.

4.1.2 Artikkel 2

Artikkelen «Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment» ser på om de skadelige risikofaktorene ofte forbundet med endringsprosesser kan reduseres dersom prosessen oppleves som sunn eller sunnere av de involverte (studien benytter termen healthiness) (Tvedt et al., 2009). Med en sunnere prosess i denne studien menes at ledelsen anerkjenner at ansatte reagerer ulikt på endring, at ledelsen oppleves som tilgjengelige gjennom endringsprosessen, i hvilken grad konflikter søkes løst på en måte som oppleves som konstruktiv samt i hvilken grad nye roller forbundet med endringsprosessen er tydelig klarert og kommunisert på et tidlig tidspunkt (Tvedt et al., 2009). Studien søkte å finne svar på dette ved bruk av to hypoteser; organisasjonsendringer øker opplevd jobbstress, reduserer opplevd kontroll over egen arbeidssituasjon og reduserer opplevd sosial støtte og en sunnere endringsprosess minsker risikoen for opplevd jobbstress, samt øker opplevd kontroll over egen arbeidssituasjon og opplevd sosial støtte (Tvedt et al., 2009).

Studien var todelt. Den første delen, relatert til den første hypotesen, ble utført på et strategisk tilfeldig utvalg som var representativt for den norske arbeidsstokken, det var totalt 2.530 informanter som fylte ut et tilsendt spørreskjema. Den andre delen, relatert til den andre hypotesen, ble utført ved et strategisk utvalg av ansatte ved syv norske bedrifter, som skulle være representativt for den totale arbeidsstokken i Norge. Disse var en blanding av både

offentlig og privat næringsliv, med ulik størrelse og fra ulike bransjer. De syv selskapene gjennomgikk ulike typer endringsprosesser og var alle på ulikt sted i sine respektive prosesser (Tvedt et al., 2009).

Relatert til den første hypotesen viste de overordnede resultatene fra studien at de som oppga å ha gjennomgått endringsprosesser de siste tolv måneder, 57 prosent av de spurte, også oppga at de opplevde økt jobbstress og redusert sosial støtte (Tvedt et al., 2009). Når det gjelder den andre hypotesen viste de overordnede resultatene at en sunnere endringsprosess reduserte risikoen for opplevd jobbstress, samt økte opplevelsen av kontroll over egen arbeidssituasjon og opplevelsen av sosial støtte (Tvedt et al., 2009). I tillegg til jobbstress, opplevd kontroll og opplevd sosial støtte, undersøkte studiene også om de ansatte opplevde negativ eller positiv effekt med tanke på opplevde jobbkrav. Resultatene viser her at selv en sunnere endringsprosess ikke kan motvirke de opplevde negative effektene en slik prosess har på de opplevde jobbkravene. Men en sunnere prosess, som resultatene viser er med på å redusere andre psykososiale risikofaktorer, kan bidra til at ansatte er bedre i stand til å håndtere de negative effektene endringsprosessen har på opplevde jobbkrav. Avslutningsvis peker forfatterne på at selv om sunnere endringsprosesser ikke eliminerer risikofaktorene, er de med på å redusere de store kostandene en usunn prosesser ofte har for både organisasjonen og individet (Tvedt et al., 2009).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *Work & Stress: An international journal of work, health & organisations*. Forfatterne er tilknyttet NTNU og forskningsmiljøet rundt organisasjonspsykologi (Tvedt et al., 2009). Studien framstår som gyldig da den søker å finne svar på de to hypotesene, dette gjennom både tilfeldig utvalgte informanter og ved strategisk utvalgte informanter hvor begge utvalg skal speile den norske arbeidsstokken. På grunn av dette, og at det er tatt høyde for både privat og offentlig næringsliv, for store og små organisasjoner samt ulike endringsprosesser, antas det at studien er generaliserbar (Tvedt et al., 2009). Forfatterne trekker selv fram den utelukkende bruken av selvadministrerte spørreskjema som en svakhet med studien, samt muligheten for at reduksjonen av de ulike stressfaktorene ikke nødvendigvis er direkte resultat av en sunnere endringsprosess (Tvedt et al., 2009).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den søker å speile et representativt utvalg av norsk arbeidsliv. Den er også interessant da den anerkjenner at negative risikofaktorer ved endringsprosesser er

tilstede, og søker å finne måter å redusere virkningen av disse gjennom endring av prosessen og ikke nødvendigvis de opprinnelige holdningene til de som står i den.

4.1.3 Artikkel 3

Artikkelen «Implementation of an organizational-level intervention on the psychosocial environment of work», som henger sammen med artikkel 4, sammenligner opplevelsen lederne og de ansatte hos et offentlig forsikringsselskap i Quebec Canada hadde forbundet med en endringsprosess (Baril-Gingras et al., 2012). Som nevnt i kapittel 4.1.4 var det ledelsen som hadde ansvar for implementering av tiltak for å redusere de psykososiale risikofaktorene, og dette arbeidet ble de bedt om å notere ned i loggbøker. Svarene fra de ansatte sammenlignes i denne delen av studien med ledernes loggbøker. De psykososiale risikofaktorene er de samme som nevnt under artikkel 4; jobbstress, liten grad av autonomi, lav sosial støtte og liten grad av belønning. Med tiltak menes alle endringer leder i perioden implementerer med det formål å redusere ansattes opplevelse av og eksponering for de psykososiale risikofaktorene. Utgangspunkt for leders implementering var det første spørreskjemaet ansatte svarte på i 2001, og som nevnt gikk studien over perioden 2001-2007. Svarene på disse varierte fra avdeling til avdeling, ni avdelinger deltok i studien, og hva som ble implementert er derfor ulikt i de ulike avdelingene. Typiske tiltak var daglige avdelingsmøter, ulike ansatteundersøkelser og individuelle møter mellom ansatte og leder (Baril-Gingras et al., 2012).

Ledelsen ble bedt om å føre loggbok over alle tiltak implementert med det formål å redusere de psykososiale risikofaktorene. For hvert tiltak implementert skulle følgende informasjon loggføres; beskrivelse av tiltaket og målet med implementering av det, hvilke ansattegrupper det vil påvirke, hvilke ansatte som er involvert i implementeringen, hvilke/hvilket av de fire risikofaktorene tiltaket har som formål å redusere samt dato eller periode tiltaket skal implementeres (Baril-Gingras et al., 2012). Loggbøkene ble deretter sammenholdt med svarene fra det siste spørreskjemaet ansatte besvarte i 2007, hvor ansatte ble bedt om å oppgi om de hadde opplevd at risikoreduserende tiltak ble implementert de siste tre år (Baril-Gingras et al., 2012).

For best mulig sammenligning av resultatene ble tiltakene oppført av lederne i loggbøkene kategorisert i 14 kategorier av forfatterne, svarene oppgitt av de ansatte i spørreskjema ble deretter matchet mot disse kategoriene. Totalt ble 14 sammenligninger gjort (Baril-Gingras et

al., 2012). Resultatene viste at de ansatte selv kun opplevde noen av tiltakene leder oppga å ha implementert, og at de ansatte i noen tilfeller oppga implementering av tiltak som ikke leder hadde loggført å ha implementert. Forfatterne peker på bakgrunn av dette på viktigheten av tilbakemelding og feedback mellom leder og ansatt samt dokumentering av implementering av tiltakene (Baril-Gingras et al., 2012).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfellevurdert og internasjonalt tidsskrift, *Journal of occupational and environmental medicine*. Forfatterne er tilknyttet blant annet Karolinska Institutet og Université Laval, og har bakgrunn fra sosialmedisin (Baril-Gingras et al., 2012). Studien framstår som gyldig da formålet med å sammenholde leder og ansattes opplevelser oppfylles. Når det gjelder generaliserbarhet er denne tilstede, dette da tiltak rapportert og implementert ikke er av svært bransjespesifikk karakter, men omhandler forhold og kommunikasjon mellom ansatte og leder. Samt tiltak generelt rettet mot reduisering av risikofaktorene (Baril-Gingras et al., 2012).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, da den oppfyller søkekriteriene. Den er spesielt interessant da den utføres i realtid. Selv om denne artikkelen ikke omhandler en organisasjon i endringsprosess, der endringsprosess forstås som en organisasjonsendring, er det interessant å sammenholde leder og ansattes opplevelser av implementering av tiltak da dette kan si noe på generell basis om at man kan ha ganske ulik oppfattelse av samme situasjon. Og i og med at denne studien ikke er foretatt i en stressituasjon som en endringsprosess kan medføre, er funnene desto mer interessante.

4.1.4 Artikkel 4

Artikkelen «An organizational-level occupational health intervention» henger sammen med artikkel 3, men tar for seg kun de ansattes opplevelse og reaksjon på implementering (studien kaller dette intervention) av tiltak med det formål å redusere ansattes eksponering for psykososiale risikofaktorer. De psykososiale risikofaktorene var jobbstress, liten grad av autonomi, lav sosial støtte og liten grad av belønning (Hasson et al., 2014). Studien ble utført på ansatte i et offentlig forsikringselskap i Quebec Canada i perioden fra 2001-2007 og den siste målingen fra 2007 ble sammenholdt med målinger fra 2001 og 2005, hvorav målingen fra 2001 fungerte som baseline og de to siste som oppfølging på denne. Ledelsen som hadde ansvar for innføring av tiltak for å redusere de psykososiale risikofaktorene i sine respektive avdelinger etter undersøkelsen i 2001 var gjennomført. Studien tok utgangspunkt i to

hypoteser; ansatte som opplever å være påvirket av implementering av tiltak for å redusere de psykososiale risikofaktorer vil ha en mer signifikant forbedring i sin score fra 2005 til 2007 enn ansatte som ikke har samme opplevelse og ansatte som opplever en slik implementering og dens påvirkning på deres arbeidssituasjon som positiv vil ha en mer signifikant forbedring i sin score enn ansatte som opplever dette som nøytralt eller negativt (Hasson et al., 2014).

Metode benyttet i denne studien var spørreskjema som beskrevet over gjennomført i tre runder. For å bli inkludert i studien måtte ansatte ha jobbet i selskapet i perioden 2005-2007 samt være ansatt i en av de ni avdelingene som deltok, totalt fullførte 1084 ansatte som oppfylte begge kriterier alle runder med spørreskjema (Hasson et al., 2014).

Resultatene fra studien viser at mellom 18 og 49 prosent oppgir å ha blitt påvirket av implementering av tiltak for å redusere de psykososiale risikofaktorene, av disse oppga 6-22 prosent at dette opplevdes som positivt på egen arbeidssituasjon. 5-25 prosent av de oppga at de ikke opplevde at slik implementering påvirket egen arbeidssituasjon, og en liten del av de svarte at implementeringen hadde forverret egen arbeidssituasjon. I tillegg viste generelle resultater fra studien at ansatte i perioden opplevde redusert jobbstress, men også redusert sosial støtte (Hasson et al., 2014). I forbindelse med den første hypotesen viste resultatene at det kun var den gruppen som oppgav at de opplevde påvirkning av implementeringen som svarte at de også opplevde reduksjon i opplevd jobbstress i perioden. Når det gjelder den andre hypotesen var det kun de ansatte som hadde opplevd implementering, og som opplevde denne som positiv, som svarte at de opplevde reduksjon i de psykososiale risikofaktorene i perioden (Hasson et al., 2014).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *Work & Stress: An international journal of work, health & organisations*.

Forfatterne er tilknyttet blant annet Karolinska Institutet og Université Laval, og har bakgrunn fra sosialmedisin (Hasson et al., 2014). Studien framstår som gyldig da den søker å gi svar på de to hypotesene som ligger til grunn og da den er utført parallelt med implementering av risikoreduserende tiltak i organisasjonen. Det at informantgrunnet i tillegg består kun av ansatte som var ansatt i hele oppfølgingsperioden, 2005-2007, forsterker også gyldigheten. Studiens generaliserbarhet ser også ut til å være tilstede da den og tiltakene implementert ikke oppleves som veldig bransjespesifikke (Hasson et al., 2014). Forfatterne oppgir selv utformingen av spørreskjemaene som en begrensning for studien. De ansatte ble i siste spørreskjema spurt om opplevd påvirkning og endring gjennom hele perioden, noe de påpeker

kan være vanskelig å huske og noe informantene burde blitt spurt om på et tidligere tidspunkt. Dette kan ha påvirket resultatene (Hasson et al., 2014).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, da den oppfyller søkekriteriene. Selv om forfatterne finner det vanskelig å konkludere, er artikkelen interessant da studien pågikk i realtid. Selv om denne artikkelen ikke omhandler en organisasjon i endringsprosess, er den interessant for å se om tiltak for å redusere de psykososiale risikofaktorene også har effekt i en normal/stabil jobbsituasjon.

4.1.5 Artikkel 5

Artikkelen «Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring» tar for seg hvordan organisasjoner, basert på forskning, kan utarbeide og implementere metoder for å håndtere psykososiale risikofaktorer i forbindelse med endringsprosesser (Arntzen et al., 2017). Studien er gjort i et større skandinavisk olje og gasselskap, og ser på effektene av å implementere metoder for å håndtere psykososiale risikofaktorer. Studien omfatter to forretningsområder i organisasjonen, hvorav det ene står i en større og pågående omorganisering mens det andre ikke står i en endringsprosess og fungerer som en kontrollgruppe. Hypotesen studien bygger på er antakelsen om at det psykososiale arbeidsmiljøet ble dårligere hos avdelingen som står i en endringsprosess sammenlignet med den andre avdelingen, men at dette bedrer seg etter implementering av metoder for å håndtere risikofaktorene forbundet med endringsprosessen. Studien har også en hypotese om at implementering av slik metodikk vil ha en reduserende effekt på arbeidsrelatert sykefravær for avdelingen som står i endringsprosessen (Arntzen et al., 2017).

I forbindelse med omstruktureringen som pågikk, utarbeidet selskapets HR og HMS-avdelinger på eget initiativ en rapport som tok for seg de psykososiale risikofaktorene knyttet til endringsprosesser foregående år. Rapporten viste at enkelte avdelinger hadde økt risiko for negative effekter på det psykososiale arbeidsmiljøet. Utav dette ble en ledelsesportal med verktøy til bruk for å bedre kunne håndtere psykososiale risikofaktorer utarbeidet, samt metoder og retningslinjer for bedre å kunne planlegge og implementere endringsprosesser (Arntzen et al., 2017). Studien foregikk i perioden 2012-2015, og besto som nevnt av to grupper. Utover konteksten gruppene sto i, besto de også av ulik demografi. Gruppen som sto i endringsprosess besto hovedsakelig av administrativt ansatte, mens gruppen som ikke sto i en slik prosess besto av en blanding mellom administrativt ansatte og ansatte som utfører

manuelt/teknisk arbeid. Gruppen som sto i endringsprosess har en minkende svarprosent gjennom perioden som et resultat av at prosessen endte med nedbemanning og outsourcing. For å kunne teste hypotesene ble spørreskjema benyttet, og samme prosess ble gjentatt fire ganger, en gang for hvert år av perioden studien pågikk (Arntzen et al., 2017).

Testing av hypotesen om at det psykososiale arbeidsmiljøet ville bli dårligere i gruppen som sto i endringsprosess ble delvis bekreftet, hypotesen om at det psykososiale arbeidsmiljøet ville bedre seg etter implementering av metoder for håndtering av risikofaktorer ble bekreftet og hypotesen om redusering av arbeidsrelatert sykefravær i perioden etter implementering ble også delvis bekreftet (Arntzen et al., 2017). Generelle resultater av studien viser at ledelsen for gruppen som sto i endringsprosess tok håndtering av psykososiale risikofaktorer på alvor, og benyttet verktøy fra ledelsesportalen både aktivt og proaktivt for å fremme et bedre arbeidsmiljø. Ledelsen i gruppen som ikke sto i endringsprosess benyttet seg ikke aktivt eller proaktivt av dette. Forfatterne peker på oversetting av forskning på området til metodikk som kan benyttes og forstås operasjonelt, kombinert med kompetente ansatte, ledere og konsulenter, som en av årsakene til suksess hos organisasjonen (Arntzen et al., 2017).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, Safety Science. Forfatterne er blant annet tilknyttet universitetet i Stavanger og miljø for psykologi og arbeidslivsforskning (Arntzen et al., 2017). Studien framstår som gyldig da den undersøker de hypoteser som er satt. Selv om gruppen studien baserer seg på ikke har samme forutsetninger og sammensetning som kontrollgruppen, gir den verdifull innsikt i hva som kan gjøres for å minske effekten av psykososiale risikofaktorer forbundet med endringsprosesser samt at den gir innblikk i forskjellene på ledelse i og utenfor endringsprosesser (Arntzen et al., 2017). Med tanke på generaliserbarhet vurderes denne som å være tilstede, dette da den omhandler metodikk for håndtering av psykososiale risikofaktorer mer enn å være bransjespesifikk for olje og gass. Tanken om implementering av metodikk, basert på forskning, for bedre håndtering av psykososiale risikofaktorer i endringsprosesser synes å være overførbar til andre bransjer og organisasjoner (Arntzen et al., 2017). Forfatterne trekker fram faktorer som ulikt lederskap, arbeidsmarkedet i bransjen generelt og andre interne faktorer som også kan ha vært ulikt for de to gruppene studert, og mener de ikke kan konkludere med at implementering av metodikk for håndtering av psykososiale risikofaktorer var grunnlag for at gruppen som sto i endringsprosess hadde positiv utvikling (Arntzen et al., 2017).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, da den oppfyller søkekriteriene. Selv om forfatterne finner det vanskelig å konkludere, er artikkelen interessant da studien pågikk i realtid samtidig med endringsprosessen og da studiens tematikk virker å være overførbar til de fleste andre bransjer.

