



---

Universitetet  
i Stavanger

***”Lederatferd og psykologiske kontrakter i en endringsprosess”***

*– En kvalitativ studie av lederatferdens betydning for ansattes  
opplevelse av en endringsprosess.*

Masteroppgave i Endringsledelse

Av: Cathrine Carr Ekroll

15.06.2016

Institutt for media-, kultur- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

*MASTEROPPGAVE*

---

**SEMESTER:** Våren 2016

---

**FORFATTER:** Cathrine Carr Ekroll

**VEILEDER:** Kristin Engh

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Lederatferd og psykologiske kontrakter i en endringsprosess** – En kvalitativ studie av lederatferdens betydning for ansattes opplevelse av en endringsprosess.

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Endringsprosess, lederatferd, psykologiske kontrakter, motstand, informasjon, kommunikasjon, støtte, relasjoner, medvirkning, inkludering, motivasjon, usikkerhet, forståelse, forventninger, forpliktelser og brudd.

---

**SIDETALL:** 73 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

**STAVANGER** .....

**15.06/2016**

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å kunne bidra med mer kunnskap vedrørende lederatferdens betydning for ansattes opplevelse av endring og psykologiske kontraktens bidrag til å forklare hvorfor det er slik. Hensikten er at lederen i bedriften skal kunne forstå, forme og forutse ansattes atferd og ha en bedre forutsetning for å skape en god endringsprosess.

Denne studien har en kvalitativ tilnærming, hvor dataene er samlet gjennom semi- strukturerte intervjuer med to ulike avdelinger i to forskjellige bedrifter. Respondentene besto av totalt syv ansatte, tre fra den ene bedriften og fire fra den andre.

Resultat og diskusjonsdelen belyser respondentenes opplevelse og forankres i relevant teori. I denne studien har jeg sett på hvordan lederatferd påvirker de ansattes opplevelse av gode endringsprosesser gjennom disse kjennetegnene på lederatferd: Kommunikasjon og informasjon, medvirkning og inkludering, støtte og motivasjon. Deretter ble disse kjennetegnene ved lederatferdene satt i sammenheng med oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og laissez-faire ledelse. Det blir så argumentert for at en blanding av oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert ledelse var lederatferden de ansatte ønsket de hadde under endringsprosessen. En slik leder ble kjennetegnet ved, felles visjoner, medvirkning og inkludering, støttet til de ansatte, en åpen dør, god dialog, trivdes i endringen og ønsket å utvikle seg.

Det siste forskningsspørsmålet om psykologiske kontrakter og dens mulighet for å påvirke motstand mot endring, viser at ledere som tar hensyn til kontraktene vil kunne ha en bedre forståelse, forventning og mulighet for å forutse ansattes atferd. Dette kan være med å redusere brudd på kontraktene, minimere usikkerhet knyttet, øke motivasjonen og forpliktelsen knyttet til endringen og dermed minimere sjansene for negativ motstand mot denne.

Studien konkluderer med at lederatferd påvirker de ansatte gjennom ulike kjennetegn ved atferden deres, og at ledere som fokuserer på gode psykologiske kontrakter også øker muligheten for at de ansatte opplever en ønsket lederatferd under endringer. Den ønskede lederatferden kan fjerne usikkerhet, øke motivasjonen, involveringen og forpliktelsene knyttet til prosessen. Ved å fokusere på psykologiske kontrakter kan lederen oppfylle ønskene om lederatferd og på den måten i tillegg skape en forståelse og endre sin virkelighetsoppfatning. Lederen ser endringen i andre perspektiv enn sitt eget og endrer individet, ikke gruppene slik modellene ofte gjør.

## **Førord**

Denne studien symboliserer avslutningen på masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Jeg vil først rette en takk til de to bedriftene og respondentene jeg har undersøkt, uten deres imøtekommenhet og vilje til å ta del i denne studien ville den aldri blitt en realitet.

Deretter ønsker å rette en stor takk til min veileder: Kristin Engh for god veiledning, faglige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og positiv innstilling.

Jeg vil også rette en takk til mine medstudenter i C-gangen for gode faglige samtaler og sosiale avbrekk.

Til slutt vil jeg gjerne takke min samboer, familie og venner som har vært motiverende og støttende underveis i prosessen.

Stavanger, 15. Juni 2016

Cathrine Carr Ekroll

# Innholdsfortegnelse

<b>1: Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Bakgrunn og problemstilling</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Formål og implikasjoner</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Avgrensning:</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Struktur på oppgaven</b> .....	<b>6</b>
<b>2: Teori:</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Organisatorisk endring</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Kotters åtte steg for å lykkes med endring.....	9
2.1.2 Senges femte disiplin, modell på organisasjonslæring.....	10
<b>2.2 Konsekvenser ved endring</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Motstand mot endring.....	12
<b>2.3 Ledelse og Lederatferd</b> .....	<b>13</b>
2.3.1 Mellomledernes rolle under endringer .....	14
<b>2.3.2 Lederatferd</b> .....	<b>15</b>
2.3.2.1 Relasjons- og oppgaveorientert ledelse .....	15
2.3.2.2. Endringsorientert .....	16
2.3.2.3.Laissez-faire ledelse.....	17
<b>2.4 Vertikale psykologisk kontrakt</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 Dannelse og funksjon .....	19
2.4.2 Innhold .....	20
2.4.3 Kontraktstyper .....	20
2.4.4 Oppfyllelse av psykologiske kontrakter.....	21
2.4.5 Brudd på psykologiske kontrakter.....	21
<b>2.5 Oppsummering av teori</b> .....	<b>22</b>
<b>3: Metode</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Forskningsstrategi</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 Valg av metode</b> .....	<b>25</b>
<b>3.4 Datatype og kilder</b> .....	<b>26</b>
3.4.1 Datainnsamling og tidsplan.....	27
<b>3.5 Forskningsintervju</b> .....	<b>28</b>
3.5.1 Utvalg .....	28
3.5.2 Intervjuguide .....	29
3.5.3 Intervjuprosessen.....	29
<b>3.6 Datareduksjon og analyse</b> .....	<b>30</b>
<b>3.7 Gyldighet og pålitelighet</b> .....	<b>31</b>
3.7.1 Reliabilitet.....	32
3.7.2 Validitet.....	32
3.7.3 Etikk.....	33
<b>4.1 Del 1: Hva kjennetegner gode endringsprosesser og hvilken betydning har ledereatferden for ansattes opplevelse av dette?</b> .....	<b>36</b>
4.1.1 Ansattes beskrivelse av endringen .....	36
4.1.2. Informerende og kommuniserende.....	38
4.1.3 Medvirkning og involvering.....	39
4.1.4 Støttende .....	41
4.1.5 Motiverende .....	43
<b>4.3 Del 2: Hvilken lederatferd ønsket de ansatte fra sin leder under endringen?</b> .....	<b>46</b>
4.3.1 Oppgaveorientert atferd.....	46

4.3.2 Relasjonsorientert atferd .....	47
4.3.3 Endringsorientert atferd .....	49
4.3.4 Laissez-faire ledelse.....	50
<b>4.4 Oppsummerende diskusjon av ønsket lederatferd .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 Del 3: Psykologiske kontrakter .....</b>	<b>51</b>
4.5.1 De ansattes opplevelse av forventninger til endringen .....	52
4.5.2 De ansattes opplevelse av forpliktelse .....	52
4.5.3 Motstand.....	53
4.5.4 Informasjon og kommunikasjon .....	54
4.5.5 Medvirkning og involvering .....	56
4.5.6 Støttende .....	57
<b>4.6 Oppsummerende diskusjon av psykologiske kontrakter.....</b>	<b>60</b>
<b>5: Konklusjon.....</b>	<b>61</b>
5.1 Implikasjoner og videre forskning .....	62
<b>6. Litteratur .....</b>	<b>64</b>
<b>7. Vedlegg.....</b>	<b>73</b>
7.1 Intervjuguide.....	73

## 1: Innledning

Tidligere var organisasjoners omgivelser, produkter, prosesser og kunders holdninger forholdsvis stabile over tid (Ekvall og Arvonen, 1994), mens vi i dag ser en tendens til et arbeidsliv preget av omstilling, nedbemanning og omstrukturering. Mye av årsaken til den økte endringen vi finner i dag kan skyldes økt globalisering og behovet for tilpasning i samfunnet, noe som ifølge NHD (2011) er med på å øke organisasjoners behov for å tilpasse og endre seg. Endringene er nødvendige for å blant annet kunne opprettholde organisasjonens konkurransevne i markedet (Sverke, og Hallgren, 2002; NHD, 2011; Kotter, 2012;) og i verste fall hindre at den dør (Peters, 1997).

Det er derimot ikke en enkel sak å skulle endre en organisasjon. Forskning viser at 2/3 av endringer ikke innfrir forventningene og mislykkes (Beer og Nohria, 2000) og at selv vellykkede endringsprosesser kan påvirke de ansatte i organisasjonen negativt (Armenakis og Bedeian, 1999; Faragher, Cass og Cooper, 2005). Det er derfor viktig at en under endringer også tar hensyn til arbeidstakerne (Arnold, 2005) og at det innhentes mer kunnskap om hvordan en kan gjennomføre vellykkede endringsprosesser (Burke, 2008). Studier tyder på at endringslederen spiller en viktig rolle for å få til en god og riktig gjennomføring av endringer (Kotter og Heskett, 1992; Kotter, 2012), da de tillegges hovedansvaret for utfallet av endringen og endringen i seg selv (Strand, 2007) samt påvirker opplevelsen til de involverte i endringen (Kavanagh og Ashkanasy, 2006; Rafferty og Griffin, 2006; Herold, Fedor, Caldwell og Liu, 2008). En nyere studie gjennomført av Ennova As (2014) finner at norske ledere ikke prioriterer nok tid til å utøve ledelse, noe som gjør dette temaet svært spennende og aktuelt. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan lederatferden påvirker de ansatte i endringsprosessen og hvilken lederatferd de ansatte vektlegger under endringer. I sin studie

om sunne omstillinger fant Saksvik og Tvedt (2009) støtte for at lederens atferd under endring var viktig for å skape sunne omstillinger.

Noe av årsaken til at endringer ofte mislykkes kan ha sammenheng med opplevelsen av endringen som et kontraktsbrudd, hvor lederen er initiativtakeren til dette bruddet. Mange ansatte føler seg sviktet og forrådt under endringsprosesser, da det oppleves som en gjensidig avtale blir brutt (Skogstad, 2005). Det er dermed nærliggende å tenke at en leder som gjennomfører en endringsprosess basert på tillit, gjensidighet, forståelse, forventninger, medvirkning og rettigheter vil få mer motiverte ansatte med et felles mål for fremtiden. For å

få til dette må det fokuseres på det som forklarer atferds og relasjonsbygging mellom leder og ansatt, nemlig psykologisk kontrakt (Conway og Briner, 2005). Det er derfor viktig at lederen har de ansattes perspektiv i hodet og kommuniserer tydelig, slik at brudd ikke forekommer.

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Det er viktig å fokusere på endringsprosesser dette kommer blant annet frem av arbeidsmiljøloven (AML, 2005), hvor omstillingsprosesser omtales som en av risikofaktorene for det psykososiale arbeidsmiljøet her i landet. Vi vet også at de ansatte er viktige for å få til en suksessfull endring (Spiker og Lesser, 1995; Maurer, 1997). Det vi ikke vet helt sikkert er hvilken atferd de ansatte ønsker av sin leder under en endringsprosess og hvordan deres forventninger til lederen er med på å påvirke endringen. Det meste av studier innenfor lederatferd har fokusert på effektiviteten i organisasjonene. Dersom man skal kunne forstå å hva og hvorfor effektiviteten endrer seg, må vi også ha kunnskap om hvordan og hvorfor lederatferden påvirker de ansatte og hva de ansatte egentlig ønsker av sine ledere i slike prosesser. Dette er ikke bare for å bli mer effektive, men for å få en bedre opplevelse både for individene i organisasjonen og organisasjonen i seg selv. Spørsmål en kan stille seg er hvorfor oppstår det negativitet og mistriivsel blant ansatte i endringsprosesser og hva kan lederen gjøre?

