

Telma Eid

# En systematisk litteraturgjennomgang av sammenhenger mellom ansattes selvdeterminisme og organisasjonsendringer

Implikasjoner for datadreven  
organisasjonsutvikling

Masteroppgave i PSY3913  
Veileder: Torhild Anita Sørengaard  
Mai 2023



<a>Image by jcomp</a> on Freepik



Telma Eid

# **En systematisk litteraturgjennomgang av sammenhenger mellom ansattes selvdeterminisme og organisasjonsendringer**

Implikasjoner for datadreven organisasjonsutvikling

Masteroppgave i PSY3913  
Veileder: Torhild Anita Sørengaard  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## FORORD

Det er med stor glede og ydmykhet at jeg nå presenterer min masteroppgave i arbeids- og psykologi ved NTNU Trondheim. Oppgaven har vært en krevende, men også en svært lærerik og spennende reise gjennom ulike områder innenfor grensesnittet mellom psykologi og teknologi.

Gjennom oppgaven har jeg fått utforsket områder innen: motivasjon, endring og datadreven organisasjonsutvikling. Jeg utfordret meg selv til å lære meg en ny metodologi, og landet derfor på et systematisk litteratursøk, der sammenhengen mellom de nevnte områdene ble forsket på. Jeg har lært mye om hvordan selv små endringer kan ha stor innvirkning på organisasjoner, og hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet kan spille en viktig rolle i implementeringen av datadreven organisasjonsutvikling.

I denne anledning vil rette en stor takk til min veileder Torhild Anita Sørengaard for rask, god og motiverende veiledning gjennom hele prosessen. Du har gitt meg gode råd, støtte og muligheter for faglig utvikling. Videre vil jeg også rette en stor takk til Magnus Rom Jensen for god støtte og veiledning av systematiske litteratursøk. Din solide kompetanse og tilgjengelighet under hele prosessen har vært av stor verdi for meg, spesielt introduksjon til teknologiske hjelpemidler som PRISMA, NVIVO, Rayyan og EndNote. Til slutt vil jeg gjerne takke venner og familie for å alltid stille opp med motiverende ord og støtte. Jeg ser frem til å videre anvende mine kunnskaper og ferdigheter i fremtidige utfordringer og arbeidsoppgaver.

Trondheim, 2. mai 2023

Telma Eid

## SAMMENDRAG

Formålet med denne studien var å undersøke implikasjoner for datadreven organisasjonsutviklingen ved å se på sammenhenger mellom selvdeterminisme og organisasjonsendringer gjennom en systematisk litteraturgjennomgang. Hyppige teknologiske endringer har vist at organisasjoner må holde tritt med utviklingen for å beholde konkurransefortrinnet de har eller ønsker å få. Dette krever evne til å innhente og tolke data for å kunne ta bedre og mer effektive beslutninger for organisasjonen. Selvdeterminisme og de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan brukes til å motivere ansatte til å endre praksis og tilnærminger i datadrevet organisasjonsutvikling. Dette ved å tilby muligheter for valg, fokusere på utvikling av ferdigheter og gi tilstrekkelig støtte og tilbakemelding. En slik implementering vil kreve en kultur som støtter disse behovene, samt en bevissthet om betydningen av ansattes motivasjon for en vellykket organisasjonsutvikling. Dette underbygger at det er et stort behov for ytterligere forskning på sammenhengen mellom selvdeterminisme, endring og datadreven organisasjonsutvikling. Spesielt trengs det flere longitudinelle studier for å bedre kunne undersøke effekter av selvdeterminisme, endringer og utvikling over tid.

*Nøkkelord:* selvdeterminisme, endring, endringsvilje, datadreven organisasjonsutvikling, autonomi, kompetanse, tilhørighet, digitalisering.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate implications for data-driven organizational development by examining the relationship between self-determination and organizational change through a systematic literature review. Frequent changes have shown that organizations need to keep up with technological advancements to maintain their competitive advantage or achieve it. This requires the ability to gather and interpret data to make better and more effective decisions for the organization. Self-determination and the basic needs of autonomy, competence, and relatedness can be used to motivate employees to change practices and approaches in data-driven organizational development by offering opportunities for choice, focusing on skill development, and providing adequate support and feedback. Such implementation will require a culture that supports these needs, as well as an awareness of the importance of employee motivation for successful organizational development. This underscores the need for further research on the relationship between self-determination, change, and data-driven organizational development, with a particular need for more longitudinal studies to better investigate the effects of self-determination, change, and development over time.

Keywords: self-determination, change, changereadiness, data-driven organizational development, autonomy, competence, relatedness, digitalization.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>i</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>ii</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
Datadrevet organisasjon.....	2
Selvdeterminisme .....	3
Autonomi.....	6
Organisasjonsendring .....	7
Organisasjonsendring for den ansatte .....	7
Arbeidsmiljøloven og endring.....	11
Formålet med oppgaven.....	12
<b>METODE</b> .....	<b>14</b>
Prosedyre.....	14
Databaser og Søk.....	14
Figur 2 Søkord .....	15
Seleksjonskriterier .....	15
Figur 3 Seleksjonskriterier .....	16
Metodisk framstilling av datamaterialet .....	17
Figur 4 PRISMA-diagram.....	17
<b>RESULTATER</b> .....	<b>18</b>
Selvdeterminisme .....	19
Autonomi .....	20
Kompetanse.....	21
Tilhørighet.....	21
Endring.....	22
Andre interessante funn .....	22
Figur 5. Utvalg og deskriptiv statistikk.....	25



Tabell 6. Metodikk og resultater .....	26
<b>DISKUSJON.....</b>	<b>31</b>
Selvdeterminisme og endring.....	32
Autonomi .....	35
Kompetanse.....	36
Tilhørighet.....	36
Ekskluderte resultater .....	37
Metodiske betraktninger ved de gjennomgåtte studiene.....	39
Betraktninger ved eget litteratursøk .....	41
<b>IMPLIKASJONER FOR DATADREVET ORGANISASJONSUTVIKLING .....</b>	<b>42</b>
Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning .....	47
<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>49</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>50</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>67</b>
Ekskluderte resultater .....	67

Globalisering, digitalisering og ny teknologi er med på å skape nye løsninger og utfordringer for dagens arbeidsliv (Hanelt et al., 2021) . Helse-Norges utvikling av E-helse-plattformer har eksempelvis bidratt til nye muligheter for innhenting av informasjon og iverksetting av arbeidsoppgaver (Helsedirektoratet, 2023). Imidlertid blir de møtt av nye utfordringer tilknyttet eksempelvis personvern i form av større fare for cyberkriminalitet (Mrcela & Vuletic, 2018). Ny teknologi former nye organisasjoner og virksomheter som både skaper, erstatter og reduserer arbeidsoppgaver (Stouten et al., 2018). Bransjer som omfatter taxi- og hotellvirksomhet, blir blant annet utfordret av nye teknologiske plattformer og apper som Uber og Airbnb . Med andre ord er det mye som tyder på at samfunnet vi lever i preges av endringer som medfører omfattende omstillingsprosesser som er tilsynelatende uunngåelig (Hennestad & Revang, 2017).

Omstillingsprosesser kan være alt fra små til store og skjer enten gjennom en planlagt strategisk beslutning, eller som en reaksjon på uforutsette tilfeldigheter. En proaktiv omstillingsprosess drives ofte av en registrert utviklingsmulighet som nøye planlegges og strategisk gjennomføres før et behov oppstår (Jacobsen, 2019; Stouten et al., 2018). En reaktiv omstillingsprosess drives ofte av en reaksjon på en tilfeldig hendelse der en er mer presset til å måtte tilpasse seg. Covid-19 førte til store økonomiske konsekvenser på verdensbasis (Lähdepuro, 2020). Den økonomiske påkjenningen kan tenkes å ha provosert frem en reaktiv omstillingsprosess der organisasjoner kan ha følt seg presset til å spare utgifter gjennom permitteringer og nedbemanning, og videre motivert til å investere i nye teknologiske løsninger. En undersøkelse av omstillingsprosesser i Norge viser at ni av ti har opplevd to til tre omstillinger de siste årene (Samfunnsviterne, 2022). Det er videre kjent at 50-70% av alle omstillingsprosesser mislykkes (Burke, 2021).

Å mislykkes i organisatorisk sammenheng vil si at organisasjonen ikke har klart å implementere sine endringsplaner etter de ønsker og forventninger som er besluttet å gjennomføre (Beer & Nohria, 2000; Nutt, 1992). Eksempelvis kan det skyldes administrative avvik i form av informasjon og planlegging, dårlig ledelse og inkludering av ansatte (Bordia et al., 2004; Morgan & Zeffane, 2003; Stouten et al., 2018) som viser seg å ha en negativ påvirkning på ansattes behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2016; Williams et al., 2014). Konsekvensen av en dårlig endringsprosess vil ofte være arbeidsstress (Bordia et al., 2004, p. 149) og umotiverte ansatte (Christian Meske & Iris Junglas, 2021; Morgan & Zeffane, 2003), hvilket kan medføre høyere, lavere produktivitet og større turnover (Burton et al., 2012; Foy et al., 2019, p. 1018; Khoury et al., 2010; Nasr, 2010; Spurgeon et al., 2012). Følgelig vil det være interessant å undersøke variabler som kompetanse, autonomi og tilhørighet i forbindelse med organisasjonsendringer som strever etter å bli datadrevet.

### Datadrevet organisasjon

Teknologigiganter som Google, Amazon, Netflix og Spotify anses som vellykkede organisasjoner (Hagiu & Wright, 2020; Subramaniam et al., 2019). Felles for disse er at de tar sikte på en mer datadrevet organisasjonskultur for å oppnå og opprettholde en konkurransedyktig fordel (de Medeiros & Maçada, 2021; Mosig et al., 2021). Data i denne sammenhengen viser til faktainformasjon som danner et grunnlag for argumentasjon, diskusjon eller beregninger (Wilhelmsen, 2019). Eksempelvis kan data være informasjon du innhenter fra medarbeiderundersøkelser eller tall fra regnskapsåret. Organisasjonskultur på sin side er de samlende verdiene, holdningene og atferdsmønstrene de ansatte har til felles i organisasjonen (Sun, 2008). Følgelig blir en datadrevet organisasjonskultur en organisasjon som tar beslutninger basert på fakta, fremfor intuisjon og syensing for å bli mer produktiv og konkurransedyktig (Kiron et al., 2013; Mikalef et al., 2020). Eksempler på dette kan være at

Spotify samler inn informasjon om brukernes mest lyttede sanger og spillelister for videre å kunne gi forslag til tilsvarende musikk en kan like. På denne måten blir appen gunstigere for brukeren, hvilket leder til at den bruker mer tid på applikasjonen og Spotify tjener mer.

Datadrevne organisasjoner er nært knyttet opp til tilsvarende fenomen som «intelligente organisasjoner», som bruker eksisterende fakta i organisasjonen for å utvikle seg (Wei, 1995). Imidlertid vil begrepet datadrevet bli brukt i denne oppgaven.

Organisasjoner besitter ofte mye data. Store data (Big Data) defineres som store, varierte og sannferdige datamengder som gir grunnlag for god avgjørelsestaking (Watson, 2014). Forutsetningen for å bli kalt store data består av fem elementer; volum, hastighet, variasjon, sannferdighet og verdi (Mikalef et al., 2020). Utfordringen til en organisasjon er ofte å sortere all informasjonen en får. Endeløs data kan gi god innsikt med de rette verktøyene og analyseferdighetene, men målet er ikke å ha masse data, men riktig data og videre kunne evne å finne disse (Wilhelmsen, 2019, p. 46).

Å bli datadrevet vil for mange kreve omstillingsprosesser i eksisterende rutiner, verktøy og atferd. Derfor vil det være hensiktsmessig å forske på hvilke psykologiske faktorer som bidrar til å motivere ansatte til å bli med på endringen mot å bli datadrevet.

### Selvdeterminisme

For at en organisasjon skal kunne endre seg, må de ansatte først inneha motivasjon for å initiere en endringsprosess (Bala et al., 2021; Kirrane et al., 2017). De ansatte har dermed en avgjørende rolle for at implementering av organisasjonsendring skal bli vellykket (Bala et al., 2021). Teorier innenfor organisasjonsutvikling har den siste tiden beveget seg mer i retning av motivasjon (Christian Meske & Iris Junglas, 2021; Rahi et al., 2022). Motivasjon er et vidt begrep med ulike tilhørende definisjoner. Lindner (1998) definerer begrepet som den indre prosessen som driver individet til å oppnå personlige og organisatoriske mål. I denne oppgaven er det ønskelig å se på motivasjonsbegrepet i lys av

selvdeterminismeteorien til Deci and Ryan (1985). Teorien bygger på ideen om at motivasjon styres av to krefter; indre- og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon viser til en drivkraft som styres etter egne behov der gjennomføringen av en bestemt atferd eller aktivitet er en belønning i seg selv. Man utfører med andre ord atferd som er lystbetont, der handlingen er et mål i seg selv. Eksempelvis kan en leder bli indre motivert av å bidra til at ansatte har et godt arbeidsmiljø, og blir villig til å jobbe ekstra hardt for å opprettholde det. På den andre siden er ytre motivasjon en drivkraft som styres av ytre formål utenfor selve aktiviteten, slik som for eksempel belønning i form av anerkjennelse, karrieremuligheter eller lønn. I henhold til Deci & Ryans (2012) selvdeterminismeteorier er det tre grunnleggende psykologiske behov som driver indre motivasjon; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse behovene er essensielle for å kunne forstå hvordan ansattes atferd rettet mot organisatoriske mål (Rahi et al., 2022, p.237). Forskning viser at ledere som støtter opp under disse psykologiske behovene gir ansatte mer autonom motivasjon (Chiniara & Bentein, 2016). De vil videre utypes i lys av organisatorisk sammenheng.

Tilhørighet viser til behovet for å føle seg som en del av et felleskap (Deci & Ryan, 1985). Med andre ord vil en ansatt søke respekt, trygghet og mening i sitt sosiale miljø (Ryan & Deci, 2000). Følgelig vil behovet bli tilfredsstilt når en føler seg som en del av en gruppe der en finner sine sosiale «klikker». Eksempelvis noen å kunne ta lunsj med (Corvo et al., 2020), være med på lønningspils, en sparringspartner på omfattende oppgaver eller har like interesser med. Relasjonsnivået, slik som kvaliteten eller grad av interaksjon med sin «gruppe», vil kunne være avgjørende for hvordan en ansatt opplever å få tilfredsstilt sitt tilhørighetsbehov (Ryan & Deci, 2001). Følgelig kan samtaler som gir en opplevelse av å bli hørt og forstått av andre skape verdifulle relasjoner som fremmer tilhørighetsfølelsen (Reis et al., 2018; Van den Broeck et al., 2016) En leder kan eksempelvis tilfredsstille tilhørighetsbehov ved å være tilgjengelig og rette sin oppmerksomhet til sine ansatte (Chiniara

& Bentein, 2016), tilrettelegge for arbeidsoppgaver som krever samarbeid (Kuvaas & Dysvik, 2009) og innføre belønningssystemer (Baard et al., 2004). På denne måten kan ansatte oppleve at deres tanker og følelser blir sett og hørt, føle en større tilknytning og ha bedre holdninger til organisasjonen (Bhattacharya & Sharma, 2019; Goswami et al., 2021; Ruzek et al., 2016). Hvilket igjen kan lede til bedre mental og fysisk helse (Reis et al, 2000), mer motivasjon og engasjement (Ruzek et al., 2016), jobbtilfredshet og prestasjon (Van den Broeck et al., 2010).

Kompetanse viser til den ansattes tiltro til egne ferdigheter eller evne til å selvstendig utføre sine arbeidsoppgaver (Ryan & Deci, 2000). Dette forutsetter at den ansatte har mulighet for å utføre atferd som bygger på følelsen av å mestre noe (Van den Broeck et al., 2010). Under en organisatorisk omstillingsprosess vil arbeidsoppgavene til ansatte ofte endres, hvilket kan medføre en følelse av at en mister evnen til å utføre nye oppgaver og skape motstand mot å tilpasse seg oppgaven. Følgelig kan ansatte føle på hjelpeløshet og mangel på motivasjon (Van den Broeck et al., 2010). Kompetanse behovet kan tilfredsstilles/styrkes gjennom gode tilbakemeldinger på eksempelvis; planleggingsprosess, arbeidsprosess, samarbeid og levering (Vansteenkiste et al., 2006). På samme måte som negative tilbakemeldinger kan svekke motivasjonen (Vallerand & Reid, 1984; Vansteenkiste & Deci, 2003). Andre styrkende tiltak kan være tilrettelegging av arbeidsoppgaver som fører til at den ansatte opplever en perfekt balanse mellom utfordringer og mestring, også kjent som «flyt» (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990). Tilstanden kjennetegnes av intens konsentrasjon og fravær av selvbevissthet og tidsperspektiv. Forskning viser at følelsen av å føle seg kompetent til å gjøre en oppgave, fremmer sjansen for at oppgaven blir gjort (Hardré, 2003). Imidlertid er det viktig å påpeke at motivasjonen som drives av kompetanse ikke nødvendigvis er indre-styrt med mindre den skjer i sammenheng med opplevelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2000, p. 58).