4.2 Den negative kategorien

Under følger en gjennomgang av artiklene med negativt narrativ. Dette er artikler som søker å kartlegge de negative psykososiale risikofaktorene knyttet til endringsprosessen, herunder kan nevnes stress, jobbkrav, rollekrav, egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, samt status og karriereutvikling.

4.2.1 Artikkel 6

Artikkelen «Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing» tar for seg hvorvidt antallet sykmeldinger og lengden på disse øker forbundet med endringsprosesser (Bourbonnais et al., 2005). Studien ser spesifikt på omorganisering innen helsevesenet i Quebec Canada, og inkluderte 13 ulike institusjoner; åtte sykehusavdelinger og fem helsesenter. Formålet var å undersøke hvorvidt sykepleiere utsatt for negative psykososiale risikofaktorer også hadde en økning i sykefraværet gjennom sykmelding. Studien gikk over en seksårs periode, med oppstart i 1997, hvor alle informanter hadde en oppfølgingssamtale etter seks år (Bourbonnais et al., 2005).

Studien benyttet de ansattes personalinformasjon for uthenting av data tilknyttet sykmelding, dette inkluderte både sykmelding forbundet med somatisk og psykisk helse. Deretter ble det foretatt telefonintervjuer som fokuserte på det psykososiale arbeidsmiljøet med spørsmål rundt jobbstress, sosial støtte og autonomi (Bourbonnais et al., 2005). Utvalget ble frivillig rekruttert, men besto kun av fagorganiserte sykepleiere med fast ansettelse per oppstartsdato av endringsprosessen i 1995. Rundt 2.000 sykepleiere deltok i studien (Bourbonnais et al., 2005). Studien benyttet to kategorier, somatiske og psykiske problemer relatert til det psykososiale arbeidsmiljøet samt andre problemer ikke relatert til det psykososiale arbeidsmiljøet. Den første kategorien inkluderte problemer som angst, utbrenthet, depresjon, utmattelse, søvnvansker og muskelpager. Den andre kategorien inkluderte problemer tilknyttet for eksempel operasjoner eller psykiske diagnoser (Bourbonnais et al., 2005).

Resultatene av studien ble delt i sykmelding knyttet til alle diagnoser og sykmelding knyttet til psykisk helse. Resultatene knyttet til alle diagnoser viste at det ikke var en signifikant økning av sykmelding forbundet med endringsprosessen, men at det var en økning i den gjennomsnittlige lengden hos de som var/ble sykmeldt. Forfatterne mener en mulig forklaring på dette kan være at mange ansatte følte de måtte være tilstede i denne perioden for å ikke miste egen posisjon i endringsprosessen, og at dette igjen kan ha ført til lengre varighet i det påfølgende sykefraværet (Bourbonnais et al., 2005). Når det gjelder sykmelding knyttet til psykisk helse viste resultatene at det var en signifikant økning i antall sykmelding samt varigheten av disse i perioden med endringsprosess. Dette støttes opp av informasjon forfatterne fikk via telefonintervjuene. Telefonintervjuene sammenholdt med personalinformasjon viste også at liten kontroll over egen situasjon hadde en signifikant effekt på den mentale helsen og økt sannsynlighet for sykmelding. Videre så de at ansatte som opplevde høy grad av belønning hadde mindre sannsynlighet for å bli sykmeldt på grunn av den mentale helsen enn ansatte som opplevde lav belønning. Lav sosial støtte viste også større sannsynlighet for sykmelding, både relatert til psykisk helse og alle andre diagnoser, men her viste resultatene at opplevd stor sosial støtte ikke hadde motsatt effekt (Bourbonnais et al., 2005).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *Industrial relations*. Forfatterne er blant annet tilknyttet Université Laval, og har bakgrunn fra sosialmedisin (Bourbonnais et al., 2005). Studien framstår som gyldig da den svarer på det den søker, å se om endringsprosesser påvirker sykefraværet. Når det gjelder studiens generaliserbarhet, ser denne ut til å være tilstede for land som med tanke på organisering av arbeidslivet kan sammenlignes med Canada. Den virker også å være overførbar til andre bransjer, da effekter forbundet med endringsprosesser ikke ser ut til å være ulike innenfor ulike bransjer (Bourbonnais et al., 2005). Forfatterne trekker fram manglende bruk av kontrollgruppe som en svakhet med studien, noe som gjør det vanskelig å verifisere resultatene. Selv om det kan settes faktum ved at endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, kan det derfor ikke settes likhetstegn mellom dette og sykefraværet rapportert i studien (Bourbonnais et al., 2005).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler funn gjort rundt den spesifikke sammenhengen mellom endringsprosesser, det psykososiale arbeidsmiljøet og sykefravær knyttet til psykisk helse.

4.2.2 Artikkel 7

Artikkelen, «Psychosocial work environment and mental health: Job-strain and effort-reward imbalance, models in a context of major organizational change», ser på Karaseks job strain modell og Siegrists effort-reward imbalance modell i sammenheng med endringsprosesser. Forfatterne mener disse to modellene, nærmere beskrevet i teorikapittelet, job strain og effort-reward imbalance, er de to viktigste modellene for å forklare stress på arbeidsplassen (Barouhiel et al., 2006). Artikkelen tar for seg utfordringen med psykisk helse i arbeidslivet, og da særlig faktorer som fører til fravær fra arbeidslivet, og peker på de enorme kostnadene slikt fravær har for individet og samfunnet. Den peker videre på viktigheten av å identifisere faktorer knyttet til dette, og viser til at tidligere forskning i liten grad har sett på denne problemstillingen knyttet til begge de to nevnte modellene (Barouhiel et al., 2006). Artikkelen tar for seg en studie av ansatte hos et stort mediehus i Frankrike. Dette er en bransje som de siste 30 år har gått gjennom enorme endringer, også det spesifikke mediehuset har gjennomgått store endringsprosesser som følge av økt konkurranse og endringer i bransjen generelt (Barouhiel et al., 2006).

Metoden benyttet i studien var spørreskjema. Et som inneholdt kun helserelaterte spørsmål og som ble utfylt av en bedriftslege, samt et som de ansatte selv fylte ut som inneholdt spørsmål angående sosiodemografi samt yrkes- og helserelaterte spørsmål. Sistnevnte spørreskjema inneholdt spørsmål rundt de to nevnte jobb stress modellene og det første inneholdt opplysninger rundt fravær og langtidsfravær (Barouhiel et al., 2006) Utvalget besto av ansatte fra seks lokalkontor, hovedkontoret samt fem distribusjonssenter. Studien ble utført over en treårsperiode, 1999-2001, og i denne perioden gjennomgikk organisasjonen store endringsprosesser. Blant annet nedleggelse, oppsigelser og relokering av ansatte. Disse prosessene førte til at enkelte informanter sluttet eller ble oppsagt mens studien pågikk, og førte til at nyrekruttering var vanskelig. Totalt antall som fullførte studien, som svarte på begge spørreskjema, var 680 (Barouhiel et al., 2006).

Studien viser at det er sammenheng mellom psykososiale faktorer på arbeidsplassen og psykiske lidelser. Særlig viser den at overcommitment, eller overengasjement på norsk, påvirker den psykiske helsen negativt for både kvinner og menn. Den viser også at risikoen for dårlig psykososialt arbeidsmiljø og dermed økt risiko for psykiske lidelser er økende sett i sammenheng med job strain modellen, spesifikt viser den at for menn gir kombinasjonen av høyt jobbpress og liten kontroll og medvirkning negativ effekt på den psykiske helsen. Menn i studien viser også at ustabilitet på jobb og effort-reward imbalance, lav belønning, gir større

risiko for psykiske lidelser. Blant kvinner viser den sammenheng mellom lav sosial støtte og risiko for psykisk sykdom som depresjon (Barouhiel et al., 2006). Forfatterne sier avslutningsvis at studien, selv om den er liten, viser viktigheten av å hensynta de psykososiale faktorene hos ansatte som undergår endringsprosesser da dette vil være en viktig brikke i å motarbeide fravær og risikoen for psykiske lidelser (Barouhiel et al., 2006).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *International journal of occupational and environmental health*. Forfatterne er tilknyttet sentrale forskningsmiljø i Frankrike, som blant annet French national institute for health and medical research (Barouhiel et al., 2006). Studien framstår som gyldig da funnene ser ut til å vise sammenheng mellom begge de to modellene, endringsprosesser og påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det at informantene selv står midt i store endringsprosesser, og tilhører ulike nivå i organisasjonen, påvirker gyldigheten i positiv retning (Barouhiel et al., 2006). Det at studien er gjort i en stor organisasjon, og i ulike deler av organisasjonen, samt at de ansatte er blitt påvirket av ulike effekter av endringsprosesser under perioden studien pågikk, gir studien generaliserbarhet. Forfatterne refererer selv til tidligere forskning på området, som de via denne studien søker å utvikle videre ved bruk av flere og komplekse jobb stress modeller, og det kan se ut til at overførbarhet på området er mulig (Barouhiel et al., 2006). Forfatterne er åpne om frafall av informanter gjennom perioden studien pågikk, og også om at mange av informantene leverte inn uferdige spørreskjema eller kun et av dem. Funnene presentert er på bakgrunn av den delen av utvalget som leverte inn begge spørreskjema (Barouhiel et al., 2006).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler funn gjort rundt den spesifikke sammenhengen mellom endringsprosesser og psykososiale faktorer.

4.2.3 Artikkel 8

Artikkelen «Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass» søker å beskrive ansattes opplevelser av å ikke føle seg involvert i endringsprosesser på arbeidsplassen, og har følgende forskningsspørsmål lagt til grunn; Hvordan erfares det ikke å være aktiv deltaker i en omfattende organisasjonsendring på egen arbeidsplass? (Finstad et al., 2010). Artikkelen er del av en større studie som har som formål å dokumentere gjennomføringen av endringsprosesser ved et mindre sykehus i Norge. Formålet med endringsprosessene var et

ønske om mer effektiv drift av sykehuset med pasienten i fokus. For å gjennomføre endringsprosessene ønsker sykehuset å involvere de ansatte og oppfordrer til medvirkning, og alle ansatte inviteres til idedugnad. Artikkelen beskriver sykehusets framgangsmåte som organisasjonsendring gjennom involvering, en prosess som de oppgir må bygge på tillit mellom aktørene, vilje til dialog, fravær av overstyring samt en ide om at åpenhet og delaktighet er veien til ny praksis (Finstad et al., 2010).

Metoden brukt er kvalitative fokusgrupperintervjuer av ansatte ved sykehuset. Forfatterne argumenterer positivt for fokusgruppeintervju som metode da gruppeintervju utfordrer deltakernes hukommelse og kunnskap på en annen måte enn ved individuelle intervjuer, og deltakerne kan utfordre hverandres meninger og utsagn (Finstad et al., 2010). Utvalg til fokusgruppene ble gjort på bakgrunn av to kriterier; at deltakerne ikke hadde vært aktive i endringsprosessen og at de frivillig ville være med i studien. Videre ble deltakerne valgt ut av sine ledere, og totalt utvalg besto av fire ansatte fra fire ulike yrkesgrupper. Data fra intervjuene ble analysert ved bruk av hermeneutisk metode da formålet var å forstå de ansattes erfaringer (Finstad et al., 2010).

Artikkelen identifiserte tre tema gjennom analyse av datamaterialet, å stå utenfor, å være sårbar og å være usikker, og presenterer sine funn basert på disse tre (Finstad et al., 2010). Informantene ga uttrykk for at de kjente på manglende informasjon rundt hva prosessen ville bety for egen rolle og yrkesutøvelse, og at dette førte til opplevelser av utrygghet og stress knyttet til egen organisasjon. De etterlyser også informasjon om hva endringsprosessen ville bety for rutiner og drift, da de opplever arbeidssituasjonen som uforandret selv om prosessen er igangsatt. Det oppgis at den manglende informasjonsflyten fører til at de opplever å stå utenfor prosessen (Finstad et al., 2010). Arbeidsgiver oppgir at endringsprosessen skal skje gjennom medvirkning og involvering fra de ansatte, men informantene oppgir at ledelsen i enkelte tilfeller har oppfordret noen og ikke andre til å melde seg på og delta mer aktivt i endringsarbeidet. Dette førte til at informantene ikke følte seg ønsket i prosessen og de satt med en opplevelse av at deres leder hadde prefererte blant de ansatte. Informantene opplevde dette som en sårbar situasjon med manglende tillit fra egen ledelse, samt devaluering av egen rolle på arbeidsplassen (Finstad et al., 2010). Informantene opplever at det gis lite informasjon rundt hva endringsprosessen betyr for deres stilling, i tillegg til at det gis signaler om at enkelte stillinger vil bli lagt ned. De opplever også at endringsprosessen foregår på et overordnet nivå, og det er vanskelig å se hva prosessen har å si for rutiner og systemer på laveste nivå. Manglende kommunikasjon som kunne dannet en felles forståelse for hva

resultatet av omorganiseringen skal være, oppgis å føre til usikkerhet blant informantene. De opplever lite forutsigbarhet og manglende kontroll over egen arbeidssituasjon (Finstad et al., 2010).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, Sage journals. Forfatterne er tilknyttet Lovisenberg diakonale høyskole, universitetet i Tromsø samt høyskolen i Bodø, og artikkelen er den del av en større studie rundt omorganiseringen av et mindre sykehus i Norge (Finstad et al., 2010). Artikkelen framstår som gyldig, da datagrunnlaget svarer på dens forskningsspørsmål som søker å forstå hvordan opplevelsen av å ikke være aktiv deltagende i endringsprosessen oppleves. Ved første øyekast kan forskningsspørsmålet virke førende, men med tanke på hva artikkelen ønsker svar på og hvordan informantene er utvalgt framstår funnene som gyldige (Finstad et al., 2010). Artikkelen og studiens generaliserbarhet kan trekkes i tvil da utvalget kun består av fire ansatte som igjen er utvalgt av sine ledere ut ifra gitte kriterier. Forfatterne er bevisst dette, men mener funnene likevel kan bidra til nyttig innsikt i endringsprosesser av lik karakter (Finstad et al., 2010). Forfatterne legger ikke skjul på hvilke føringer som er lagt for utvalget i denne studien, og at datagrunnlaget derfor er smalt. Artikkelen framstår likevel med integritet, da det ikke er lagt skjul på studiens begrensninger og det er klart forklart hvorfor en slik smal studie har verdi (Finstad et al., 2010).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler funn gjort for en veldig spesifikk del innen arbeidslivsforskning gjort med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet.

4.2.4 Artikkel 9

Artikkelen «Organizational change and employee mental health» tar for seg effekten ulike typer enkeltstående eller påfølgende endringsprosesser kan ha på ansattes mentale helse på lang sikt (Fløvik et al., 2019). Studien, som er en del av et større prosjekt i regi av STAMI; The new workplace: work, health and participation in working life, også artikkel 10 er tilknyttet dette prosjektet, søker å finne om endringsprosesser enda påvirker den mentale helsen to år etter at endringsprosessen fant sted. Studien gikk over en lengre periode, 2004-2015, og data fra alle informanter ble innhentet to ganger med to års intervall (Fløvik et al., 2019).

Metode benyttet i denne studien var online spørreskjema, hver informant svarte på samme spørreskjema med to års mellomrom. Spørsmålene i spørreskjemaet dreide seg om arbeidsmiljø, egen organisasjon, den ansattes somatiske og mentale helse, annen bakgrunnsinformasjon om den ansattes helse (alder med mer) samt arbeidsevne (Fløvik et al., 2019). I alt deltok 66 norske organisasjoner i studien, og både privat og offentlig sektor var representert. 5.297 individuelle informanter svarte på begge spørreskjema. Organisasjonene svarte enten på invitasjon til å delta i studien på STAMIs nettsider eller ble rekruttert fordi de tok kontakt i forbindelse med ønske om assistanse for utføring av arbeidsmiljøundersøkelser i egen organisasjon (Fløvik et al., 2019).

Resultatene av studien ble rapportert i tre deler, en for enkeltstående endringsprosesser, en for flere parallelle endringsprosesser samt en siste for flere påfølgende endringsprosesser (Fløvik et al., 2019). De overordnede resultatene ved enkeltstående endringsprosesser viste at det var statistisk signifikans mellom slike og kliniske psykiske plager to år etter. Når det gjelder flere parallelle endringsprosesser viste de overordnede resultatene også her statistisk signifikant sammenheng med kliniske psykiske plager to år etter. For påfølgende endringsprosesser over tid var resultatet også her det samme som for de to andre kategoriene. Sammenhengen var større for flere parallelle og flere påfølgende endringsprosesser (Fløvik et al., 2019).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleurdert og internasjonalt tidsskrift, *Scandinavian journal of work, environment & health*, samt at forfatterne og studien er tilknyttet STAMI, et sentralt statlig organisert miljø for arbeidslivsforskning i Norge (Fløvik et al., 2019). Artikkelens opplevelse som gyldig da den søker å finne svar på om endringsprosesser, herunder ulike typer og frekvenser av disse, har langsiktig effekt på ansattes mentale helse, noe den virker å gjøre. Studien synes videre å ha stor overførbarhet da den inkluderer både privat og offentlig sektor, og har et stort antall organisasjoner involvert. Videre er samme type data innhentet fra alle informanter to ganger, med to års intervall, noe som støtter opp under den statistiske signifikansen til funnene (Fløvik et al., 2019).