En leder med gode personlige egenskaper og en god lederstil vil ikke nødvendigvis også bli en god endringsleder under en endringsprosess. En studie bygger under denne antakelsen og fant ingen sammenheng mellom en leders transformerende lederstil og å vise riktig endringsorientert atferd under en endring (Herold et al, 2008). Studien viser med andre ord at en leder med gode personlige egenskaper for å lede ikke nødvendigvis er gode til å lede endringer. Det betyr at selv en god leder kan bli destruktiv under endringer. Det finnes blant annet empiri som viser at lederens atferd i en endringsprosess og måten de behandler medarbeiderne på har betydning for deres reaksjon på endringen (Brockner, Kanovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin og Bies, 1994; Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Med bakgrunn i organisasjoners stadige behov for endring og tilpasning i dagens samfunn, finner jeg det interessant å belyse hvilken atferd ved lederen som styrer og påvirker hvordan de ansatte opplever endringsprosessen. Spesielt ettersom prosessen fører til ulike konsekvensene både for organisasjonen, men også for dens ansatte. Oppgavens teoretiske forankring baserer seg på teori om organisasjonsendring, ledelsesatferd og psykologiske kontrakter. Det er også supplert med relevant forskning på områdene.



Gjennom å se på endring og ledelsesatferd opp mot psykologisk kontrakt, ønsker jeg å få et bedre bilde av betydningen ved å tilfredsstille behovene og forventningene i relasjonene mellom de ansatte og ledelsen. Jeg vil anta at det kan være av stor betydning for endringen og dens utfall at lederen tar hensyn til usikkerheten knyttet til den psykologiske kontrakten, da den kan bidra til å forme, forstå og forutse de ansattes oppførsel.

Ved å ta hensyn til ansattes forventninger til lederens atferd, vil jeg anta at organisasjonen som en helhet vil få en bedre opplevelse og komme mer styrket ut av endringsprosessen.

Denne oppgaven vil forhåpentligvis kunne gi organisasjoner en pekepinn på hvilke forventninger de ansatte har, hva de ønsker fra sin leder og hvordan lederen kan forsøke å møte forventningene på en god måte. Oppgaven belyser også at det er viktig og ikke kun fokusere på lederens personlige egenskaper, men at en også kan drive lederopplæring gjennom lederutviklingsprogram og lære dem hvilken atferd som er mest hensiktsmessig under en endring, samt viktigheten av å tilpasse endringen til situasjonen.

Ved å skape en bedre forståelse for ansattes opplevelse av endring knyttet til ledernes atferd håper jeg å oppnå interesse både for arbeidsgiverne, arbeidstakere og forskere innenfor feltet.

### **Problemstillingen for oppgaven:**

*Hvordan påvirker lederatferd ansattes opplevelse av endringsprosessen? – kan psykologiske kontrakter bidra til å forklare hvorfor det er slik?*

### **Med bakgrunn i problemstilling er det utformet følgende forskningsspørsmål:**

1. *Hva kjennetegner vellykkede endringsprosesser og hvilken betydning har lederens atferd for å skape dette?*
2. *Hvilken lederatferd ønsket de ansatte under endringen?*
3. *Kan motstand mot endring påvirkes gjennom fokus på psykologisk kontrakt?*

## **1.2 Formål og implikasjoner**

Denne studien er skrevet som et avsluttende ledd ved masterprogrammet i endringsledelse. Formålet er å kunne bidra med mer kunnskap vedrørende lederatferdens betydning for ansattes opplevelse av endring og psykologiske kontrakters bidrag til å forklare hvorfor det er slik. Det er med andre ord ønskelig at denne oppgaven skal bidra til å øke forståelsen av hvordan lederens atferd er med å påvirker endringsprosesser, samt hvor viktig det er å skape en felles forventning mellom leder og medarbeider underveis i prosessen.

Undersøkelsen har flere implikasjoner både når det gjelder forskning og praksis. Funnene fra studien kan blant annet gi organisasjoner en indikasjon på hva som er viktig for de ansatte under en endringsprosess og hvilken atferd det er viktig at lederne fokuserer på. Dette kan bidra til å skape en bedre arbeidshverdag og bedre resultater for organisasjonen. Oppgaven vil også belyse hvordan forventningene mellom leder og ansatt, representert gjennom psykologiske kontrakter, kan skape motstand mot endringen dersom lederens ikke skaper forståelse for eventuelle endringer og behov for endringer i forventningene.

### **1.3 Avgrensning:**

På bakgrunn av omfang og tid beregnet på denne studien har jeg valgt å foreta noen avgrensninger som jeg ønsker å gjøre rede for her.

Når det gjelder hvilken type endring som studeres her har jeg tatt utgangspunkt i skalaene for endring utviklet av Baron og Neumann (1996). Endringene jeg har valgt å se på dreier seg om endringer i personell og lønn (nedskjæringer, permitteringer og kutt i lønn), dette fordi mitt hovedfokus blir på mellomlederne og ansattes opplevelse av dem.

Lederatferd er ikke den eneste innfallsvinkelen som kan ha betydning for ansattes opplevelse av endringsprosessen når det gjelder ledelse. Jeg har derimot valgt å avgrense meg til lederatferden i denne oppgaven, da de bidrar til å gi et godt og oversiktlig svar på forskningsspørsmålene. Jeg anser det også som viktig å kunne fokusere på lederatferd, da det vil være enklere for bedrifter å endre lederens atferd enn personligheten. Det kunne også vært hensiktsmessig å se på atferd ved ansatte som kan påvirke endringsprosessen, men på bakgrunn av tid og omfang valgte jeg å ikke fokusere på dette i denne oppgaven. Ved å se på for mye ville studien i tillegg blitt overfladisk og ikke gitt gode og utfyllende svar.

Det finnes ulike typer psykologiske kontrakter, for å besvare min problemstilling holder jeg meg til de vertikale som er kontraktene mellom medarbeider og arbeidstaker eller organisasjonen.

### **1.4 Struktur på oppgaven**

Teorien i denne oppgaven skal være med å skape et bakteppe og øke forståelsen av de ulike begrepene i oppgaven. Først vil det være en presentasjon av hva organisatorisk endring er og hvilke konsekvenser det kan ha for organisasjoner. Videre vil det foretas en presentasjon av fire ulike typer lederatferd; relasjonsorientert-, oppgaveorientert-, endringsorientert ledelse og passiv lederatferd også kjent som laissez-faire ledelse.

Deretter vil oppgaven se på en mulig forklaring på hvorfor lederatferden har så mye å si for de ansattes opplevelse av endringen gjennom å fokusere på psykologiske kontrakter som en mulig forklaring.

Neste del av oppgaven beskriver den metodiske tilnærmingen som er brukt for innsamling og analysing av dataene i denne oppgaven. Det blir også foretatt en vurdering av etiske og metodiske betraktninger og implikasjoner.

Det neste kapittelet vil presentere og diskutere de resultater som er kommet frem av analysen. Oppgaven vil så avslutte med forslag til videre forskning og en konklusjon.

## 2: Teori:

Her dannes et teoretisk grunnlag for studien. Denne delen vil starte med å gjøre rede for de aktuelle begrepene som presenteres i problemstillingen, samt presentere relevant teori. Først vil jeg starte med å se på hva endring er og definere dette, det vil videre presenteres modeller på endring. Studien vil så bevege seg inn på området ledelse og lederatferd. Her vil ledelse bli forklart og en definisjon vil legges frem, så vil oppgaven ta for seg fire ulike typer lederatferd og forklare disse. Studien vil så bevege seg over til et viktig begrep når en skal forstå og håndtere medarbeideres atferd. Begrepet psykologisk kontrakt vil gjøres rede for og ulike konsekvenser ved brudd på denne vil også presenteres.

### 2.1 Organisatorisk endring

De fleste organisasjoner vil i dagens samfunn ha behov for å endre seg, enten det skyldes ytre eller interne forhold. Som følge av de stadige endringene ser vi oftere avisartikler om nedbemanning, omstrukturering, strukturendringer også videre, slike endringer er igjen med på å øke presset medarbeiderne er under. Allerede i 2011 forekom det organisasjonsendring i relativt stort omfang her i landet Saksvik (2011), med tanke på alt som har skjedd den siste tiden kan en bare tenke seg til at det også er tilfelle i 2016, og da spesielt i Stavanger. En organisasjonsendring innebærer svært mange ulike faktorer i form av ulike strategier, fokus, handlinger og konsekvenser, men et fellestrekk ved alle organisatoriske endringer er at de innebærer noe nytt (Falk, 2005). Det handler kort og godt om å bevege seg fra en tilstand til en annen. Endringers aktualitet er også forankret i arbeidsmiljøloven hvor det stilles krav til at arbeidsgiver, for å skape et forsvarlig arbeidsmiljø, skal sørge for nødvendig medvirkning under omstillinger (AML, 2015).

Det har vist seg å være svært vanskelig å enes om en definisjon på endring ettersom endring innebærer så mye forskjellig og endrer seg fra situasjon til situasjon, den ville da blitt alt for omfattende (Fischer og Sortland, 2001). Derfor må vi definere endringen med utgangspunkt i hvilken endring som skal studeres, er det fokus på innhold eller prosess, er den episodiske eller kontinuerlige (Weick og Quinn, 1999)? Saksvik, Tvedt, Nytrø, Andersen, Andersen, Bruvik og Torvatn (2007, s. 244) har i sitt forsøk definert endring som *"alt fra nye organisatoriske rutiner til endringer i organisasjonens formål"*. Dette er en forholdsvis vid definisjon som både sier noe om endringsprosessen og endringsinnholdet. Altså hvordan endringen skal gjennomføres og opprettholdes og hva som skal endres, altså selve

organisasjonen (Saksvik, et al., 2007; Burke, 2014). Ifølge Burke (2014) vil ledelsen bestemme mest når det kommer til innholdsfokuset og de ansatte vil ha lite å si, mens når det kommer til prosessfokuset er ledelsen avhengig av de ansatte og deres involvering, forståelse og støtte for endringen. Videre kan en ha fokus på episodisk eller kontinuerlig endring. Episodisk endring tar utgangspunkt i Lewins (1951) klassiske fasemodell: opptining- endring –frys og behovet for endringen utvikles ofte over tid. Burnes (1998) har derimot kritisert denne modellen for å være for statisk. Weick og Quinn (1999) argumenterer for en annen type endring kalt kontinuerlig endring, dette fordi de hevder organisasjoner er i en evig endring. Når vi skal se på endringsprosesser vil det også være hensiktsmessig å ta for seg hva som vil være en vellykket og ønskelig endringsprosess.

### **2.1.1 Kotters åtte steg for å lykkes med endring**

Kotter (2012) har kommet med 8 steg til vellykket endringsprosess. For å få til en vellykket endring må prosessen gis tid og det er spesielt viktig å gjennomføre trinn 1-4 (Kotter, 2012).

1. Skape en kriseforståelse – endring er nødvendig, dette er ifølge Kotter (2012) det viktigste steget. Hensikten her er å skape motivasjon, drivkraft og oppslutning for endringen, samtidig som faren for motstand blir mindre.
2. Skape en koalisjon av ansvarlige ledere som har makt til å gjennomføre endringen. Hensikten her er å skape en sterk koalisjon som er i stand til å overkjøre eventuell motstand.
3. Utvikle en felles visjon og strategi for styringen av endringen. Bedrifter som har en sterk og god visjon kan lettere oppnå motivasjon og driv fra de ansatte.
4. Kommunisere visjonen og strategien til hele organisasjonen. Det vil så være viktig at de ansatte har en god forståelse av visjonen, at de deler den og at de føler seg forpliktet til å følge den. Her kan ledelsen gå foran som et godt eksempel.
5. Gi kraft og legge til rette for medvirkning. Igjen handler det om å redusere motstanden og legge til rette for en god endringsprosess. Blant annet kan dette resultere i at ansatte må omplasseres eller fjernes og at andre kanskje må kurses, endre strukturer, roller, rutiner og holdninger.
6. Skape kortsiktige gevinster og synliggjøre fremgangen ved endringen. En endring kan ta lang tid å innføre og ofte kan en se at ansatte faller tilbake i gamle vaner. Det vil derfor være hensiktsmessig å stimulere drivkrefter og redusere motkrefter gjennom gevinster eller mangel på gevinster. Det å fokusere på positive resultater og peke på at

endringene som er gjort fungerer vil også kunne bidra til at motivasjonen og drivkreftene øker.

7. Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet. Det er viktig og ikke ta seieren på forskudd å tro at endringen har vært vellykket før den er skikkelig innarbeidet. Endring tar tid og en må hele tiden fokusere på å opprettholde endringspresset, motivasjonen og drivkreftene.
8. Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur. Ved å følge det siste steget blir endringen forankret og den nye måten å gjøre ting på her hos oss. Slik vil en også sikre at nye som ansettes jobber etter de nye endringene. For å få til dette kan en vise til de positive resultatene endringen har ført med seg.

(Kotter, 2012).

Det er med andre ord viktig at alle er med på endringen, at det brukes tid og at målet er klart formulert og godt informert. En leder må i følge Kotter (2012) følge de åtte trinnene for å få til en endring, men det er trinn en til fire som er de viktigste. Han påpeker videre at ledere ikke må føle seg presset til eller prøve å ta snarveier ved å hoppe over noen trinn, da dette vil ødelegge den nødvendige fremdriften i endringen (Kotter, 2012). Han understreker også at ledelsen er viktig for å lykkes med endringen (Kotter, 2012).

### **Kritikk Kotter**

Det er ikke alle som er helt enige i Kotters (2012) fremstilling av å lykkes med endringer, blant annet på bakgrunn av modellens steg prinsipp. Modellen forenkler virkeligheten og individene i den. Hennestad, Revang, Strønen (2012) mener at hvert av punktene i Kotters modell kunne vært et endringsprosjekt i seg selv og at dette skaper en utfordring ved modellen. Det har også vært kritikk rettet mot den manglende henvisningen til akademisk forskning, Kotter har derimot fått stort gjennomslag fordi hvert av punktene underbygges gjennom empiriske eksempler (Burke, 2008). Det anses også som viktig at organisasjoner ikke bare følger noen punkter slavisk, men at de også lærer av egne feil og endrer seg på bakgrunn av dette, en modell som ser på dette omtales nedenfor.

### **2.1.2 Senges femte disiplin, modell på organisasjonslæring**

Organisasjoner må i dagens samfunn kunne lære å tilpasse seg de skiftende omgivelsene og endringene som følger dette. Derfor vil studien se på Senges disipliner og sette disse i

forbindelse med endringsprosesser. Kjernen i Senges (2006) disipliner er å kunne endre tankesettet og skape samhandling mellom de involverte ved å fokusere på enkeltindividene og skape en organisasjon som er under kontinuerlig endring (Senge, 2006). En leder skal kunne analysere seg selv, observere og være åpen for påvirkning fra andre og kunne sette seg inn i ulike perspektiv på endringen (Senge, 2006). Senge (1990) har selv definert lærende organisasjoner som *”organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultat de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag”* (s. 3)

De fem disiplinene handler om fagområder med visse kunnskaper og ferdigheter som skaper et godt fundament for endringer. Disse er:

**Personlig mestring** handler om sammenhengen mellom behovet i organisasjonen og det hver enkelt mestrer eller er villige til å lære. Personlig mestring bidrar til å endre de ansattes innstilling til virkeligheten (i så måte at den blir mer objektiv), fremmer kreativiteten og motivasjonen (Senge, 2006). En leder må derfor fremme de ansattes opplevelse av personlig mestring, slik at de ansatte kan videreutvikle seg og nå de resultatene som ønskes.

**Mentale modeller** handler om de tanker, forestillinger og gjengrodde antakelser som finnes i organisasjonen og kan påvirke hvordan en oppfatter verden og former våre handlinger (Senge 2006). Ved å ha et økt fokus på mentale modeller kan lederne unngå bakenforliggende årsaker og vedtatte sannheter og i stede korrigere dem og unngå en virkelighet som ikke stemmer (Senge, 2006). Lederen må altså åpne for granskning av egne og andres ferdigheter slik at også ansatte påvirkes til å gjøre dette å teste nye måter og tenke på. Ved endringer vil ansatte med en bevissthet rundt sine mentale modeller lettere kunne justere disse og tilpasse seg endringen (Senge, 2006).

**Skape felles visjoner** handler om å skape en levende kraft blant de ansatte slik at de tror på og kan være med å bidra til fremtiden (Senge, 2006). Lederen må i denne sammenhengen være tilstede, skape dialog og inspirere de ansatte for å skape noe felles, da kan visjonen ifølge Senge (2006) få en lærende, motiverende og legitimerende effekt på de ansatte. En felles visjon vil også lettere kunne avsløre mentale modeller som ikke stemmer overens med virkeligheten og i stedet skape en felles forståelse.

**Læring i fellesskap** fokuserer på å skape handlekraft og gruppeinteraksjon gjennom å mobilisere de ansatte i diskusjoner og dialoger, dette fordi en gruppe som jobber mot et felles mål skaper bedre resultater enn enkeltindivider (Senge, 2006).

**Systemtenkning** er limet som får de ulike disiplinene til å henge sammen å skape en helhet. Senge (2006) fremhever dette som det viktigste forholdet, da det handler om å forstå hvordan

de ulike delene relateres til hverandre og skaper en felles enhet. Organisasjoner som skal kunne lære må være villige til å se på verden i et helhetsperspektiv som er større enn delene, slik at de kan skape en fremtid. Ledere som skaper dette kan få ansatte som er mer forpliktet og engasjerte, bruker fornuft og intuisjon og som ser relasjonene og de gjensidige påvirkningene fremfor årsak-virkning (Senge, 2006).

### **Kritikk Senge**

Kritikken knyttet til Senges modell handler om mangelen på ordet kunnskap og hvordan dette spres i organisasjonen (Nonaka og Takeuchi (1995), mens Rifkin og Fulop (1997) har kritisert modellen for å mangle fokus på de negative emosjonene i organisasjonen. Det har derimot vært lite empiriske tester av modellen (Tsang, 1997), noe som gjør det litt vanskelig å si om kritikken er berettiget eller ikke.

En generell kritikk til begge modellene er at endring er svært komplisert og lykkes veldig sjelden. Modellene skaper et veldig forenklet bilde av endringen, hvor en ved å følge noen enkle steg kan skape en god endring. Det vil sjeldent være så enkelt da endringer og organisasjoner er ulike og derav krever forskjellige tilnærminger til endringen.

## **2.2 Konsekvenser ved endring**

Endringer i en organisasjon antas å skulle skape noe bedre enn det som allerede er, men ofte opplever individene den som en belastning (Cummings og Worley, 2009). Flere studier viser at endringsprosesser har flere negative konsekvenser og da særlig for de ansatte, for eksempel jobbusikkerhet (Greenhalgh og Rosenblatt 1984; Nguyen og Kleiner, 2003; Saksvik 2011), lavere jobbtillfredshet (Spector, 1997) og økt opplevelse av stress (Tvedt, Saksvik og Nytrø, 2009; Burke 2014). Det kan også oppstå endringer i de sosiale relasjonene mellom de ansatte i organisasjonen når andre sies opp (Kivimäki, Vahtera, Elovainio, Pentti og Virtanen, 2003; Saksvik, 2011). Med tanke på alle konsekvensene en endring kan innebære er det ikke rart at organisasjonsendringer ofte fører til motstand, samtidig forstår vi at det koster dersom det ikke tas hensyn til menneskene i endringen.

### **2.2.1 Motstand mot endring**

Det hevdes at vi mennesker har en medfødt motstand mot endring (Bovey og Hede, 2001), og det er funnet en sammenheng mellom endringsprosesser som mislykkes og motstand mot endring (Spiker og Lesser, 1995; Maurer, 1997). Motstand ender ofte opp med å være en av de faktorene som får skylden når endringer mislykkes eller stopper opp (Ford og Ford, 2009).



Informasjon gir oss forutsigbarhet og en opplevelse av kontroll over fremtiden, ved endringer opplever vi ofte brudd på kontrollen og et sterkt behov for informasjon oppstår. Særlig under nedbemanningsprosesser kan en anta at informasjon og medvirkning er spesielt viktig for å skape en felles forståelse av situasjonen og den kommende prosessen, samt å klargjøre forventningene om en fremtidig arbeidssituasjon (Saksvik et al., 2007).

Ifølge Maurer (2006) oppstår ofte motstand som følge av dårlig informasjon, opplevde konsekvenser av endringen og manglende tillit til leder eller endringsagent. Det vil si at motstand kan forekomme til tross for at ansatte ser nødvendigheten av motstanden, men at de på bakgrunn av lederens atferd eller manglende atferd velger å yte motstand. Bernerth, 2004 fant i sin casestudie flere faktorer som førte til motstand mot endring; frykt, usikkerhet, manglende eller fraværende informasjon og ledernes påvirkning. At følelsen av frustrasjon, frykt og opplevd usikkerhet kan føre til motstand ble også støttet av Maurer (2006).

Ifølge Scott og Jaffe (1989) er ikke motstand til å unngå, da vi under en endring vil bevege oss gjennom de ulike fasene; benektelse-, motstand- nyorientering- og forpliktelsesfasen. En vil altså i starten oppfatte endringen som en trussel, hvor motstand blir en naturlig reaksjon, mens en i de to siste fasene begynner å anse endringene som en mulighet. Det er ulikt hvordan man reagerer i en endring, men Scott og Jaffe (1989) hevder at alle vil være innom hver og en av fasene i større eller mindre grad.

### **Positiv motstand**

Motstand er ikke nødvendigvis negativt for organisasjonene, det kan også være med på å skape noe positivt og dermed fungere som et hinder mot dårlige beslutninger. Motstand kan rett og slett bety at de ansatte bryr seg om hva som skjer i virksomheten. Ford, Ford og D'Amelio (2008) er av den oppfatning at motstand kan være en ressurs for endringen. Det er derimot en forutsetning at motstanden håndteres på en god måte, dette for at vi skal få noe positivt ut av den. Lederens utfordring blir dermed å snu de ansattes tanker og følelser og omdanne dem til noe positivt, kanskje har de noen verdifulle bidrag som kan gjøre endringsprosessen bedre.

## **2.3 Ledelse og Lederatferd**

Ledelse handler om et forhold mellom en leder og en medarbeider, men innenfor ledelsesbegrepet har det vært vanskelig å enes om en definisjon. Det finnes ikke en akseptert

definisjon, men felles for de fleste er at ledelse er en prosess som innebærer å påvirke grupper eller individer til å oppnå mål. Ifølge Einarsen, Skogstad, Aasland og Løseth (2002) kan måloppnåelse betraktes som nøkkelen for ledelse. Definisjoner på ledelse: *”prosessen hvor en styrer aktivitetene til en organisert gruppe mot måloppnåelse (Rauch og Behling, 1984, s. 46).* En annen definisjon: *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl, G., 2014, p. 23).*

Denne definisjonen er vid nok til å kunne omfatte de ulike lederatferdene jeg ønsker å bruke i denne studien. Ledelse handler i korthet om *”å påvirke eller å la være å påvirke medarbeiders aktiviteter i retning av måloppnåelse” (Skogstad og Notelaers, 2013, s.255).*

I følge Yukl, (2013) vil en av de viktigste ansvar en leder og hans administratorer har, være å lede en endring. Dette fordi lederens opptreden kan få konsekvenser for de ansattes ytelser, prestasjoner og atferd (JF, Skogstad og Notelaers, 2013). Dette får også konsekvenser for organisasjonen og selve endringen. Noen vil gå så langt som å kalle lederen for endringsagent (Elving, 2005).