Autonomi viser til behovet for og muligheten til å velge og handle fritt etter egen vilje (Deci & Ryan, 1985). Følgelig innebærer det å kunne føle seg inkludert i beslutningsprosesser, og ha et visst eierskap til egne handlinger (Slemp et al., 2021), som å løse arbeidsoppgaver i tråd med egen selvfølelse (Deci & Ryan, 2012; Sheldon et al., 2003). Innenfor organisasjonspsykologi kan tilfredstillelse av autonomi innebære tilrettelegging av arbeidsoppgaver (Baard et al., 2004). Innad i en organisasjon kan det for eksempel ramme rundt et internt regelverk tilrettelegge for valgfrihet ovenfor hvordan arbeidsoppgaver kan løses. Dette kan være å innføre fleksitid, hybride kontorløsninger, mulighet for å jobbe alene eller i team. Empiriske funn indikerer at tilfredstillelse av autonomi kan gi bedre jobbprestasjoner og arbeidsinnsats (Fernet et al., 2012) i form av jobbmotivasjon, jobbengasjement og jobbtilfredshet (Skaalvik & Skaalvik, 2014).

Måling av selvdeterminisme i forbindelse med arbeidsmotivasjon har blitt gjort i flere studier (Arshadi, 2010; Brien et al., 2012; Van den Broeck et al., 2016; Van den Broeck et al., 2010). Mest kjent er nok «Basic need satisfaction at work scale» (BPNS-W) (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001) og «Multidimensional Work Motivation scale» (MWMS) (Gagné et al., 2015), tidligere «Motivation at Work Scale». Førstnevnte originalversjon består av 21-ledd hvorav syv ledd omhandler autonomi, seks ledd kompetanse og åtte ledd tilhørighet. Trolig har ubalansen i antall testledd (spørsmål) tilknyttet hvert behov medført en utvikling av flere tilsvarende instrumenter som også inkluderer en frustrasjonsskala og behovsskala (Eriksson & Boman, 2018). Først ut var *Balanced Measure of Psychological Need Scale* (BMPNS) av Sheldon and Hilpert (2012) med 18 testledd, etterfulgt av *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSF) av Chen et al. (2015) med 24 ledd og Longo et al. (2016) *The Need Satisfaction and Frustration Scale* (NSFS) med 18 ledd. Videre har Ven Broeck et al. (2010) sine inkluderte 26 testledd. Det har også blitt stilt spørsmål til det originale instrumentets interne reliabilitet og «face-validity» (Gagné et al., 2015). Hvilket

medførte utviklingen av den nevnte *Multidimensional work motivation scale* som hovedsakelig skiller seg fra de andre ved måle arbeidsmotivasjon ut ifra ulike oppgaver innenfor en bestemt jobb.

Selvdeterminismeteorien har på mange områder blitt en anerkjent motivasjonsteori, men ikke uten kritikk. Noen forskere uttrykker blant annet skepsis til det grunnleggende behovet for autonomi, og hevder at enkelte kulturelle verdier for autonomi står i opposisjon til relasjonelle verdier som tilhørighet representerer, spesielt i kollektivistiske kulturer (Chen et al., 2015; Lyengar & Lepper, 1999; Oyserman et al., 2002). Deci and Ryan (2000) argumenterer derimot for at behovene tilfredsstilles på ulikt vis avhengig av eget intrapsykisk utgangspunkt og sosial og kulturell kontekst (Chirkov et al., 2003). Autonomi er et komplekst begrep som tolkes på forskjellige måter. Enkelte anser autonomi som en verdi som representerer uavhengighet (Lyengar & Lepper, 1999). Teoretikerne selv legger mer vekt på at individet blir tilfredsstilt når handlinger oppleves å være i overensstemmelse med egne verdier, holdninger og behov (Chirkov et al., 2003). Til tross for kritikken tyder flere studier på at dersom disse behovene blir tilfredsstilt, øker sannsynligheten for bedre prestasjoner (Gagné & Deci, 2005), større tilknytning til organisasjonen (Gagné et al., 2022), mer arbeidstilfredshet (Van den Broeck et al., 2010), og mindre turnover, fravær og utmattelse (Jungert et al., 2018; Williams et al., 2014). Det vil videre være interessant å se dette i sammenheng med organisasjonsendring og datadrevet organisasjonsutvikling.

## Organisasjonsendring

### Organisasjonsendring for den ansatte

Organisasjonens eksistens er ofte avhengig av et samsvar mellom egen intern produksjon og samfunnets eksterne krav og behov (Hennestad & Revang, 2017). Dersom samfunnets behov ikke møtes av organisasjonens interne prosesser, oppstår et behov for endring i organisasjonen. Ved å tilpasse seg omgivelsene, eksempelvis gjennom nye



digitaliseringsprosjekter, vil en i større grad sikre organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse. Problemet er at omgivelsene rundt endrer seg for raskt til at organisasjonene klarer å holde seg tritt med utviklingen (Christian Meske & Iris Junglas, 2021). Siden vi lever i et samfunn der endringene er større enn noen gang og utviklingen holder en rask kurs fremover er det interessant å se på hva som kjennetegner en organisasjonsendring.

Omstilling kan defineres som «å endre, å gjøre noe annerledes» (Arbeidstilsynet, 2008). Alle organisasjoner er unike, hvilket medfører unike omstillingsprosesser. Eksempelvis kan en endringsprosess oppstå gjennom ulike typer eierskifter, ansettelses og nedbemanninger (Aalbers, 2020), sammenslåinger (Hendri, 2019), oppsplittinger (Herbsleb & Grinter, 1999) omorganiseringer lederskifter (Zhao et al., 2016), ny teknologi, (Roca & Gagne, 2008), nye lønssystemer, nye produkter eller tjenester. Disse endringene kan være nøye planlagte til ikke-planlagte, fra små og stegvise (inkrementelle) til store og strategiske (radikale). Videre kan endringene skyldes interne intensiver eller ytre påvirkninger. Den eksisterende litteraturen om endring tilsier at enhver prosess kan være en kombinasjon av de nevnte, men også av andre typer. Det er naturlig å tro at enhver endringsprosess er unik for sin organisasjon. Imidlertid har mange prosessene flere likhetstrekk, hvilket har ført til en rekke teorier og modeller (Basford & Schaninger, 2016; Beer & Nohria, 2000; Hussain et al., 2018; Kotter, 2012; Schantz, 2017).

Lewins endringsmodell er en utbredt modell som tar for seg hva endring og endringsprosess er, hvordan lederskap påvirker endringsprosessen og hvordan ansatte tar del i og opplever endringsprosessen. 82 år etter Lewin utga sin endringsteori, kom John P. Kotter med sin teori på hva som utgjør vellykkede endringsprosesser (Kotter, 2012). Basert på forskning presenterte han åtte steg for å gjennomføre en vellykket endringsprosess:

1. Skape motivasjon til endring
2. Opprette et ledende team

3. Skape visjon og strategi
4. Formidle visjonen og strategien
5. Skape handlekraft
6. Skape hurtige og synlige resultater
7. Ikke gi opp
8. Lage en ny kultur.

Det kan argumenteres for at Lewins endringsmodell er med på å skape et grunnlag for fremtidige modeller (Lokuge et al., 2019), inkludert Kotters teori (Kotter, 2012). Videre viser også annen forskning at ansatte spiller en sentral rolle i en organisasjonsendring (Bala et al., 2021; Herold et al., 2007; Rahi et al., 2022). Denne oppgaven vil derfor rette søkelyset mot hvordan ansatte tar del i og opplever en endringsprosess sett i lys av Kurt Lewins endringsmodell.

Modellen er kjent for å bli illustrert gjennom en «isbitanalogi» bestående av tre distinkte prosesser; tinefasen (unfreeze), endringsfasen (change) og frysefasen (refreeze) (Lewin, 1947) endringene som oppstår gir reaksjoner som går fra en normaltilstand (equibrillium) til en ubalanse (disequilibrium) (Amundsen & Kongsvik, 2010). Den første fasen innebærer å erkjenne at endring er nødvendig. I et miljø der ting og kontekst ofte endres raskt og ukontrollert er det viktig med kontinuerlig informasjon, tydelighet og synlighet av planene, trolig spesielt fra ledelsen, for å få ansatte med på prosessen (Hussain et al., 2018; Myers et al., 2012, s 51) Dersom ansatte ikke opplever at endringen er nødvendig vil endringen i større grad kunne mislykkes. Den andre fasen innebærer selve prosessen av struktur- og oppgaveendringer. Makt, informasjon, kunnskap, ferdighetsbygging og belønning omtales som viktige faktorer for sørge for at ansatte føler seg involvert i denne prosessen (Hussain et al., 2018). Eksempelvis kan det innebære å invitere til workshops, lytte til ansattes

forslag (Morgan & Zeffane, 2003), vise hvordan nye teknologiske anskaffelser vil bidra mer effektivt og minimere menneskelige feil (Cummings & Worley, 2014). Opplevelsen av å føle seg inkludert kan øke sannsynligheten for positive emosjoner tilknyttet endringsprosessen og dermed større aksept (Oreg, 2006). Målet i denne fasen er å jobbe mot proaktiv atferd for endringsbevegelsen. Den siste fasen består i å få aksept for endringene så disse gradvis kan innfris. Organisasjonsendringene stabiliseres, og ansatte begynner å føle seg i større grad komfortable med sine nye rutiner og arbeidsoppgaver. Riktig nok kan det ta lenger tid for noen enn andre, avhengig av person, endringstype, prosess og ledelse.

Endringsvilje viser til troen på at endring oppleves som et nødvendig behov, og at individet selv sammen med organisasjonen har god nok kapasitet til å gjennomføre endringen. (Armenakis et al., 1993, p. 681). Med andre ord handler om medarbeidernes vilje og motivasjon for å gjennomføre endring basert på vurderingen av hvorvidt det er gjennomførbart og behov for det. Denne kan slå negativt eller positivt ut i form av at den ansatte gir støtte eller motstand til endringsforslaget (Rafferty et al., 2013). Følgelig påvirkes ansattes motivasjon og endringsvilje av opplevd tilfredstillete av kompetanse, autonomi og tilhørighet (Rahi et al., 2022); dette påvirkes igjen av tidligere erfaringer, kunnskapsdeling, selvfølelse, emosjonelle ståsted (Rafferty et al., 2013) og miljømessige endringer (Britel & Cherkaoui, 2022). Eksempelvis kan gode erfaringer med omstillingsprosesser medføre større åpenhet og endringsvilje for nye prosesser. I tilfeller med god kommunikasjon, opplæring, støtte og inkludering viser forskning at ansatte er mer endringsvillige (Rahi et al., 2022). Dersom ansatte derimot opplever tvil og usikkerhet tilknyttet endringen, er motstand til endringsprosessen ofte uunngåelig (Saksvik et al., 2007, p. 258).

Motstand kan sees på som emosjonelle reaksjoner som kan komme til uttrykk som passiv og aktiv motstand (Kaufmann & Kaumann, 2015, p. 383). Aktiv motstand kan være utildekkede handlinger som hindrer endringen, eksempelvis å protestere mot hvordan

endringen skal foretas. Passiv motstand kan være skjulte handlinger for å hindre at endringen blir en suksess, eksempelvis å sykmelde seg på opplæringsdager eller søke etter å problematisere nye arbeidsoppgaver. Av de to reaksjonene, viser passiv motstand å gjøre mest skade da det i større grad er vanskelig å avdekke og direkte angripe (Kaufmann & Kaumann, 2015). Selv om motstand oppleves som et negativt fenomen, er det ikke nødvendigvis det. Motstand kan være viktig og nødvendig ved at nye problemstillinger og innfallsvinkler blir reist. Enhver positiv eller negativ ladet diskusjon bidrar til å holde liv i endringsforslaget, og holde de ansatte oppdaterte på utfordringene (Ford & Ford, 2010). På denne måten vil ansatte i en tidlig opptiningsfase kunne forberede seg på endringen og jobbe med egen skepsis og tvil. Til tross for at Lewins modell er svært anerkjent, kritiseres den for å være for statisk og ensformet. Modellen forutsetter at endring påvirker ledere og ansatte likt, hvor problemene antas å ligge kun mellom leder og ansatt (Dent & Goldberg, 1999). Saksvik (2008) hevder at omstilling er mer dynamisk prosess som påvirkes av hver enkeltorganisasjons historie og kontekst.

### Arbeidsmiljøloven og endring

I Norge er både arbeidsgiver og arbeidstaker underlagt arbeidsmiljøloven for å sikre en trygg, helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 1-1). Følgelig innebærer dette at virksomheter under omstilling har plikt til å sørge for at den velferdsmessige standarden til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet. Dette for å kunne tilrettelegge for at prosessen og arbeidshverdagen blir best mulig. Informasjon og opplæring blir derfor viktige faktorer sammen med det å gi arbeidstakerne tilstrekkelig innflytelse og medvirkning (autonomi), slik at en kan fremme god helse (Arbeidstilsynet, 2008, p. 20). Arbeidsmiljøloven inneholder flere paragrafer som er av særlig interesse for arbeidsgiver og arbeidstaker når det skjer endringer i den enkelte arbeidssituasjon. under omstillingsprosesser. Arbeidstaker er blant annet pliktig til å gi

arbeidstakerne tilstrekkelig med opplæring og informasjon om systemer som skal brukes ved gjennomføring av arbeidet. Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakerens arbeidssituasjon, «skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.» (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 4-2 (3)). Arbeidstaker er på sin side plikter «å medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske HMS-arbeid (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 2-3). Følgelig kan det bety å delta aktivt for et sikkert og godt arbeidsmiljø, ved å være lojal og bidra med sine perspektiv og meninger for utviklingen.

Omstendighetene tyder på at ikke bare innholdet i endringsprosessen er avgjørende for suksessen, men mer prosessen i seg selv i form av planlegging og gjennomføring.

Ledelsesteorier står ofte sentralt i organisasjonsteorier (Cummings & Worley, 2008; Cummings & Worley, 2014). Imidlertid er det gitt lite oppmerksomhet til ansattes motivasjon for å ta del i en endringsprosess. Det vil derfor i denne masteroppgaven fokuseres på selvdeterminismeteorien og organisasjonsendring i lys av ansatte og organisasjonens perspektiv.