Forfatterne trekker selv fram noen grunner som er begrensende for studien. Organisasjonene som deltok var ikke tilfeldig utvalgt. De var klare på at dette nok derfor er organisasjoner som har sterkt fokus på området endringsprosesser og at det ikke er tilfeldig at disse organisasjonene melder seg til denne type studie. Videre kan det ikke sies med sikkerhet at de psykiske plagene informantene rapporterer etter to år er korrekte, dette da effekten kan ha avtatt og ført til underrapportering. Til sist trekker de fram at en stor andel av informantene er heltidsansatt i offentlig sektor, og at tidligere forskning tyder på at ansatte innen offentlig

sektor rapporterer mindre jobbstress enn deltidsansatte og ansatte i privat sektor (Fløvik et al., 2019)

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler organisasjoner fra både privat og offentlig sektor. Den er interessant da den ser på langtidseffektene av endringsprosesser, og ikke kun situasjonen før, under eller rett etter endringsprosessen.

4.2.5 Artikkel 10

Artikkelen, «The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: Changes in psychological and social working conditions following organizational changes», ser på effekten ulike typer og frekvenser av endringsprosesser kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet (Christensen et al., 2019). Studien er en del av et større prosjekt i regi av STAMI; The new workplace: work, health and participation in working life, og ser på ulike typer og frekvenser av endringsprosesser. Spesifikt omorganisering, nedskjæring/permittering, oppsigelser, delvis nedleggelse og delvis outsourcing, og disse alene samt som parallelle eller etterfølgende prosesser. Disse er sett opp imot elleve jobbfaktorer, hvorav seks er psykososiale faktorer og fem er sosiale faktorer. De psykososiale er følgende; kontroll, jobbkrav, forutsigbarhet, ansettbarhet, rolleklarhet og rollekonflikt. De sosiale er som følger; styrkende lederskap, rettferdig ledelse, sosialt klima, støtte fra kolleger og lederstøtte (Christensen et al., 2019).

Metoden benyttet var spørreskjema som informantene svarte på online. Studien og gikk over en lengre periode fra 2004 til 2013, og samme data ble samlet inn to ganger i løpet av perioden med to års intervall (Christensen et al., 2019). I alt deltok 66 norske organisasjoner i studien, og både privat og offentlig sektor er representert. 8.965 individuelle informanter svarte på spørreskjema. Organisasjonene svarte enten på invitasjon til å delta i studien på STAMIs nettsider eller ble rekruttert fordi de tok kontakt i forbindelse med ønske om assistanse for utføring av arbeidsmiljøundersøkelser i egen organisasjon (Christensen et al., 2019).

Resultatene viser at ulike endringsprosesser som skjer separat og alene påvirker alle jobbfaktorene, psykososiale som sosiale. Særlig endringsprosesser som omorganisering, nedskjæring/permittering og delvis nedleggelse viser en sterk forbindelse til alle jobbfaktorene. Det er imidlertid en nedgang i oppgitte opplevelse av påvirkning på

jobbfaktorene ettersom tiden fra endringen økes. Ved endring innen 12 måneder påvirkes alle jobbfaktorene, mens innen siste 24 måneder oppgir informantene at gjennomsnittlig tre faktorer påvirkes (Christensen et al., 2019). Når det gjelder endringsprosesser som skjer parallelt viser resultatene at også dette har en påvirkning på alle jobbfaktorene når endringene er skjedd innen de siste 12 måneder. Ved parallelle endringsprosesser minker imidlertid ikke antallet jobbfaktorer som påvirkes med tid gått, og ved parallelle endringer innen siste 24 måneder påvirkes også alle faktorene (Christensen et al., 2019). Den siste frekvensen med endring, perioder med fortløpende endringsprosesser, viser samme resultat som sistnevnte. Påfølgende endringsprosesser påvirker alle jobbfaktorene, og antallet faktorer som påvirkes minker ikke med medgått tid (Christensen et al., 2019). Funnene ser ut til å peke i retning av at endringsprosesser har både kort- og langsiktig påvirkning på jobbkravene. De kortsiktige effektene viser seg raskt og ofte i forbindelse med implementering av endringen, for deretter å avta med tiden. Dette er ifølge studien faktorer som rolleklarhet og forutsigbarhet, og er faktorer hvor påvirkning avtar når endringsprosessen får satt seg. De langsiktige effektene oppstår også ofte raskt og under implementeringen, men de avtar ikke på samme måte som de kortsiktige effektene. Resultatene viser her at ved nedskjæringer/permittering og oppsigelser påvirkes de ansattes opplevelse av ledelse, leder og rettferdig lederskap. Enkelte funn viser at opplevelsen av lite rettferdig ledelse i slike tilfeller enda kan vare to år etter endringsprosessen, også hos de som ikke ble oppsagt eller permittert. Dette grunner i opplevelse av usikkerhet og mindre tilhørighet til egen organisasjon (Christensen et al., 2019).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleverdert og internasjonalt tidsskrift, *Frontiers in Psychology*, samt at forfatterne og studien er tilknyttet STAMI, et sentralt statlig organisert miljø for arbeidslivsforskning i Norge (Christensen et al., 2019). Artikkelens oppleves som gyldig da den søker å finne svar på om endringsprosesser, herunder ulike typer og frekvenser av disse, påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, noe studien ser ut til å gjøre (Christensen et al., 2019). Studien synes å ha stor overførbarhet da den inkluderer både privat og offentlig sektor, og har et stort antall organisasjoner involvert. Videre er samme type data innhentet fra alle informanter to ganger, med to års intervall, noe som støtter opp under den statistiske signifikansen til funnene (Christensen et al., 2019). Forfatterne har selv tatt fram reduksjonen i antall som svarte på spørreskjema etter to år som en kilde til redusert generaliserbarhet, samt at organisasjonene som deltok ikke var tilfeldig valgt ut. De er klare på at dette nok derfor er organisasjoner som har sterkt fokus på området endringsprosesser og at det ikke er tilfeldig at disse organisasjonene melder seg til denne type

studie. Til sist trekker de fram at en stor andel av informantene er heltidsansatt i offentlig sektor, og at tidligere forskning tyder på at ansatte innen offentlig sektor rapporterer mindre jobbstress enn deltidsansatte og ansatte i privat sektor (Christensen et al., 2019).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler organisasjoner fra både privat og offentlig sektor. At den omfatter mange organisasjoner og er en oppfølgingsstudie, gjør at den egner seg godt.

4.2.6 Artikkel 11

Artikkelen «Bullying and harassment as a consequence of workplace change in the Australian civil service» tar for seg de hyppige endringsprosessene ulike deler av offentlig sektor ofte står ovenfor som et resultat av sitt politiske eierskap (Boon et al., 2021). Artikkelen påpeker at det foreligger mye forskning som omtaler de negative effektene endringsprosesser kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet, som stress, frustrasjon og negativ påvirkning på arbeidsmiljøet generelt, men at mulige sideeffekter av dette igjen, som mobbing og trakassering, ikke er like godt kartlagt. Studien ser derfor på muligheten for å redusere sideeffekter som mobbing og trakassering forbundet med endringsprosesser (Boon et al., 2021). Studien ble utført på ansatte innen offentlig sektor i Australia (APS). Studien er todelt og baseres på to hypoteser; er det en positiv korrelasjon mellom endringsprosesser og økt risiko for mobbing og trakassering på arbeidsplassen, og kan tilfredshet med ledelsen av endringsprosessen virke reduserende på korrelasjonen mellom endringsprosesser og mobbing samt trakassering (Boon et al., 2021).

Studien benytter som nevnt ansatte i APS som informanter, og er basert på deres medarbeiderundersøkelser fra 2013 og 2014 (Boon et al., 2021). Medarbeiderundersøkelsene gir svar på spørsmål som de ansattes opplevelse av ledelsen, helserelaterte variabler, tilfredshet i arbeidssituasjonen samt generelt inntrykk av egen arbeidsgiver. Spørsmål om mobbing og trakassering var også en del av undersøkelsen. Undersøkelsene ble sendt til alle ansatte i de nevnte to år, og henholdsvis 87.126 og 77.983 svar danner grunnlag for studien. Begge år angis å være representative for alle ansatte i APS (Boon et al., 2021).

Resultatene fra studien viser at det var en positiv korrelasjon mellom endringsprosesser og sannsynligheten for å bli utsatt for mobbing eller trakassering, samt at sannsynligheten for å bli utsatt for mobbing eller trakassering var større hos kvinner enn hos menn (Boon et al., 2021). Videre viser resultatene at sannsynligheten for å bli utsatt for mobbing eller

trakassering reduseres når informanten oppgir å være tilfreds med ledelsen av endringsprosessen. Forfatterne mener det er grunnlag for å si at endringsprosesser øker sannsynligheten for negative sideeffekter som mobbing og trakassering, men at dette kan reduseres dersom ansatte opplever prosessen som tilfredsstillende utført av ledelsen (Boon et al., 2021).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfellevurdert og internasjonalt tidsskrift, Sage journals. Forfatterne har tilknytning til University of Antwerpen og har bakgrunn innen blant annet offentlig administrasjon og ledelse (Boon et al., 2021). Studien framstår som gyldig da den svarer på de to hypotesene som ligger til grunn. Med tanke på generaliserbarhet framstår dette som å være tilstede, da studien er utført på APS som er en stor arbeidsgiver og dermed innehar et høyt antall informanter. Selv om offentlig sektor ikke er organisert helt likt over hele verden, er det enkelte likheter som gjør at studien kan være overførbar til andre land med likheter til Australia. Det politiske lederskapet, som ofte er en drivende faktor for relativt hyppige endringsprosesser, er en slik likhet (Boon et al., 2021). Selv om høyt antall informanter ofte kan være en fordel, trekker forfatterne fram dette som en begrensning på studien og en mulig kilde til feilaktige resultater. Da dette kan resultere i at den statistiske signifikansen blåses unaturlig opp. En annen begrensning ved studien oppgis å være at den ikke godt nok har tatt hensyn til om mobbing og trakassering kan stamme fra andre kilder enn endringsprosesser (Boon et al., 2021).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler en sektor som er utsatt for hyppige endringsprosesser. Den oppleves som relevant da den har undersøkt APS som helhet, og synes å ha generaliserbarhet til offentlig sektor i andre land. At hovedfokus er på sideeffekter knyttet til de negative psykososiale risikofaktorene ved endringsprosesser gir en ekstra dimensjon, da som forfatterne påpeker, det foreligger ikke mye forskning rundt nettopp dette.

4.3 Den nøytrale kategorien

Under følger en gjennomgang av artiklene i en siste kategorien, dette er artikler med et mer nøytralt narrativ. Disse ser på et større bilde, og inkluderer andre faktorer enn kun endringsprosessen i tillegg til det psykososiale arbeidsmiljøet.

4.3.1 Artikkel 12

Artikkelen «The impact of moderate and major workplace expansion and downsizing on the psychosocial and physical work environment and income in Sweden» søker å finne effekten endringsprosesser, ved både ekspansjon og nedbemanning, har på det psykososiale arbeidsmiljøet, det fysiske arbeidsmiljøet og på ansattes inntekt ved større organisasjoner i Sverige (Ferrie et al., 2007). På tidlig 90-tallet var det økonomisk nedgang i Sverige, og nedbemanning og omorganisering var hyppig brukte virkemidler i arbeidslivet. Dette gjaldt både privat og offentlig sektor. Perioden med økonomisk resesjon varte i fem-seks år, før økonomien igjen begynte å ta seg opp. Forfatterne bemerker at det i perioden også var organisasjoner som ekspanderte, og at det foreligger lite tidligere forskning på effektene av denne type endringsprosesser, og det er derfor av interesse å se på effektene av både nedbemanning og ekspansjon i denne studien. Artikkelen søker altså å se på effektene av ustabilitet i arbeidslivet, framfor å begrense studien til kun å gjelde endringsprosesser i form av nedbemanning (Ferrie et al., 2007).

Som utvalg i denne studien har forfatterne benyttet svenske Statistikmyndigheten (SCB) sin «working population survey». Denne foretas annethvert år og består av et tilfeldig utvalg av Sveriges befolkning på mellom 16 og 64 år. Utav disse blir 10- 15.000 som er i betalt arbeid tilfeldig valgt ut og får «Sveriges arbeidsmiljøundersøkelse» (SWES) som spørreskjema for utfylling. Undersøkelsen inneholder tema som fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, utdanning, holdninger til arbeid samt arbeidsrelatert fravær (Ferrie et al., 2007). Denne studien foregikk i perioden 1990-1996, og ettersom SWES utføres annethvert år inkluderes undersøkelsen fra 1991, 1993 og 1995 i datagrunnlaget. Ettersom utvalget er tilfeldig utvalgt er sjansen for at en informant har deltatt mer enn en gang liten, men sjansen for at flere fra samme organisasjon har deltatt i en av de tre undersøkelsene er tilstede (Ferrie et al., 2007). I tillegg til SEWS ble informasjon om de deltagende selskaperes endring i sysselsetting i perioden hentet ut fra den svenske skatteetaten. Datagrunnlaget besto av 279 organisasjoner med profesjonsutdannede og administrativt ansatte, og 223 var organisasjoner som utførte manuelt/teknisk arbeid (Ferrie et al., 2007).

Funnene presentert i denne studien presenteres i fire kategorier, moderat nedbemanning, større nedbemanning, moderat ekspansjon og større ekspansjon. Ved moderat nedbemanning innen offentlig sektor viste resultatene for både kvinner og menn en bedring i arbeidsmiljøet generelt, men det var i tillegg en økt risiko for dårligere fysiske arbeidsmiljø for kvinner. For kvinner i privat sektor medførte moderat nedbemanning større risiko for degradering og

lavere inntekt. For menn i privat sektor medførte moderat nedbemanning økt risiko for negativ påvirkning av det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet, samt risiko for liten opplevd sosial støtte (Ferrie et al., 2007). Ved større nedbemanning viste resultatene at både kvinner og menn ansatt i offentlig sektor opplevde dårligere arbeidsmiljø, både psykososialt og fysisk, samt større risiko for lav opplevd sosial støtte. For kvinner i privat sektor var risikoen for lavere inntekt større, men påvirkningen på arbeidsmiljøet var minimal. For menn i privat sektor var også risikoen for lavere inntekt større (Ferrie et al., 2007). Resultatene ved moderat ekspansjon viste større risiko for lav sosial støtte for både kvinner og menn i offentlig sektor, men også mindre risiko for stor jobbelastning og derav lavere risiko for negativt fysisk arbeidsmiljø for kvinner spesielt. I privat sektor pekte resultatene i omvendt retning, og viste en større risiko for negativ påvirkning av det psykososiale arbeidsmiljøet for begge kjønn. For menn økte risikoen for dårlig fysisk arbeidsmiljø også (Ferrie et al., 2007). I den siste kategorien, større ekspansjon, viste resultatene at denne type endringsprosess hadde negativ påvirkning på både det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet for kvinner i offentlig sektor. For menn i offentlig sektor ble kun medvirkning i bestemmelser på arbeidsplassen påvirket i negativ retning. For kvinner i privat sektor viste større ekspansjon å ikke ha noen effekt på hverken det psykososiale eller fysiske arbeidsmiljøet, mens for menn hadde dette negativ påvirkning på både det psykososiale og det fysiske arbeidsmiljøet (Ferrie et al., 2007).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfellevurdert og internasjonalt tidsskrift, Sage journals. Forfatterne er tilknyttet blant annet Stockholm universitet, Karolinska instituttet og University College London, alle med forskningsmiljøer innen arbeidsliv og helse (Ferrie et al., 2007). Studien framstår som gyldig da datagrunnlaget er hentet fra SWES og informantene er tilfeldig utvalgte av SCB. Datagrunnlaget består imidlertid av relativt gammelt tallmateriale, fra perioden 1990-1996, og er hentet ut på et tidspunkt med ustabilitet i arbeidsmarkedet og økonomisk nedgang, det er derfor vanskelig å bedømme generaliserbarhet til nyere tid og andre økonomiske forhold (Ferrie et al., 2007). Forfatterne trekker selv fram at datagrunnlaget kun består av ansatte hos større organisasjoner i Sverige samt den beskjedne størrelsen på det som begrensende for studien, samt at studien ikke måler opplevd utrygghet på arbeidsplassen blant informantene. De argumenterer for at effekten av nedbemanning og ekspansjon sannsynligvis er større i mindre og mer sårbare organisasjon (Ferrie et al., 2007).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, både da den oppfyller søkekriteriene samt at den omhandler funn rundt sammenhengen mellom endringsprosesser

og det psykososiale arbeidsmiljøet. Den egner seg også godt fordi den viser forskjeller mellom privat og offentlig sektor, samt at den tar høyde for at endringsprosesser også kan omhandle ekspansjon og ikke bare nedbemanning/oppsigelser. Datagrunnlaget er som nevnt noe gammelt, og fra en periode med ustabilitet i arbeidsmarkedet, men anses likevel å være interessant da den viser internasjonal forskning og kan være med på å bygge opp under eller utfordre nyere forskning på området.

4.3.2 Artikkel 13

Artikkelen «Psychosocial working conditions among high-skilled workers» ser på ulike mønstre innen det psykososiale arbeidsmiljøet, og søker å gå i dybden for å karakterisere egenskapene disse har og om de endrer seg over tid (Bujacz et al., 2018). Studien ble utført i Sverige, med informanter som var et representativt utvalg av høyt kvalifiserte innen den svenske arbeidsstokken. Med høyt kvalifiserte betyr personer som har denne klassifiseringen i henhold til SCB, som igjen baserer seg på arbeidstittel oppgitt fra den enkelte. Studien gikk over perioden 2008, som fungerte som baseline for studien, til 2014 (Bujacz et al., 2018). Studien baserte seg på følgende fire forskningsspørsmål; beskrivelse av mønstre innen det psykososiale arbeidsmiljøet, relatering av mønstre til jobbkarakteristika, relatering av mønstre til de ansattes trivsel og beskrive endringer over tid (Bujacz et al., 2018).