De siste 30 årene har synet og fokuset innenfor ledelse endret seg fra å fokusere på personlighet, lederstil og tradisjonelle lederoppgaver til å fokusere på lederens atferd, egenskaper og strategier for ledelse av endringsprosesser. Ifølge Ekvall og Arvonen (1991) førte organisasjonsendringene til et økt behov for ny kunnskap i organisasjonene og hvordan dette skulle ledes. Yukl (2013) deler i dag ledeteorier inn i modeller som fokuserer på fem ulike tilnærminger; personlighetstrekk, atferd, makt, situasjon og integrerende tilnærming. Lederatferd handler om lederens atferdsmønster og det er dette vi skal se videre på nå.

### **2.3.1 Mellomledernes rolle under endringer**

En mellomleder må både kunne stole på de overordnede og underordnede, noe som ofte kan sette denne typen leder i vanskelige situasjoner, hvor for eksempel opplevelsen av rollekonflikt blir gjeldende. Mellomlederen skal med andre ord fungere som et bindeledd mellom topplederne og de ansatte. En mellomleder er ofte lederen som befinner seg nærmest de ansatte og som er ansvarlig for dem. Ved store omstillingsprosesser forventes det at mellomlederne opptrer som kompetente endringsagenter og er strategiske (Stensaker et al., 2011), det forventes også at mellomlederen bidrar som iverksetter av endringen (Floyd og Wooldridge, 1992). Som en av iverksetterne til endringen forventes det videre at lederen kommuniserer endringen, oppretter en balanse mellom krav og forventninger og støtter de ansatte (Balogun og Johnson, 2005; Rouleau og Balogun, 2011; Stensaker et al., 2011). For å

få til dette må mellomlederen ta hensyn til ulike forventninger, mål og virkelighetsoppfatninger og forsøke å skape en felles forståelse av disse, da er det en forutsetning at mellomlederen kjenner til de ansatte og organisasjonen. En mellomleder har med andre ord et stort ansvar når det kommer til endringen, men det er ikke alltid mellomlederen lykkes i denne rollen. Forskning viser at mellomledere har en tendens til å trekke seg unna og bli usynlige når de involveres i en endring (Claire og Dufresne, 2004). Dette vil være lite hensiktsmessig ettersom Glasø og Einarsen (2006) hevder at god relasjon med lederen skaper økt motivasjon, jobbtilfredshet og følelse av forpliktelse til arbeidet.

### **2.3.2 Lederatferd**

Lederatferd anses å spille en viktig rolle for å fremkalle medarbeideres prestasjoner (Barling & Kelloway, 1996; Berson, Shamair, Avolio, & Popper, 2001).

Jeg har valgt å fokusere på de fire kategoriene av lederatferd kalt oppgaveorientering, relasjonsorientering, endringsorientering og passiv lederatferd, denne inndelingen er i tråd med DeRue, Nahrgang, Wellman og Humphreym 2011). Videre vil jeg forklare disse nærmere.

#### **2.3.2.1 Relasjons- og oppgaveorientert ledelse**

Når det gjelder forskning på ledelse og lederstiler har fokuset stort sett vært på Ohio-State studien (Martinsen, 2009). Gjennom disse studiene kom forskerne frem til en kombinasjon av ulike lederatferd og skapte lederstiler som klassifiserte lederskap (Martinsen, 2009).

Opprinnelig ga forskerne lederstilene navnet ”consideration” og ”initiating structure”, men Blake og Mouton tok utgangspunkt i funnene fra Ohio-State studien, og dannet nye og egne kombinasjoner kalt oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Yukl, 2013). Innenfor de nye dimensjonene var det lederatferder som fasiliterte hverandre, dette var aldri gjort tidligere (Arvonen og Ekvall, 1996). På bakgrunn av dette dannet de også nye kategorier lederatferder. Relasjonsorientert ledere vil være opptatt av menneskene i organisasjonen, de viser omsorg og respekt ovenfor sine ansatte, anerkjenner dem, lar dem medvirke ved beslutninger (Bass, 1990; Yukl, 2013; Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2008), viser varme og er tilgjengelige (Lambert, Teppe, Carr, Holt og Barelka, 2012).

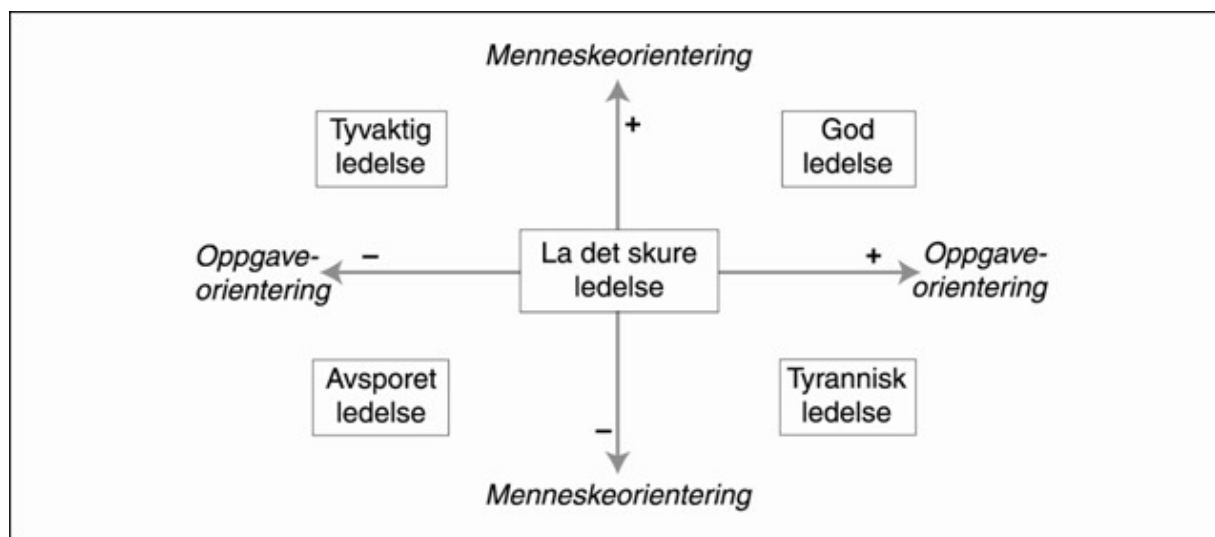
Opgaveorienterte ledere er ofte opptatt av å utføre oppgavene effektivt og reliabelt (Yukl, 2013), med fokus på målformulering, effektivitet, belønning og resultater (Martinsen, 2005). Dette er altså en mer dirigerende leder enn den relasjonsorienterte.

Relasjonsorientering ble funnet å ha en sterkere sammenheng med ansattes tilfredshet ved jobben, motivasjon og ledereffektivitet, mens den oppgaveorienterte lederen hadde en sterkere sammenheng med lederens og gruppens prestasjoner (Judge og Piccolo 2004). At relasjonsorientering fremmet ansattes tilfredshet ved jobben og oppgaveorientering prestasjonene, ble støttet av (DeRue et al, 2011).

Ettersom lederorienteringene er uavhengige av hverandre skaper dette en mulighet for ulike ledere som scorer på ulike nivå og dermed har ulike kombinasjoner av lederatferd.

Beskrivelsen av de to orienteringene viser også at de er såpass

forskjellige at det ikke er alle typene av atferd som lar seg kombinere. Med bakgrunn i relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd lagde Einarsen et al., 2002 en modell på hvilke kombinasjoner de to orienteringene kunne skape og hva som kjennetegnet ledere med slik atferd. Ut ifra denne modellen blir en leder som skårer høyt på oppgaveorientering og relasjonsorientering ansett som en god eller konstruktiv leder, en leder som derimot befinner seg innenfor de andre kombinasjonene anses som destruktive (Einarsen et al., 2002). Bass (1990) underbygger antakelsene om den gode leder og argumenterer for at høyt nivå av oppgave- og relasjonsorientering kjennetegner toppledere som har lyktes. Denne oppgaven vil kun se på den destruktive lederatferden omtalt i modellen som la det skure ledelse, men som også går under betegnelsen laissez-faire ledelse.



(Einarsen et al, 2002)

### 2.3.2.2. Endringsorientert

Allerede rundt 70-80-tallet økte fokuset på lederatferd i organisasjonsendringer, noe som også var i takt med samfunnsutviklingen (Ekvall og Arvonen, 1994; Skogstad og Einarsen, 1999).

Endringsorientert lederatferd vokste frem rundt 1990-tallet som et resultat av nye og turbulente omgivelser. At endringsorientering skulle bli en egen dimensjon innen lederatferd ble det funnet evidens for av noen svenske forskere, da de undersøkte ledere i Finland, Sverige og USA (Ekvall og Arvonen, 1991). Den nye lederatferden var ment som et supplement eller en utvikling av de relasjons- og oppgaveorienterte dimensjonene fra Blake og Moutons modell, mens den skiller seg ut fra lederstilene transaksjonell- og transformerende ledelse. Hovedgrunnen for den nye dimensjonen var at de allerede etablerte dimensjonene manglet noe samfunnet i større grad etterspurte, nemlig å kunne beskrive ledelse under forutsetninger som ikke var stabile (Katz og Kahn 1978), altså å ta hensyn til endringer (Ekvall og Arvonen, 1991). På bakgrunn av sine funn presenterte de også en modell kalt CPE-modellen, hvor de tre dimensjonene kombineres.

Endringsorientert ledelse fokuserer på hvilken atferd ledelsen burde vise under en endringsprosess, det vil si at ledere som følger denne atferden vil ha en større sjanse for å være en god endringsleder (Herold et al, 2008). Ifølge Ekvall og Arvonen (1991) kjennetegnes en endringsorientert leder ved fokuset på å skape en visjon, ta raske beslutninger, oppmuntre til samarbeid og diskusjon, være nyskapende, kreativ, promotere endring og vekst, ta risikoer og være visjonære. Ekvall og Arvonen (1991) så selv at endringsorientert lederatferd hadde mange likhetstrekk med transformasjonsledelse, da begge retningene fokuserte på mål, visjoner og nye retninger, men argumenterte for at det var en egen dimensjon. Det var spesielt på bakgrunn av skillet mellom den transformerende lederen som karismatisk og inspirerende, og den endringsorienterte som mer opptatt av utviklingen av selve arbeidet og organisasjonen (Ekvall og Arvonen, 1991).

I tråd med modellen på god lederatferd vil en god leder score høyt på oppgave og relasjonsorientert atferd, det er derfor nærliggende å anta at en leder som i tillegg scorer høyt på endringsorientering også vil være en god leder og da spesielt under endringer. I sin undersøkelse fant DeRue et al (2011) at endringsorientert lederatferd hadde en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av tilfredshet.

### **2.3.2.3.Laissez-faire ledelse**

Det siste tiåret er det fremmet et sterkt behov for å forske mer på de negative sidene ved ledere (Skogstad, Einarsen et al, 2007; Aasland, 2012; Skogstad, Hetland, Glasø og Einarsen, 2014). Skogstad og Notelares (2013) begrunner dette med at forskning her bidrar til en bredere virkelighetsforståelse av ledelse gjennom utviklingen av ny teori og empiri innenfor området. I tillegg til dette viser en studie at ansatte i Norge opplever påfallende høy forekomst

av laissez-faire ledelse (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010), noe som er med på å underbygge viktigheten av et økt fokus her.

En definisjon på laissez-faire ledelse; ”Fraværet av ledelse, unngåelsen av intervensjon eller begge deler. Hvor Laissez-faire (unngåelses) ledelse, hverken innebærer generelle transaksjoner eller enighet med underordnede. Avgjørelser er ofte forsinket, tilbakemelding, belønning og involvering er fraværende, og det gjøres ikke forsøk på å motivere medarbeidere eller å gjenkjenne og tilfredsstille deres behov” (Bass & Avolio, 1994, s. 20). Ifølge Antonakis, Avolio og Sivasubramaniam (2003) innebærer laissez-faire ledelse at ledere fraskriver seg alt ansvar, unngår å benytte seg av autoriteten og ta beslutninger slik som en leder bør. En laissez-faire leder er altså en passiv leder (Bass, 1990), som er fraværende når det er behov for vedkommende (Avolio og Bass, 2004; Judge og Piccolo, 2004) og hverken er opptatt av oppgaver eller mennesker (Bass, 1990).