### Formålet med oppgaven

Digitalisering og teknologi legger et press på organisasjonsstrukturen og de tradisjonelle arbeidsoppgavene mot å bli mer datadrevet. For å opprettholde et konkurransedyktig fortrinn i dag og i fremtiden er det mye som tyder på at organisasjonsendringer er uunngåelige og nødvendige for å bli datadreven. Imidlertid viser tidligere forskning at endringsprosesser ofte møter mye motstand og ikke alltid blir som en først hadde tenkt. Motivasjon og endringsvilje er to faktorer som trolig har en stor påvirkning på endringsprosessene. Målet for denne oppgaven vil følgelig være å undersøke relasjoner mellom selvdeterminisme, organisasjonsendringer og datadrevet organisasjonsutvikling som er funnet i tidligere forskning. Det vil også bli diskutert underliggende prosesser som endringsvilje og motstand for å bedre kunne forstå relasjonene mellom endringsprosessen og

motivasjonsteorien. Studien vil skille seg fra annen litteratur på flere områder. Først fordi den har et fokusområde som retter seg mot ansattes motivasjon for endringsprosessen og mindre fokus på leders påvirkning på ansattes motivasjon. Videre kan det argumenteres for at det finnes bred forskning av selvdeterminismeteorier i skole og utdanningssammenheng, og mindre systematiske undersøkelser av motivasjonsteoriens betydning i arbeidsrelaterte kontekster. Organisering av eksisterende forskning og videre vurdering av funnenes kvalitet vil anses som viktige tilskudd til utviklingen av en datadrevet organisasjon. Avslutningsvis vil det utformes en figur som skal illustrere organisasjonsendring og motivasjonsteoriens direkte og indirekte forhold. Følgelig vil en systematisk litteraturgjennomgang benyttes for å besvare følgende problemstilling:

*«Hva er sammenhengen mellom selvdeterminisme og organisasjonsendring og hvilke implikasjoner har det for datadrevet organisasjonsutvikling?»*

*H1: «Det er en sammenheng mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet i forhold til ansattes endringsvilje»*

*H2: «Endringsvillighet har en påvirkning på den grunnleggende motivasjonen og videre endringsprosessen».*

*H3: «Det er en sammenheng mellom selvdeterminisme og endringer»*

## METODE

### Prosedyre

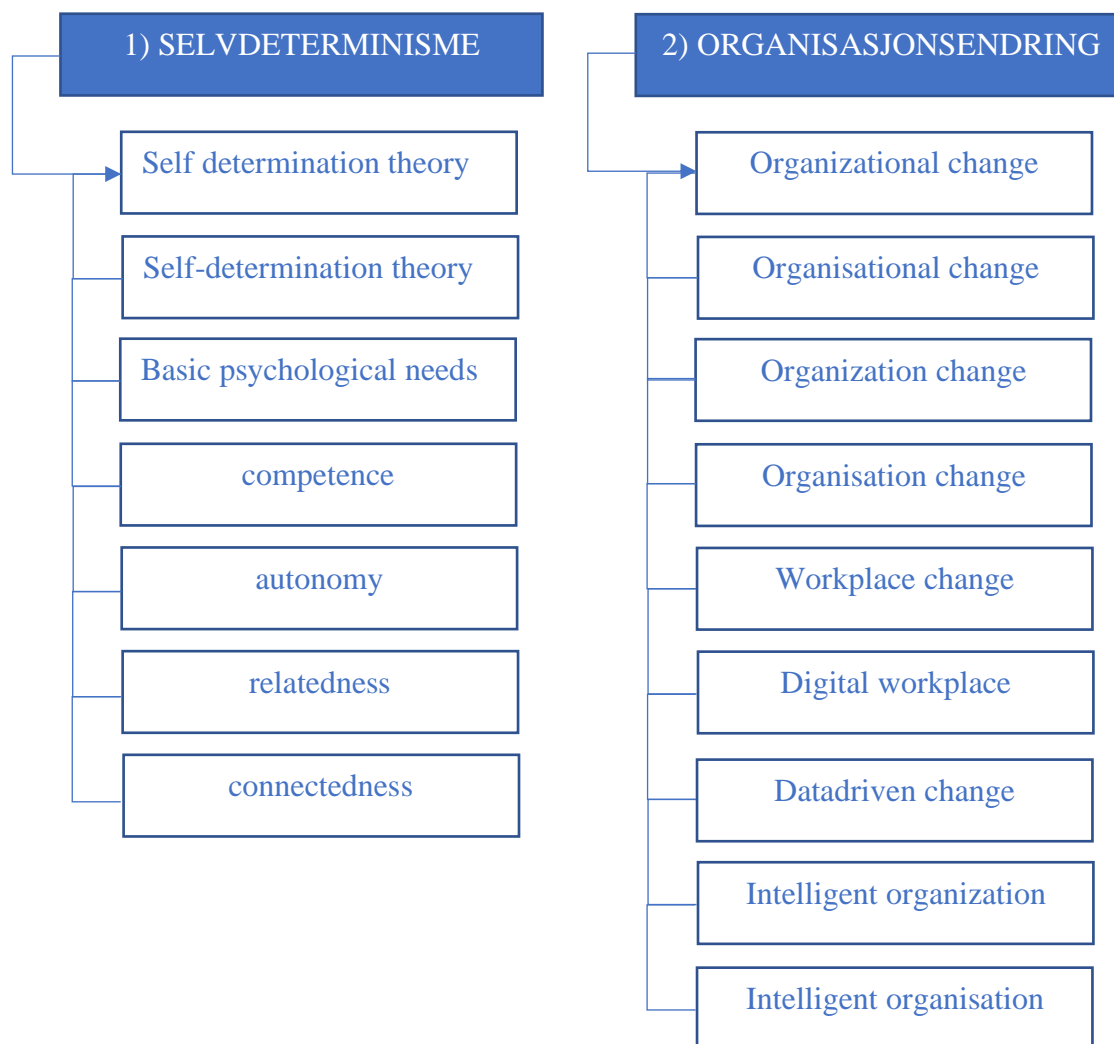
Et systematisk søk ble gjennomført 25. januar 2023 i databasene PsychInfo, Web of Science og Psychology and Behavioral sciences (figur 1). Metoden ble anvendt for å bedre kunne utforske og tolke større datamengder for å videre kunne syntetisere en retning for den allerede eksisterende forskningen innen mitt forskningsspørsmål. Søkeordene ble kategorisert i to kategorier «motivasjonsteori» og «organisasjonsendring». Ytterligere organisering av kombinerte termer er illustrert under i søkeprosessene (figur 2). Det ble ikke gjort noe årstallsbegrensning og kun fagfelleverderte studier ble inkludert. En fullstendig oversikt over inkluderings- og ekskluderingskriterier finnes lenger ned (figur 3). Søket resulterte i totalt 1117 funn før dublett fjerning. Det ble videre funnet 21 dubletter og 99 materialtyper (bok, bok-kapitler og konferanseskriver) i EndNote som ble fjernet. Følgelig ble endelig funn på 997 forskningsartikler. Disse ble lastet opp i Rayyan for videre screeningprosess. Av disse ble 14 publikasjoner tatt med videre for fulltekstgjennomgang. Endelig ble 4 fagfelleverderte artikler inkludert for videre analyse, hvorav 10 ble ekskludert grunnet blant annet manglende måling av relevante variabler som selvdeterminisme, endring eller endringsvilje, ikke-fagfelleverderte artikler og ikke-kvantitative studier. Resultatene som presenteres i denne rapporten er dermed basert på 4 publiserte fagfelleverderte forskningsartikler. Imidlertid har én artikkel foretatt tre studier, hvilket medfører at denne systematiske litteraturgjennomgangen har data fra 6 forskjellige datapunkter.

### Databaser og Søk

Databasene ble valgt grunnet deres omfang av psykologiske og samfunnsvitenskapelige forskningsfokus. Søkeord ble plukket ut etter gjennomgang av tidligere forskning på feltet. Første søk ble gjennomført uten å ta hensyn til organisasjonsbegrepet skrives forskjellig på amerikansk og britisk engelsk; «organization» og

«organisation». Dette ble tatt hensyn til i neste søk. Det ble også gjort et søk med datadriven-organisation og intelligent organisation som et ekstra «and» element, men dette førte til færre treff, og det ble derfor konkludert med at den skulle inkluderes under organisasjonsendrings begrepet.

Figur 2 Søkeord.



### Seleksjonskriterier

For å bli inkludert i litteraturgjennomgangen måtte følgende kriterier være oppfylt: 1) Litteraturen måtte være empirisk, 2) Omhandle selvdeterminisme-teori og endringsvilje primært eller sekundært, 3) Inneholde endringsrelatert endring, 4) Bestå av et utvalg arbeidstakere 5) Utelukkende være engelskspråklig fagfelleverderte artikler. Artikler som



presenterte resultater som ikke omhandlet selvdeterminisme og endringsvilje eller endring ble ekskludert.

Figur 3

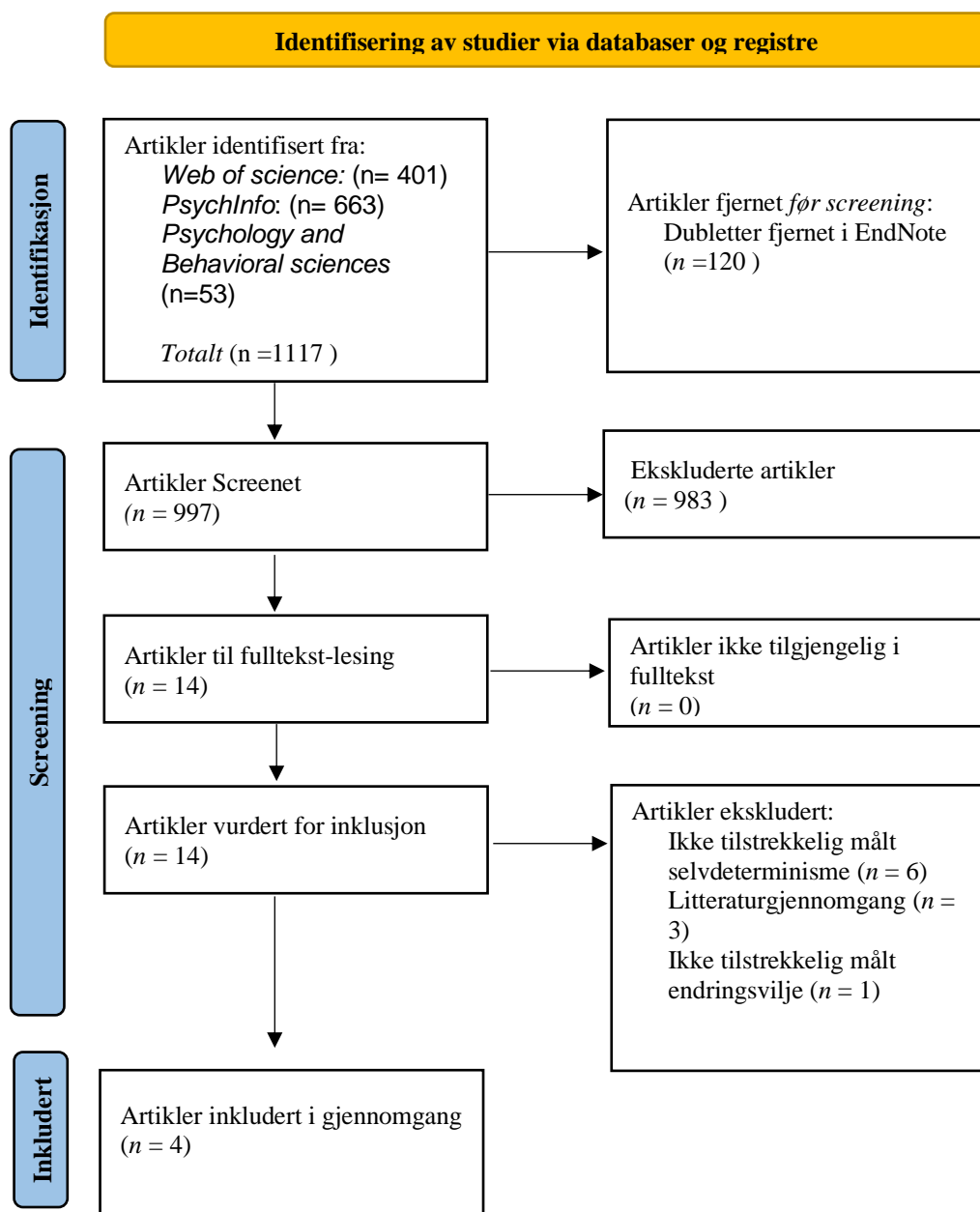
Seleksjonskriterier

<b>Inklusjonskriterier</b>	<b>Eksklusjonskriterier</b>
Engelsk språk	Ikke-engelsk språk
Fagfellevurdert tidsskrift artikkel	Bøker, brev til redaktør, diskusjonsinnlegg
Arbeidsliv, organisasjoner og arbeidstakere	Skole, utdanning, studenter/elever
Endringsvilje	Pasienter
Endring	Idrettsutøvere
	Dyr

## Metodisk framstilling av datamaterialet

Figur 4

PRISMA-diagram



Endnote og Rayyan ble brukt for å håndtere søk og forskningsartikler. Fullstendig oversikt over prosessen ble skissert ved bruk av PRISMA som inspirasjon (Page et al., 2021), se figur 4.. EndNote er et referansehåndteringsverktøy, mens Rayyan er et gratis digitalt verktøy som brukes for håndtering og organisering av systematiske litteraturgjennomganger. Først ble duplikater fjernet i to runder med EndNote, etterfulgt av systematisering av funn i Rayyan.

## RESULTATER

Resultater fra studiene som er inkludert i denne oppgaven er presentert i to tabeller. Tabell 5 viser til utvalgets deskriptive statistikk. Tabell 6 fremlegger studienes metodiske bruk og resultat. Alle studiene undersøkte selvdeterminisme i relasjon til endringsvilje/ endringsholdning/endringsintensjon. Enkelte av studiene måler variablene kompetanse, autonomi og tilhørighet som kun én samlet kalt selvdeterminisme, eller «need satisfaction». Et flertall av studiene har hentet elementer fra standardiserte instrumenter, uten å opplyse om hvilket instrument som ble brukt, altså kun forfatter, eksempelvis; Deci et al. (2001), Deci et al. (1989), Harteis et al. (2004), Van den Broeck (2010). Andre undersøkte variabler i studiene var: personlig initiativ, refleksjon, affektiv tilknytning til endring, endringstro, prestasjon, digital transformasjonsendring, digital transformasjonsholdning, kodifisering, personifisering, selvaktelse, endringsimplementering, atferdsintensjon og individuell jobbinflytelse.

Totalt fem forskningsartikler ble inkludert for resultatdelen. Merk at artikkelen til Schlicher et al. (2022) inkluderer tre studier. Dermed vil det legges frem resultater fra seks ulike datapunkter. Som belyst i tabell 5, kommer det frem at all forskningen ble utført i kun to forskjellige land; Pakistan og Tyskland, hvor fem av de seks studiene ble gjort i Tyskland. Utvalget varierte fra 84 til 361. Gjennomsnittsstørrelsen 159 deltakere. Videre bestod 1/3 av kjønnsfordelingen i utvalget av lik fordeling av kvinner og menn, 1/3 del flest menn og den siste 1/3 flest kvinner. De ulike arbeidstakerne som ble undersøkt var innenfor bank, helse, it, kommersielle tjenester, ledelse, service, engros.

Tabell 6 viser at alle studiene inneholdt kvantitative mål på selvdeterminisme (6 studier), men kun tre studier brukte hele standardiserte instrument som Work-related basic need satisfaction scale av Martinek (2014) (Schlicher, 2022). Imidlertid ble selvdeterminisme målt med ulikt antall testledd og alle var oversatt til forskjellige språk. Endringsvilje ble målt

på fem forskjellige måter hvorav en studie inkluderte tre testledd (Rahi et al., 2022), En annen studie inkluderte fem testledd (C. Meske & I. Junglas, 2021) og Schlicher et al. (2022) tre studier inkluderte alle 15 testledd. Alle studiene var krysseksjonelle, og Schlicher et al. (2022) sine tre studier bygget på et with-in-eksperimentelt forskningsdesign. Alle publikasjoner var av nyere dato fra tidsrommet 2012-2022, hvorav kun én studie var fra 2012 og de resterende sek studiene var fra mellom 2021-2022.

### Selvdeterminisme

Selvdeterminisme ble målt i sammenheng med endringsvilje/endringsintensjon/endringsholdninger i seks av seks studier (Hetzner et al., 2012; C. Meske & I. Junglas, 2021; Rahi et al., 2022; Schlicher et al., 2022). Kun tre av studiene viste individuelle mål på tilhørighet og autonomi og kompetanse (C. Meske & I. Junglas, 2021; Rahi et al., 2022). Schlicher et al. (2022) sine tre studier målte ikke autonomi, tilhørighet og kompetanse som separate variabler, men selvdeterminisme som én variabel.

Målt som én variabel utgjorde selvdeterminisme en signifikant positiv relasjon med endringsvilje i frem av de seks studiene, hvor Hetzner et al (2012) sin studie var den eneste som ikke fikk et signifikant resultat mellom selvdeterminisme og endringsvilje. Derimot ble det i sistnevnte studie funnet en sammenheng mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet på personlig initiativ i jobben. Studien til C. Meske and I. Junglas (2021) noterte en sterk positiv sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje til digital transformasjon, der selvdeterminisme utgjorde 52% av variansen i forventet ytelse, 51% av variansen i forventet trivsel og sammen med andre variabler 73 % av variansen i endringsvilje i studien til. Ifølge studien til Rahi et al. (2022) utgjorde selvdeterminisme en svak medierende sammenheng endringsvilje. Likevel utgjorde selvdeterminisme sammen med kodifisering og personifiseringsstrategier 76% av variansen til ansattes endringsvilje. Kodifisering i denne sammenhengen viser til formalisering og dokumentasjon av organisatorisk kunnskap, mens

personifisering viser til uformell kunnskapsoverføring på tvers av organisasjonen, fra mennesket til andre mennesker. Kodifisering slo ut som den med sterkest forklaringsvarians i sammenheng med endringsvilje (Rahi et al., 2021).