Informanter til studien ble utvalgt fra den svenske studien SLOSH, The Swedish Longitudinal occupational survey og health. Av disse ble et utvalg basert på blant annet kriterier som nasjonalitet, statsborgerskap og ansettelse invitert til å delta i studien. Metoden var selvadministrert spørreskjema, et første i 2008, andre i 2010 og siste i 2012 (Bujacz et al., 2018). Informantene svarte på spørsmål relatert til egen arbeidssituasjon og arbeidshverdag; utviklingsmuligheter, mulighet for kreativitet, autonomi, tidspress, arbeidspress og arbeidsmengde (Bujacz et al., 2018).

De overordnede resultatene av studien viser at det er forskjeller innad i informantgruppen med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet, og at dette er interessant da kategorien high-skilled ofte samles som en homogen gruppe i annen forskning (Bujacz et al., 2018). Videre viser resultatene at mønstre identifisert innen det psykososiale arbeidsmiljøet er relativt stabile over tid. Men at et økende antall informanter oppga redusert score på mulighet for kreativitet, utviklingsmuligheter, autonomi, tids- og arbeidspress samt arbeidsmengde, og forfatterne

oppmuntrer til fortsatt forskning rundt dette for å se om dette er et resultat av individuelle justeringer, endringsprosesser eller karriereutvikling (Bujacz et al., 2018).

Artikkelen framstår som pålitelig da den er publisert i et fagfelleverdert og internasjonalt tidsskrift, *Journal of occupational health psychology*. Forfatterne er tilknyttet blant annet Karolinska Institutet og Stockholm universitet, og har sin bakgrunn innen psykologi (Bujacz et al., 2018). Studien framstår som gyldig da den svarer på de forskningsspørsmål som er lagt til grunn, og da studien går over en lengre periode. Generaliserbarheten er nok til stede, men kan trekkes i tvil på bakgrunn av kategorien informanter brukt tilhører. Forfatterne oppgir selv at utvalget informanter nok har en overrepresentasjon av eldre, dette på bakgrunn av kategorien av informanter kombinert med det faktum at man i Sverige har relativt lange fødselspermisjons-ordninger. En annen grunn trukket fram som begrensning på generaliserbarheten er landets gode arbeidsmiljølovgivning, som gjør studien lite overførbart til land med annet vern og lovgivning på området (Bujacz et al., 2018).

Artikkelen vurderes som egnet til å være en del av denne studien, da den oppfyller søkekriteriene. Selv om den omhandler et smalt utvalg informanter, og nok har begrenset overførbart internasjonalt, har den overførbart til skandinaviske forhold. Den er interessant da den ser på mønstre innen det psykososiale arbeidsmiljøet over tid.

4.4 NOU-er

I det følgende kommer en gjennomgang av de seks NOU-er som ble funnet relevante med tanke på studiens tematikk. Alle seks er knyttet til kategorien arbeidsliv, og det er i hovedsak innhold knyttet til denne studiens tematikk som gjennomgås. NOU-ene gjennomgås hver for seg, og er ikke inndelt i kategorier som artiklene. Dette da de som nevnt er spesifikt utvalgt på bakgrunn av sin tilknytning til kategorien arbeidsliv, men også fordi det ikke er så lett å kategorisere de på bakgrunn av artiklenes kategorisering da innholdet i de ikke er direkte knyttet til endringsprosesser og således ikke innehar et narrativ slik kategoriene bygger på.

4.4.1 NOU 2000: 27

NOU 2000: 27, Sykefravær og uførepensjonering – Et inkluderende arbeidsliv, hadde som mandat å se på årsakene til datidens økning innen sykefravær og uførepensjonering. I tillegg skulle utvalget si noe om kjønnsforskjeller relatert til denne tematikken. Utover å kartlegge årsaker og kjønnsforskjeller, skulle utvalget komme med forslag til tiltak som kunne virke

reduserende samt se på datidens stønadsordninger på området (NOU 2000: 27, 2000).

Utvalget besto av representanter for både offentlig og privat næringsliv, som blant andre NHO, YS og KS, representanter fra interesseorganisasjoner for et inkluderende arbeidsliv, blant annet Funksjonshemmedes fellesorganisasjon samt fylkeslege og fylkesmann (NOU 2000: 27, 2000).

Utvalget peker på at i forkant av denne utredningen var helsetilstanden i befolkningen generelt sett blitt bedre, men at det er muskel- og skjelettlidelser samt psykiske lidelser som er de to dominerende, og økende, årsakene til sykefravær og nye uførepensjonister. Videre pekes det på at det er en lavere terskel for rapportering av helseproblemer og at det er et økt forbruk av helsetjenester, det pekes på sykdomsfokusering i media og samfunnet generelt samt høyere krav til helse i arbeidslivet som mulige forklaringer på dette (NOU 2000: 27, 2000).

Tendensen med økt sykefravær og økning i antall nye uførepensjonister kan også i seg selv være forsterkende. Dette resulterer i økt etterspørsel etter arbeidskraft, noe som kan måtte dekkes inn ved bruk av de som allerede er i arbeid. En slik ekstra slitasje kan igjen føre til økt sykefravær og eventuell uførepensjon. Her påpekes det at man i Norge ønsker et inkluderende arbeidsliv, der ikke alle arbeidstakere yter 100 prosent, og det er derfor å regne med høyt sykefravær i enkelte yrker/grupper. Men trenden viser at det også er en økning av sykefravær og uførepensjon i den etablerte arbeidsstokken (NOU 2000: 27, 2000). Når det gjelder faktorer i arbeidsmiljøet, trekker utvalget fram høye krav og mangel på kontroll over egen arbeidssituasjon som risikofaktorer som kan resultere i høyt sykefravær. Motsatt trekker de fram trivsel som en faktor som kan virke formildende på risikofaktorene. Videre peker utvalget på at flere, og i økende grad, opplever stress i egen arbeidssituasjon, og at dette kan være en av grunnene til økningen av sykefravær relatert til psykiske lidelser. Omstilling i arbeidslivet trekkes her fram som en kilde til opplevd stress på arbeidsplassen (NOU 2000: 27, 2000). Uten å konkludere peker utvalget på at arbeidstakere synes å ha fått en løsere tilknytning til arbeidslivet samt egen arbeidsgiver, og at dette kombinert med et strammere arbeidsmarked, høy slitasje og økonomiske oppgangstider, kan resultere i økende sykefravær (NOU 2000: 27, 2000).

Utvalget påpeker viktigheten av å innføre tiltak, som har effekt, da sykefravær er problematisk for både samfunnet, arbeidsgiver og individet. For individet kan utstrakt sykefravær ende med at man faller utenfor arbeidslivet og ender med uførepensjon, for arbeidsgiver resulterer dette i tapt produksjon og økte kostnader tilknyttet sykefravær og for samfunnet er dette problematisk da stadig større del av offentlige budsjetter benyttes til

sykdomsrelaterte trygdeytelser (NOU 2000: 27, 2000). Deler av innholdet i den foreslåtte tiltakspakken er nært knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet og psykososiale risikofaktorer. Arbeidsgiver og arbeidstaker skal raskt gå i dialog rundt tilrettelegging av arbeidsoppgaver, dette for å kunne redusere lengden på sykefraværet på et tidlig stadium. Ordlyden gå i dialog og nær kontakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver går igjen flere steder i den foreslåtte tiltakspakken, og har som hensikt å virke reduserende på omfang og lengde av sykefraværet. Samt at det skal på et tidlig tidspunkt avklares om fraværet er knyttet til forhold på arbeidsplassen, eller til andre forhold (NOU 2000: 27, 2000).

4.4.2 NOU 2004: 5

NOU 2004: 5, Arbeidslivsutvalget – Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst, hadde som mandat å revidere arbeidsmiljøloven. Utvalget besto av representanter fra både privat og offentlig næringsliv, og hadde stor tyngde av juridisk kompetanse (NOU 2004:5, 2004). Arbeidslivet er for arbeidstakeren en av de viktigste arenaene for menneskelig utfoldelse, inkludering og sosial tilhørighet, på den andre siden er arbeidslivet av særs stor viktighet for samfunnet og velferdsstaten da det er her velferden utøves og midler tjenes inn for å betale for den. Målet for regjeringen er derfor at flest mulig er i arbeid, og det er av viktighet å legge til rette for at terskelen for å falle ut av arbeidslivet er høy (NOU 2004:5, 2004). Utredningen trekker fram et godt arbeidsmiljø og en sikker arbeidsplass som viktige motivasjonsfaktorer for at den enkelte kan stå i arbeid så lenge som mulig, og helst helt fram til pensjonsalder. Arbeidsmiljøloven er et rammeverk som har som formål å legge til rette for et godt og inkluderende arbeidsliv, og å redusere andelen som faller ut av arbeidslivet. I et arbeidsliv preget av endring; innen teknologi, kjønns sammensetning, utdanningsnivå, internasjonalisering og globalisering samt type yrker, og som ser betydelig annerledes ut enn på 70- og 80-tallet, ble mandat for videreutvikling av arbeidsmiljøloven gitt. I utredningen heter det at den nye loven skal fokusere på å skape et inkluderende arbeidsliv, og det skal særlig vurderes om regler knyttet til psykiske faktorer i arbeidsmiljøet bør styrkes (NOU 2004:5, 2004).

Ved revidering av datidens eksisterende lov med hensyn til helse, miljø og sikkerhet, peker utvalget på at dette må tydeliggjøres og reguleres bedre. Utvalget mener at organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøutfordringer er blitt mer framtrødende, og at arbeidsgivers plikter knyttet til disse må tydeliggjøres. Det foreslås krav om individuell tilrettelegging under omstillings- og endringsprosesser, herunder er nevnt arbeidstakers krav på informasjon, individuell

medvirkning og kompetanseutvikling (NOU 2004:5, 2004). Utvalget foreslår en ny, egen bestemmelse, knyttet direkte til arbeidsmiljøproblemer av sosial og psykososial karakter, herunder nevnes trakassering, vold med mer. Videre spesifiseres de psykososiale faktorene til å gjelde arbeidstakers subjektive opplevelse av velferd eller belastning, herunder samhold, relasjon mellom ansatte og leder, konflikter og konflikthåndtering, mobbing og annen trakassering. De organisatoriske faktorer spesifiseres til å være tilrettelegging og organisering av arbeidet, samt arbeidstakers mulighet for innflytelse over egen arbeidssituasjon. Utvalget mener disse to flyter litt over i hverandre, og behandler det deretter i sin utredning (NOU 2004:5, 2004). STAMI har bidratt med innspill til utvalget knyttet til denne tematikken, og peker på at man på den tiden hadde begynt å se konturer av at følgende faktorer var bidragsyttere til opplevelsen av et dårlig psykososialt arbeidsmiljø; liten kontroll over egen arbeidssituasjon, lav sosial støtte, liten opplevd belønning og dårlig sosialt klima (NOU 2004:5, 2004). Utredningen peker ut ifra dette på viktigheten av kontroll over egen arbeidssituasjon, og at dette er essensielt for den individuelle oppfatningen av en god arbeidssituasjon med autonomi, innflytelse og mulighet for utvikling (NOU 2004:5, 2004).

Med tanke på omstillings- og endringsprosesser trekkes dette av utvalget fram som noe som kan ha både positiv og negativ effekt på organisasjoner og ansatte. Det pekes på at endringsprosesser kan påvirke produktivitet, fleksibilitet, helse og trivsel, men at man på dette tidspunktet enda ikke hadde forsket så mye på området i Norge og at det derfor var vanskelig å fastslå hvilke faktorer ved endring som påvirket de ansattes helse. Imidlertid viser utvalget til forskning som sier at god kommunikasjon, støtte og ledelse samt medvirkning er faktorer som kan virke formildende (NOU 2004:5, 2004).

Utredningen dannet i sin tid grunnlaget for den nye arbeidsmiljøloven av 2005, hvor § 4-2 og 4-3, henholdsvis krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, ble inkludert (Arbeidsmiljøloven – aml, 2005).

4.4.3 NOU 2008: 11

NOU 2008: 11, Yrkessykdomsutvalget – Yrkessykdomsutvalgets utredning av hvilke sykdommer som bør kunne godkjennes som yrkessykdom, fikk som mandat å utrede om datidens yrkessykdomsregelverk i god nok grad fanget opp sykdommer som klart skyldtes forhold på arbeidsplassen og deretter foreslå endringer i regelverket. Utvalget besto

hovedsakelig av personer med medisinskfaglig, både somatisk og psykiatrisk, kompetanse (NOU 2008: 11, 2008).

Relatert til psykiske lidelser som yrkessykdom peker utredningen på at det de siste tiår før den ble skrevet har vært diskusjoner, både nasjonalt og i andre vestlige land, om dette skal godkjennes som yrkessykdom eller ikke. Argumentasjon rundt at arbeidsstress kan forårsake psykisk sykdom har vært noe av grunnlaget (NOU 2008: 11, 2008). Utredningen viser til tre kategorier arbeidsrelaterte lidelser som inkluderer mental helse; forhold der en fysisk hendelse har medført en psykisk lidelse, psykososiale forhold som fører til fysisk sykdom samt forhold der mental stimuli medfører en psykisk lidelse. Det er denne siste kategorien som søkes ivarett av et nye regelverket hvor det er foreslått at diagnosen PTSD inkluderes (NOU 2008: 11, 2008). Når det gjelder høyt arbeidsstress som faktor for psykisk sykdom, viser utredningen til at datidens forskning som på området hovedsakelig fokuserer på forebygging av slikt stress, hvor stressbegrepet oppfattes som noe utydelig, og derfor ikke er av en slik karakter at den er anvendelig i forsikringsmessig sammenheng. Det pekes også på at sammenhengen mellom en psykisk diagnose og funksjonsvik ikke nødvendigvis henger sammen, noe som gjør håndteringen av slike saker komplekse (NOU 2008: 11, 2008).

Internasjonalt vises det til at de fleste land i Europa, med enkelte unntak, også har systemer for vurdering og kompensasjon knyttet til yrkessykdom. I likhet med Norge er ordningen i Europa også ofte fordelt mellom private forsikringer dekket av arbeidsgiver samt statlige trygdeordninger (NOU 2008: 11, 2008). I de fleste Europeiske land foreligger det lister over yrkessykdommer, som i Norge. Hvordan listene er bygd opp varierer, men hva de dekker er hovedsakelig likt; tapt arbeidsfortjeneste (NOU 2008: 11, 2008).

4.4.4 NOU 2008: 17

NOU 2008: 17, Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid, hadde som mandat å kartlegge bruken av turnusarbeid i ulike næringer samt se på sammenhengen mellom turnusordninger og bruk av deltidstillinger, herunder også uønsket deltid. Utvalget hadde en sammensetning av representanter med økonomisk og sosialfaglig bakgrunn (NOU 2008: 17, 2008). Utredningen peker på at tall fra tiden før utredningen ble utarbeidet, innhentet fra Arbeidskraftundersøkelsen, viser at ca en tredjedel av alle sysselsatte arbeider utover sin ordinære arbeidstid, og at ca 20 prosent av alle sysselsatte arbeider turnus eller

skiftordninger. Videre er tre fjerdedeler av alle som arbeider turnus kvinner, men for skiftarbeidere er menn dominerende med ca 70 prosent (NOU 2008: 17, 2008).

En spesifikk del av utvalgets mandat var å se på turnus og skiftarbeid oppimot arbeidsmiljø, helse og sosiale og velferdsforhold. I denne delen av utredningen har utvalget innhentet innspill fra STAMI samt hentet tall fra SSBs levekårsundersøkelse (NOU 2008: 17, 2008). Spesifikt knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet peker utredningen på at ansatte som arbeider turnus i større grad enn andre opplever høye jobbkra. Jobbkra i denne sammenhengen utspiller seg i opplevelsen av å ikke kunne utføre egen jobb tilstrekkelig samt at den direkte kontakten med kunder og klienter ofte er svært følelsesladd fra kunden eller klientens side. Dette er svært utbredt innen helse- og omsorgssektoren, som også er preget av turnusarbeid. Også med tanke på kontroll over egen arbeidssituasjon, rapporterer ansatte som arbeider turnus at de har mindre kontroll over egen situasjon sammenlignet med andre ansatte. Autonomien blir som en følge av dette også lavere for turnus og skiftarbeidere. Det er imidlertid flere kvinner enn menn som rapporterer høye jobbkra og liten kontroll (NOU 2008: 17, 2008). Det er ifølge utredningen turnusarbeidere som kommer dårligst ut, og den trekker fram forhold innen helse- og omsorgssektoren som noe av grunnlaget for dette. Sektoren er stekt preget av turnusarbeid, ønsker og krav fra kunder, klienter, pasienter og pårørende samt er kvinnedominert. Videre vises det til fellestrekk ved turnus og skiftarbeid, som at for ansatte innen slike ordninger er sjansen større for å sette eget eller andres liv i fare ved å gjøre feil, som ikke er så fremtredende for ansatte med andre arbeidstidsordninger. Utredningen viser også at turnusansatte i helse- og omsorgssektoren oftere blir utsatt for vold og trusler samt uønsket seksuell oppmerksomhet enn andre ansatte i samme sektor (NOU 2008: 17, 2008). De sosiale konsekvensene av turnus og skiftarbeid er negative med tanke på den ansattes egen velferd samt dens nærmeste familie. Når det gjelder forholdet mellom arbeid, familie, ekteskap og fritid, viser utredninger til studier som sier at ansatte som arbeider turnus eller skiftordninger har større problemer enn andre ansatte med kombinasjonen arbeid og familie samt større sannsynlighet for problemer i ekteskapet. En oppgitt årsak til dette er da turnus eller skiftarbeid ofte foregår på tidspunkter der den resterende familien har fri, og ordningen går derfor ut over familie- og fritidsaktiviteter (NOU 2008: 17, 2008).