Laissez-faire ledelse er også funnet å ha mange negative konsekvenser både når det kommer til helseplager (Einarsen, Skogstad og Aasland, 2010), rollekonflikt, konflikter med medarbeidere, mobbing og rolleambiguitet (Skogstad et al., 2007) og økte sjanser for skader på grunn av negative påvirkninger på sikkerhetsklimaet (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006). At det er viktig å ha med passiv lederatferd underbygges av de negative konsekvensene beskrevet ovenfor, i tillegg har (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001) gjennom sine studier funnet støtte for at ”Bad is stronger than good”. I denne sammenhengen kan det bety at en leder som er laissez-faire vil ha en større og mer negativ innvirkning på de ansatte enn en god og konstruktiv leder ville.

## **2.4 Vertikale psykologisk kontrakt**

I denne delen av teorien vil jeg gi en redegjørelse av psykologiske kontrakter og se på tidligere forskning innenfor området for å få en bedre forståelse av utviklingen. Så vil jeg presentere en definisjon, kontraktens funksjon, dannelse innhold og ulike kontraktstyper. Avslutningsvis vil jeg se på brudd av kontraktene og hvilke konsekvenser dette kan føre med seg. For å belyse dette vil jeg trekke frem relevant forskning.

Tidligere i oppgaven har jeg sett på lederatferd og hvordan denne kan påvirke endringsprosessen, videre vil jeg fokusere på hvordan ledere kan bruke psykologiske kontrakter for å forklare dette. I dagens endrende arbeidsliv kan en ikke annet enn forvente konflikter med tanke på forventninger og brudd på disse. Psykologiske kontrakter kan være et hjelpemiddel når en skal forstå hvordan medarbeidere forstår eller føler om noe og kan brukes

av lederen til å forme forventninger og motivasjon. Begrepet psykologisk kontrakt ble for første gang i arbeidssammenheng introdusert av Argyris og Levinson rundt 1960 og ble da forklart som den gjensidige forventningen mellom lederen og ansatte, altså en enighet mellom partene (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden og Solley, 1962). Det har siden den gang vært en utvikling både i begrepet og forklaringen av det, men det var ikke før i 1989 forskningen på området skjøt fart. Da reintroduserte Rousseau folket for den psykologiske kontrakt ved å presentere sin forskning, hvor hun vektla løfter og forpliktelser i tillegg til forventningene (Rousseau, 1989).

Siden den gang har Rousseau forsket mye på psykologiske kontrakter, både alene og sammen med kollegaer. I 1989 definerte Rousseau en psykologisk kontrakt som: *"Et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen"*.

Denne definisjonen tar altså hensyn til partenes forventninger til hverandre, men også den forpliktende siden ved psykologiske kontrakter. Den forpliktende delen av kontrakten er spesielt viktig når det kommer til forming av oppførsel, de ulike partene kan basere sin atferd på en vurdering av sine egne og den andre partens forpliktelser (Shore og Tetrick, 1994).

Rousseau (2000) sin definisjon med fokus på forpliktelser brakte også frem begrepet kontraktsbrudd, som i dag er et av de mest studerte områdene når det gjelder psykologiske kontrakter (Sverdrup, 2012). Den psykologiske kontrakten har også mange likhetstrekk med den sosiale identitetsteorien som også bygger på forpliktelsen til å gjengjelde menneskers innsats.

#### **2.4.1 Dannelse og funksjon**

Det som er viktig å huske på er derimot at den psykologiske kontrakten ikke handler om det lederen har lovet, men om det den ansatte oppfatter og forventer gjennom for eksempel samtaler og historier på arbeidsplassen. Den psykologiske kontrakten formes altså både av situasjonsfaktorer, men også individuelle faktorer slik som personlighet, fokus på rettferdighet og tidligere erfaringer (Bal og Kooij, 2011). Det vil derfor være hensiktsmessig at lederen bruker tid på å skape nærhet og dialog, slik at begge parter kan uttrykke sine forventninger og bli enige om gjensidige forpliktelser (Skogstad, 2005). Ved for eksempel endringer vil det være særlig viktig å reforhandle ønsker og behov i kontrakten og skape nye forventninger, da kan en også redusere usikkerheten. Det er også flere grunner til at fokus på psykologiske kontrakter er viktig. Ifølge Wellin (2007) er disse; kontraktene hjelper oss å forstå og forutse ansattes oppførsel, kontrakten kan være med å motivere og engasjere og at forståelsen av de psykologiske kontraktene kan være med å skape en bedre tilpasning mellom ansattes og

bedriftens mål. Ved å fokusere og forstå de psykologiske kontraktene har lederen altså bedre forutsetning for å forstå, forutse og forme de ansattes oppførsel. En utfordring kan være at ansatte påvirkes av andre informasjonskilder som er med og påvirker kontraktsutviklingen (Rousseau, 2004). Det vil si at toppledere, tillitsvalgte, personalansvarlig, mellomledere og medarbeidere påvirker den ansattes tolkning av de psykologiske kontraktene. Dette kan svekke gjensidigheten i kontrakten (Rousseau, 2004). Det betyr at de ansattes psykologiske kontrakter ikke bare påvirkes av lederne, men også av relasjonen til andre deler av organisasjonen. I mitt arbeid vil jeg kun få den ansattes syn på den psykologiske kontrakten med lederen, jeg vil derfor ikke kunne se på samsvaret mellom kontrakten til lederne og de ansatte.

### 2.4.2 Innhold

Å finne eller måle innholdet i psykologiske kontrakter har vist seg å være vanskelig ettersom det handler om bytteforholdet mellom de to partene og hva som inngår i dette (Sverdrup, 2014). På bakgrunn av dette ser en ofte på de ansattes forventninger til gjensidige forpliktelser når innholdet skal beskrives (Marks, 2001). De psykologiske kontraktene handler altså om enkeltindividers forventninger og forpliktelser ovenfor hverandre, ifølge Herriot, Manning og Kidd (1997) vil disse forventningene og forpliktelsene endre seg fra organisasjon til organisasjon og fra individ til individ. Dette gjør det enda viktigere å fokusere på nettopp de psykologiske kontraktene og innholdet i relasjonene mellom individene.

### 2.4.3 Kontraktstyper

Det finnes ulike typer psykologiske kontrakter og disse deles inn på bakgrunn av ansattes og arbeidsgiveres oppførsel mot hverandre (Rousseau, 2004). De ulike kontraktene har mange likhetstrekk, men de kan skilles fra hverandre ved å se på den ansattes motiver eller typen arbeid som utføres.

Innholdet i den psykologiske kontrakten blir ifølge Rousseau (1989) delt inn i to uavhengige dimensjoner; den transaksjonelle og den relasjonelle kontrakten.

Innenfor den transaksjonelle kontrakten finner vi ofte stabile og svært konkrete bytteforhold, med særlig vekt på de økonomiske avtalene slik som lønn. Dette er ofte avtaler som er nedskrevne og derfor også vanskelige å endre, i tillegg til at Rousseau (2000) beskriver dem karakterisert ved begrenset varighet og omfang. Ansatte som opplever denne typen kontrakt er ofte opptatt av noen bestemte betingelser, men dersom det blir endringer i disse betingelsene eller forventningene ikke blir oppfylt, kan de ende opp med å bytte arbeidsplass.



Den relasjonelle kontrakten vil i motsetning til den transaksjonelle kontrakten legge vekt på relasjonen mellom kontraktsholderne, for eksempel slik vi ofte ser i familiebedrift hvor flere i familien forventer å få stillinger og være sikret en jobb. Dette er med andre ord en kontrakt som handler om åpenhet og langsiktighet, med stor grad av gjensidig tillit og lojalitet (Rosseau, 2000). Denne typen kontrakt vil i kontrast til den transaksjonelle ofte være gjenstand for endringer gjennom for eksempel reforhandlinger, men dette gjør også at det er større sjanser for misforståelser og frustrasjon. Samtidig kan de gode relasjonene være så sterke at det er åpenhet for løsninger som retter opp i problemene. Det er derfor særlig viktig at begge parter er opptatt av å sikre en gjensidig forståelse og oppfatning når kontraktene skapes og at det ved brudd forsøkes å ordne opp så godt som mulig. Ansatte med relasjonelle kontrakter kan ifølge Rousseau (2004) skape et ønske om å hjelpe kollegaer, yte mer i jobben og støtte endringer i organisasjonen.

I senere tid har to nye kontraktstyper fått plass innenfor den psykologiske kontrakten; overgangsbaserte og balanserte psykologiske kontrakter (Rousseau, 1995). De overgangsbaserte kontraktene har kort varighet, mangler løfter om fremtidige forpliktelser, uspesifiserte krav til prestasjoner og insentiver. Den balanserte kontrakten kjennetegnes derimot av langsiktige og relasjonsorienterte forhold ved ansettelsen, med spesifiserte prestasjonsvilkår (Rousseau, 1995).

#### **2.4.4 Oppfyllelse av psykologiske kontrakter**

Når en av kontraktspartene lever opp til forventningene i kontrakten oppleves en oppfyllelse av denne. Det kan enten være ved at leder oppfyller den ansattes forventning eller omvendt (Lee, Lui Rousseau, Hui og Chen, 2011). Når kontrakten så er oppfylt vil den ansattes opplevelse av forpliktelse til sin leder eller arbeidsgiver avhenge av belønningen for innsatsen (Coyle-Shapiro, 2002). Dersom arbeidsgiveren oppfyller kontrakten vil den ansatte ofte kunne føle en forpliktelse til å bidra til bedriftens beste (Flood, Turner, Ramamoorthy og Pearson, 2001), samtidig som den ansatte vil ha økt sannsynlighet for å oppleve økt tillit og tiltro til sin arbeidsgiver (Robinson, 1996).

#### **2.4.5 Brudd på psykologiske kontrakter**

Det finnes kun et begrenset antall studier som ser på hvordan brudd på psykologiske kontrakter utvikles og hva som forårsaker dem (Conway og Briner, 2005), mens konsekvensene ved brudd har vært mest studert (Sverdrup, magma artikkel). Ifølge Robinson

og Rousseau (1994) defineres brudd på psykologiske kontrakter som *"når en part i relasjonen oppfatter at den andre har mislykkes i å oppfylle løftegitte forpliktelser"*. Slike brudd har vist seg å forekomme relativt ofte og kan skape sterke reaksjoner og konsekvenser, ettersom de gir en opplevelse av løftebrudd (Robinson & Rousseau, 1994). Brudd på kontrakten kan føre til lavere jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, prestasjon og høyere turnover (Zhao, Wayne, Glibkowski og Bravo, 2007), samt økning i intensjon om å bytte jobb og destruktiv eller negativ atferd (Bordia, Restubog og Tang 2008, Jensen, Opland og Ryan 2010). En av studiene som har sett på hva som kan skape bruddene, indikerer at lederen og organisasjonens manglende støtte kan være en årsak (Conway & Briner, 2005). Det antas at brudd på psykologiske kontrakter vil oppleves hyppigere ved en endringsprosess enn ellers, en slik antakelse finner støtte i flere studier (Morrison og Robinson 1997, Rousseau 1995). For å forsøke å håndtere og unngå brudd under endringer foreslår Skogstad (2005) økt fokus på nærhet, tilgjengelighet og kontakt mellom kontraktspartene. Ved å fokusere på psykologiske kontrakter er lederen mer rustet til å forstå, forme og forutse de ansattes oppførsel. Dette anser jeg som en svært viktig del av det å forstå hvorfor de ansatte opptrer som de gjør under endringer, da kan lederen tilpasse sin atferd mot en felles forståelse, forme sine ansatte og få frem ønsket oppførsel fra dem. Lederatferd som har vist seg å være viktig er evnen til å bygge gode relasjoner, være tilgjengelig, lytte, oppnå en god kontakt med de ansatte, være tydelig i kommunikasjon og opprettholde tilliten. Gjennom et økt fokus på psykologiske kontrakter er sannsynligheten større for å ivareta gode relasjoner mellom ansatte og lederen.