Schlicher et al. (2022) kan i sine tre studier bekrefte en sterk sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje/holdninger til endring. Artikkelens formål var å kjøre en metaanalyse som skulle undersøke sammenhengen mellom JD-R teori og holdninger til endring med følgende avhengige variabler; prosess tilfredshet, endringsvilje og atferdsintensjon. Dermed var ble det kun rapportert korrelasjon- og regresjonskoeffisienter. Samlet viser resultatene fra studie 1 at selvdeterminisme har en sterk negativ sammenheng med frustrasjon og sterk positiv sammenheng med prosess tilfredshet, atferdsintensjon og endringsvilje. I studie 2 og 3 viste selvdeterminisme en sterk negativ sammenheng med frustrasjon og sterk positiv sammenheng med prosess tilfredshet og endringsvilje, og medium sterk positiv sammenheng med atferdsendring. Den sterkeste sammenhengen var mellom selvdeterminisme og prosess tilfredshet. Videre viste frustrasjon en sterk negativ sammenheng med endringsvilje i alle tre studiene. Mellom 80-90.6% av utvalget hadde erfart teknologiske implementeringer på deres arbeidsplass, hvor gjennomsnittet vurderte endringen som passe (slightly) god for studie 1 (6.24, SD = 2.24; range 1–10) studie 2 (3.73, SD = 0.86, range 2–5), og studie 3 (3.76, SD = 0.89; range 2–5). Funn fra studien til Hetzner et al., (2012) avdekket også at personlig initiativ medierer innflytelsen som endringsvilje og alle aspekter av selvdeterminasjon har på refleksjon på arbeidsplassen.

## Autonomi

Det ble rapportert positive sammenhenger mellom autonomi og endringsvilje i to av de tre studiene som målte autonomi. En studie viste en sterk positiv sammenheng med prestasjon og tilfredshet som videre hadde en sterk sammenheng med holdninger til digital transformasjon og endringsintensjon (endringsvilje) (C. Meske & I. Junglas, 2021), Autonomi

var også den sterkeste prediktoren for både ytelse og trivselsforventning i studien til C. Meske and I. Junglas (2021). En annen studie viste autonomi en svak sammenheng med endringsvilje (Rahi et al., 2022), mens kun én studie viste ingen signifikant sammenheng med endringsvilje (Hetzner et al., 2012). Derimot hadde autonomi en medium positiv sammenheng med personlig initiativ i studien til Hetzner et al. (2012).

### Kompetanse

Kompetanse hadde en positiv sammenheng med endringsvilje i to av tre studier som målte kompetanse. I Meske & Junglas (2021) sin studie ble det notert en svak sammenheng med prestasjon og tilfredshet. Prestasjon og tilfredshet på sin side hadde en sterk sammenheng med holdninger til digital transformasjon. Holdninger hadde følgelig hadde en sterkest sammenheng med endringsvilje. Studien tyder på at kompetanse har en svak til medium relasjon med endringsviljen. Kompetanse viste en medierende svak sammenheng med endringsvilje i studien til Rahi et al. (2022). Hetzner et al (2012) viste heller ingen signifikant sammenheng med endringsvilje. Derimot viste studien at kompetanse var en av variablene som utgjorde den sterkeste prediktoren for refleksjon på arbeidsplassen og forklarte med det 26% av variansen i endringsviljen.

### Tilhørighet

Tilhørighet viste seg å ha en signifikant positiv sammenheng med endringsvilje i to av tre studier som målte tilhørighet. I studien til Meske & Junglas (2021) viste tilhørighet en medium sterk positiv sammenheng med prestasjon og tilfredshet som igjen hadde en sterk sammenheng med holdninger og som hadde en stor relasjon med endringsintensjon (endringsvilje). Rahi et al. (2022) sitt resultat på tilhørighet viste en svak til medium sammenheng med endringsvilje. Tilhørighet i Hetzner et al (2012) sin studie viste heller ingen signifikant sammenheng med endringsvilje. Derimot utgjorde tilhørighet sammen med kompetanse 26% av variansen for refleksjon på arbeidsplassen.

## Endring

Endring ble målt på seks forskjellige måter og omtalt på ulikt vis. Blant annet holdninger til endring (Oreg., 2006), digital transformasjon (selvutviklet av Meske & Junglas, endringsvilje (Frese & Plüddermann., 1993; Imran Muhammed et al, 2017) personlig initiativ og endringsimplementering. På bakgrunn av dette vurderes endringsvilje som et synonym for endringsmålingene, og er brukt som et samlede begrepet for måling av endring i *tabell 6*. Meske et al. (2021) brukte i sin studie et selvutviklet mål på intensjon til å støtte digital transformasjon, bestående av fem testledd og tre testledd for å måle holdninger til digital transformasjon av Venkatesh et al. (2003). Andre studier å brukte tre til med testledd fra etablerte standardiserte instrumenter. Schlicher et al., (2022) har på sin side tatt i bruk 15 testledd for å måle endringsvilje (holdninger til endring) i alle sine tre studier. Igjen viser studien kun til forfatternavn ved henvisning av instrumentbruk «Oreg, 2006», selv om det ser ut til at den forskningsartikkelen ikke forfatter et instrument som inneholder 15 testledd. Blant annet refereres det til en tidligere studie gjort av samme forfatter som består av 17 testledd (Oreg, 2003).

## Andre interessante funn

Her vil det presenteres andre interessante funn i de nevnte studiene. Schlicher et al. (2022) vil først presenteres, deres itt Resultat fra studie 1 viste at selvdeterminisme (målt som need satisfaction) har en sterk positiv sammenheng med endringsvilje ( $r = .65$ )\*\*, medium sterk negativ sammenheng med frustrasjon ( $r = -.48$ )\*\*, sterk positiv sammenheng med prosess tilfredshet ( $r = .59$ )\*\*, medium sterk positiv sammenheng med atferdsintensjon ( $0.49$ )\*\*. Regresjonskoeffisienten viste videre at de uavhengige variablene krav, støtte, (krav og støtte som medierende variabel), selvdeterminisme og frustrasjon utgjorde 62% av variansen i endringsvilje. Imidlertid var kun frustrasjon og selvdeterminisme de eneste signifikante variablene. Med andre ord vises det at endringskrav påvirker holdning til endring

negativt, men ikke tilfredshet med endringsprosessen eller atferdsintensjonen. Det vil si at uavhengig av om det er mye eller lite støtte fra organisasjonen, vil endringskravene fortsatt ha samme negative effekt på holdning til endring, men ikke nødvendigvis på andre resultater, som tilfredshet med endringsprosessen eller atferdsintensjonen for å bruke teknologien. Endringsstøtte modererer heller ikke effekten av endringskrav. Endringsstøtte har imidlertid en signifikant direkte effekt på holdning til endring og tilfredshet med endringsprosessen. Relasjonen ble formidlet gjennom opplevd frustrasjon, men ikke selvdeterminismens behovstilfredsstillelse.

Resultat fra studie 2 viste at selvdeterminisme har en sterk negativ sammenheng med frustrasjon ( $r = -.59$ )\*\*, sterk positiv sammenheng med endringsvilje ( $r = .64$ )\*\*, prosess tilfredshet og ( $r = .65$ )\*\* og medium sterk positiv sammenheng med atferdsintensjon ( $r = .49$ )\*\*. Regresjonskoeffesienten viste videre at de uavhengige variablene støtte, krav, (støtte og krav) og frustrasjon utgjorde 15% av variansen i selvdeterminisme, hvor var støtte var den eneste signifikante variabelen\*\*\*. Disse uavhengige variablene hadde den laveste variansen sammenliknet med de andre avhengige variablene frustrasjon, selvdeterminisme og endringsvilje. I mål på de andre uavhengige variablene krav, støtte (krav og støtte) og selvdeterminisme utgjorde 61% forskjell i variansen i frustrasjon, hvor selvdeterminisme og krav var de eneste signifikante variablene. Videre utgjorde krav, støtte, (støtte og krav), selvdeterminisme og frustrasjon 49% av variansen i endringsvilje, hvor krav, frustrasjon og selvdeterminisme var de eneste signifikante variablene\*\*\*.

Resultat fra studie 3 viste at selvdeterminisme har en middel sterk negativ sammenheng med frustrasjon ( $r = -.47$ )\*\*, men sterk positiv sammenheng med endringsvilje ( $r = .54$ )\*\* og sterk positiv sammenheng med prosess tilfredshet ( $r = .65$ )\*\*. Middels høy positiv sammenheng med atferdsintensjon ( $r = .55$ ). Regresjonskoeffesienten til de uavhengige variablene støtte, krav, støtte og krav og frustrasjon utgjorde 49% av variansen i



endringsviljen, hvor selvdeterminisme og krav var den eneste signifikante variabelen\*\*\*. Krav, støtte (krav og støtte og selvdeterminisme utgjorde 52% forskjell i variansen i frustrasjon. Selvdeterminisme og krav var de eneste signifikante variablene  $R^2 = .52$ . Krav, støtte, (støtte og krav), selvdeterminisme og frustrasjon utgjorde 61% av variansen i endringsvilje ( $R^2 = .61$ ) hvor krav, frustrasjon og selvdeterminisme var de eneste signifikante variablene.

I Studie 2 og Studie 3 førte endringskrav til en nedgang i implementeringsresultater for teknologi. I Studie 2 ble det funnet en interaksjonseffekt for holdning til endring og prosess-tilfredshet, og i Studie 3 var det en interaksjonseffekt mellom atferds-intensjonen og atferden rettet mot å bruke teknologi. Derfor er det mer sannsynlig at en interaksjonseffekt oppstår når sammenhengen mellom endringskrav og endringsstøtte økes. Forholdet ble mediert gjennom opplevd frustrasjon, men resultatene for selvdeterminisme var ikke entydige. Det kan bety at effekten av endringskrav på implementeringsresultater for teknologi avhenger av nivået på endringsstøtten, og vice versa. Dette kan ha viktige implikasjoner for hvordan endringsprosesser kan planlegges og implementeres for å oppnå ønskede resultater.

Figur 5.

## Utvalg og deskriptiv statistikk

Forfattere (dato)	N	Kjønn	Land	Yrke
<b>Hetzner et al. (2011)</b>	84	50% kvinner 45% menn 5% ikke oppgitt	Tyskland	Bank
<b>Meske &amp; Junglas (2021)</b>	149	46% kvinner 54% menn	Tyskland	Engrosbransjen
<b>Rahi et al (2022)</b>	361	39% kvinner 61% menn	Pakistan	Bank
<b>Schlicher, Reddehase &amp; Maier (2022)</b>				
<b>Studie 1</b>	89	33% menn	Tyskland	helse, kommersielle tjenester og administrasjon
<b>Studie 2</b>	134	61.9% menn	Tyskland	Ledere (flest), naturfaglig jobb, helse og kommersielle oppgaver
<b>Studie 3</b>	138	70.3% menn	Tyskland	ingeniører og it, kommersiell service jobb

Tabell 6. Metodikk og resultater

Forfattere (dato)	Design	Undersøkte variabler	Mål på selvdeterminisme	Mål på endringsvilje	Resultat	Sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje
Meske & Junglas (2021)	PLS-SEM og Korrelasjon  Workshop om organisasjonsendring m/ spørreskjema  Kryssseksjonell	Digital transformasjons- endringsvilje Digital transformasjons- holdninger Prestasjon Selvdeterminisme Tilfredshet/ velvære	9 testledd Hentet fra Deci et al. (2001) Spreitzer (1995)	5 testledd Digital trans- formasjons endringsvilje <i>Selvutviklet</i> av Meske & Junglas (2021)  3 testledd Holdninger til digital transformasjon on Venkatesh et al. (2003)	Selvdeterminisme utgjorde: 52% av variansen i forventet prestasjon ( $R^2 = .52$ ) 51 % av variansen i forventet trivsel ( $R^2 = .51$ )  Samlet utgjorde: prestasjon og velvære 73 % av variansen i holdninger til digital transformasjon på arbeidsplassen ( $R^2 = .73$ ).  Holdninger utgjorde 45% av variansen i intensjonen i å aktivt støtte arbeidsplassens digitale transformasjon ( $R^2 = .45$ )  Alle variablene hadde en signifikant positiv sammenheng med endringsvilje til digital transformasjon.	<u>Autonomi</u> har en <b>svært sterk positiv</b> relasjon med prestasjon ( $\beta = .36$ ***) tilfredshet ( $\beta = .34$ )*** Men medium effektstørrelse ( $f^2 = .15$ )  <u>Kompetanse</u> har en <b>sterk positiv</b> relasjon med: prestasjon ( $\beta = .26$ ***) tilfredshet ( $\beta = .28$ )** men en svak effektstørrelse ( $f^2 = .08$ )  <u>Tilhørighet</u> har <b>medium sterk positiv</b> relasjon med: prestasjon ( $\beta = .24$ ***) tilfredshet ( $\beta = .22$ )** Men svak effektstørrelse ( $f^2 = .08$ ) Alle faktorladninger var mellom .78 og .96, med unntak av den ene faktoren til kompetanse som hadde skår .04.  Prestasjon og tilfredshet har en sterk sammenheng med holdninger til digital transformasjon .  Autonomi var den sterkeste prediktoren for både prestasjon og trivselsforventning etterfulgt av kompetanse og tilhørighet.  Holdninger har en sterk sammenheng med endrings intensjon (endringsvilje) poweranalyse viser sterk relasjon ( $f^2 = .82$ )

<b>Rahi et al (2022)</b>	Moderende og medierende SEM-analyse Krysseksjonell	Selvdeterminisme Kodifisering Personifisering Endringsvilje Mestringstro Endringsimplementering	11 testledd Van den Broeck (2010)	3 testledd Readiness to change and management Imran Muhammed et al. (2017)	Autonomi, kompetanse, tilhørighet, kodifisering- og personifiseringsstrategier forklarte 76,8% av variansen i ansattes endringsvilje ( $R^2 = .768$ )  Kodifiseringsstrategi hadde størst innflytelse på endringsvilje  Persipert tilhørighet hadde nest størst relasjon (men moderat sammenliknet med den over) Persipert autonomi og kompetanse hadde svak sammenheng med endringsvilje	<u>Autonomi</u> har en <b>svak positiv</b> medierende relasjon til Endringsvilje og endringsimplementering ( $\beta = .059$ )*** og <b>svak positiv</b> effektstørrelse ( $f^2 = .076$ )***  <u>Kompetanse</u> har en <b>svært svak positiv</b> medierende relasjon til: endringsvilje og endringsimplementering ( $\beta = .037$ )*** men svak effektstørrelse ( $f^2 = .034$ )***  <u>Tilhørighet</u> har en <b>medium positiv</b> medierende relasjon til endringsvilje og endringsimplementering ( $\beta = .133$ )*** men <b>svak medium positiv</b> effektstørrelse ( $f^2 = .286$ )***  Kodifisering og endringsvilje ( $\beta = 0.519$ ). Sterk effektstørrelse ( $f^2 = .818$ ).
<b>Schlicher, Reddehase &amp; Maier (2022)</b>	Korrelasjon og Regresjon  Within-metode m/ spørreskjema  3 case studier  Krysseksjonell	Selvdeterminisme  Endringsvilje	18 testledd Work-related Basic Need Satisfaction scale Martinek, 2014  3 testledd Frustration Scale Peters et al (1980)	15 testledd Attitude to change Oreg (2006)	<b>Studie 1</b> Selvdeterminisme har en negativ sammenheng med frustrasjon ( $b = -0.72$ )***  positiv sammenheng med endringsvilje ( $b = 0.68$ )***  positiv sammenheng med prosess tilfredshet ( $b = 0.73$ )***  positiv sammenheng med atferdsintensjon ( $b = 0.56$ )***	<b>Resultat studie 1</b> Selvdeterminisme (need satisfaction) har en: <b>sterk positiv</b> sammenheng med endringsvilje ( $r = .65$ )**  <b>medium sterk negativ</b> sammenheng med frustrasjon ( $r = -.48$ )**  <b>sterk positiv</b> sammenheng med prosess tilfredshet ( $r = .55$ )**  <b>medium sterk positiv</b> sammenheng med Atferdsintensjon ( $r = .49$ )**

			<p>R<sup>2</sup>: De uavhengige variablene krav, støtte, (krav og støtte), selvdeterminisme og frustrasjon utgjorde 62% av variansen i endringsvilje (R<sup>2</sup>= .62) Her var frustrasjon og selvdeterminisme de eneste signifikante variablene***</p>
<p><b>Schlicher, Reddehase &amp; Maier (2022)</b></p>	<p>Atferdsintensjon Individuell jobb innflytelse</p>	<p><b>Resultat studie 2</b></p> <p>Selvdeterminisme hadde en: negativ sammenheng med Frustrasjon (b = -1.10)***</p> <p>Selvdeterminisme hadde en <b>positiv</b> sammenheng med: endringsvilje (b = 0.58)*** prosess tilfredshet (b = 0.92)*** atferdsendring (b = 0.39)***</p> <p>Endringsvilje hadde en <b>sterk negativ</b> sammenheng med frustrasjon (r = -.70)** Endringsvilje hadde også en <b>sterk positiv</b> sammenheng med prosess tilfredshet (r = .79**)</p>	<p><b>Resultat studie 2</b></p> <p>selvdeterminisme hadde en: <b>sterk positiv</b> sammenheng med: endringsvilje (r= .64)**</p> <p><b>sterk negativ</b> sammenheng med frustrasjon (r= -. 59)**</p> <p><b>sterk positiv</b> sammenheng med prosess tilfredshet (r=. 65)**</p> <p><b>medium sterk positiv</b> sammenheng med atferds intensjon (r = .49**)</p> <p>R<sup>2</sup>: Krav, støtte, (støtte og krav), selvdeterminisme og frustrasjon utgjorde 49% av variansen i endringsvilje (R<sup>2</sup>= .49) hvor krav, frustrasjon og selvdeterminisme var de eneste signifikante variablene***.</p>

Schlicher,  
Reddehase & Maier  
(2022)

### Resultat studie 3

Selvdeterminisme hadde en negativ sammenheng med Frustrasjon ( $b = -0.83$ \*\*\*)  
Selvdeterminisme hadde en negativ sammenheng med:  
Endringsvilje ( $b = 0.55$ \*\*\*)  
(selvdeterminisme hadde størst sammenheng med endringsvilje)  
Prosess tilfredshet ( $b = 0.83$ \*\*\*)  
Atferdsendring ( $b = 0.38$ \*\*\*)

### JD-R:

Krav hadde størst relasjon med frustrasjon ( $b = 1.26$ \*\*\*)  
Støtte hadde størst påvirkning på prosess tilfredshet ( $b = 0.98$ \*\*\*).  
Frustrasjon har en sterk relasjon til endringsvilje ( $r = -.70$ \*\*) og prosess tilfredshet ( $r = .54$ \*\*) ( $r = .55$ \*\*) \*\*  
atferds intensjon ( $0.41$ \*\*) \*\*  
Endringsvilje hadde en: negativ signifikant sammenheng med frustrasjon ( $-0.63$ \*\*) \*\*  
Positiv sammenheng med prosesstfredshet ( $0.73$ \*\*) \*\*

### Resultat studie 3

Selvdeterminisme har en:

**sterk positiv** sammenheng med endringsvilje ( $r = .54$ \*\*) \*\*

**middel sterk negativ** sammenheng med frustrasjon ( $r = -.47$ \*\*) \*\*

**sterk positiv sammenheng med** prosess tilfredshet

**Middelshøy positiv** sammenheng med atferdsintensjon ( $r = 41$ . \*\*) \*\*

R<sup>2</sup>:

Krav, støtte, (støtte og krav), selvdeterminisme og frustrasjon utgjorde 61% av variansen i endringsvilje ( $R^2 = .61$ ) hvor krav, frustrasjon og endringsvilje var de eneste signifikante variablene\*\*\*.