4.4.5 NOU 2010: 13

NOU 2010: 13, Arbeid for helse – Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren, hadde som mandat å kartlegge årsaker til helserelatert fravær i og utstøting fra helse- og

omsorgssektoren. Herunder også å finne årsakssammenhenger samt reduserende tiltak. Utvalget besto av representanter fra både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner samt forskningskompetanse innen det aktuelle fagområdet (NOU 2010: 13, 2010). Utvalgets utgangspunkt for denne utredningen var at å være i arbeid er bra for helsen, og at grupper som står utenfor arbeidslivet gjennomgående har dårligere helse enn yrkesaktive. Ideen er derfor at et mer inkluderende arbeidsliv kan virke reduserende på helseforskjellene i befolkningen. Videre pekes det på at enkelte yrker og sektorer innad har store helseforskjell blant de ansatte, og at helse- og omsorgssektoren er en av disse. Dette er også en prekær sektor da behovet for arbeidskraft bare vil være økende som følge av eldrebølgen og det faktum at flere og flere sykdommer kan behandles og livslengden dermed økes (NOU 2010: 13, 2010). Utvalget viser til at det innen helse- og omsorgssektoren er høyt sykefravær, og at de har en større andel ansatte som blir trygdet som følge av helserelaterte årsaker enn andre yrker. I tillegg er sektoren kvinnedominert, og utredningen viser til forskning som tilsier at kvinner generelt har opptil 60 prosent høyere sykefravær enn menn og at noe av forklaringen kan relateres til kjønnssammensetning og ikke kun til forhold i sektoren (NOU 2010: 13, 2010).

Utredningen viser til at Arbeidstilsynet i perioden 2004-2009 foretok en landsomfattende tilsynskampanje mot landets helseforetak. Første runde ble utført i 2005, med en oppfølgingsrunde i 2008. Resultater fra undersøkelsene viser at selv om trivsel med egen arbeidsplass og situasjon var god, oppga 25 prosent at de hadde helseplager som var arbeidsrelaterte samt at over 50 prosent sa de opplevde økende arbeidstempo i perioden tilsynet foregikk. Arbeidstilsynet mente det var en ubalanse i forholdet mellom oppgaver og ressurser i sektoren (NOU 2010: 13, 2010). Tilsynet i 2005 viste spesifikt ansatte som opplevde å ha en interessant og meningsfylt arbeidshverdag, med god sosial støtte, men at mange likevel følte at høye jobbkraav og tidspress resulterte i dårlig samvittighet, utilstrekkelighet og redsel for å gjøre feil. I tillegg viste tilsynet endringsprosesser preget av så korte frister at de ansatte ikke opplevde noen form for reell involvering (NOU 2010: 13, 2010). Oppfølgingstilsynet i 2008 viste tegn på at HMS arbeidet i helseforetakene var styrket, og at systemer for effektivt arbeid med HMS var etablert samt at ledelsens bevissthet og kunnskap om arbeidsmiljø hadde økt. Likevel var jobbkraavene hos de ansatte økt, flere rapporterte om opplevd utilstrekkelighet samt at tilsynet avdekket at tidspress blant ledere hadde resultert i at blant annet medarbeidersamtaler, vernerunde og arbeidsmiljøkartlegging hadde måttet vike for andre arbeidsoppgaver. Og selv om systemer for HMS arbeid var etablert, avdekket tilsynet at disse ble benyttet i vært varierende grad (NOU 2010: 13, 2010).

Utvalget trekker fram enkelte områder som innen sektoren har hatt negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet; høye jobbkraav, rollekonflikter, lav autonomi, kombinasjonen lav autonomi og høye jobbkraav, sosial støtte, rettferdig ledelse samt trusler og vold (NOU 2010: 13, 2010). Høye jobbkraav består av tidspress, høyt tempo og stor arbeidsmengde, samt arbeidets kompleksitet og kraav til problemløsning. Dette ofte i interaksjon med kunder, brukere, klienter og pårørende. Rollekonflikter innen denne sektoren består ofte av kombinasjonen tidspress samt forventninger til kvalitet på tjenesten som leveres, men også ofte i ulik oppfatning av hva som er viktig hos arbeidstaker og ledelsen. Lav autonomi inneholder i denne utredningen også medbestemmelse, ikke bare kontroll over egen arbeidssituasjon. Kombinasjonen med lav autonomi og høye jobbkraav resulterer i denne sektoren ofte i en opplevelse av utilstrekkelighet og det å ikke kunne levere nødvendig og god helsehjelp. Sosial støtte fra kolleger og ledelse omhandler interaksjon av ulike former; emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og evalueringsstøtte. Rettferdig ledelse omhandler organisatorisk rettferdighet som lik og korrekt behandling av de ansatte, og relasjonsrettferdighet som går på leders redelighet, ærlighet og likebehandling av ansatte. Trusler og vold innen denne sektoren relateres til pasient- og klienthåndtering, samt ansattes kraav til å skjule egne følelser (NOU 2010: 13, 2010).

Utredningen har spesifisert fem satsningsområder som skal kunne virke reduserende på sykefravær og utstøting fra sektoren; styrke kunnskap og kompetanse, forbedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold, bedre tilrettelegging for gravide, bedre seniorpolitikk og tettere oppfølging av sykemeldte (NOU 2010: 13, 2010). Når det gjelder området forbedre arbeidsmiljø og arbeidsinnhold trekker utredningen fram at det er flere forhold på arbeidsplassen som kan ha effekt på sykefravær og utstøting fra arbeidslivet. Fysisk belastning, organisatoriske forhold, det psykososiale arbeidsmiljøet samt turnus med kvelds- og nattarbeid trekkes her fram. Videre påpekes det at kombinasjonen høye jobbkraav og lav innflytelse og kontroll bidrar til økt sykefravær, samt at opplevd støtte og rettferdighet også er påvirkere. Omfattende nedbemanning trekkes også fram som en faktor som gir økt sykefravær og en kilde til utstøting fra arbeidslivet (NOU 2010: 13, 2010). Utvalgets forslag til tiltak på dette området var følgende; prosjekt med forsterket partssamarbeid, systematisk utviklingsarbeid, styrking av ledelsesfunksjonen, kompetanseenhet for forebygging av trusler og vold, kompetanseenhet for tekniske hjelpemidler, utvikling av medarbeidernes kompetanse, gode omstillingsprosesser samt forsøk med nye turnus- og arbeidsordninger (NOU 2010: 13, 2010). Utredninger peker på at styrkning av ledelsesfunksjonen kan virke reduserende på

sykefraværet på flere måter, blant annet gjennom opplevd støtte og rettferdighet hos ledelsen, ledelsens opplevde tilstedeværelse i konflikter og konflikthåndtering samt leder som en god organisator på arbeidsplassen. Videre trekkes det fram at ledelsen må ha en god balanse mellom fagledelse og personalledelse for at dette skal kunne fungere optimalt (NOU 2010: 13, 2010). Da utredningen ble skrevet, og nå, sto helse- og omsorgssektoren ovenfor store endringsprosesser som skal sikre at sektoren kan møte framtidens behov. Det pekes på at gode prosesser, som ivaretar de ansattes behov for informasjon og involvering, er utfordrende å gjennomføre. Noe av bakgrunnen for dette er de korte fristene enkelte endringsprosesser har hatt, og som til tross for nedfelte rutiner knyttet til konsekvensvurdering, medvirkning og evaluering har resultert i fravær av medvirkning fra de ansatte (NOU 2010: 13, 2010). Utvalget trekker fram at ikke alle endringsprosesser er negativt ladet, endringen kan også være positiv, men at det er selve prosessen som ofte oppleves som negativ. Det vil derfor være formålstjenlig å sikre at endringsprosessen gjennomføres på en optimal måte, og ikke kun har fokus på hva resultatet av endringen skal være. For å sikre dette mener utvalget at medvirkning må settes på dagsorden, beste praksis og vellykkede prosesser gjøres kjent samt at nye reformer og endringsprosesser skal inneholde tiltak for sikring av medvirkning og som hensyntar arbeidsmiljøet i prosessen (NOU 2010: 13, 2010).

4.4.6 NOU 2021: 2

NOU 2021: 2, Kompetanse, aktivitet og inntektssikring – tiltak for økt sysselsetting, hadde som mandat å kartlegge sysselsetting i Norge sammenlignet med andre land, kartleggingen skulle resultere i forslag til tiltak for økt sysselsetting og redusering av langvarige stønadsforløp. Utvalgets sammensetning besto av forskningskompetanse på området samt representanter fra ulike arbeidslivsorganisasjoner som YS, LO, Unio og Akademikerne (NOU 2021: 2, 2021).

Utredningen drøfter betydningen av arbeidsmiljø for sysselsetting og inkludering i arbeidslivet, og peker på at det å ha et godt arbeidsmiljø er et konkurransefortrinn i et arbeidsliv med høy endringstakt samt en direkte bidragsyter til redusert sykefravær og frafall fra arbeidslivet (NOU 2021: 2, 2021). Utredningen peker på at arbeidslivet er i kontinuerlig endring som et resultat av små og store endringsprosesser, og dette påvirker måten vi jobber på, innholdet i arbeidet samt forholdet mellom arbeidsliv og privatliv. Videre kjennetegnes Norsk arbeidsliv som et arbeidsliv med høy grad av omstilling, høye jobbkrav, høy grad av autonomi samt arbeidstakere som stort sett er fornøyd i egen arbeidssituasjon. Det

psykososiale arbeidsmiljøet i Norge generelt, vurderes til å være godt (NOU 2021: 2, 2021). Utviklingen er Norsk arbeidsliv er gått over til en større andel tjenesteytende næringer, og stadig flere arbeidstakere har daglig direkte kontakt med kunder, klienter og brukere. En stor andel av denne økningen tilhører helse- og omsorgssektoren (NOU 2021: 2, 2021). De fleste som er aktivt deltagende i arbeidslivet tilbringer mye tid på jobb, det å ha et godt arbeidsmiljø er derfor viktig for individets opplevelse av sosial inkludering, samfunnsdeltakelse, anerkjennelse, verdighet og selvspekt. Utredningen peker på at det er en direkte sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og god helse, og at sammenhengen er størst med tanke på den psykiske helsen. Som andre NOU-er og forskningsartikler presentert i denne studien trekkes sosial støtte, grad av autonomi og utviklingsmuligheter fram som faktorer med positiv effekt på den psykiske helsen, mens rollekonflikter, høye jobbkraav, lite autonomi, mobbing/trakassering og jobbusikkerhet trekkes fram som faktorer med negativ effekt på den psykiske helsen. Forebyggende psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som også vil kunne redusere negativ effekt på den psykiske helsen oppgis å være lederstøtte, opplevd rettferdig ledelse samt positive utfordringer i arbeidshverdagen (NOU 2021: 2, 2021). Utredningen trekker også fram at tiltak for et bedre arbeidsmiljø vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. Det finnes ikke en løsning som passer alle, og viktigheten av å fokusere på hva som vil være beste for egen arbeidsplass vil resultere i bedre arbeidsmiljø, høyere sysselsetting samt være et konkurransefortrinn ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt (NOU 2021: 2, 2021).

5 Drøftingen

I dette kapittelet følger drøftingen som skal søke å gi svar på studiens problemstilling og de to tilhørende forskningsspørsmål. Problemstillingen og forskningsspørsmålene besvares hver for seg, med studiens teori- og datakapittel som grunnlag.

Artiklene navngis med artikkelnummer.

5.1 Problemstillingen

Studios problemstilling er som følger;

Det er de siste 20 år, innen ulike fagmiljøer, blitt forsket på hvordan endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Er det ut ifra funn, trender og tendenser

fagfellevurdert forskning har funnet på området de siste 20 år, grunnlag for å si at endringsprosesser kan ha negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet?

Først litt om trender og tendenser innen narrativ, utformingen og gjennomføring av forskningen som danner grunnlag for denne studien. Studien bygger på tretten artikler og seks NOU-er valgt ut på grunnlag av utvalgskriteriene nevnt i kapittel tre. De tretten artiklene er, som en del av presentasjonen i kapittel fire, delt inn i tre kategorier basert på om narrativ i artikkelen og tilhørende forskning har positivt, negativt eller mer nøytralt fokus. De tre kategoriene er gjort rede for i delkapittel 3.2. Både den positive og den negative kategorien består av forskning utført både nasjonalt og internasjonalt, mens den nøytrale kategorien kun består av forskning utført i Sverige.

5.1.1 Grunnlag for kategoriseringen

Av de tretten artiklene er fem i kategorien positivt narrativ, seks har negativt narrativ og to har mer nøytralt narrativ. Man kan på bakgrunn av dette ikke si at forskningen innenfor studiens spesifikke utvalgskriterier hverken har mer positivt eller negativt narrativ, utvalget er ganske jevnt fordelt. Jacobsen viser også til at forskning på området i nyere tid ikke bare fokuserer på kartlegging av de negative faktorene og effektene endringsprosesser kan ha, men også på oppslutning og støtte til endring og de positive effektene endringsprosesser kan medføre (Jacobsen, 2018). Dette synes å være tilfelle for artikkel 1-5 som utgjør den positive kategorien. Artikkel 1 søker å avdekke eventuelle positive holdninger ansatte kan ha til endringsprosesser og nedbemanning, og om dette kan ha sammenheng med opplevd psykososialt arbeidsmiljø (Eriksen et al., 2007). De resterende fire søker å finne om det er faktorer med selve endringsprosessen eller måter å gjennomføre prosessen på som kan virke reduserende på de opplevde negative faktorene. Eksempelvis ser artikkel 2 på om en opplevd sunnere endringsprosess kan virke reduserende på de risikofaktorene som kan oppstå, da gjennom tydelig og støttende ledelse, hvor konfliktløsning og rolleavklaring står sentralt (Tvedt et al., 2009). Artikkel 3, 4 og 5 tar for seg implementering og effekten ved bruk av ulike verktøy som skal virke reduserende på de psykososiale risikofaktorene ved ulike endringsprosesser (Arntzen et al., 2017; Baril-Gingras et al., 2012; Hasson et al., 2014). Særlig er artikkel 3 og 4, som er en sammenhengende forskningsstudie, interessant. Her sammenholder forskerne leder og ansattes opplevelser av samme situasjon. Lederne har ansvar for implementering av tiltak som skal virke risikoreducerende, disse er identifisert på bakgrunn av spørreskjema blant de ansatte, og de ansatte skal rapportere sin opplevelse og

effekten av disse. Forskingen ble gjort over en lengre periode og gir innblikk i dynamikken mellom ansatte og leder, og viser at man kan ha svært ulik opplevelse av samme prosess (Baril-Gingras et al., 2012) (Hasson et al., 2014).

Blant artiklene med negativt narrativ er artikkel 6-11. Felles for disse artiklene er at de søker å kartlegge de negative psykososiale risikofaktorer knyttet til endringsprosesser. Herunder kan nevnes risikofaktorer knyttet til sykefravær og sykmelding, til mobbing, trakassering og mental helse samt til det generelle psykososiale arbeidsmiljøet. Også i denne kategorien er to av artiklene tilknyttet samme forskningsprosjekt, artikkel 9 og 10. Begge disse artiklene er knyttet til et større prosjekt i regi av STAMI, *The new workplace: work, health and participation in working life*, og søker å kartlegge effekten av ulike typer og frekvenser av endringsprosesser kan ha på ansattes mentale helse samt på det generelle psykososiale arbeidsmiljøet (Fløvik et al., 2019) (Christensen et al., 2019). Artikkel 6 og 7 er mer spesifikt rettet mot endringsprosessens påvirkning på sykefravær og mental helse, og søker å kartlegge om økt sykefravær og generelt fravær fra arbeidslivet har sammenheng med risikofaktorer knyttet til endringsprosessens påvirkning på den mentale helsen (Bourbonnais et al., 2005) (Barouhiel et al., 2006). De siste to artiklene innen den negative kategorien, artikkel 8 og 11, søker å kartlegge mulige sideeffekter av negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, herunder mobbing og trakassering samt opplevelsen av å stå på sidelinjen i endringsprosesser på egen arbeidsplass (Boon et al., 2021) (Finstad et al., 2010).

De to resterende artiklene i datagrunnlaget utgjør den nøytrale kategorien, dette er artikkel 12 og 13. Felles for disse er at de ser på et større bilde, og kobler inn andre faktorer enn kun endringsprosessen i sitt forskningsnarrativ. Artikkel 12 tar for seg ekspansjon i tillegg til nedbemanning, samt inkluderer fysisk arbeidsmiljø og inntekt i sin studie (Ferrie et al., 2007). Artikkel 13 søker å finne mønstre og endringer i det psykososiale arbeidsmiljøet over tid, og er ikke utelukkende knyttet til endringsprosesser (Bujacz et al., 2018).