## 2.5 Oppsummering av teori

I dette kapittelet er det presentert en teoretisk kontekst for denne studien. Hensikten med å presentere relevant teori er å skape et godt grunnlag for å forstå resultatene og diskusjonen som vil komme i de følgende kapitlene.

Oppgaven har først tatt for seg endring og definisjon av dette, det er så beskrevet noen modeller på hvordan en kan gå frem for å få til gode endringer. Den første er Kotter (2012) sin 8 steg modell til vellykket endring, den andre er Senge (2006) sin modell på fem ulike disipliner for lærende organisasjoner. Så tar studien for seg ulike konsekvenser knyttet til endringer. I denne studien håper jeg å kunne komme med bidrag til hvilke karakteristikka ved lederatferden som påvirker de ansattes opplevelse av gode endringsprosesser.

Videre har den tatt for seg ledelse og fire ulike lederatferder; oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og laissez-faire ledelse. Førstnevnte handler om å nå mål og skape struktur, så er det lederens evne til å skape relasjoner og støtte de ansatte. Den tredje lederatferden handler om å tenke nytt, involvere de ansatte og stadig endre seg, til slutt beskrives den fraværende lederen, som kjennetegnes ved å forsvinner når de ansatte har bruk for vedkommende. Studien vil her forsøke å avdekke hvilken lederatferd de ansatte ønsker fra sin leder under endringen.

Avslutningsvis tar studien for seg psykologiske kontrakter, hva de inneholder, hvordan de dannes, funksjon, ulike typer og hvilke konsekvenser som kan forekomme ved brudd. Den psykologiske kontrakten handler om den individuelle opplevelsen av uuttalte gjensidige avtaler mellom to parter. Jeg ønsker med denne studien å kunne bidra til en forståelse av psykologiske kontraktens betydning under endringsprosesser og hvorfor det er slik. På bakgrunn av dette håper jeg å kunne komme med noen nye synspunkt på området.

**På bakgrunn av teorien presentert ovenfor har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen.**

1. *Hva kjennetegner vellykkede endringsprosesser og hvilken betydning har lederens atferd for å skape dette?*
2. *Hvilken lederatferd ønsket de ansatte under endringen?*
3. *Kan motstand mot endring påvirkes gjennom fokus på psykologisk kontrakt?*

### 3: Metode

Oppsettet til denne oppgaven tar utgangspunkt i Blaikies (2010) forskningsdesign og bygges opp deretter. Blaikies (2010) design ble valgt da han presenterer en teori som ser ut til å gi oversiktlige og gode verktøy for å få til en god og forutsigbar prosess.

Herunder vil det foreligge en presentasjon av forskningsdesignet for denne oppgaven. Det vil gjøres rede for ulike og mulige valg, diskuteres og begrunnes hvilke valg som er gjort.

Det vil først bli en kort presentasjon av forskningsdesign, før oppgaven vil gå over til å beskrive og diskutere ulike valg, avslutningsvis vil styrker og svakheter ved valg og metode diskuteres.

#### 3.1 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2010) er et forskningsdesign en plan som utvikles av en eller flere forskere over hvordan et forskningsprosjekt skal gjennomføres, hvilke valg som gjøres og begrunnelsen for disse valgene. Et forskningsprosjekt hjelper forskeren å redegjøre for de beslutninger som tas når et forskningsprosjekt skal planlegges i tillegg til å forsvare de avgjørelser som blir tatt.

Ved å redegjøre for de valg som tas i forskningsdesigner, får vi en mer forutsigbar forskning som også er mulig og etterprøve av andre forskere. Dette kan være med å sikre at forskningsprosjektet gjennomføres på en integrert måte (Blaikie, 2010).

Et forskningsdesign skal altså kunne gi svar på:

- Hva som skal studeres
- Hvorfor det skal studeres
- Hvordan det skal studeres

Denne oppgaven vil basere seg på et eksplorativt design.

#### 3.2 Forskningsstrategi

Når et forskningsspørsmål skal besvares skal vi finne frem til den riktige logikken ved å bruke riktig tilnærming (Blaikie, 2010). I følge Blaikie (2010) finnes det fire tilnærminger til forskningen: deduktiv, retroduktiv, induktiv og abduktiv, hver og en av disse besvarer forskningsspørsmålet på hver sin måte. Dette valget er noe av det viktigste som gjøres, og både Yin (2014) og Blaikie (2010) er åpne for at vi kan kombinere flere strategier.

Den deduktive og retroduktive forskningstilnærmingen gir begge et svar på hvorfor spørsmålet og vil dermed være best egnet for forskning som søker et forklarende svar (Blaiki, 2010). Som motsetning finner vi forskningstilnærmingen som ser de eneste til å besvare hva-spørsmålet, nemlig induktiv og abduktiv forskningstilnærming, men abduktiv strategi kan i tillegg også besvare hva –spørsmålet (Blaikie, 2010). De vil begge være hensiktsmessige å bruke dersom forskeren søker å finne å forstå eller beskrive et sosialt fenomen (Blaikie, 2010).

Hovedessensen ved den induktive forskningstilnærmingen er å beskrive sammenhengen mellom en gitt hendelse og et fenomen uten å si noe om hva som faktisk har skapt hendelsen. Deduktiv strategi forklarer hvorfor et fenomen oppstår gjennom å teste teori, dersom dataene stemmer overens med teorien kan bruken av teorien forsvares og den styrkes. Retroduktiv tilnærming handler om å oppdage underliggende mekanismer, i visse kontekster for å kunne forklare den observerte regulariteten. Avslutningsvis har vi den abduktive tilnærmingen som forsøker å beskrive og forstå meninger og aktiviteter innenfor en kontekst, for så å forsøke å forstå problemet.

I min oppgave ønsker jeg å gå i dybden og forstå hvordan lederatferden påvirker de ansatte for så å kunne danne et helhetlig bilde over hvordan dette er med på å påvirke endringsprosessen. For best mulig å kunne besvare mine forskningsspørsmål velger jeg derfor å bruke den abduktive tilnærmingen. Dette fordi jeg har hva og hvorfor spørsmål som skal besvares, og dette er den eneste av de fire tilnærmingene som kan benyttes begge steder. Gjennom meninger og beskrivelser søker jeg å forstå hva som skjer i endringsprosessen og hvorfor de oppfører seg som de gjør. I min oppgave vil da endringsprosessen være konteksten jeg prøver å forstå de ulike meningene og aktivitetene innen, mens lederatferd og psykologiske kontrakter blir det som har innflytelse på disse prosessene.

### **3.3 Valg av metode**

Det må tas hensyn til hvilken måte og innenfor hvilken form det ønskes at dataene skal samles og analyseres i, det skilles hovedsakelig mellom tall og ord (Blaikie, 2010). Med tall menes dataene innenfor den kvantitative metoden, mens ord beskriver dataene i den kvalitative metoden.

Kvantitativ metode handler med andre ord om å måle sosiale prosesser, ofte gjennom ulike svarprosesser, som ender i en numerisk analyse. Et typisk eksempel på en kvantitativ metode

er spørreundersøkelser, her vil det være lite eller ingen direkte kontakt mellom forsker og utvalget som studeres. Det kreves med andre ord lite kommunikasjon mellom forsker og informant (Blaikie, 2010), ettersom det er tallene vi er ute etter og ikke noe annet.

Som en motsetning til kvantitativ metode finner vi kvalitativ metode. Her uttrykkes dataene gjennom ord, noe som gir forskeren beskrivelser og mulighet til å finne holdninger, meninger og aktiviteter knyttet til sosiale kontekster. Forskeren foretar så en prosess kalt transkribering (nedskrivning av tale til tekst), for så å transformere og analysere dette om til nye ord. Jeg ønsker i min studie å beskrive, utforske og finne svar på hvordan endringsprosesser påvirkes av lederens atferd gjennom ansatte. For å gjøre dette ønsker jeg å benytte meg av kvalitativ metode hvor dataene innhentes gjennom intervju.

### 3.4 Datatype og kilder

Spørsmålet her er hvilke typer data som skal samles inn for å på best mulig måte besvare forskningsspørsmålene og få til en god forskning. Blaikie (2010) nevner fire ulike måter en kan skaffe seg data på. Den første kaller han naturlige sosiale omgivelser, her blir folk studert i den sammenhengen hvor aktivitetene forskeren er opptatt av oppstår, det kan for eksempel være studiet av relasjoner mellom kollegaer på jobben. Den andre studerer mennesker i semi-naturlige omgivelser, det vil si at forskeren studerer folk når de ikke er i aktiviteten forskeren er interessert i. Et typisk eksempel her vil være under intervju, hvor forskeren ofte stiller spørsmål om aktiviteten de utfører i den naturlige settingen. Dette er ifølge Blaikie (2010) den vanligste formen for innhenting av data i samfunnsvitenskapelig forskning. Den tredje typen innsamling handler om kunstige omgivelser, typisk her vil være bruk av eksperiment for å finne dataene forskeren ønsker innenfor et konstruert og kontrollert miljø. Den siste datainnsamlingsmåten kalles sosiale gjenstander og handler om de sporene eller produktene mennesker eller grupper legger fra seg, enten direkte, indirekte eller som et resultat av aktiviteter i de naturlige omgivelsene (Blaikie, 2010).

I min datainnsamling vil det være mest naturlig å bruke semi-naturlige omgivelser som datakilde. Videre vil jeg da ønske å intervju respondentene, dette fordi jeg ønsker å gå dypere inn i hva som skjer i en endringsprosess og hvordan virkelighetsoppfatningen til de ansatte og ledelsen påvirker denne prosessen. Ved å bruke denne datatypen vil jeg lettere kunne klare å forstå hva som har skjedd og hvorfor.

Innenfor sosial forskning finner vi tre typer data som er vanlige å bruke og som sier noe om forskerens avstandsforhold til dataene: primær, sekundær og tertiær (Blaikie, 2010).

Primærdataene vil da være de dataene forskeren selv samler og analyserer, denne typen datainnsamling finner spesielt styrke i at det er forskeren selv som har gjort hele prosessen og vet hvordan den er utført. Sekundærdata er data andre forskere har samlet og som man da ikke har kontroll over, mens tertiærdata er andregangs bruk av data som er samlet og analysert av noen andre. Den største svakheten ved tertiærdata er at en ofte presenteres for en ferdig analyse, hvor råmaterialet som er tilgjengelig er begrenset (Blaikie, 2010). Det er ofte forskningsspørsmålet som avgjør hvilken data som bør brukes.

Jeg anser det som mest relevant å bruke primær- og sekundærdata til å besvare forskningsspørsmålene. Mine primærdata vil først og fremst innhentes gjennom intervju, men det vil også være nødvendig å bruke sekundærdata for å bygge opp under og belyse de analyser som gjøres. Det er derfor viktig å hele tiden sette seg inn i de data eller analyser som skal brukes i oppgaven, for å se om de faktisk er relevante eller holder et godt nok kvalitetsnivå. Kildebruken vil så godt det er mulig forsøke å benytte nyere litteratur som er tilknyttet anerkjente og seriøse forlag. Dette er med på å opprettholde troverdigheten til oppgaven da en i større grad unngår å ta med litteratur som kan være uriktig og utdatert, men noen viktige teorier og funn kan føre til at enkelte eldre artikler også brukes. Litteratursøkene foregår for det meste i fagbøker og på kjente databaser som Web of Sciences, BIBSYS og Pub Med. Da disse databasene inneholder kvalitetskontrollerte, peer reviewed artikler.