<b>Hetzner &amp; Heid &amp; Gruber (2012)</b>	Korrelasjon Og Regresjon	Endringsvilje	13 testledd	5 testledd	Autonomi utgjorde Tilhørighet og kompetanse var de sterkeste prediktorene for refleksjon på arbeidsplassen og utgjorde 26% av variansen ( $R^2 = .26$ ) . *	<u>Autonomi, kompetanse og tilhørighet</u> hadde <b>ingen signifikante</b> korrelasjoner med endringsvilje.
	Kryssseksjonell	Personlig initiativ Refleksjon  Selvdeterminis me	Deci et al (1989) Ryan & Deci (2000) Harteis et al (2004)	Frese and Plüddemann (1993)	Det ble ikke funnet noen signifikante direkte sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje.	<u>Autonomi</u> hadde en sterk sammenheng med: personlig initiativ ( $r = .30$ )** refleksjon ( $r = .33$ )**  <u>Kompetanse</u> hadde en sterk positiv sammenheng med: personlig initiativ ( $r = .32$ )** og svært sterk positiv sammenheng med: refleksjon ( $r = .46$ )**  <u>Tilhørighet</u> har en svak positiv sammenheng med: personlig initiativ ( $r = .26$ )* refleksjon ( $r = .41$ )**  <i>Høyest relasjon var mellom personlig initiativ og refleksjon (<math>r = .61</math>)**</i>

---

Signifikansnivåene er demonstrert ved stjerne-tegnet: \*  $p < 0.5$ , \*\*  $p < 0.01$  og \*\*\*  $p < 0.001$  (Field, 2018).

Korrelasjon: sterk sammenheng =  $r > .50$ , medium sammenheng =  $r < .30$  og svak sammenheng =  $r < .10$  (Cohen, 1988)

Beta: sterk relasjon  $\beta > .25$ , medium relasjon  $\beta < .1$  og svak relasjon  $\beta < .05$  (Mehmetoglu & Venturini, 2021)

Effektstørrelsen: sterk relasjon  $f^2 > .80$  medium relasjon  $f^2 > .50$ , svak relasjon  $f^2 < .20$  (Cohen, 1992)

## DISKUSJON

I denne oppgaven er det foretatt en systematisk gjennomgang av tidligere publiserte vitenskapelige artikler hvor sammenhenger mellom selvdeterminisme og organisasjonsendringer er behandlet. Hovedfokus har vært å undersøke i hvilken grad det er noen relasjon mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet tilknyttet holdninger til endring og endringsvilje/endringsintensjon. Formålet har vært å bruke studiene til å drøfte hvilke implikasjoner det kan ha for datadrevet organisasjonsutvikling. Søk fra tre store databaser viste noe inkonsistente funn, hvilket skyldes at autonomi, kompetanse og tilhørighet måles samlet som én variabel i tre av seks studier (Schlicher et al., 2022) og som tre separate variabler i tre av seks andre studier (Hetzner et al, 2012; Meske et al, 2021; Rahi et al 2022). I to av de tre studiene som måler autonomi, kompetanse og tilhørighet som separate variabler viser resultatene alt fra ikke-signifikant, svært svak til medium svak positiv sammenheng med endringsvilje. Til tross kommer det frem i flere av studiene at de tre psykologiske behovene har en sterkere sammenheng med andre variabler på endringsviljen bestående av forklaringsvarians fra  $\beta = .037$  til  $\beta = .36$ . Eksempelvis slår autonomi ut som den sterkeste prediktoren med skårer fra svak til svært sterk sammenheng med prestasjon og tilfredshet, som videre påvirker holdninger til endringer og endringsintensjonen. Kompetanse og tilhørighet viste seg å ha tilsvarende svært-svak til sterk sammenheng med sammenheng med prestasjon, tilfredshet og personlig initiativ og endring generelt. Korrelasjonsstudier som målte selvdeterminisme som én variabel viste seg i tre av seks studier å ha en sterk sammenheng med endringsvilje ( $r = .54$  til  $r = .65$ ). Ingen betaverdier ble oppgitt i de tre studiene, men ustandardiserte b verdier viste at selvdeterminisme har en positiv sammenheng med endringsvilje ( $b = 0.55$ ,  $b = .68$  og  $b = .68$ ).

Alle inkluderte studier var klassifisert som krysseksjonelle. Én av studiene var forholdsvis eksperimentelle da de gjennomførte tre separate studier (Schlicher et al., 2022).



Ingen longitudinelle studier ble inkludert da de ikke oppfylte de satte rammene for inklusjon. Studiene var utført i to forskjellige land, hvor én forskningsartikkel ble gjennomført i Pakistan, mens de resterende tre forskningsetikkene ble gjennomført i Tyskland, derav er funnene kun fra to verdensdel; Europa og Asia. Utvalget varierte fra 84 til 361 informanter, og bestod av fulltidsansatte i forskjellige stillinger innen bank, helse, IT, ingeniørfag og salg. Kjønnfordelingen var samlet sett jevn, men det var en overvekt av kvinner i én studie og menn i tre studier.

### Selvdeterminisme og endring

Samtlige studier som har sett på autonomi, kompetanse og tilhørighet som én samlet verdi (selvdeterminisme) har gjort funn som indikerer at variablene har en positiv relasjon til endringsvilje (Meske & Junglas., 2021; Rahi et al., 2022; Schlicher et al., 2022). Videre viser en studie av Schlicher et al. (2022) at manglende tilfredshet med disse tre psykologiske behovene kan føre til økende frustrasjon. Dette stemmer overens med tidligere studier (Chen et al., 2015; Trepanier et al., 2022). Én studie viser imidlertid ingen signifikant sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje (Hetzner et al., 2012), mens to andre viser til en relativt svak positiv sammenheng (Meske & Junglas, 2021; Rahi et al., 2022). Selv om det ser ut til at selvdeterminisme har en svak direkte effekt på endringsvilje, har den sammen med andre variabler vist en sterkere effekt (eks. på variablene: personifisering, kodifisering, mestringstro, holdninger, prestasjon, refleksjon, tilfredshet, støtte og krav). Dette kan bety at selvdeterminisme har en viktig underliggende rolle bak andre aspekter som holdninger, tilfredshet og prestasjon, hvilket videre viser en større sammenheng med endringsvilje enn selvdeterminisme alene. Følgelig ville det vært interessant å se på hva annen forskning sier om de nevnte variablene, som har vist seg å ha en signifikant relasjon med endringsviljen.

Studien av Meske & Junglas (2021) så på sammenhengen mellom selvdeterminisme, prestasjon, tilfredshet, endringsvilje og holdninger til digitaltransformasjon. Funnene fra SEM-

analysen indikerer at selvdeterminisme utgjør 52% av variansen til prestasjon og 51% av variansen til tilfredshet som følgelig har en påvirkning på holdningene til den digitale arbeidsplassen som utgjør 73% av variansen til intensjonen for å aktivt delta i endringen som foretas. Med andre ord kan selvdeterminisme bidra positivt til å øke ansattes intensjon og vilje for aktiv deltakelse i en endringsprosess.

**Rahi et al (2022)** har gjennom sin forskning kommet frem til funn som indikerer at arbeidstakere innen bank i kollektivistiske kulturer som Pakistan, opplever en sterk sammenheng mellom variablene selvdeterminisme, mestringstro og kunnskapsstrategier (kodifisering og personifisering), som videre henger sammen med endringsvilje. Mer konkret funnene i studien at oppfatninger om autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv relasjon til endringsviljen, og at denne sammenhengen blir delvis mediert av ansattes klarhet og ferdigheter i å ta initiativ til endring (personal initiative). Med andre ord kan det å ha en følelse av tillit og frihet, kompetanse mestring og tilknytning til organisasjonen motivere ansatte til å være mer villige til å endre seg. Denne motivasjonen kan deretter manifestere seg i handling gjennom ansattes personlige initiativ til å endre seg. Videre viser studien at denne sammenhengen er betydelig i å predikere gjennomføringen av endringer i organisasjonen. I tillegg viser andre funn at kodifisering i denne sammenhengen slo ut som den sterkeste variabelen og hadde størst påvirkning på endringsviljen. Dette indikerer at tilrettelegging av organisatorisk kunnskap i formell forstand er viktig for å oppnå endringsvilje hos den enkelte. Med formell forstand menes prosessen der organisasjonen omdanner kunnskap og informasjon til standardisert info som kan deles og brukes av andre. Dette kan oppnås ved god kommunikasjon med de ansatte og deres tillitsvalgte både skriftlig og gjennom infomøter der de aktivt kan ta del i endringsprosessen.

**Hetzner et al. (2011)** undersøkte sammenhengen mellom variablene selvdeterminisme, personlig initiativ, refleksjon og endringsvilje. I denne studien viste

resultatene at endringsvilje og alle aspektene ved selvdeterminisme (autonomi, kompetanse og tilhørighet) hadde en positiv sammenheng med refleksjon, der kompetanse og tilhørighet korrelerte mest med refleksjon. Likevel ble ikke funnet noen direkte sammenheng mellom selvdeterminisme og endringsvilje. Derimot viser resultatene at selvdeterminisme og endringsvilje har en indirekte innvirkning på refleksjon på arbeidsplassen, og at denne innvirkningen går gjennom personlig initiativ. Med andre ord kan man si at jo høyere grad av selvdeterminasjon og endringsvilje en ansatt har, jo mer sannsynlig er det at vedkommende vil utvise personlig initiativ, som igjen vil føre til mer refleksjon på arbeidsplassen. Dette tatt i betraktning ved endringsprosesser, kan tilrettelegging av ansattes psykologiske behov øke deres endringsvilje og personlige initiativ. Dette indikerer at deling av egne tanker og følelser rund endringsprosessene som oppstår på arbeidsplassen kan fremme individets følelse av tilhørighet, kompetanse og autonomi, og derigjennom endringsviljen.

**Schlicher et al. (2022)** argumentere for at arbeidstakere som opplever å få tilfredsstilt sitt behov for selvdeterminisme vil ha en positiv relasjon med endringsvilje. Resultatene viste nettopp en signifikant positiv relasjon med de nevnte variablene i alle tre studiene. Interessant nok hadde følelsen av manglende selvdeterminisme størst negativ sammenheng med frustrasjon. Følgelig kan dette tyde på at opplevelsen av tilstrekkelig autonomi, kompetanse og tilhørighet kan redusere opplevelsen av frustrasjon under en endringsprosess. Videre tolkning innebærer at reduksjon av frustrasjon vil fremme en større positiv relasjon med endringsviljen. For studie 1 og 3 ble påvirkningen av endringskrav og endringsstøtte kun mediert av persepsjon av frustrasjon, peker i retning av at frustrasjon kan være en sentral faktor i å starte endringer, men også å opprettholde støtte for dem over tid. Når en person eller en organisasjon opplever frustrasjon kan det føre til at de ønsker å endre situasjonen som forårsaker frustrasjonen. Dette kan også motivere dem til å søke støtte fra andre for å gjennomføre endringene. Frustrasjon kan da bidra til å opprettholde støtte for endringene over

tid ved å gi en følelse av at "nok er nok" og at endringene er nødvendige for å forbedre situasjonen. På den andre siden kan for mye frustrasjon også føre til motstand mot endringer eller til at ansatte gir opp på grunn av følelsen av hjelpeløshet og manglende tro på at endringer vil hjelpe. Imidlertid hadde endringsstøtte en direkte positiv sammenheng med selvdeterminisme i studie 1 og 3, hvilket videre modererte en relasjon av krav på selvdeterminisme i studie 2. Dette tyder på at en arbeidsplass som fokuserer på ivaretagelse av ansattes psykologiske behov, i større grad vil lykkes med implementering av en endringsprosess, hvilket samsvarer med tidligere forskning på området (Roca & Gagne, 2008)

### Autonomi

Foretas det en samlet vurdering av de gjennomgåtte studiene, er hovedinntrykket at autonomi kun i moderat grad har sammenheng med endringsvilje. Dette da faktoren har nest størst relasjon med endringsvilje i studien til Rahi et al (2022), men ingen signifikant relasjon til endringsvilje i studien til Hetzner et al (2012). Imidlertid viser andre funn at autonomi har størst relasjon til prestasjon og tilfredshet, som videre har en sterk relasjon til endringsvilje i studien til Meske et al (2021). Derimot viser autonomi å ha like stor relasjon til personlig initiativ til endring som kompetanse Hetzner et al., (2012). Resultatene tyder på at autonomi har sterkere indirekte påvirkning endringsviljen enn de andre variablene. Likevel virker det som at relasjonen kan være noe varierende (Chirkov et al., 2003). Det er derfor grunn til å tro at arbeidstakere som opplever kontroll og frihet rundt arbeidsprosedyrene, i større grad vil ta ansvar for arbeidskravene som stilles (Deci and Ryan, 2012; Frese et al. 2007; Haerens et al. 2015; Ruzek et al. 2016; Skaalvik and Skaalvik., 2014) og følgelig ha sterk endringsvilje. Selv om relasjonen med autonomi er varierende, viser denne litteraturstudien at autonomi har en positiv relasjon til endringsviljen.

## Kompetanse

Samlet sett indikerer de gjennomgåtte studiene at kompetanse har en svakere til moderat relasjon til endringsviljen sammenliknet med autonomi. Vurderingen baseres på at kompetanse hadde en svært svak relasjon til endringsvilje i studien til (Rahi et al., (2022), men en sterk sammenheng med prestasjon og tilfredshet i Meske et al., (2021). Videre hadde kompetanse tilsvarende sterk relasjon til personlig initiativ til endring som autonomi og sterkeste relasjon til refleksjon på arbeidsplassen, men ingen signifikant sammenheng med endringsvilje (Hetzner et al., 2012). Derimot ble kompetanse vurdert som den sterkeste variabelen for refleksjon på arbeidsplassen sammenliknet med de to andre variablene i selvdeterminisme (Hetzner et al., 2021). Refleksjon og atferdsintensjon korrelerte aller høyest med hverandre i studien til Hetzner et al., (2021). På denne måten har refleksjon under læringsprosessen ført til bevisstgjøring gjennom erfaring som kan utnyttes for å utvikle og oppleve progresjon i arbeidet. Forskningen viser her at ansatte som opplever tilfredshet med egne ferdigheter og kompetanse, i større grad enn de som ikke gjør det, synes å motiveres til å ta initiativ og være mere proaktive under endringsprosessene Chakrabarty, 2020; Ntoumanis et al., 2020; (Parker, 2000); Reeve, 2002; Ryan & Deci, 2020).