5.1.2 Metode

Når det gjelder metode benyttet innen forskningen er dette overveiende ved bruk av spørreskjema. Tolv av artiklene har brukt en form for spørreskjema som metode, enten alene eller i kombinasjon med annen data, mens en har benyttet fokusgruppeintervju. Av de tolv artiklene der det ble benyttet en eller annen form for spørreskjema, var det åtte studier hvor

samme skjema ble besvart flere ganger over en lengre tidsperiode, to studier ble basert på et spørreskjema samt to studier ble basert på spørreskjema kombinert med annen datainnhenting.

Som nevnt i kapittel tre er ikke datagrunnlaget i denne studien kvantitativt veldig stort, dette da det var et poeng at begge søkeordene, organisasjonsendring og psykososialt arbeidsmiljø, skulle være representert i artiklene som danner datagrunnlaget. Innenfor akkurat dette spesifikke utvalget kan det sies at spørreskjema er foretrukne metode for arbeidslivsforskning knyttet til endringsprosesser, men dette har nok liten overførbarhet til arbeidslivsforskning på endringsprosesser som helhet. Det samme gjelder for narrative innen arbeidslivsforskning på endringsprosesser på generell basis. Selv om akkurat denne studien viser en fordeling på henholdsvis ca 45 og 40 prosent, kan det ikke antas å være delt ca halvt om halvt mellom det å kartlegge negative psykososiale risikoeffekter eller det å avdekke oppslutning og positivitet knyttet til endringsprosesser på generell basis.

5.1.3 Drøfting av funn

Hva viser så funnene i datagrunnlaget? Og kan man på bakgrunn av dem si at endringsprosesser har negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet? Funnene, sammenholdt med relevant teori, presenteres i det følgende.

5.1.3.1 Funn fra den positive kategorien

Resultatene i den positive kategorien viser følgende; Artikkel 1 viser en jevn fordeling mellom informanter som oppgir å ha positive eller negative holdninger til endring generelt, og at over en tredjedel har positive holdninger til den pågående endringsprosessen. Resultatene viser også en positiv korrelasjon mellom de som oppgir å ha positive holdninger til endring og enighet i utsagn som at endring driver selskapet i korrekt retning (47%), endring skaper entusiasme (33%) og at endringsprosessen er godt ledet (40%) (Eriksen et al., 2007).

Resultatene viser også at ansatte med lederansvar var mindre positiv til endring enn ansatte uten lederansvar, samt at eldre ansatte med lengre ansiennitet var mer positive til endring enn yngre ansatte med kortere ansiennitet (Eriksen et al., 2007). Resultatene i artikkel 1 sammenfaller med Jacobsens tanker rundt at legitime endringsprosesser, her i form av at de ansatte ser nødvendigheten av og er engasjert i prosessen samt oppfatter den som godt ledet, ofte gir grobunn for positivitet og oppslutning (Jacobsen, 2018). Jacobsens enkle modell for oppslutning om endring ser også ut til å sammenfalle med resultatene. Det oppgis at eldre

ansatte med lengre ansiennitet er mer positive enn yngre med kortere ansiennitet, ifølge modellen ser man dette på nivå 2 normativ oppslutning. Man slutter opp om endringen fordi man føler at man må, og fordi man føler en forpliktelse og lojalitet ovenfor egen organisasjon (Jacobsen, 2018). De yngre, med kortere ansiennitet, oppgis å være mindre positive, noe som kan sees i sammenheng med utviklingen i arbeidsmarkedet. I dag preges arbeidsmarkedet av ansatte med høy utdanning, hyppigere skifter av jobb, som ofte drives av ønske om å fremme egen karriere, og tilhørende redusert tilhørighet til egen organisasjon. Dette kan igjen føre til mindre eierskap og engasjement i prosesser som er viktige for organisasjonen, da disse kun vil oppleves som viktige for individet så lenge tilknytning til organisasjonen oppleves som fordelaktig. Dagens valgmuligheter kan således føre til redusert oppslutning (Finne & Saksvik, 2009).

De overordnede resultatene i artikkel 2 viser at en sunnere endringsprosess ikke kan motvirke de opplevde negative effektene en slik prosess har på de opplevde jobbkravene. Men at en sunnere prosess, med formål å redusere de psykososiale risikofaktorer, kan bidra til at ansatte er bedre i stand til å håndtere de negative effektene endringsprosessen medfører. En sunnere endringsprosess kan således virke reduserende på de store kostandene en usunn prosesser ofte har for både organisasjonen og individet (Tvedt et al., 2009). Teorien viser flere veier til Rom på dette området, men det som ofte går igjen er godt ledede endringsprosesser preget av medvirkning, involvering, sosial støtte og tydelig kommunikasjon. Adaptivt lederskap er en lederstil hvor samhandling mellom leder og ansatt er nøkkelen til suksess. Gjennom felles problemløsning, læring og utvikling skal man i fellesskap forsøke å tilpasse seg endrede omgivelser. Leder skal i fellesskap med de ansatte legge til rette for et konstruktivt arbeidsmiljø for regulering av opplevd stress, og hvor det i forbindelse med endringsprosessen skal settes fokus på problemløsning både på kort og lang sikt (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009). Forskningen viser at ansatte sliter med å både gjennomføre daglige oppgaver i tillegg til oppgaver knyttet til endringsprosessen, og at dette medfører økt stress. Adaptivt lederskap er å kunne gjennomføre endringer samtidig som organisasjonens identitet og kapasitet bevares. Hastigheten på endringsprosessen må være hensiktsmessig med tanke på balanse mellom daglig drift og endring, noe som ofte ikke mulig uten at endringsprosessen har et nedenfra-og-opp-perspektiv. Viktigheten av ledere som forstår dette, er kritisk for endringsprosessens varige suksess (Enehaug & Thune, 2007) (R. Heifetz et al., 2009). Medvirkning og involvering går ofte igjen, noe som fordrer god kommunikasjon og dialog mellom ansatte og leder. Relasjonsledelse bygger på mange av de samme tankene som adaptivt lederskap.

Relasjoner bygges på kommunikasjon, og dialogen skal oppleves som en vinn-vinn situasjon i motsetning til debatt og diskusjon som ofte kjennetegnes av å være en vinn-tap situasjon basert på bruk av autoritet, makt og manipulasjon (Spurkeland, 2009). Essensen er at relasjonen og dialogen skal stå for likeverd og balanse samt at man skal møte hverandre med respekt og interesse. Dette betyr ikke at det ikke skal være forskjell mellom ulike nivå i en organisasjon, men en leder har mye å vinne med å forstå hvordan egen lederstil kan resultere i at ansatte lar seg påvirke eller gjør motstand. Ofte betyr dette at leder ikke kan ha både innflytelse og kontroll, man må ofre den ene for den andre. Essensen her er at gjennom økt bruk av selvledelse, ved at leder oppgir kontroll, legges det til rette for tillit mellom leder og ansatt. Den ansatte vil være mer mottakelig for å følge leder, da de ansatte gjennom dialog og autonomi opplever tillit i sin relasjon til egen leder (Spurkeland, 2009). Men alt handler ikke kun om lederen, Ellis trekker også fram viktigheten av at individet må akseptere at hen ikke alltid kan ha fullstendig kontroll på sine omgivelser, og at mange vil få det bedre med seg selv ved å innse dette faktum. Det å kunne snu en situasjon fra å oppleves som totalt uakseptabel, over til noe som ikke var forventet, men likevel kan aksepteres, er ifølge han essensielt for å ta vare på egen psykisk helse (Doyle et al., 2016).

Resultatene i artikkel 3 og 4 er interessante, da de viser både ansatte og ledes opplevelse av samme endringsprosessen. I artikkel 3, hvor leders loggføring av implementering av tiltak som skal ha reduserende effekt på de psykososiale risikofaktorene sammenlignes med de ansattes opplevelser knyttet til hvilke tiltak som er blitt implementert, viser det seg at de ansatte kun opplever noen av tiltakene leder har igangsatt samt at de oppgir implementering av tiltak leder aldri har igangsatt (Baril-Gingras et al., 2012). Videre i artikkel 4, hvor de ansattes opplevelse av å ha blitt påvirket positivt, negativt eller nøytralt av tiltakene måles, viser resultatene at nesten halvparten av informantene oppgir å ha blitt påvirket av de implementerte tiltakene. Av disse oppgir ca like store grupper at de påvirkes positivt eller nøytralt av tiltakene (5-25%) samt at en mindre gruppe oppgir at deres situasjon er blitt negativt påvirket av tiltakene. Det interessante er at informantene i tillegg oppgir å ha opplevd redusert jobbstress i perioden, men også redusert sosial støtte (Hasson et al., 2014). Som vist til i avsnittet ovenfor, gir teorien grunn til å tro at planlagte, regulerte og konstruktive endringsprosesser vil oppleves som mer positivt for både ansatte og leder (R. Heifetz et al., 2009). Men selv en sunn endringsprosess vil ofte ikke kunne eliminere det press en leder står ovenfor. Resultatene viser at de ansatte oppgir redusert sosial støtte, noe som sammenfaller med leders opplevelse av egen rolle i endringsprosesser. Ledere vil ofte oppleve stress som

følge av ansvaret som hviler på dem. De ansatte forventer at leder innehar den informasjonen de trenger, samt at de forventer støtte av leder gjennom prosessen. Lederen på sin side står ofte ovenfor vanskelige avgjørelser, og kan i mange tilfeller oppleve reell redsel knyttet til disse. Det kan derfor naturlig oppstå at leder i endringsprosesser ikke evner å fokusere på både de ansattes opplevelse av prosessen samt egen posisjon som beslutningstager like godt, da hen dras i flere retninger som alle oppleves som viktige (Dyregrov, 2008). Det oppgis også at de ansatte opplever mindre jobbstress, noe som kan være en direkte følge av fokus på implementering av risikoreduserende tiltak. Ofte oppstår jobbstress når det ikke lengre er samsvar mellom den ansattes kapasitet og forventning i jobben, dette kan ofte bero på kvantitativ overbelastning, men også komme av overstimulering (Skogstad, 2000). Her kan det se ut til at organisasjonen, med sitt fokus på risikoreduserende tiltak, greier å motvirke opplevd jobbstress hos de ansatte, men at dette kan være noe som går på bekostning av leders rolle i den daglige driften.

Artikkel 5 har mange likheter med artikkel 3 og 4. Her undersøkes også effekten av et HR-verktøy for å redusere de psykososiale risikofaktorene, men sammenligningen er mellom en gruppe som er i endringsprosess og en som ikke er det. Tre hypoteser testes med følgende resultat; hypotesen om at det psykososiale arbeidsmiljøet ville bli dårligere i gruppen som sto i omorganisering ble delvis bekreftet, hypotesen om at det psykososiale arbeidsmiljøet ville bedre seg etter implementering av metoder for håndtering av risikofaktorer ble bekreftet og hypotesen om reduisering av arbeidsrelatert sykefravær i perioden etter implementering ble også delvis bekreftet (Arntzen et al., 2017). Teori knyttet til implementering av tiltak er dekket i avsnittet over, her sees det derfor kun på den første hypotesen. Resultatene bekrefter delvis at gruppen i endringsprosess opplever et dårligere psykososialt arbeidsmiljø enn den som ikke er i samme prosess. Det er mange faktorer som kan bidra til dette. Blant annet vil en naturlig menneskelig respons på endring være å aktivere våre forsvarsmekanismer. Endring knyttes ofte til tap, og det ytes derfor ofte motstand mot endring (Jacobsen, 2018). Forskning viser også at motstand, ofte i form av stress, sinne eller sorg, er mest framtrædende i tidlige stadier av endringsprosessen, enten kan dette avta eller endre form til å knyttes mer mot stress knyttet til egen rolle (Enehaug & Thune, 2007). Artikkel 5 baserer seg videre på informanter fra et større skandinavisk olje- og gasselskap, primært administrativt ansatte. Utdanning kan også være en faktor som avgjør individets holdning til endring. Hypotesen ble bare delvis bekreftet, og forskning har vist at det er en positiv korrelasjon mellom høyere utdanning og evne til å mestre endring (Kumar & Kamalanabahn, 2005).

5.1.3.2 Funn fra den negative kategorien

Resultatene fra den negative kategorien diskuteres i det følgende; Artikkel 6 ser på sykmelding knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet i forbindelse med en endringsprosess. Man delte resultatene i to kategorier, somatiske og psykiske problemer relatert til det psykososiale arbeidsmiljøet samt andre problemer ikke relatert til det psykososiale arbeidsmiljøet. Resultatene for den siste kategorien viste at det ikke var en signifikant økning av sykmelding forbundet med endringsprosessen, men at det var en økning i den gjennomsnittlige lengden hos de som var/ble sykmeldt. Mens resultatene for den første kategorien viste at det var en signifikant økning i antall sykmelding samt varigheten av disse forbundet med endringsprosessen (Bourbonnais et al., 2005). Følgende ble også bekreftet; liten kontroll over egen situasjon hadde en signifikant effekt på den mentale helsen og økt sannsynlighet for sykmelding, ansatte som opplevde høy grad av belønning hadde mindre sannsynlighet for å bli sykmeldt på grunn av den mentale helsen enn ansatte som opplevde lav belønning samt at lav sosial støtte viste også større sannsynlighet for sykmelding (Bourbonnais et al., 2005). Skogstad opererer med fem mulige kilder til opplevd stress på arbeidsplassen, disse er jobbkrav, rollekrav, manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, status og karriereutvikling og destruktive sosiale relasjoner. Endringsprosesser fører ofte til opplevd mangel på medbestemmelse, og dermed også forutsigbarhet, noe som kan resultere i en forhøyet opplevelse av stress. Medbestemmelse omhandler ikke her bare kontroll over egen situasjon, men viser også til mulighet for involvering i endringsprosessen (Skogstad, 2000). Det sosiale miljøet på arbeidsplassen er avgjørende for vår trivsel og helse, og destruktive sosiale relasjoner kan oppleves svært belastende. Med destruktive sosiale relasjoner menes her konflikter, mobbing, seksuell trakassering og forhold til egen leder. Skogstad peker på at forskning viser at det er dokumentert sammenheng mellom destruktive sosiale relasjoner og ulike former for stressreaksjoner og belastninger (Skogstad, 2000).

Artikkel 7 finner at det er en sammenheng mellom psykososiale faktorer på arbeidsplassen og psykiske lidelser forbundet med endringsprosesser. Resultatene viser at overengasjement påvirker den psykiske helsen negativt for både kvinner og menn, at risikoen for dårlig psykososialt arbeidsmiljø og dermed økt risiko for psykiske lidelser øker. Fordelt på kjønn viser den at for menn kan ustabilitet på jobb kombinert med lav belønning, gir større risiko for psykiske lidelser. Mens blant kvinner viser den sammenheng mellom lav sosial støtte og risiko for psykisk sykdom som depresjon (Barouhiel et al., 2006). Både effort-reward

imbalance modellen og job strain modellen, som artikkelen er delvis basert på, støtter opp under dette. Modellene viser, som resultatene i artikkelen, at ubalanse mellom høy innsats og lav belønning kan gi negativt utslag på både psykisk og mental helse, samt at lav autonomi og høye jobbkraav kan ha den samme effekten (Siegrist, 1996) (Karasek, 1979). Også Skogstad peker på manglende selvkontroll, her i form av autonomi, involvering og medbestemmelse, og lav belønning, her i form av lønn og status, i endringsprosesser som en kilde til opplevd stress (Skogstad, 2000).

Artikkel 8 identifiserer tre tema informantene i deres studie kjente på knyttet til endringsprosessen de sto i; det å stå utenfor, det å være sårbar samt det å være usikker. Gjennomgående for alle tre tema synes å være knyttet til manglende informasjon og kommunikasjon, noe som resulterer i utrygghet rundt egen rolle samt følelsen av å stå utenfor i en endringsprosessen som tilsynelatende foregår på et overordnet nivå (Finstad et al., 2010). Informasjon og kommunikasjon er essensielt for en godt fundamentert endringsprosess. Vi har tidligere slått fast at adaptiv ledelse, med et nedenfra-og-opp-perspektiv, som legger til rette for at alle ansatte opplever god informasjonsflyt, involvering, medvirkning og det å bli hørt kan danne grunnlaget for en bedre endringsprosess (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009). Men selv om dette er intensjonen fra organisasjonens side, kan endringsprosesser ofte låse seg fast. Noen av informantene oppgir at de føler seg tilsidesatt med tanke på medvirkning, de opplever at ledelsen oppfordrer andre til involvering og ikke dem selv, dette kan være en faktor som fordrer ytterligere motstand. Jacobsens enkle modell for motstand til endring viser dette godt, her er nivåene apati/likegyldighet – passiv motstand – aktiv motstand – aggressiv motstand (Jacobsen, 2018). Ved at informantene selv har en opplevelse av å ikke bli inkludert og hørt, kan de fort bevege seg fra apati og likegyldighet og over til mer passiv og aktiv motstand. Her vil den likegyldige holdningen gå over til negative oppfatninger og holdninger, og man kan stille seg tvilende til om det er noen poeng med videre deltagelse i endringsprosessen. Når en ansatt som opplever å være sårbar og stå på utsiden av en endringsprosess i egen organisasjon er kommet så langt opp med tanke på nivå av motstand, kan dette fort også vise seg i form av kritiske ytringer og aktiv motarbeiding (Jacobsen, 2018).