### **3.4.1 Datainnsamling og tidsplan**

Neste steg i prosessen vil nå være å gjøre en beskrivelse av hvordan problemstillingen skal besvares gjennom å se på hvordan data skal innhentes og analyseres. Her vil det derfor være viktig å fokusere på hvordan en skal få frem gode meninger og erfaringer fra respondentene. For å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen ønsker jeg å innhente data fra ansatte innen to forskjellige bedrifter i Stavangerområde, hvor alle nylig har vært gjennom en endringsprosess.

Blaikie (2010) hevder at tiden er noe av det mest kritiske ved alle forskningsdesign og han gjør et skille mellom tre ulike tidstyper:

- Tverrsnittstudie: begrenser seg til nåtid
- Longitunell studie: strekker seg over en periode
- Historisk studie: begrenser seg til fortiden

Min studie vil mest være en blanding av historisk studie og tverrsnittstudie. Dette fordi jeg ser på en handling som har blitt implementert, men hvor spørsmålene i intervjuet både handler om selve prosessen, men også tiden etterpå.

### 3.5 Forskningsintervju

Ved å ta i bruk forskningsintervju har en bedre grunnlag for å forstå verden sett fra den intervjuedes side (Kvale og Brinkmann, 2009). Det finnes mange ulike typer intervjuer, men de utføres enten i form av gruppeintervju eller enkeltintervju. Under et gruppeintervju vil det være flere personer til stede og det oppstår ofte diskusjoner som kan gi gode og reflekterte svar. Her vil det ikke være en styrende intervjustil og fokuset er først og fremst rettet mot å få frem ulike synspunkt i gruppen. Det kan derimot også hende at viktig informasjon uteblir, da det for eksempel kan være informasjon som er sensitiv, personlig, emosjonell også videre. Enkeltintervju derimot er bedre egnet når en ønsker å få frem fakta, holdninger og meninger slik jeg ønsker i min oppgave. Derfor har valget falt på enkeltintervju som metode, ved bruk av semi-strukturerte intervju. Ved å bruke semi-strukturert intervju kan forskeren komme nærmere respondenten og ha mer åpne spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009), dette kan sikre en bedre flyt i samtalen. Dette kan gjøre at respondentens svar er åpnere og at opplevelser, følelser og tanker får en større rolle i svarene. Etersom spørsmålene er åpne, vil det også være mulig å komme med oppfølgingsspørsmål dersom noe skulle være uklart eller deltakeren ikke svarer tilstrekkelig på spørsmålet. En slik måte å intervju på sikrer en større fleksibilitet og en mer ”naturlig” samtale og anses dermed som den passende metoden for å belyse problemstillingen.

#### 3.5.1 Utvalg

Etter å ha kontaktet flere bedrifter har jeg til slutt endt opp med to bedrifter fra Stavanger, jeg har underveis innsett at temaet jeg ønsket å skrive om var så aktuelt at svært mange bedrifter ikke hadde mulighet til å stille opp til intervjuer. Etersom funnene ikke skal generaliseres, men antyde at lederatferden kan ha noe å si for ansattes opplevelse av endringsprosesser anser jeg dette som et representativt utvalg for å kunne besvare min problemstilling.

Utvalget som skulle intervjues ble valgt tilfeldig, dette innebærer ifølge Blaikie (2010) at hvert enkelt individ har lik sjanse for å velges under utvelgelsen. Fordelen ved en slik utvelgelse vs. ikke tilfeldig utvalg er at vi unngår et skjevt utvalg av for eksempel de ledere som ønsker skal intervjues, eller av de som er mest positive til endring også videre. Hvert individ får nå lik mulighet til å bli valgt uavhengig av andre faktorer. Det var også noen tilfeller av



selektivt utvalg, det vil si at ansatte ble spurt om de hadde anledning og at enkelte av disse personene ble valgt ut. De utvalgte hadde ulike roller på avdelingen og var av ulik alder.

Et av de store spørsmålene når det kommer til kvalitativ metode er, hvor mange personer må jeg intervju? Med utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2009) er mitt svar at jeg ønsker å intervju så mange personer som er nødvendig for å få svar på det jeg ønsker. Det er med andre ord ingen fasitsvar og en må vurdere dette fortløpende i prosessen. For få respondenter vil gjøre det vanskelig å analysere funnene og finne likhetene mellom de intervjuede, mens for mange respondenter vil skape tidsproblemer og det vil bli vanskelig å gjøre skikkelige analyser (Kvale og Brinkmann, 2009). På bakgrunn av tid tilgjengelig og forskningsspørsmålet antok jeg på forhånd at 6-9 intervju burde være tilstrekkelig, men underveis oppdaget jeg et metningspunkt på 7 og anså meg fornøyd med dette.

### **3.5.2 Intervjuguide**

Her dannes rammen for intervjuet og sørger for at problemstillingen og temaene som omfatter denne blir belyst. Intervjuguiden kan sammenliknes med en oppskrift som sørger for at intervjuet drives fremover og at jeg som intervjuer kan stille oppfølgingsspørsmål dersom respondenten ikke svarer utfyllende nok.

Intervjuguiden min startet med en kort presentasjon av meg selv og hva jeg ønsket å studere, uten å si for mye om hva jeg ville undersøke. Dette fordi jeg ikke ønsket å påvirke svarene på noen måte. Det ble også informert om estimert tidsbruk.

Spørsmålene ble videre delt inn i tre bolker, disse var: opplevelsen av endringen, lederatferd og psykologiske kontrakter. Det var totalt 8 hovedspørsmål med noen oppfølgingsspørsmål under. Før intervjuene ble gjennomført utførte jeg prøveintervju for å sjekke intervjuguiden og at spørsmålene var dekkende for å besvare min problemstilling. Det ga meg også en anledning til å øve på rollen som intervjuer og skape en best mulig forståelse av spørsmålene. Etter dette gjorde jeg noen små endringer på intervjuguiden. På bakgrunn av test av intervjuguiden og liten revidering for å øke forståelsen anser jeg intervjuguiden som et godt grunnlag for å besvare problemstillingen for denne studien.

### **3.5.3 Intervjuprosessen**

Intervjudato og de fleste tidspunkt ble avklart per telefon med min kontaktperson, men på grunn av uforutsette arbeidsdager satte jeg av en hel dag per bedrift for å kunne møte de ansatte når det passet for dem.

Intervjuene ble gjennomført på kontor eller grupperom og det ble lagt opp til at respondentene selv kunne velge hvor de ville være. Det var på forhånd satt av ca. 30 min til hvert intervju, noe som viste seg å være et godt estimat. Intervjuene viste seg å vare fra 15-30 min. Under intervjuene ble det benyttet lydopptaker og det ble notert litt underveis. I etterkant ble intervjuene transkribert. Muligheten for å benytte lydopptaker ga meg som intervjuer en rekke fordeler, blant annet kan jeg konsentrere meg om respondenten og samtalen her. I tillegg gir det en helhetlig og fullstendig tilgang til intervjuet i etterkant. Ulempen er at enkelte respondenter kan oppleve det som ubehagelig og la svarene påvirkes av at intervjuet tas opp, men på bakgrunn av at hver enkelt respondent ble spurt om dette var greit anser jeg ikke dette som et stort problem for denne undersøkelsen. Jeg vil også betrakte bruken av lydopptaker som en så stor fordel for validiteten til intervjuet at det i stor grad vil overgå eventuelle ulemper.

Under hele intervjuprosessen var jeg bevisst på å ikke stille noen ledende spørsmål eller på noen måte påvirke respondentenes svar.

Det er en god del forarbeid knyttet til gjennomføring av intervjuene, blant annet skal timeplaner tilpasses og intervjuguiden skal prøves ut og godkjennes.

Ved gjennomføringen av de to siste intervjuene opplevde jeg at de fleste svarene samsvarte med tidligere svar og at det var enkelte tema som gikk igjen allerede da. Jeg fullførte noen intervjuer til, analyserte litt data og bestemte meg så for at metningspunktet var nådd.

Ved innsamling av data kan det være av avgjørende betydning å ta stilling til hvilken tid innsamlingen skal foregå i (Blaikie, 2010). Skal dataene som samles inn være nåtid, fortid eller over en bestemt tidsperiode? Jeg har valgt å samle inn data i nåtid, med bakgrunn i hva de ansatte husket og følte der og da. For å besvare spørsmålene måtte de også tenke tilbake på hvordan det var under selve endringen.

### **3.6 Datareduksjon og analyse**

Det siste og avsluttende nøkkelementet innen forskningsdesign er spesifikasjonen og rettferdiggjørelsen av metodene som brukes for å redusere og analysere dataene som er funnet. Dette arbeidet gjør det lettere å finne sammenhenger og mønstre i respondentenes svar og knytte disse til problemstillingen jeg ønsker svar på.

Straks intervjuene var ferdige måtte det transkriberes, altså få intervjuene over til tekstform.

Denne prosessen gjør det lettere og mer oversiktlig å analysere og redusere materialet som er innhentet. Det er derimot en veldig tidkrevende, men viktig prosess (Blaikie, 2010).

Prosesen går så over til en blanding av analyse og datareduksjon, her blir det vanskelig å skille de to. I følge Blaikie (2010) kan prosessen med å skille datareduksjon og analyse være vanskelig da de ofte kan gli inn i hverandre. På bakgrunn av dette valgte jeg videre å se på dem som en sammenhengende prosess. Først gjennomførte jeg en koding av intervjumaterialet gjennom det som kalles en datareduksjon (Blaikie, 2010). Når intervjuet var ferdig kodet, hadde dataene en form som passet til videre analyse. Ifølge Blaikie (2010) er koding den sentrale delen i kvalitativ metode og det er her mønstre og sammenhenger kan avdekkes. Kodene skal kort beskrive intervjupersonens handling eller opplevelse, så skal denne kodingen kategoriseres til fullstendige beskrivelser av handlinger og opplevelser som undersøkes (Kvale og Brinkmann, 2009). Kategoriseringen hjelper å redusere og strukturere intervjuene om til korte tekster. Denne delen av prosessen innebar å bryte ned transkripsjonen fra intervjuene i kodete biter som så ble satt sammen i kategorier. Dette gjorde prosessen med å sammenlikne intervjuer og svare på forsknings spørsmål enklere og mer oversiktlig.

Så startet jobben med å koble de ulike dataene sammen, denne prosessen innebærer å forsøke å finne variasjoner, regulariteter og singularitet som en forhåpentligvis kan bruke til å danne og basere teorier på. Yin (2014) forklarer denne prosessen som sammenbinding av funnene som er gjort. Det vil si at en etter dette kan konkludere og knytte funne opp mot spørsmålene og problemstillingen som ble presentert i starten.

Jeg har vært bevisst på å forholde meg objektiv underveis i hele prosessen og ikke la min egen forutinntatthet påvirke analysen. De ansattes uttalelser vil presenteres i teksten med kursiv, slik at det skal være lett å skille dette fra resten av teksten. I henhold til anonymisering av informanter vil jeg konsekvent omtale lederen som han i diskusjons og analysedelen.

### **3.7 Gyldighet og pålitelighet**

Et forskningsdesign vil alltid inneholde både styrker og svakheter og en gjennomgang av disse vil være nødvendig for å skape en skikkelig forståelse rundt forskningen en skal utføre (Blaikie, 2010). Enten en velger kvalitative eller kvantitative metoder vil det være nødvendig å drøfte resultatene i lys av deres reliabilitet og validitet, altså troverdigheten og påliteligheten til forskningen. Avslutningsvis vil jeg også redegjøre for hvordan jeg har håndtert de etiske utfordringene ved studien.

### 3.7.1 Reliabilitet

Handler om konsistensen og troverdigheten til forskningsresultatene og behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om undersøkelsen kan repeteres og resultatene reproduseres av andre forskere på et annet tidspunkt (Kvale og Brinkmann, 2009). Selve målet med Reliabiliteten er ifølge Blaikie (2010) å minimere feil og skjevheter.