## Tilhørighet

De samlede funnene for tilhørighet indikerer at variabelen har en medium positiv sammenheng med endringsvilje. Tolkningen er basert på at tilhørighet har en medium sterk relasjon til prestasjon og tilfredshet i studien til Meske et al (2021), men derimot ingen signifikant direkte relasjon til endringsvilje (Hetzner et al, 2012). Imidlertid ser det ut til at variabelen har en medium sterk relasjon til endringsvilje og endringsimplementering, ifølge studien til Rahi et al (2022), med over fire ganger så stor relasjon som den laveste betaverdien (kompetanse). Tilhørighet hadde også størst sammenheng med refleksjon, som har en større direkte sammenheng med endringsvilje i studien til Hetzner et al. (2012), hvilket trekker

gjennomsnittet betydelig opp. Følgelig er det grunn til å tro at individer som opplever tilhørighet eller gruppefølelse, i større grad vil være villige til å reflektere, samarbeide og ha en proaktiv atferd til endring (Den Hartog, 2007).

Oppsummert ser det ut at de tre faktorene autonomi, tilhørighet og kompetanse har forskjellig påvirkning på endringsviljen. Selvdeterminisme virker på den andre siden å ha en beskjeden direkte relasjon med endringsviljen. Samtidig viser selvbestemmelse seg å ha en avgjørende indirekte relasjon til endringsviljen, da de får økt verdi sett i sammenheng med variabler som refleksjon, frustrasjon, kodifisering, prestasjon, holdninger og initiativ. Autonomi ser ut til å ha størst indirekte sammenheng med endringsvilje, sammenliknet med tilhørighet og kompetanse i de fleste studiene. Kompetanse på sin side ser ut til å ha sterkest relasjon til refleksjon på arbeidsplassen. Tilhørighet hadde likevel en betydelig sterkere relasjon til endringsvilje sammenliknet med kompetanse og autonomi Rahi et al. (2022) Selvdeterminisme i sin helhet kan ut ifra resultatene tolkes å ha en positiv indirekte relasjon med endringsvilje, intensjon og atferd.

### Ekskluderte resultater

Selv et fåtall av studier ble inkludert, var flere av de ekskluderte resultatene interessante, men hadde sine begrensninger. Først og fremst ble ikke funnet noen relevante kvalitative studier. Derfor ble det tatt en avgjørelse om å kun inkludere kvantitative oppgaver. Som beskrevet i prisma-diagrammet ble 10 studier ekskludert fra full-tekst-gjennomgang. Tre av disse (Deci et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018; Sonnenschein et al., 2022) ble fjernet grunnet at de var litteraturstudier. seks studier ble fjernet grunnet manglende kvantitative mål på selvdeterminisme og én studie ble fjernet på grunnlag av utilfredsstillende mål på endringsvilje. Av de seks studiene som hadde manglende mål på seldeterminisme, hadde to av studiene mål som bygget på selvdeterminisme, kalt psykologisk «empowerment» (Celik & Atik, 2020; Morin et al., 2016). «Empowerment» viser til en indre motivasjon som bygger på

de samme komponentene (autonomi, tilhørighet og kompetanse) som selvdeterminisme teorien, men har i sin teori utviklet begrepene og inkludert en ekstra komponent. Inspirert av mestringsstro (Bandura, 1977), *lokus of control* (Thomas & Velthouse, 1990) og informasjon (Kanter, 1983) utviklet Spreitzer (1995) følgende nye komponenter; kompetanse, påvirkning, selvbestemmelse og mening. Begge studiene refererte i sin studie til måleinstrumentet utviklet av Spreitzer (1995) som originalt bestod av 12 testledd. Imidlertid ble det anvendt 12- (Morin et al., (2016) og 16 testledd (Celik & Atik, 2020) for å måle psykologisk *empowerment*. Begge studiene oversatte instrumentet til eget språk, i tillegg til at Celik & Atik (2020) utviklet 4 testledd til på psykologisk *empowerment* og hadde 12 testledd endringsvilje.

Til tross for at de ekskluderte studiene ikke oppfyller alle krav, bidrar de til et større perspektiv på sammenhengen mellom selvdeterminisme og endring. Det er eksempelvis lite tvil om at selvdeterminisme bygger på mange av de samme premissene som for eksempel psykologisk «empowerment» og visa versa. Interessant nok ser det ut til at de tre psykologiske behovene kompetanse, autonomi og tilhørighet å ha ulik verdi i de forskjellige studiene. Følgelig kan det skyldes oppgavens ulike tyngde på selvdeterminisme, både generelle mål på hver enkelt av de tre faktorene og selvdeterminisme som én variabel. Konsekvensen av at studiene har ulike perspektivene og målinger er at det blir vanskelig å sammenlikne funnene og videre kunne generalisere dem. Eksempelvis viser ett studie å ikke måle kompetanse (Selmovic et al, 2021), mens autonomi på en eller annen måte måles i alle nevnte studier. Bemerkelsesverdig nok ser en også at autonomi og tilhørighet har både signifikante (Gagne 2000) og ikke signifikante funn (Selmovic, 2021). I studien til Selmovic et al., (2021) viste tilhørighet seg å ha størst sammenheng med prestasjon og velvære i forbindelse med digitalisering, mens ifølge resultatlisten hadde den liten effekt. Likevel er det momenter som indikerer at hver komponent utvikler seg over tid og bidrar positivt til endringsviljen. Av interessante funn ønskes særlig studien til Roca & Gagne (2008) å trekkes

frem. Dette fordi den har gode mål på selvdeterminisme og gir en indikasjon på hvordan de psykologiske behovene bidrar til brukerfortsettelse etter en endringsprosess. For ytterligere informasjon om studiene se oppgavens vedlegg.

### Metodiske betraktninger ved de gjennomgåtte studiene

Studiene i denne systematiske litteraturgjennomgangen benyttet kun krysseksjonelle design, ikke longitudinelle. Følgelig begrenses muligheten for å trekke konklusjoner vedrørende kausalitet og videre teoriutvikling (Meltzoff & Cooper, 2018). Likevel er metoden kostnadseffektiv og gjør det dermed mulig å undersøke et bredere spekter av populasjoner og utvalg selv om dette uheldigvis ikke gjelder denne studien (Lindell & Whitney, 2001). Andre typiske svakheter med de inkluderte studiene er bruk av selvrapporing, som ofte forekommer under spørreskjema tilknyttet kvantitative studier (Vijayalakshmi & Supriya, 2017). Selvrapporerende mål på selvdeterminisme i arbeidet, hovedsakelig kompetanse, autonomi og tilknytning, ble anvendt i alle studiene. Konsekvensen av selvrapporing er økt sannsynlighet for felles-metode-bias, der data fra avhengige og uavhengige variabler kommer fra samme person i samme målekontekst, noe som øker faren for misledende konklusjoner (Podsakoff et al., 2003) og derfor kan true validitet tilknyttet funnene (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Selv om disse målene er validerte (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005), kan ikke underrapporing av uønsket atferd utelukkes. På den andre siden er selvrapporing en effektiv og lettanvendelig metode å måle variabler på. Samtidig kan selvrapporing være med på å minske sannsynligheten for sosial ønskelighet, som ofte oppstår når det er direkte kontakt mellom forsker og respondent (Schwarz et al., 1998; Schwarz et al., 2008). Sosial ønskelighet kan være spesielt relevant i denne sammenhengen på grunn av uønskede negative aspekter ved manglende selvdeterminisme i forbindelse med organisasjonsendringer. Likevel kan relasjonen med sosial ønskelighet vært av mindre betydning, nærmere liten til moderat i organisasjonskontekster (Moorman & Podsakoff,



1992). Til tross for at vi ikke kan trekke kausale konklusjoner, kan en se positive tendenser av motivasjonsutvikling ved tilfredstillende av selvdeterminisme tilknyttet endring.

Utvalget bestod av arbeidstakere innenfor ulike bransjer, noe som bidrar til å øke generaliserbarheten. Selv om flere av studiene hadde et noe begrenset utvalg (under 100 deltakere) bedømmes majoriteten (over 134-361) å ligge på et akseptabelt nivå (Bartlett et al., 2001; Cohen, 1992). Spesielt skal to av studiene roses for å ha lagt frem effektstørrelser og poweranalyser for sine funn, noe som gir økt troverdighet og letter tilgjengeligheten for å replikere forskningen (Cohen, 1992; Kotrlik & Higgins, 2001). Replikasjon hadde vært av stor interesse da utvalget fremstår som lite representativt tilknyttet de kulturelle forskjellene som kan oppstå fra ulike land og kontinent. Dermed er et større utvalg tilknyttet flere forskjellige kulturer ønskelig, da behovene innen selvdeterminisme forventes å være forskjellige i de ulike kulturene (Chen et al., 2015; Lyengar & Lepper, 1999). Dette gir utslag eksempelvis i hvordan faktoren «tilhørighet» omtales på forskjellig måter (eks; relatedness, connectedness, social integration) bare i de seks gjennomgåtte studiene. Det kan i denne sammenheng stilles spørsmål om ulik begrepsbruk påvirker vurderingen av funnene. Siden studiene bruker standardiserte instrumenter utviklet av Deci og Ryan, er det nok mindre sannsynlig at det er større forskjeller.

Andre bemerkninger gjelder instrumentbruk. Studiene henviser stort sett kun til forfatternavn, med forskjellig årstall (Deci et al. 1989, Ryan and Deci 2000), og enkelte har valgt å ta i bruk et selvutviklet instrument for å måle endring (Meske & Junglas, 2021). Enkelte av testleddene har latt seg inspirere av andre forfattere som Kohnke & Muler, (2010), Davis et al. (1989), Taylor et al. (1995), og er derfor ikke fullstendig standardiserte instrumenter. Imidlertid rapporteres testleddenes reliabilitet med sterkt statistisk signifikante faktorladninger over 0.70, (med unntak av et testledd på kompetanse som viste 0.04 (Hetzner et al., 2012). I tillegg viste alle faktorene (kompetanse, tilhørighet og autonomi) gode skårer

på AVE mellom .59 og .80, som er over den satte terskelen på 0.5 (Mehmetoglu & Venturini, 2021, p. 158). Dermed kan det bekreftes at studiene har god konstruktvaliditet da de måler det de har ment å måle (Meltzoff & Cooper, 2018).

Når det kommer til mål på effektstørrelser referer de to studiene til «snillere» terskelverdier som: sterk  $f^2 > .35$ , medium  $f^2$  Obs.:  $.15 > .35$ , svak  $f^2$   $.02 < .15$  (Meske et al, 2021; Rahi et al, 2022), hvilket er inkonistente med forskning av standardiserte terskelverdier av nyere tid som eksempelvis Cohen (1995). Dette er en tydelig svakhet da resultatene endrer relasjonen til autonomi, tilhørighet og kompetanse fra moderat til relativt svak relasjon. Imidlertid viser kodifisering seg å ha en sterk relasjon sett i lys av både terskel-vurderingene til Rahi et al (2022) og Cohen (1995). Studiene viser også til høye R<sup>2</sup>-skårer over 0.7, hvilket forteller oss noe om variansen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene (Field, 2018). En generell svakhet ved SEM-analyser er at det er vanskelig å si noe konkret om hva som er akseptabelt grense-nivå for R<sup>2</sup>, da dette tradisjonelt sett er opp til forskeren selv å bestemme (Hair et al., 1998). Derimot viste studiene lav grad av multikolaritet da VIF skårene varierte fra 1 til 2.52 hvilket er under Menards (2002) terskel på 5 og Kock og Lynns (2012) grense på 3.3. Dermed bidrar studiene til å belyse tendenser innen engrosbransjen om at opplevelsen av tilstrekkelig kompetanse, tilhørighet og spesielt autonomi kan føre til velvære og proaktiv endringsvilje, og visa versa. Med andre ord kan gode holdninger til en endringsprosess fremme opplevelsen av velvære, trygghet, myndighet og mestring.

### Betraktninger ved eget litteratursøk

Litteratursøket som er foretatt i denne oppgaven har sine styrker og svakheter. Først og fremst bygger metodeutførelsen på standardiserte prosedyrer i henhold til PRISMA-referansen (Page et al., 2021). På denne måten kan forskningen presentertes på en systematisert og opplysende måte. Likevel har studien i likhet med andre begrensninger og

implikasjoner for videre forskning. Litteraturstudiens største svakhet er søkestrategien og dens antall databaser og søkeord. Dette kan forklare hvorfor få tidligere publiserte artikler (4 stk.), er inkluderte, noe som gir resultatdelen noe svakere faglig tyngde enn ønsket, noe som begrenser muligheter for generalisering. Dette spesielt med tanke på noe begrenset utvalg tilknyttet størrelse og demografisk bakgrunn. Den største svakheten er forskningsdesign, da alle de inkluderte studiene kun er krysseksjonelle. Dermed kunne søket blitt utvidet til flere databaser enn de tre brukte (Web of science, PsychInfo og Psychology and Behavioral sciences Social), Imidlertid overlapper mange av disse databasene med hverandre, slik som Wos og Scopus. Antall inkluderte studier kan ha blitt påvirket av publikasjonsbias ved søket. Fordi kun engelskpubliserte artikler ble inkludert, kan relevante artikler ha blitt utelukket. Selv om søkeordene også tok høyde for ulike engelske begrepsformuleringer som «organisation» og «organization». Søkeordene baserte seg litteratur fremlagt i innledningen, hvilket gjorde at nyere relaterte begreper som psykologisk *empowerment* ikke ble inkludert. Likevel ble alle begrepene tilknyttet selvdeterminisme (kompetanse, tilhørighet, og autonomi) inkludert for å fange opp flest mulig relevante artikler. Videre kunne andre relaterte søkeord blitt inkludert, og inklusjonskriteriene vært mindre rigide. Til tross for dette og den begrensning tidsrammen og manglende tilgang til databaser som Psych-artiklene innebærer, har oppgaven bidratt til å skape en samlet oversikt og identifisert kunnskapshull i området mellom selvdeterminisme og endring, noe som var målet.

#### IMPLIKASJONER FOR DATADRETVET ORGANISASJONSUTVIKLING

Som beskrevet innledningsvis er mange organisasjoners mål å bli datadrevet. Det er naturlig å tenke at en datadrevet organisasjonsutvikling vil kreve nye teknologiske implementeringer -og kompetanseområder. Antakeligvis er ikke teknologien i seg selv eller kompetansen den krever et hinder for utviklingsprosessen. Ifølge Bean (202) er det mer sannsynlig at de ansattes endringsvilje kan være et større hinder Eksempelvis er det

sannsynlig at ansatte i etablerte bedrifter med egne metoder og avgjørelsestakninger, ikke uten videre har et ønske om å endre strategi. Manglende motivasjon etter en tidligere krevende endringsprosess kan for eksempel være en grunn til dette. Videre vil det argumenteres for hvorfor selvdeterminisme potensielt kan bidra til å løse utfordringer rundt manglende endringsviljen til å bli datadreven.

Å implementere analyseverktøy vil kunne bidra til å kartlegge hva som fremmer og hemmer autonomi, kompetanse og tilhørighet for den ansatte: Analyseverktøyene kan gi data fra blant annet medarbeiderundersøkelser hvor det spørres om autonomi. Disse svarene kan gi informasjon til organisasjonen om de ansatte har fått tilfredsstilt sin autonomi, kompetanse og tilhørighet i endringsprosessen. Man kan også sende ut verktøy som måler endringsprosessens suksess. Slik kan organisasjonen få informasjon om de ansattes opplevelse av implementeringen. En ny implementering vil kreve arbeid fra den ansatte, men etter implementeringen vil den ansatte kunne oppleve økt autonomi som følge av flere valgmuligheter. Et eksempel på utvidet valgmulighet kan være hva slags regnskapsprogrammer (eks. Xledger eller Tripletex) som skal benyttes i organisasjonen. Dette kan videretenkes å føre til god tilfredsstillelse av autonomi (Moore and Benbasat 1991; Choudhury and Karahanna 2008).