Artikkel 9 og 10 drøftes sammen da de begge tilhører samme overordnede STAMI prosjekt; *The new workplace: work, health and participation in working life*. Begge ser på langtidseffekten enkeltstående, parallelle eller påfølgende endringsprosesser har på henholdsvis kliniske psykiske plager og det psykososiale arbeidsmiljøet (Fløvik et al., 2019) (Christensen et al., 2019). Resultatene i artikkel 9 viser statistisk signifikans mellom både

enkelstående, parallelle og påfølgende endringsprosesser og kliniske psykiske plager to år etter. Det er høyere signifikans ved parallelle og påfølgende endringsprosesser (Fløvik et al., 2019). I artikkel 10 ser man på langtidseffekten av de tre frekvensene av endringsprosesser opp mot elleve jobbfaktorer, hvorav seks er psykososiale faktorer og fem er sosiale faktorer. De psykososiale er følgende; kontroll, jobbkrav, forutsigbarhet, ansettbarhet, rolleklarhet og rollekonflikt. De sosiale er som følger; styrkende lederskap, rettferdig ledelse, sosialt klima, støtte fra kolleger og lederstøtte. Målinger ble gjort etter ett og to år (Christensen et al., 2019). Resultatene viser at alle frekvenser av endringsprosesser påvirker alle jobbfaktorene, men ved enkelstående endringsprosesser reduseres effekten når det er gått mer enn ett år etter endringsprosessen. For parallelle og påfølgende endringsprosesser reduseres ikke effekten etter ett år, og heller ikke etter to år (Christensen et al., 2019). I tillegg til kildene Skogstad opererer med, jobbkrav, rollekrav, manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet, status og karriereutvikling og destruktive sosiale relasjoner som redegjort for under artikkel 6, benyttes her også faktorer knyttet til ledelse. Dette er altså kilder som kan føre til opplevd stress på arbeidsplassen, og som resultatene viser blir alle disse påvirket i en endringsprosess (Skogstad, 2000). Når det kommer til faktorer knyttet til ledelse, viste resultatene at også disse ble påvirket knyttet til endringsprosessen. Endringsprosesser handler mye om leders mulighet til å påvirke de ansatte til å følge i en spesifikk retning, Spurkeland argumenterer for at dette vil være vanskelig å oppnå med en lederstil som ikke bygger på gode relasjoner. I dette legger han at en leder som alltid skal ha det siste ordet, ikke er mottagelig for råd og opptrer vurderende ovenfor sine ansatte, alltid vil komme til kort i forhold til en relasjonsorientert leder som møter sine ansatte med interesse, trygghet og respekt, og som har forståelse for at de ansatte har følelser knyttet til situasjonen de står i (Spurkeland, 2009). Videre påpeker han at ledelse handler om å forstå hvordan man kan påvirke andre, samt å forstå at uten de ansatte er det ingen ledelse å utøve. Med dette mener han forståelsen av at ledelse er mer enn makt og posisjonering, og viktigheten av at en leder derfor forstår at kontroll og innflytelse ikke alltid kan innehas på samme tid. Spurkeland argumenterer for at ved å oppgi kontroll, og ved heller å møte de ansatte med autonomi og dialog vil man vinne deres tillit (Spurkeland, 2009). Også Jacobsen knytter ledelse til de ansattes oppfatning av endringsprosesser, og viser til at dette kan påvirke valg rundt motstand eller oppslutning til prosessen. Psykologiske kontrakter er uformelle og uskrevne kontrakter mellom ansatte og leder, dette er kontrakter som skaper eierskap og tilknytning til organisasjonen for den ansatte og kan være av ulik art; hvem får neste forfremmelse, det ledige hjørnekontoret eller involvering i viktige saker. Dersom de ansatte opplever at leder i

endringsprosessen bryter såkalte psykologiske kontrakter de har seg imellom, brytes tillitten og veien til motstand mot endring kan være kort. På den andre siden kan veien til oppslutning også være kort, da endringsprosesser kan være en arena for inngåelse av nye psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2018). Når det gjelder tidsaspektet, både med tanke på hvor lenge de ansatte står i endringsprosess(er) og hvor lang tid det er gått fra endringsprosessen, er det forskning som støtter opp under resultatene. Skagestad viser i sin rapport, gjort i forbindelse med sammenslåingen av Aust- og Vest-Agder til et fylkesmannsembete, at tidsaspektet påvirket de ansatte og deres opplevelse av endringsprosessen (Eikerapen, 2017). Prosessen startet i 2014, og skulle ferdigstilles i form av fysisk samlokalisering i 2019. Informantene i rapporten oppga at den lange tidshorisonen på endringsprosessen påvirket produktiviteten knyttet til daglige oppgaver negativt, veldig mye tid gikk bort i møter og selv om de ansatte opplevde det nye arbeidsmiljøet som godt opplevde de den lange prosessen som svært belastende (Eikerapen, 2017).

Artikkel 11 ser på de mulige sideeffektene som kan oppstå av at endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Altså ikke det psykososiale arbeidsmiljøet i seg selv, men effekter som kan komme av et dårlig psykososialt arbeidsmiljø; mobbing og trakassering (Boon et al., 2021). Resultatene viser en positiv korrelasjon mellom endringsprosesser og sannsynligheten for å bli utsatt for mobbing eller trakassering, samt at sannsynligheten er større for kvinner enn for menn. De viser også at sannsynligheten for å bli utsatt for mobbing eller trakassering reduseres hos informanter som oppgir å være tilfreds med måten endringsprosessen er blitt ledet på (Boon et al., 2021). Konflikt oppstår ofte i tilknytning til endringsprosesser, og kan være en forløper for mobbing og trakassering dersom de ikke løses. Om konflikten får leve sitt eget liv, og ikke blir løst, ser man ofte en personifisering av konflikten. Det vil si at den går fra å handle om noe, til å handle om noen/de andre. Når konflikter personifiseres ser man også ofte en eskalering, personlig motsetninger, samarbeidsproblemer og partenes negative oppfatning om hverandre trumfer det konflikten opprinnelig handlet om (Einarsen & Sortland, 2008). Slike uløste, destruktive konflikter kan igjen, for den enkelte medarbeider, føre til nag, bitterhet, sinne, avmakt og sykefravær, slike konflikter har sjelden en vinner (Andersen, 2004). Dette står i sterk motsetning til konflikter som løses på et tidlig stadiet, disse oppleves ofte som legitime og produktive i ettertid. For at slik god konfliktløsning skal kunne skje, er det viktig at ledelsen tar en sentral rolle. Det å erkjenne problemer, ta tak i konflikter og benytte disse til å bygge koalisjoner mellom ansatte og ledelsen resulterer ofte i enighet rundt gjennomførbare løsninger (Bolman et al., 2018).

Konflikter oppstår ofte i situasjoner tilknyttet endringsprosesser. På overflaten oppgir de ansatte opplevd arbeidspress, sosialt stress og rollekonflikter, men bak dette ligger følelser som redsel, tristhet, usikkerhet og sinne. Det blir en spendt situasjon som fort eskalerer til konflikt. Selv om alle disse opplevelsene og følelsene ansatte sitter med er valide, er det viktig at de ansatte erkjenner at det kun er de selv som kan endre på egne følelser knyttet til egen situasjon. Organisasjonen kan legge til rette for dette, gjennom trygge arena for bygging av sosiale relasjoner, men erkjennelsen om å ta tak i egne følelser ligger hos den enkelte (Overskeid, 2009). Den primære prosessen omhandler altså individets vurdering av færemomenter ved situasjonen, mens den sekundære prosessen omhandler vår vurdering av egen kapasitet til å håndtere situasjonen. Om stress overgår vår mestringsevne vil dette ha en negativ påvirkning på mestringsevnen, og om det da foreligger gode relasjoner mellom ansatte og leder som gjør at endringsprosessen oppleves rettferdig, kan dette være konfliktreducerende (Lazarus, 1993).

5.1.3.3 Funn fra den nøytrale kategorien

Resultatene fra den nøytrale kategorien drøftes i det følgende. Som nevnt har disse to artiklene inkludert andre faktorer enn kun endringsprosess og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Artikkel 12 ser på endringsprosess både innen nedbemanning og ekspansjon, samt knyttet til faktorer som fysisk arbeidsmiljø og inntekt. Det skilles også mellom privat og offentlig sektor, samt kjønn (Ferrie et al., 2007). Resultatene gjennomgått i datakapittelet viser at ikke alle endringsprosesser medfører negativ effekt på arbeidsmiljøet. De viser også at ekspansjon ikke nødvendigvis er positivt for det generelle arbeidsmiljøet (Ferrie et al., 2007). Ettersom denne studien har andre fokusområder, og inkluderer informanter fra hele den svenske arbeidsstokken, er det ikke sett på selve endringsprosessen og hvordan den er ledet/utført. Det er sånn sett vanskelig å dra noe konkret ut av resultatene som kan knyttes direkte til denne oppgavens studie, annet enn at endringsprosesser ikke nødvendigvis alltid medfører negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og at det ser ut til å være ulikheter mellom kjønnene. Sistnevnte understøttes av studier som viser at kvinner scorer høyere enn menn på personlighetstrekk som nevrotisisme og medmenneskelighet, personlighetstrekk som begge har en positiv korrelasjon med endringsmotstand (Oreg, 2003).

Artikkel 13 tar for seg utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet over tid. Denne studien baserer seg også på informanter hentet fra hele den svenske arbeidsstokken, og viser ikke et

helhetsbilde på utviklingen innen en enkelt organisasjon over tid. Informantene har imidlertid en ting til felles, de er alle i gruppen definert som high-skilled workers. Dette innebærer informanter med høyere utdanning og høy inntjening, som utfører komplekse og ikke rutinemessige oppgaver, de har høy grad av autonomi og gode fremtidsmuligheter med tanke på karriere og utvikling (Bujacz et al., 2018). Studien gikk over seks år, med to års intervall mellom informantenes svar. Resultatene viser at det psykososiale arbeidsmiljøet er relativt stabile over tid, men at et økende antall informanter oppga redusert score på mulighet for kreativitet, utviklingsmuligheter, autonomi, tids- og arbeidspress samt arbeidsmengde over tid. Det vites ikke om dette er et resultat av individuell justeringer, endringsprosesser eller karriereutvikling (Bujacz et al., 2018). Også i Sverige er andelen som tar høyere utdanning stigende, i 2020 lå den på oppimot 38 prosent (Statista.com, 2020). Som tidligere nevnt er tilknytning til egen organisasjon noe annet i dagens arbeidsliv enn tidligere. Dette kombinert med økende antallet som tar høyere utdanning, kan resultere i at langt flere skifter jobb oftere, og etter eget ønske, for å fremme egen karriere. Egen organisasjon framstår kun som viktig så lenge den tjener individet, når den ikke lengre oppleves som fordelaktig reduseres opplevelsen av tilknytning og lojalitet, noe som igjen kan føre til at man bidrar mindre i prosesser som framstår som viktige for organisasjonen (Finne & saksvik, 2009).

5.1.3.4 Funn oppsummert

Funnene som helhet bekrefter mye av teorien som foreligger på området, nemlig at endringsprosesser har negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Og at ledelse av prosessen, ansattes opplevde involvering og medvirkning samt prosessens tidshorison har stor betydning. Opplevd god eller dårlig ledelse og involvering ser ut til å være en avgjørende faktor for ansattes opplevelse av endringsprosessen og med tanke på motstand eller oppslutning til endring. Artikkel 1 – 4 bekrefter alle at en oppfattet godt ledet endringsprosess kan virke reduserende på de psykososiale risikofaktorene samt føre til opplevd involvering og medbestemmelse som igjen resulterer i oppslutning og positive holdninger til endring. Vi kjenner jo ikke de ulike organisasjonenes indre liv utover narrative i forskningen, og det er derfor vanskelig å si om oppslutningen er et resultat av en god endringsprosess eller er et resultat av tilknytning og lojalitet ovenfor egen organisasjon. Men artikkel 8 på den andre siden ser ut til å bekrefte det motsatte; selv om intensjonen er en godt ledet endringsprosess, opplever en del av informantene seg tilsidesatt i prosessen av ledelsen noe som resulterer i motstand mot endring. Tidshorisontens betydning tydeliggjøres av resultatene i artikkel 9 og

10, som viser negativ påvirkning også etter to år for parallelle og påfølgende endringsprosesser. Disse tydeliggjøres ytterligere når de sees opp mot resultatene i artikkel 13, som viser et stabilt psykososialt arbeidsmiljø over tid for informanter som ikke står i samme prosesser.

Begrensninger ved funnene i denne studien er åpenbare, da datagrunnlaget er begrenset, og man kan derfor ikke på bakgrunn av dette trekke konklusjoner eller argumentere for overførbarhet til forskning på området generelt. Men om man kun ser på de spesifikke funnene i akkurat denne studien som helhet, og sammenholder disse med resultatene fra artikkel 13, kan man legge til grunn at problemstillingen bekreftes og at endringsprosesser har en negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

5.2 Forskningsspørsmålene

I det videre søkes å gi svar på forskningsspørsmålene med grunnlag i teorien og funn fra drøftingen av problemstillingen.

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

Er det faktorer forskning finner at kan ha en positiv eller risikoreducerende effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet dersom de er til stede i forkant av eller under endringsprosessen?

Funnene knyttet til problemstillingen er altså relativt entydige. Endringsprosesser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt, men viser de også at det finnes faktorer som kan virke reduserende på den negative effekten? Opplevelsen av en godt ledet endringsprosess, som oppleves rettferdig og inkluderende for de involverte, ser ut til å skille seg ut.

Om man ser på resultatene knyttet til ledelse av endringsprosesser under ett viser de følgende; det er positiv korrelasjon mellom en godt ledet endringsprosess og positive holdninger til endring. En godt ledet endringsprosess kan ikke eliminere den negative påvirkningen på det psykososiale arbeidsmiljøet, men den kan virke risikoreducerende i form av at den tilrettelegger for at de ansatte kan håndtere opplevelsene knyttet til prosessen på en mer hensiktsmessig måte. Ledelsens igangsettelse av tiltak viser å gi større positive utslag enn negative på holdninger til endringsprosessen. Ansattes opplevelse av lav involvering, selv med en ledelsesintensjon om inkludering, medfører opplevelse av en dårlig ledet og urettferdig prosess, og resulterer i likegyldighet eller økt motstand mot endring.

Teorien på området er med på å bekrefte resultatene, og gir de gyldighet. Adaptiv ledelse, eller relasjonsorientert ledelse, er begge tuftet på samhandling mellom ansatte og leder. Nøkkelord er dialog, respekt, problemløsning og læring i fellesskap, men også regulering av stressreaksjoner, skape balanse, være åpen om egen usikkerhet samt å legge fra seg rollen som makthaver er sentrale momenter (Spurkeland, 2009) (R. A. Heifetz & Heifetz, 2009). Man ser altså at evnen til å legge fra seg egen posisjon, for å sørge for god dialog og inkludering av de ansatte, både i teorien og i resultatene oppgis som en mulig suksessfaktor for en bedre endringsprosess. En autoritær og enerådende lederstil kan vanskelig kombineres med dette (Jacobsen, 2018). Og selv om de negative effektene en endringsprosess kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet ikke kan elimineres totalt, vil dette være en lederstil som bedre legger til rette for at de ansatte blir sett og hørt, og dermed kan håndtere følelser og opplevelser knyttet til endringen på en bedre måte (R. Heifetz et al., 2009).

Som tidligere nevnt kjenner vi lite til, og har ikke hensyntatt, konteksten i de ulike organisasjonene datagrunnlaget består av. Dette er noe som kan ha mye å si for oppslutning og holdninger i endringsprosessen. Med tanke på artikkel 8 kan dette ha vært en medvirkende faktor. Studien omhandler omorganisering på et mindre sykehus i Norge, metoden sykehuset skulle benytte var tuftet på de ansattes medvirkning og involvering. Alle ansatte ble invitert til aktiv deltagelse i en ide-dugnad, og endringsprosessen skulle preges av tillitt mellom aktørene, vilje til dialog og fravær av overstyring. Informantene i fokusgruppeintervjuet hadde til felles at de ikke hadde vært aktiv i endringsprosessen, og de var alle valgt ut av sine respektive ledere (Finstad et al., 2010). Resultatene fra fokusgruppeintervjuet viser ansatte som tross forsøk på inkludering likevel føler seg på sidelinjen. Det kan se ut til at dette har sammenheng med at informasjonsflyten rundt den overordnede prosessen er på plass, men at informasjonsflyten hva angår den enkeltes rolle og stilling er fraværende (Finstad et al., 2010). Det er altså en mismatch mellom det som er av viktighet for ledelsen og hva som er av viktighet for den ansatte. Og at denne mismatchen fører til lite tillit i relasjonen som igjen resulterer i likegyldighet, motstand og oppfattelse av en ovenfra-og-ned prosess.

Igjen er datagrunnlaget begrenset, og man kan derfor ikke trekke konklusjoner, men denne studien viser tendenser til at faktorer som forbindes med adaptivt lederskap og relasjonsledelse kan føre til at de involverte har en bedre opplevelse av endringsprosessen og derfor også håndterer den på en bedre måte som ikke oppleves negativt på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Gjennomgangen av NOU-ene bygger også opp under ledelse som en faktor som kan dra det psykososiale arbeidsmiljøet i positiv eller negativ retning. Både NOU 2010: 13 og 2021: 2 trekker fram at en tydelig, støttende, rettferdig og inkluderende ledelsesstil kan fungere som en forebyggende faktor på det psykososiale arbeidsmiljøet, og at en god balanse mellom personalledelse og fagledelse er av stor betydning (NOU 2010: 13, 2010) (NOU 2021: 2, 2021).

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

Er det samsvar mellom fokusområder innen forskningen og offentlige dokumenter utgitt, i dette tilfellet relevante NOU-er, i samme periode?

Det er av interesse å se på om fokusområder innen offentlig forvaltning, i dette tilfellet innholdet i relevante NOU-er, har samsvar med forskning utført i samme periode da det sier noe om regjeringen og departementenes oversikt og interesse knyttet til ulike fagområder. Seks relevante NOU-er ble inkludert i denne studien, og i det videre kommer noen eksempler på at innholdet i disse samsvarer med fokusområder for både nasjonal og internasjonal forskning på området.

NOU 2000: 27 ser på utfordringer og ordninger knyttet til sykefravær og uførepensjonsordninger. Og i tilknytning til dette særlig på årsaker og på om det finnes kjønnsforskjeller på området (NOU 2000: 27, 2000). Oppsummert sier utredningen at sykefravær og uførepensjonering i den etablerte arbeidsstokken i Norge på dette tidspunktet var økende, og at faktorer som høye jobbkrev og mangel på kontroll over egen arbeidssituasjon var medvirkende. I tillegg oppsummeres det med at tilknytningen til arbeidslivet og egen organisasjon er løsere enn tidligere (NOU 2000: 27, 2000). Artikkel 7 ser spesifikt på denne tematikken gjennom Job-strain og Effort-reward modellene, og sammenhengen disse har med opplevd jobbstress hos et stort mediehus i Frankrike (Barouhiet et al., 2006).

NOU 2010: 13 ser på årsaker til helserelatert fravær spesifikt i helse- og omsorgssektoren. Utredninger peker på at dette er en sektor som har høyere fravær, samt høyere andel som blir trygdet, enn andre sektorer (NOU 2010: 13, 2010). Videre trekker utredningen fram risikofaktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet som en årsaksforklaring, herunder høye jobbkrev, rollekonflikter, lav autonomi, kombinasjonen lav autonomi og høye jobbkrev, sosial støtte, rettferdig ledelse samt trusler og vold (NOU 2010: 13, 2010). Artikkel 6 ser spesifikt

på sykefravær innen helse- og omsorgssektoren i Quebec, Canada. Studien fokuserer blant annet på det psykososiale arbeidsmiljøet som faktor, da særlig jobbstress, sosial støtte og grad av autonomi (Bourbonnais et al., 2005).

Inkludert i datagrunnlaget for denne studien er flere nasjonale artikler, blant annet artikkel 9 og 10 som begge er en del av STAMIs forskningsprosjekt *The new workplace: work, health and participation in working life*. Begge artikler ser på endringsprosessers effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet (Christensen et al., 2019) (Fløvik et al., 2019). Videre er STAMIs Faktabok om arbeidsmiljø og helse, som utgis jevnlig, inkludert i studiens teoridel (Bakke et al., 2021). Flere av de relevante NOU-ene bygger på STAMIs forskning, noe som i seg selv er naturlig ettersom STAMI er et statlig institutt for arbeidsmiljø og arbeidshelse. Herunder kan nevnes 2021: 2, 2010: 13, 2004: 5 samt 2000: 27 (NOU 2000: 27, 2000) (NOU 2004:5, 2004) (NOU 2010: 13, 2010) (NOU 2021: 2, 2021). Disse NOU-ene bygger ikke bare på STAMIs forskning i utredningen, men også i tiltaksdelen vektlegges forskningen. Et eksempel på dette er NOU 2010: 13, denne utredningen ser på sykefravær innen helsesektoren, og et av tiltakene for bedre omstillingsprosesser foreslås å være sikring av ansattes medvirkning i og hensyntakelse av deres arbeidsmiljø knyttet til endringsprosesser (NOU 2010: 13, 2010). Dette viser samsvar med de overordnede funnene i denne studien, gjengitt under kapittel 5.1.3.4, som viser at ivaretagelse av de ansattes involvering kan være medvirkende i opplevelsen av en mer positiv endringsprosess. Det er ingen overraskelse at STAMIs forskning benyttes som grunnlag i offentlige utredninger, og ettersom STAMIs forskning ikke kun omhandler offentlig forvaltning, men ser også på privat næringsliv samt har oversikt over det som rører seg på området internasjonalt, må dette anses som å være et godt og nyansert utgangspunkt (Statens Arbeidsmiljøinstitutt).

Det kan se ut til at det er samsvar mellom fokusområder NOU-er med relevant tematikk og forskning på området har i samme tidsperiode, som eksemplene viser gjelder dette både nasjonalt og internasjonalt. Men det er vanskelig å trekke konklusjoner ut av dette da NOU-ene er spesifikt plukket ut basert på kategorien arbeidsliv, og da en del av forskningen inkludert i denne studien er utført av STAMI. En annen faktor som også vanskeliggjør sammenligningen er at agendaen bak forskningen og de offentlige dokumentene er nokså ulik. Der forskningen søker å finne svar basert på relativt uavhengige vitenskapelige undersøkelser, søker utvalget bak NOU-ene å levere utredninger basert på fakta og som resulterer i forslag/tiltak til politikerne som igjen er de som opprinnelig gav utredningens oppgave til utvalget. Det vil si at der forskningen kan gå bredt ut, har utvalget bak NOU-ene en spesifisert

oppgave de skal løse og kan velge sitt faktagrunnlag basert på denne. Men tendensen kan sies å være til stede, og særlig interessant er det å se at det i forbindelse med det internasjonale aspektet synes å være noe samsvar. Det bør også kommenteres at NOU-ene ikke er direkte knyttet til endringsprosesser, slik artiklene er, men at fokusområdet er det psykososiale arbeidsmiljøet og risikofaktorer knyttet til dette.

5.3 Oppsummering

Med grunnlag i drøftingen knyttet til problemstillingen og de to forskningsspørsmålene er det tydelige tendenser på at studien, gjennom teori og data lagt til grunn, har gitt svar på det den søker. Kort oppsummert synes problemstillingen å være bekreftet, det er identifisert mulige faktorer som kan bidra til en opplevd mer positiv endringsprosess samt at det synes å være samsvar, både nasjonalt og internasjonalt, mellom fokusområder for forskning og norske offentlige dokumenter.

6 Studiens begrensninger og videre forskning

Helt til sist i studien foretas en vurdering av datagrunnlagets størrelse, egen integritet samt tematikkens refleksivitet. I tillegg legges det fram tre forslag til videre forskning på området.

6.1 Studiens begrensninger

Som tidligere nevnt flere ganger er datagrunnlaget for denne studien begrenset, og det vil derfor være vanskelig å dra entydige konklusjoner som kan videreføres til ett større bilde. Studien lever likevel opp til sin oppgave, å se om det finnes trender og tendenser innenfor tematikken endringsprosessers påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Egen integritet i studien er ivaretatt gjennom en grundig og systematisk framstilling av teori, datagrunnlag og funn. Hvor det i utvelgelsen av datagrunnlaget er brukt tydelige søkekriterier samt at det i gjennomgangen av det er fokusert særlig på forskningens transparens og kildekritikk. Denne studien baserer seg kun på bruk av sekundærdata, refleksiviteten vurdert i forbindelse med den er derfor hovedsakelig knyttet til det epistemologiske. Det vil si til om problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål har vært definerende og begrensende på studien. Både problemstillingen og forskningsspørsmålene er snevre, og kan tenkes noe førende, men ettersom studien ønsker å finne trender og tendenser i eksisterende data

oppleves ikke dette som ødeleggende for gjennomføringen. Den snevre og spesifikke formuleringen begge innehar, har fungert som en god rettesnor for å svare spesifikt på tematikken.

6.2 Videre forskning

Når det gjelder videre forskning på området, er det flere interessante tema og innfallsvinkler. Med tanke på tiden vi lever i vil det være svært aktuelt å se på hvordan covid-19 pandemien har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet. Endringer med hjemmekontor i lange perioder, fravær av fysiske sosiale relasjoner samt fjernledelse er bare noen av endringsprosessene pandemien har medført. Selv om dette ikke er endringsprosesser i betydningen begrepet har hatt i denne studien, er dette endringsprosesser som absolutt har påvirket de aller fleste sysselsatte både nasjonalt og internasjonalt.

Noe teori viser at spesifikke ledelsestyper kan fungere bedre enn andre sett i sammenheng med endringsprosesser, som tidligere nevnt kan ledere med adaptivt- eller relasjonsfokus bidra til at arbeidstakere opplever slike prosesser som enklere å håndtere. Det er derfor interessant å se på om det er denne typen konstruktive, relasjons- og dialogorienterte ledere som faktisk foretrekkes i en ansettelsesprosess, eller om det er den autoritære ledertypen valget faller på.

Til sist vil det også være interessant å se på historiske forhold i organisasjonen som skal eller har gjennomgått endringsprosessen. Er dette en organisasjon med historisk lojale arbeidstakere som var/er fornøyd med ledelsen, eller er dette en urolig organisasjon som har vært preget av konflikter? Og har dette noe i det hele tatt noe å si for om endringsprosessen oppleves som positiv eller negativ?

Referanseliste

- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbeidsmiljø : fra videnskabelig arbeidsledelse til arbeidsmiljøpsykologi*. Århus: Aarhus Universitetsforl.
- Albertsen, K., Nielsen, K., & Randall, R. J. (2007). Participants' appraisal of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 793-810. doi:10.1002/job.450
- Andersen, J. A. (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben : konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Son: Barkas forl.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), LOV-2005-06-17-62 C.F.R. (2005).
- Arbeidstilsynet. Psykososialt arbeidsmiljø. Retrieved from <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Arntzen, K. J., Berg, L. I. V., Brønnick, K., & Mathisen, G. E. (2017). Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it. *Safety Science*, 100, 20-29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.12.007>
- Bakke, B., Bakke, B., & Statens, a. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021 : status og utviklingstrekk* (Vol. årgang 22, nr. 4(2021)). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Baril-Gingras, G., Bourbonnais, R., Brisson, C., Gilbert-Ouimet, M., Hasson, H., Montreuil, S., & Vézina, M. (2012). Implementation of an Organizational-Level Intervention on the Psychosocial Environment of Work: Comparison of Managers' and Employees' Views. *Journal of occupational and environmental medicine*, 54(1), 85-91. doi:10.1097/JOM.0b013e31823ccb2f
- Barouhiel, L., Barrandon, G., Chastang, J.-F., David, S., & Niedhammer, I. (2006). Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job Strain and Effort–Reward Imbalance Model in a Context of Major Organizational Changes. *International Journal of occupational and environmental health*, 12(2), 111-119. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Robert-Sewell/publication/7060935_Correlative_Measurement_of_Four_Biological_Contaminants_on_Cotton_Lint_and_Their_Implications_for_Occupational_Health/links/0c96051dbb7e652355000000/Correlative-Measurement-of-Four-Biological-Contaminants-on-Cotton-Lint-and-Their-Implications-for-Occupational-Health.pdf#page=19
- Beck Jørgensen, T., & Antonsen, M. (2000). *Forandringer i teori og praksis : skiftende bilder fra den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M., & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.
- Boon, J., Kleizen, B., Roover, J. d., & Wynen, J. (2021). Bullying and Harassment as a Consequence of Workplace Change in the Australian Civil Service: Investigating the Mediating Role of Satisfaction With Change Management. *Sage Journal*. doi:10.1177/0734371X211036732
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Masse, B., & Blanchette, C. (2005). Psychosocial Work Environment and Certified Sick Leave among Nurses during Organizational Changes and Downsizing. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(3), 483-509. doi:<https://doi.org/10.7202/012156ar>

- Bujacz, A., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2018). Psychosocial working conditions among high-skilled workers: A latent transition analysis. *J Occup Health Psychol*, 23(2), 223-236. doi:10.1037/ocp0000087
- Christensen, J. O., Fløvik, L., & Knardahl, S. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in Psychology*. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Huse, E. F. (2005). *Organization development and change* (8th ed. ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Doyle, K., Ellis, A., & Lange, A. (2016). *How to control your anxiety before it controls you*: Citadel Press Inc, U.S.
- Dyregrov, A. (2008). Lederskap i krise og omstilling. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø* (pp. 229-242): Fagbokforlaget.
- Eikerapen, T. Å. S. (2017). *Forandring fryder? -om sammenslåing i offentlig sektor*. Retrieved from <https://evalueringsportalen.no/evaluering/forandring-fryder-om-sammenslaaing-i-offentlig-sektor/24%20juli%202017.spesialistoppgave.orgpsyk.eikerapen.pdf/@@inline>
- Einarsen, S., & Sortland, N. (2008). Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø* (pp. 139-166): Fagbokforlaget.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (AFI-rapport 1/2007). Retrieved from <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Eriksen, H. R., Neset, G., & Svensen, E. (2007). Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. *Scandinavian journal of psychology*, 48(2), 153-159. doi:10.1111/j.1467-9450.2007.00577.x
- Ferrie, J. E., Oxenstierna, G., Theorell, T., & Westerlund, H. (2007). The impact of moderate and major workplace expansion and downsizing on the psychosocial and physical work environment and income in Sweden. *Sage Journal*, 35(1), 62-69. doi:<https://doi.org/10.1080/14034940600813073>
- Finne, L. B., & Saksvik, P. Ø. (2009). Mestrings av endring i arbeidslivet. In K. Nytrø & P. Ø. Saksvik (Eds.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utgave ed., pp. 277-292): Cappelen akademisk forlag.
- Finstad, H. H., Guttormsen, T., Jakobsen, R., & Sørli, V. (2010). Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass. *Sage Journal*, 30(3), 9-13. doi:<https://doi.org/10.1177/010740831003000303>
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*(2), 134-145. doi:10.5271/sjweh.3777
- Glasø, L. (2009). Psykologen som endringsagent i organisasjoner. In K. Nytrø & P. Ø. Saksvik (Eds.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utgave ed., pp. 87-121): Cappelen akademisk forlag.
- Glomseth, R. (2018). Endringer, reformer og adaptivt lederskap. *Magma, econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2018. Retrieved from <https://www.magma.no/endringer-reformer-og-adaptivt-lederskap>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Yale University*.

- Hageberg, A. O. L. (2007). Den unge mannen og havet. *Psykologitidsskriftet*. Retrieved from <https://psykologitidsskriftet.no/intervju/2007/02/den-unge-mannen-og-havet>
- Hagen, Ø. (2003). Individualitet og kollektivitet i moderne virksomheter: Mot den kulturlause organisasjon? In K. Nytrø & P. Ø. Saksvik (Eds.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring : nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (pp. 94-119): Cappelen Akademisk forlag.
- Hassing, A., Henriksen, P., & Petersen, V. A. (2018). *Metodeboken* (Vol. 1): Forlaget Columbus.
- Hasson, H., Brisson, C., Guérin, S., Gilbert-Ouimet, M., Baril-Gingras, G., Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2014). An organizational-level occupational health intervention: Employee perceptions of exposure to changes, and psychosocial outcomes. *Work & Stress*, 28(2), 179-197. doi:10.1080/02678373.2014.907370
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harv Bus Rev*, 87(7-8,7), 62-153.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. A. (2009). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge: Cambridge: Harvard University Press.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J., & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kumar, R. R., & Kamalanabahn, T. J. (2005). The role of personality factors in coping with organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(2), 175-192. doi:10.1108/eb029003
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22. doi:10.1146/annurev.ps.44.020193.000245
- Lewin, K. (1946). Action Research and minority problems
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics, Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.
- McGrath, J. (1970). A conceptual formulation for research on stress. Social and Psychological Factors in Stress. New York: Holt, Rinehart, Winston. In: Inc.
- NOU 2000: 27. (2000). *Sykefravær og uførepensjonering— Et inkluderende arbeidsliv: Arbeids- og sosialdepartementet*.
- NOU 2004:5. (2004). *Arbeidslivslovutvalget — Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst: Arbeids- og sosialdepartementet*.
- NOU 2008: 11. (2008). *Yrkessykdommer— Yrkessykdomsutvalgets utredning av hvilke sykdommer som bør kunne godkjennes som yrkessykdom: Arbeids- og sosialdepartementet*.
- NOU 2008: 17. (2008). *Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid— Skift/turnusutvalget 2007–2008: Arbeids- og sosialdepartementet*.
- NOU 2010: 13. (2010). *Arbeid for helse— Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren: Helse- og omsorgsdepartementet*.
- NOU 2021: 2. (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring— Tiltak for økt sysselsetting: Arbeids- og sosialdepartementet*.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680

- Overskeid, G. (2009). Dårlige følelser på jobb - og betraktninger om hva man kan gjøre med dem. In K. Nytrø & P. Ø. Saksvik (Eds.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utgave ed., pp. 13-40): Cappelen Akademisk forlag.
- Regjeringen. (2021). Internasjonalt forsknings samarbeid. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/innsikt/internasjonalt-kunnskapssamarbeid/internasjonalt-forskningsamarbeid/id2353797/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2009). Endringsmotstand - begrepet analysert i et personlighetspektiv In K. Nytrø & P. Ø. Saksvik (Eds.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utgave ed., pp. 123-138): Cappelen akademisk forlag.
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2003). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring : nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, G. (1980). Group dynamics and patriarchal hierarchy. In T. Johnstad (Ed.), *Group dynamics and society: A multinational approach*: Oelgeschlager Gunn & Hain.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*, 1(1), 27-41. doi:10.1037//1076-8998.1.1.27
- Skogstad, A. (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet. In (pp. 15-34). Bergen: Fagbokforl.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt. Om STAMI. Retrieved from <https://stami.no/om-stami/>
- Statista.com. (2020). Share of the population in Sweden in 2020, by level of education. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/532459/sweden-population-2015-by-level-of-education/>
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80-98. doi:10.1080/02678370902857113