Autonomi anses som en viktig faktor for å fremme en proaktiv endringsvilje. Forskning av Schiller et al (2022) demonstrer tydelig hvordan krav og støtte kan påvirke frustrasjon og motivasjon for endringsprosesser. Tydeligst var sammenheng mellom krav og frustrasjon og endringsvilje. Krav hadde en sterk positiv sammenheng med frustrasjon, og denne hadde en sterk negativ relasjon med endringsviljen og endringsimplementering. Ved implementering av nye teknologiske analyseverktøy, er det derfor viktig å ikke stille for høye krav til de ansatte. De ansatte bør heller få rom for å tilfredsstille sine psykologiske behov. Ansatte har ulike utgangspunkt for å håndtere organisasjonsendringer, og har ulike behov for

oppfølging og innlæringstid (Nie et al., 2015). Eksempelvis kan en erfaren HR-ansatt som gjennomfører jobber med onboardingprosesser manuelt, kunne få vansker med å få digitalisert rutinene sine, i motsetning til noen som jobber med IT. Med andre ord kan en opplæringsvideo og en infomail være mangelfullt for mange ansatte. Oppfordringen blir derfor å la den ansatte ta del i hvordan overgangen skal være, slik at den opplever å ha innflytelse over endringsprosessen og tilfredsstiller behovet for autonomi (Nie et al., 2015).

Kompetanse eller ansattes evne til å ha tro på egne ferdigheter, viser seg å ha en positiv sammenheng for velvære og prestasjon under endringsprosesser (Mekse et al, 2021). Dermed vil tilrettelegging av gode opplæringsrutiner kunne sørge for å bygge selvtillit og kompetanse for å utnytte nye teknologiske analyseverktøy. En slik tilfredstillelse vil kunne gi god motivasjon til å fremme en datadreven organisasjonsutvikling. Et godt kompetansegrunnlag vil også fremme nysgjerrighet for å løse problemer på nye og innovative måter (Burton, Jones and Grange, 2008), hvilket igjen kan fremme engasjement for bedre datadreven beslutningstaking. Dette da kompetanse har vist seg å fremme personlig initiativ og refleksjon (Hetzner et al., 2012), mestringstro, kodifisering og personifisering (Rahi et al., 2022) og endringsvilje (Schlicher et al., 2022)

Tilhørighet eller følelsen av å være del av noe større enn seg selv, fremmer positive emosjoner (Deci et al., 2017). Videre kan de positive emosjonene det medfølger spre engasjement og vilje for å lykkes sammen med andre (Baumeister & Leary 1995; Junglas et al, 2013). Spesielt med tanke på hvordan tilhørighet har vist seg å påvirke refleksjon (Hetzner et al., 2012) og velvære (Meske et al., 2021). Da refleksjon og velvære har vist seg å være viktige forutsetninger for proaktiv endring i de tidligere studiene (Schlicher et al., 2022). Søken etter tilfredstillelse av tilhørighet under pandemiene videre et argument for å se hvordan teknologi og kommunikasjonsplattformer har bidratt til å opprettholde kontakt og motivasjon (Garro-Abarca et al., 2021; Wilms & Stieglitz, 2019). Med andre ord kan det være

nødvendig å ta vare på ansattes behov for tilhørighet for å sikre lojalitet og engasjement under endringsprosesser.

Videre er det ønskelig å belyse hvordan en teknologisk implementering som er rettet mot en datadreven organisasjonsutvikling kan fungere i praksis og hvorfor bevissthet rundt selvdeterminisme er så viktig. Først og fremst er det naturlig å møte endringsimplementeringer med skepsis eller motstand (Battilana & Casciaro, 2013). Mange vil trolig stille seg selv spørsmålet om hvorfor et godt etablert system skal fornyes eller digitaliseres. I lys av Lewins endringsteori er følgende fremgangsmåte anbefalt for en suksessfull datadrevet organisasjonsutvikling. En må utnytte tinefasen til å overbevise de ansatte om at endringen er riktig. God og tilstrekkelig informasjon er her viktig, men også at det åpnes opp for dialog mellom de ansatte og ledelsen. På denne måten kan en øke sannsynligheten for at ansatte føler seg inkludert og verdsatt ved at meningene deres blir hørt. Med andre ord tilfredstillelse av selvdeterminisme. Samtidig som en kan få gode innspill til mulig hindringer ved hvordan endringsprosessen er planlagt, og dermed enklere kan løse dem i en tidlig fase (Ford & Ford, 2010). Under den andre fasen (selve endringsfasen) vil det være viktig å opprettholde tillitt til de ansatte, men også støtte hvor en kan. God opplæring og sørge for at ansatte føler seg trygge i sine nye arbeidsoppgaver bør derfor være et viktig mål. På den måten kan en bidra til å utvikle ansattes kompetanse og videre mestringsfølelse, hvilket teller godt med i en endringsprosess (Dzida et al., 2022). Den siste fasen, kjent som frysefasen, er oppfølging og kartlegging av grad av aksept for endringen. Like viktig blir det å sørge for at alle ansatte her også føler seg som en del av organisasjonen, selv om ikke alle mål for endringen er nådd.

Poenget med å utføre en god endringsprosess som tilrettelegger for datadreven utvikling, er at en i fremtiden i større grad kan sikre gode endringsprosesser. Dette da en besitter mer data (eller informasjon) om hele prosessen som en kan utnytte. Målet blir da å kunne utnytte denne dataen til å unngå feil og videreutvikle gode prosesser. Dersom en

organisasjon eksempelvis ikke klarer å digitalisere arbeidsoppgavene sine og bli mer datadreven, vil organisasjonen også trolig være mere sårbar ved sykefravær, permitteringer og uttrede ved pensjon/uførhet. Til illustrasjon vil en langtidssykemeldt-HR-ansvarlig med eneansvaret for dette i en bedrift - uten tilstrekkelig digitalisering av HR relaterte arbeidsoppgaver, raskt få problemer ved overlating av dette ansvaret til andre. Eksempel på arbeidsoppgaver som kan være vanskeligere å gjennomføre ved manglende tilgang på riktig informasjon om prosessen er integreringsprosesser (onboarding) for nyansatte. Dette da følgen kan da være kritisk for at organisasjonens skal oppleves som profesjonell og den nyansatte velkommen og ivaretatt (Klein & Polin, 2012). Ivaretagelse av den HR-ansattes autonomi, tilhørighet og kompetanse ville derfor mest tenkelig være av stor betydning for å tilrettelegge for aksept av nye datadrevne løsninger, slik at en sørger for å hemme følelse av frustrasjon (Schlicher et al., 2022).

Det er ikke uten grunn at en suksessfull implementering av datadreven organisasjonsutvikling som verdsetter selvdeterminisme vil kunne fremme en organisasjons konkurransevne. Dette da tillit og oppmerksomhet er med på å bygge gode relasjoner og videre skape en positiv arbeidskultur for beslutninger som kan tas i felleskap (Meske et al., 2016). Digitalisering vil også kunne bedre tilrettelegge for kunnskapsdeling på for eksempel intranett, teams eller andre plattformer, hvilket anses som viktig for en datadrevet utvikling (Jones, 2002). Dette fordi en får mer tilgang på data som danner grunnlag for videre avgjørelsestaking (Chen et al., 2012). Videre får også ansatte større mulighet for å utvikle sin kompetanse og kjenne på mestring som har vist seg å ha en betydning for videre engasjement etter en endringsprosess (Roca & Gagne, 2008). Som studiene har belyst har imidlertid selvdeterminisme størst indirekte relasjon med endringsviljen og endringsprosessen. Det blir derfor like viktig å jobbe med holdninger, refleksjon og generell tilrettelegging og formidling av endringsprosessen, på samme måte som kodifisering og personifisering har vist seg å være

av betydning (Hetzner et al., 2012; C. Meske & I. Junglas, 2021; Rahi et al., 2022; Schlicher et al., 2022).

Samlet sett kan selvbestemmelsesteori (SDT) og dens søkelys på kompetanse, tilhørighet og autonomi være en verdifull kompetanse å besitte for organisasjoner som ønsker å utvikle en datadrevet tilnærming til organisasjonsutvikling. Kompetanse, autonomi og tilhørighet er viktige faktorer i denne sammenhengen fordi de representerer grunnleggende behov hos ansatte som må være tilfredsstilt for at de skal være motiverte og engasjerte i sitt arbeid. Når organisasjoner tar hensyn til disse behovene ved å tilby ansatte utviklingsmuligheter, valg til å påvirke egen arbeidssituasjon og følelsen av et fellesskap som kan det øke ansattes motivasjon og trivsel for endringsvilje og utvikling. Dette kan igjen føre til økt produktivitet, bedre kvalitet på arbeidet og en mer positiv arbeidskultur, som kan være viktig for en datadrevet tilnærming til organisasjonsutvikling. Samtidig som det å bruke data til å støtte ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan være med på å skape organisasjoner med en mer engasjerende og produktiv arbeidskultur som styrker ansatte og organisasjonens suksess.

### Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Det er tydelig at det det er begrenset med forskning på selvdeterminisme og endring. Videre forskning bør derfor la seg inspirere til å undersøke sammenhengen mellom disse variablene gjennom andre forskningsmetoder som kvantitative- eller kvalitative analyser. Det er også et behov for en mer omfattende litteraturgjennomgang som inkluderer flere databaser og søkeord for å sikre en bredere representasjon av forskningen på selvdeterminasjon og endring. Eksempler til andre søkeord er å vise til konkrete instrumenter som måler selvdeterminisme eller se på relaterte begrep som psykologisk «power», og inkludere flere endringsperspektiv som affektiv tilknytning til endring (Morin et al., 2016). Fordi denne forskningen har fokusert på ansattes perspektiv på selvdeterminisme og endring, vil det



fremover være både nyttig og interessant at også leders perspektiv belyses i en slik sammenheng.

Studier som tar for seg nye perspektiver på organisasjonsendring og selvdeterminisme, vil forhåpentligvis kunne gi flere relevante forskningsartikler som tar for seg et utvalg med annen demografiske bakgrunn. Dette vil bidra til en mer omfattende forståelse av sammenhengen mellom selvdeterminisme og endring på tvers av ulike populasjoner og fremme mer generaliserbare funn (Cooper & Meltzoff, 2017). Som følge av at denne litteraturgjennomgangen utelukkende inneholder krysseksjonelle forskningsdesign anbefales videre forskning å anvende longitudinelle-forskningsdesign for å få en mer helhetlig forståelse av dynamikken mellom de to variablene og videre kunne generalisere. Imidlertid kan resultatene i denne litteraturstudien bidra med en god start på å kartlegge følere for sammenhengen mellom selvdeterminisme og ansatte under endring. Et viktig funn som forekommer i studien, er at selvdeterminisme alene ikke kan forklare forekomsten av endringsvilje. Med tanke på de svake til moderate direkte effektstørrelsene mellom endringsvilje og selvdeterminisme, kan en ikke overse andre potensielle utslagsgivende faktorer. Situasjonelle faktorer, kultur, erfaringer og andre relasjonelle faktorer har trolig en avgjørende relasjon for endringsviljen og utvikling av datadrevet innstilling hos de ansatte (de Medeiros & Maçada, 2021). Den etablerte kunnskapen mellom selvdeterminisme og endring kan imidlertid anvendes i organisatorisk arbeid som omfatter personalarbeid og rådgivning, og videre fungere som gode perspektiver å ha med seg under endringsprosesser. Nettopp fordi økt forståelse av individuelle psykologiske behov på arbeidsplassen kan være med på å skape et bedre tilretteleggingsgrunnlag før og under en endringsprosess.

Avslutningsvis etterspørres det et behov for ytterligere forskning på de tre psykologiske behovene underlagt selvdeterminisme. Blant annet er det ønskelig å undersøke i

større grad effekten av autonomi, kompetanse og tilhørighet som separate variabler i sammenheng med endringsvariabler.

## KONKLUSJON

Studien belyser hvordan selvdeterminisme kan ha implikasjoner for en datadreven organisasjonsutvikling. Dette basert på funn som indikerer en positiv direkte sammenheng med endringsvilje, men en enda sterkere indirekte sammenheng med endringsvilje når den måles sammen med andre variabler som refleksjon, tilfredshet, mestringstro, kodifisering, personifisering, prestasjon og holdninger. For å lykkes med en datadreven organisasjonsutvikling, viser selvdeterminisme og endringsprosesser at det er viktig å ha en organisasjon som støtter de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Her kan det å gi ansatte muligheter til å ta egne valg, tilstrekkelig støtte og tilbakemelding og fokusere på utvikling av ferdigheter og kompetanse være viktig. Videre krever implementeringen av disse prinsippene en bevissthet om betydningen av motivasjon og engasjement for å oppnå en vellykket organisasjonsutvikling basert på datadrevne metoder og tilnærminger. De undersøkelsene som er gjort viser at selvdeterminisme kan spille en rolle i å motivere ansatte til å endre praksis og tilnærminger. Funnene understreker dermed behovet for mer forskning på området mellom selvdeterminisme, endring og datadreven organisasjonsutvikling. Særlig longitudinelle studier vil være ønskelig for å undersøke disse sammenhengene over tid. Generelt sett kan datadrevet organisasjonsutvikling dra nytte av å inkludere variabler som selvdeterminisme, refleksjon, tilfredshet, mestringstro, kodifisering, personifisering, prestasjon og holdninger i analyser og planlegging. Ved å forstå hva som motiverer og påvirker ansattes vilje til å endre seg, kan organisasjoner lettere implementere endringer som er vellykkede og bærekraftige.

## Referanser

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., (2006).

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1)

Arbeidstilsynet. (2008). Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser. 1-23.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for

organizational change. *Human Relations*, *46*(6), 681-703.

<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *5*, 1267-1272.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.273>

Bala, H., Venkatesh, V., Ganster, D. C., & Rai, A. (2021). How does an enterprise system implementation change interpersonal relationships in organizations. *Industrial*

*Management & Data Systems*, *121*(8), 1824-1847. <https://doi.org/10.1108/imds-06-2020-0380>

Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining

appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, *19*(1), 43-50.

Basford, T., & Schaninger, B. (2016). The four building blocks of change.

Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *59*(4), 819-836.

Bean, R. (2022). Why Becoming a Data-Driven Organization Is So Hard. *Harvard Business Review*.

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Bhattacharya, S., & Sharma, D. (2019). Do environment, social and governance performance impact credit ratings: a study from India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), 466-484. <https://doi.org/10.1108/ijoes-09-2018-0130>
- Bindra, S., Sharma, D., Parameswar, N., Dhir, S., & Paul, J. (2022). Bandwagon effect revisited: A systematic review to develop future research agenda. *Journal of Business Research*, 143, 305-317.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532. [Go to ISI://WOS:000222096000006](https://doi.org/10.1108/08958640410538988)
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x>
- Britel, Z., & Cherkaoui, A. (2022). Development of a readiness for change maturity model: An energy management system implementation case study. *Production Engineering Archives*, 28(1), 93-109. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.047>
- Burke, W. W. (2021). Historical currents in scholarship of organization change. In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 1-97).
- Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of business and psychology*, 27(3), 271-279.

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Celik, O. T., & Atik, S. (2020). Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change. *Cukurova University Faculty of Education Journal, 49*(1), 73-97. <https://doi.org/doi:10.14812/cufej.635770>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., der Kaap-Deeder, V., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., & Mouratidis, A. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion, 39*(2), 216-236.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS quarterly, 1165-1188*. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social psychology, 84*(1), 97.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Academic press.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science, 1*(3), 98-101.

- Cooper, H. M., & Meltzoff, J. (2017). *Critical thinking about research: Psychology and related fields*. American Psychological Association.
- Corvo, P., Fontefrancesco, M. F., & Maticena, R. (2020). Eating at Work: The Role of the Lunch-Break and Canteens for Wellbeing at Work in Europe. *Social Indicators Research, 150*(3), 1043-1076.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihaly, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). Harper & Row New York.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change* 9th edition. Cincinnati: OH South western college publishing.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- de Medeiros, M. M., & Maçada, A. C. G. (2021). Competitive advantage of data-driven analytical capabilities: the role of big data visualization and of organizational agility. *Management Decision, 60*(4), 953-975.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43.  
<https://doi.org/doi:https://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory*.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/01461672012780>
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, , 80, 601–622.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and psychology*, 17, 245-260.
- Dzida, A., Schmuck, D., & Sieberer, U. (2022). Being Empowered or Feeling Like a Pawn? How Ministerial Reorganization Affects the Work Motivation of Top-Level Bureaucrats. *Politische Vierteljahresschrift*, 63(3), 383-404. <https://doi.org/doi:10.1007/s11615-022-00394-7>
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Muller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604. <https://doi.org/doi:10.1016/j.emj.2020.11.004>
- Eriksson, M., & Boman, E. (2018). Short is beautiful: dimensionality and measurement invariance in two length of the Basic Psychological need Satisfaction at work scale. *Frontiers in psychology*, 9, 965.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 5th ed* (5 ed.). Sage.

- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., & Güntert, S. T. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gagne, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of applied social psychology*, 30(9), 1843-1852. <https://doi.org/doi:https://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1-15.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in psychology*, 12, 624637.
- Goswami, M., Agrawal, R. K., & Goswami, A. K. (2021). Ethical leadership in organizations: evidence from the field. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 122-144. <https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2020-0048>



- Hagiu, A., & Wright, J. (2020). "When data creates competitive advantage. Harvard Business Review. Retrieved 26.01. from <https://hbr.org/2020/01/when-data-creates-competitive-advantage/>
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). Multivariate data analysis.(5. Bask1). *New York: PrenticeHall International Inc.*
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hardré, P. L. (2003). Beyond two decades of motivation: A review of the research and practice in instructional design and human performance technology. *Human Resource Development Review*, 2(1), 54-81. <https://doi.org/10.1177/1534484303251661>
- Helsedirektoratet. (2023). *E-helsetrender*. Retrieved 9. januar from <https://www.ehelse.no/tema/e-helsetrender>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.
- Herbsleb, J. D., & Grinter, R. E. (1999). Splitting the organization and integrating the code: Conway's law revisited. Proceedings of the 21st international conference on Software engineering,
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.

- Hetzner, S., Heid, H., & Gruber, H. (2012). Change at work and professional learning: how readiness to change, self-determination and personal initiative affect individual learning through reflection. *European Journal of Psychology of Education*, 27(4), 539-555. <https://doi.org/doi:10.1007/s10212-011-0094-1>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jacobsen, D. I. T., Jan. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Jones, S. (2002). Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2-3), 69-78.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kaufmann, A., & Kaumann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Khoury, L., Tang, Y. L., Bradley, B., Cubells, J. F., & Ressler, K. J. (2010). Substance use, childhood traumatic experience, and posttraumatic stress disorder in an urban civilian population. *Depression and anxiety*, 27(12), 1077-1086. <https://doi.org/10.1002/da.20751>
- Kiron, D., Ferguson, R. B., & Prentice, P. K. (2013). From value to vision: Reimagining the possible with data analytics. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 1.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological

- capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). 14 Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267.
- Kotrlik, J., & Higgins, C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Lewin, K. (1947). *Lewin's change management model understanding the three stages of change*. Retrieved 20. desember from [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm).
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & Management*, 56(3), 445-461. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.001>
- Longo, Y., Gunz, A., Curtis, G. J., & Farsides, T. (2016). Measuring need satisfaction and frustration in educational and work contexts: The Need Satisfaction and Frustration Scale (NSFS). *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 295-317.
- Lyengar, S. S., & Lepper, M. R. (1999). Rethinking the value of choice: a cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 76(3), 349.

- Lähdepuro, K. (2020). The Economy of Wellbeing for sustainable recovery. *26(3)*, 37-38.  
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338958/Eurohealth-26-3-37-38-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mehmetoglu, M., & Venturini, S. (2021). *Structural equation modelling with partial least squares using stata and r*. Taylor & Francis Group.
- Meltzoff, J., & Cooper, H. (2018). *Critical thinking about research: Psychology and related fields*. American psychological association.
- Meske, C., & Junglas, I. (2021). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour & Information Technology*, *40(11)*, 1120-1136. <https://doi.org/doi:10.1080/0144929x.2020.1742382>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, *57(2)*, 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of occupational and organizational psychology*, *65(2)*, 131-149.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. . *International Journal of Human Resource Management*, *14(1)*, 55-75.
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Belanger, E., Boudrias, J. S., Gagne, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological

- empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.
- <https://doi.org/doi:10.1177/0018726715602046>
- Mosig, T., Lehmann, C., & Neyer, A.-K. (2021). Data-driven business model innovation: About barriers and new perspectives. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(02), 2040017. <https://doi.org/10.1142/S0219877020400179>
- Mrcela, M., & Vuletic, I. (2018). Healthcare, Privacy, Big Data and Cybercrime: which one is the weakest link? *Annals Health L.*, 27, 257.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: perspectives on theory and practice*.
- Nasr, L. (2010). The relationship between the three components model of commitment, workplace stress and career path application to employees in medium size organization in Lebanon. Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings,
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255.
- Nutt, P. C. (1992). Helping top management avoid failure during planned change. *Human Resource Management*, 31(4), 319-344.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological bulletin*, 128(1), 3.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientation and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49, 447-469.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.  
<https://doi.org/10.1177/0149206312457>
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Khan, M. M., & Ngah, A. H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235-253.  
<https://doi.org/doi:10.1108/ijoes-06-2021-0137>
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2018). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. In *Relationships, well-being and behaviour* (pp. 317-349). Routledge.
- Rigby, C., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.  
<https://doi.org/doi:https://dx.doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Roca, J. C., & Gagne, M. (2008). Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1585-1604. <https://doi.org/doi:https://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2007.06.001>
- Ruzek, E. A., Hafen, C. A., Allen, J. P., Gregory, A., Mikami, A. Y., & Pianta, R. C. (2016). How teacher emotional support motivates students: The mediating roles of perceived

- peer relatedness, autonomy support, and competence. *Learning and instruction*, 42, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.01.004>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52, 141. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.14>
- Saksvik, P. Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet: en guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Samfunnsviterne. (2022, 29.11.2022). *Samfunnsviterne og omstilling*. Retrieved 9. januar from <https://www.samfunnsviterne.no/vi-mener/rapporter-og-undersokelser/samfunnsvitere-og-omstilling>
- Schantz, J. (2017). 9 proven tips for successful change management. *Root Inc. October*, 5.
- Schlicher, K. D., Reddehase, J., & Maier, G. W. (2022). Is a Match Better Than No Match? On the Interaction of Demands and Support During Technological Change. *Frontiers in psychology*, 13, 20. <https://doi.org/doi:10.3389/fpsyg.2022.824010>
- Selimovic, J., Pilav-Velic, A., & Krndzija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 8. <https://doi.org/doi:10.1016/j.techsoc.2021.101640>

- Sheldon, K. M., & Hilpert, J. C. (2012). The balanced measure of psychological needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction. *Motivation and emotion, 36*(4), 439-451.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 358-393). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports, 114*(1), 68-77. <https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of occupational and organizational psychology, 94*(2), 427-457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Smith, G. P., & Williams, T. M. (2021). Harnessing motivation for sustainable practice change: From passive receivers to active co-creators. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, 55*(6), 569-576. <https://doi.org/doi:10.1177/0004867420968894>
- Sonnenschein, K., Hagen, O., Rostad, I. S., & Wiik, R. (2022). "Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology, 13*, 12. <https://doi.org/doi:10.3389/fpsyg.2022.972562>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal, 38*(5), 1442-1465.
- Spurgeon, P., Mazelan, P., & Barwell, F. (2012). The organizational stress measure: An integrated methodology for assessing job-stress and targeting organizational



- interventions. *Health services management research*, 25(1), 7-15.  
<https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.01101>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Subramaniam, M., Iyer, B., & Venkatraman, V. (2019). Competing in digital ecosystems. *Business Horizons*, 62(1), 83-94. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.013>
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>
- Trepanier, S.-G., Peterson, C., Menard, J., & Notelaers, G. (2022). When does exposure to daily negative acts frustrate employees' psychological needs? A within-person approach. *Journal of Occupational Health Psychology*, No Pagination Specified.  
<https://doi.org/doi:https://dx.doi.org/10.1037/ocp0000338>
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 94-102.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.  
<https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

- Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation and emotion*, 27(4), 273-299.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vijayalakshmi, P., & Supriya, M. (2017). Self-reports of organisational citizenship behaviour: a researchers' dilemma. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(1), 68-88.
- Watson, H. J. (2014). Tutorial: Big data analytics: Concepts, technologies, and applications. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 65.
- Wei, C. C. (1995). Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. Digital Libraries Conference (March 27-30) Singapore. Saatavissa: <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>. (Luettu 2.11. 2015),
- Wilhelmsen, P. N. (2019). *Små og store data - big data, dataledelse og faktabaserte beslutninger* (1 ed.).
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebo, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016). Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1730.

Aalbers, R. (2020). Rewiring the intrafirm network under downsizing: The role of tie loss on discretionary tie formation. *Long Range Planning*, 53(3), 13.

<https://doi.org/doi:10.1016/j.lrp.2018.11.002>

## Vedlegg

### Ekskluderte resultater

Studien til Celik & Atik (2020) omfattet digitaliserende organisatoriske endringer på en skole, og undersøke i hvilken grad det påvirket lærernes motivasjon og endringsvilje. Funnene indikerte at psykologisk *empowerment* har en signifikant relasjon med lærerens kognitive endringsvilje med 32%, den emosjonelle endringsviljen med 10% og 15% på den generelle intensjonen til å delta i endringen. Celik & Atik (2020) hadde også et tilfredsstillende utvalg på 517 lærere fra forskjellige skoler i Denizli (Tyrkia) med jevn skjønnsfordeling (45% kvinner og 55% menn), noe som indikerer et godt powergrunnlag. Følgelig tyder det på kompetanse, autonomi og tilhørighet henger nøye sammen med andre faktorer som prestasjon, mening og innflytelse på endringsviljen under endringsprosesser. Likevel oppfyller ikke studien denne masteroppgavens forskningsspørsmål som kun har ønsket å undersøke de tre faktorene tilknyttet tilhørighet, kompetanse og autonomi, og ble derfor forkastet.

Morin et al., (2016) undersøkte organisatoriske endringer i en canadisk helseorganisasjon som omfattet forbedringer av pasientomsorgs tjenester. Målet var å kartlegge ansattes reaksjoner på endring i lys av affektiv tilknytning og psykologisk «empowerment» under endringsprosessen over tid. Forskningsdesignet ble derfor basert på et longitudinelt kvantitativt design med spørreskjema utlevert over tre tidspunkt. Utvalget var mellom 819 og 127, hvor kun sistnevnte var deltakere som besvarte spørreskjemaene fra alle tre tidspunkt. Resultatene viste at de sterkeste korrelasjonene var mellom hver individuelle variabel fra et tidspunkt til et annet, eksempelvis at psykologisk *empowerment* fikk høyere skåre over tid. Hvilket kan indikere at tilfredstillelse av kompetanse, prestasjon, selvbestemmelse og mening ble forsterket over tid under endringsprosessen. Tidspunktkorrelasjonene mellom psykologisk *empowerment* og affektiv endringsvilje var mer

moderate, og ble oppfattet som relativt uavhengige av hverandre over tid. Psykologisk *empowerment* viste seg å være spesielt påvirket av troen på ledelsens støtte for endringene, mens affektiv endringsvilje ble mer påvirket av opplevelsen av nødvendigheten til endringene. Et bemerkelsesverdig funn viste at opplevelsen av at en endringsprosess som nødvendig hadde negativ relasjon med endringsviljen. Følgelig kan en stille spørsmål til begrepsvaliditeten til studien. Oppsummert bidrar studien med interessante funn rettet mot psykologisk *empowerment* og affektiv endringsvilje over tid, men anses ikke som relevant nok i henhold til denne masteroppgavens forskningsspørsmål.

Selimovic et al. (2021) gjennomførte en studie som så på sammenhengen mellom autonomi, tilhørighet, prestasjon og tilfredshet og digital transformasjon i forsikrings-, økonomi- og IT bransjer. En SEM-analyse viste relativt høye signifikante betaverdier ved relasjonene mellom ansattes tilhørighet og prestasjon og velvære på en digital arbeidsplass. Videre viste økt prestasjon en sammenheng med endringsviljen til å støtte den digitale endringsprosessen, imidlertid slår betaverdien deres ut som relativt lav. Velvære viste seg også å ha medium sterk sammenheng med endringsviljen. Autonomi hadde viste ingen signifikante resultater. Avslutningsvis viste kontrollvariablene i forskningen at ansatte med høyere utdanningsnivå og lengre jobberfaring å ha en sterkere endringsvilje. Følgelig tolkes resultatene i retning av at tilhørighet har størst innflytelse på endringsviljen. Imidlertid oppfyller ikke studien kravene til mål av selvbestemmelse, da kun 6 testledd er brukt for å måle tilhørighet og autonomi i henhold til Deci et al. (2001) sin metode og ingen mål av kompetanse er tatt i bruk. Det ble også inkludert 3 testledd for å måle prestasjon av Spreitzer (1995). Studien ble ekskludert på bakgrunn av manglende mål på kompetanse. Til tross for at studien inneholder interessante funn som gjelder autonomi og tilhørighet og andre demografiske faktorer.

Endrejat et al. (2021) gjennomførte tre studier etter eksperimentelle premisser for å undersøke kommunikasjonsatferd i forbindelse med endringsagenter «CA» (individer som er proaktive under en endringsprosess) og individer som er direkte påvirket av en endringsprosess «CR» sin relasjon med de tre psykologiske behovene og positive holdninger til endring. Studiene er gjennomført slik at deltakerne fikk utlevert ulike scenarioer hvor en utsettes for endring, der de skulle svare på et spørreskjema i hvilken grad de opplevde å få tilfredsstilt sine psykologiske behov. Resultatene indikerte at tilfredsstillelse av selvdeterminisme medierer forholdet mellom agentenes kommunikasjonsatferd og mottakerens positive reaksjoner på endring. Andre funn antydde at CA har en tendens til å falle inn i en «**coercive tone**» når den blir møtt med motstand til endring. Sistnevnte funn oppleves som problematisk da andre resultater viser at autonomibegrensende kommunikasjon (undermines) begrenser mottakerens endringsberedskap. Oppsummert viser kommunikasjon å vise seg som avgjørende for endringsprosessen positive eller negative endringsvilje. Imidlertid besvarer ikke studien masteroppgavens forskningsspørsmål på en tilstrekkelig måte, da studiene ikke oppgir hvor mange testledd som er benyttet for å måle fasettene til selvdeterminisme. Andre krav som ikke ble møtt var at studie 1 benyttet seg av et utvalg bestående av studenter, hvilket strider med kravet om at utvalget skulle bestå av individer som var i arbeid. Videre hadde studien et større fokus på kommunikasjonsatferd og andre variabler enn hva som var ønskelig for forskningsspørsmålets søkelys på selvdeterminisme og endring eller datadrevet-utvikling.

Gange Gagne et al. (2000) gjennomførte en longitudinell studie i et telekommunikasjonsselskap som undersøkte hvordan autonomi påvirket aksept av organisasjonsendring under en endringsprosess hos ansatte innen salg, teknologi og ledelse. Til tross for at studien gjorde godt rede for selvdeterminisme i teori og diskusjonsdel, ble det ikke anvendt mål på selvdeterminisme. Nærmeste mål på selvdeterminisme var tre testledd på

autonomi, men her ble ingen standardiserte instrumenter oppgitt. Resultatet indikerte medium sterk sammenheng mellom autonomi og organisasjonsendring over tid. Likevel skal det sies at det også kun var to testledd som målte aksept av endring. Følgelig ble studien ekskludert.

Smith and Williams (2021) utførte tre eksperimentelle studier som så på utfordringer tilknyttet implementering av kliniske praksisendringer i lys av selvdeterminisme teori. Problemet var at det ikke ble tatt i bruk mål på selvdeterminisme eller endring, da det ble gjennomført observasjon, og ikke nevnt antall deltakere. Det var uklart om studien omfattet pasienter eller ansatte. På bakgrunn av dette ble studien ekskludert.

Roca and Gagne (2008) undersøkte i sin forskning forholdet mellom selvdeterminisme og teknologisk brukervennlighet etter en organisasjonsendringsprosess. Mer konkret utviklet forskerne en modell kalt TAM (teknologi aksept modell). Studien antyder at selvdeterminisme påvirker oppfattet nytteverdi og oppfattet lekenhet hvilket har en påvirkning på brukerens motivasjon til å fortsette å bruke IT når de opplever å få tilfredsstillende behov for autonomi og kompetanse. Sterkest skåre var resultater på kompetanse og effektivitet til bruk av internett og datamaskin. Noe av dette er i tråd med teorien om at individer har en tendens til å være mer motivert når en selv føler seg kompetent nok til det som skal gjøres (Deci & Ryan, 2000). Tilhørighet på sin side viser seg å ha en sammenheng med å styrke den indre motivasjonen av å holde på med IT-implementeringen. Argumentet er at en i større grad opplever glede og lyst når en får støtte av kolleger. Andre grunner kan også skyldes at dersom andre gjør det, har en lettere for å gjøre det selv også, kjent som tilslutningseffekten (Bindra et al., 2022). Studien hadde svært gode mål på selvdeterminisme med 10 testledd på autonomi, 13 testledd på kompetanse og 8 testledd på tilhørighet. Testleddene var uthentet fra standardiserte mål som Basic need satisfaction at work scale og Work climate survey, begge var Deci et al. (1989), Deci (2001) og Gagné (2003). Imidlertid var målene på endringen rettet

mot faktorer som allerede er etablert etter en endring, hvilket gjorde at den ble ekskludert fra studien. Mer konkret ble det kun brukt 3 testledd på opplevelsen av nytteverdien, og 3 testledd på fortsettelsesintensjon. Studien var likevel interessant og opplysende og ble derfor inkludert i denne diskusjonsdelen, men ekskludert fra resultatdelen.