I en intervjusituasjon vil for eksempel reliabiliteten handle om hvorvidt den intervjuede ville gitt andre svar på samme spørsmål dersom en annen forsker spurte dem (Blaikie, 2010).

For å sikre reliabiliteten vil det derfor være viktig at jeg som forsker ikke påvirker den intervjuedes svar på noen som helst måte. For eksempel kan det å stille ledende spørsmål eller forskerens atferd gjøre dette. For å unngå dette har jeg fokusert og brukt mye tid på en intervjuguide med objektiv ordbruk og nøytrale spørsmålsformuleringer. Underveis i intervjuene prøvde jeg å forholde meg så godt som mulig til formuleringene i intervjuguiden uten å ødelegge opplevelsen av "samtalet". Samtidig som jeg også hadde et fokus på å reagere så nøytralt som mulig på svarene jeg fikk. På bakgrunn av dette antar jeg å ha fått en pålitelig studie hvor respondentene kom med ærlige svar og opplevde en god intervjusituasjon.

Videre i prosessen har det også vært viktig å forholde seg nøytral og ikke la egne antakelser påvirke datareduksjon eller analyse. Konteksten som brukes for å samle inn dataene (intervjuet) vil også kunne påvirke hvilke svar en får, det vil derfor være ønskelig at de respondentene intervjues i mest mulig naturlige settinger, hvor de føler seg komfortable. Dette løste jeg ved å la respondentene selv velge stedet hvor intervjuet skulle være, da det antas at de da velger et sted hvor de føler seg trygge. Ved å ta hensyn til de ulike punktene nevnt ovenfor er oppgavens reliabilitet styrket.

### 3.7.2 Validitet

Dreier seg om hvorvidt metoden undersøker det den skal (Kvale og Brinkmann, 2009). Yin (2014) skiller mellom konstruert- intern- og ekstern validitet. Innenfor konstruert validitet forsøker en å identifisere de operasjonelle tiltakene som er korrekte for temaet som skal forskes på. Den interne validiteten søker etter koblinger mellom elementene i designet, mens ekstern validitet handler om generaliserbarheten til funnene som gjøres.

### **Intern validitet**

Handler om å ha dekning for de tolkningene som trekkes. For å sikre den interne validiteten har jeg prøvd ut og revidert intervjuguiden flere ganger, noe som har sikret at spørsmålene har blitt mest mulig forståelige og ikke har vært ledende. Før første intervju gjennomførte jeg et testintervju med en utenforstående for å teste om spørsmålene fremstod som logiske og fornuftige for andre. For å unngå at dataene jeg har sittet med ble presentert eller oppfattet feil, har jeg flere ganger gått tilbake til det opprinnelige intervjumaterialet og kontrollert om min tolkning stemmer overens med resten av materialet. Det kommer også tydelig frem at de fleste punktene er nevnt av flere informanter, noe som underbygger tolkningene. Alle tolkninger og forforståelser jeg har vil ha utgangspunkt i eksplisitte forklaringer og sitat fra respondentene.

### **Ekstern validitet**

Handler om generalisering av resultatene og i hvilken grad dette er mulig.

Som nevnt tidligere har ikke formålet med min studie vært å generalisere, da dette ikke er vanlig ved bruk av kvalitative metoder. Det kan også hevdes at generalisering egner seg bedre når en skal vurdere kvantitative metoder, hvor en er ute etter standardiserte resultater med større utvalg som ofte er valgt tilfeldig. Dette underbygges av det faktum at enkelte av mine respondenter er selektivt valgt, noe som gir studien en lav ekstern validitet. Mine funn vil altså ikke ta utgangspunkt i et ønske om å generalisere, men med tanke på å hjelpe to spesifikke bedrifter i en spesiell situasjon som vil være unik. Dette kan svekke validiteten ved forskningen, men en vil likevel sitte igjen med mye verdifull informasjon. Denne informasjonen vil kunne benyttes for denne bedriften og i noen tilfeller også andre bedrifter som likner og opplever liknende situasjoner. Denne måte å jobbe på kalles ofte overførbarhet.

Som forsker er det mitt ansvar hvor god validitet og reliabilitet oppgaven har, jeg har derfor gjennom hele prosessen hatt et stort fokus på validitet, reliabilitet, anonymitet, sensitivitet og konfidensialitet.

### **3.7.3 Etikk**

Etikk og forskning handler om å ta hensyn til standarder for oppførsel og valg, spesielt med tanke på de som forskes på, men også de som skal lese det ferdige resultatet. Ved å ta hensyn til etiske standarder, sikres ivaretagelsen av de menneskelige rettighetene til personene

oppgaven vil ha betydning for. På bakgrunn av dette har jeg gjennom hele prosessen hatt det etiske i bakhodet og tatt valg som følger retningslinjene så godt som mulig.

Jeg har lagt spesiell vekt på personvern og konfidensialitet, det vil derfor ikke være noen som navngis hverken personer eller bedrifter. Dette har jeg også informert bedriftene og respondentene om. Straks oppgaven er levert vil alt materiell knyttet til intervjuer, slik som lydfiler og transkripsjoner destrueres.

## 4: Resultater og diskusjon

Dette kapittelet vil bestå av resultater og diskusjon, hovedargumentet for å ha slått de to delene sammen var at dette skapte en god oversikt og bedre flyt i oppgaven. Strukturen vil følge forskningsspørsmålene som er presentert lenger nedenfor og tolkninger av funn vil presenteres og diskuteres underveis.

Delkapittel 1 gir en kort presentasjon av de ansattes generelle opplevelse av endringen, dette skal være med å danne grunnlag og forståelse for den videre analysen. Videre beskrives de ansattes opplevelse av lederens atferd under endringen. En innsikt i dette vil være hensiktsmessig for å kunne begripe hvilken lederatferd som er viktige for ansatte under endringer og hvordan den påvirker dem og endringen.

Delkapittel 2: Med utgangspunkt i funnene om hva de ansatte anser som viktig lederatferd for å få til en god endring, diskuteres dette i lys av lederatferdene oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og laissez-faire ledelse. Her vil det forsøkes å få frem hvilken type lederatferd de ansatte ønsker lederen skal ha for å få til en god endring.

Delkapittel 3 beskriver hvordan de ansatte har opplevd den psykologiske kontrakten mellom seg selv og sin leder og hvordan den kan ha bidratt til å påvirke deres atferd og motstand mot endringen.

Tolkninger og diskusjoner av funn vil beskrives underveis som resultatene presenteres, dette for å på best mulig måte klare å besvare forskningsspørsmålene nevnt nedenfor.

Resultatene fra de to organisasjonene viser at det er store likhetstrekk mellom hva de ansatte forventer fra sin leder, mens det er noen ulikheter i hva de faktisk har opplevd under endringen. Dette gjør at jeg har vurdert det som lite hensiktsmessig å skille dem fra hverandre under dette kapittelet, men at det under noen punkter vil skilles noe på bakgrunn av ulikheter. Dette for å få frem forskjellene hos lederne og hvordan dette har vært med å påvirke de ansattes opplevelse av endringen. Til tross for store likheter mellom respondentene i deres svar, må det tas i betraktning at denne undersøkelsen kan ha mangler som gjør at andre ansatte kan oppleve annen lederatferd som viktigere enn det som presenteres her.

Videre skal vi se hvilke lederatferder de ansatte opplever fra sin leder, eller skulle ønske de opplevde under endringen. Etter hvert delkapittel vil jeg redegjøre for en oppsummering av hovedfunnene.

## **Forskningsspørsmålene som skal besvares i denne delen:**

1. *Hva kjennetegner gode endringsprosesser og hvilken betydning har lederatferden for ansattes opplevelse av dette?*
2. *Hvilken lederatferd ønsket de ansatte fra sin leder under endringen?*
3. *Kan motstand mot endring påvirkes gjennom lederens økte fokus på psykologisk kontrakt?*

### **4.1 Del 1: Hva kjennetegner gode endringsprosesser og hvilken betydning har lederatferden for ansattes opplevelse av dette?**

Studien ser på de ansattes opplevelse av lederatferd knyttet til endringsprosessen, at det finnes en slik sammenheng støttes av flere studier (Herold et al., 2008; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Følgende delkapittel vil gi en kort presentasjon av de ansattes opplevelse av endringen og hvilken lederatferd de har opplevd fra sin leder. Med utgangspunkt i dette vil det diskuteres hvilken lederatferd de ansatte ønsker fra sin leder under endringer med utgangspunkt i oppgaverelatert, relasjonsorientert, endringsorientert og laissez-faire ledelse.

#### **4.1.1 Ansattes beskrivelse av endringen**

En endringsprosess vil alltid påvirke de ansatte på en eller annen måte, enten det er positivt eller negativt. Blant annet fordi det er knyttet spørsmål om trygghet eller usikkerhet til en slik prosess. Spørsmålene knyttes både til egen situasjon, men også situasjonen til kollegaer. Det er derfor ønskelig å se på hvordan de ansatte har oppfattet endringen og hvilke tanker de sitter igjen med. To av respondentene beskriver endringen slik: *"Helt tullete og uproff, det er sånn det har vært."* *"Det var litt kaos."*

Sitatene fra respondentene kan tyde på at organisasjonsendringene utført i virksomhetene presentert i denne oppgaven ikke har vært godt gjennomført sett gjennom de ansattes øyne, men at de har vært vellykket, i den forstand at de ble gjennomført. Organisasjonsendringer som ikke oppleves som godt gjennomført av de ansatte kan antas å ha flere uheldige utfall for de ansatte. Det knyttes ofte mange emosjoner og konsekvenser til endringer, noe heller ikke denne endringen har sluppet fra. En av respondentene beskriver at informasjon de fikk fra ledelsen, som innebar at ansatte kom til å miste jobben, opplevdes som en stor påkjenning. Særlig da de selv ikke fikk vite hvem det gjaldt.



*”I starten høstes det ut som det var veldig mye, oppsigelser, permitteringer osv., men så rant det ut i sanden egentlig ehh... Jeg føler mer det har vært for oss som jobber her og ledelsen at en har trodd at det skulle være verre enn det ble. Også har en gått og lurt på er det meg er det deg, hvem skal gå? Det har vært en påkjenning, spesielt for de som ble berørt.”*

Det kan tenkes at mye av påkjenningen knyttet til denne opplevelsen handlet om en følelse av usikkerhet knyttet til jobben. Hvor hovedårsaken til denne usikkerheten handler om informasjon som gis, men som ikke er konkret nok for de ansatte. At slik mangel på informasjon kan skape en opplevelse av usikkerhet underbygges av De Witte (1999), mens Greenhalgh og Rosenblatt (1984) fremhever at vi har et behov for å kontrollere og styre hendelser og at manglende kontroll kan skape en opplevelse av jobbusikkerhet. Det kan antas at en slik opplevelse kan ha sammenheng konsekvenser som stress, utbrenthet og sykefravær. Dette fordi påkjenningen og usikkerheten som den ansatte beskriver blir for stor.

Endringer er ofte ulike, men de kan likevel skape lærdom for fremtiden. På denne måten kan organisasjoner, ledere og ansatte bruke endringene til å skape en bedre prosess for fremtiden. En av respondentene fremhever dette ved denne endringen: *”prosessen har vært annerledes for hver gang og de har lært fra hver prosess.”* Disse sitatene viser at ledelsen har tatt tak og lært av tidligere prosesser, noe som er i tråd med Senge (2006) og hans antakelse om at en for å lære må tørre å se seg selv i speilet og stille kritiske spørsmål til det en gjør.

Til tross for dette kommer ikke endringen unna negative opplevelser, en av respondentene uttalte: *”Det var mye surskap i begynnelsen, men ikke så mye nå.”*

Endringen har altså gått bedre etter hvert og at det var mest negativitet knyttet til den i begynnelsen. Noe som samsvarer med Scott og Jaffe (1989) sin faseinndeling hvor både benektelse og motstand er vanlig, før en så begynner å se muligheter og godkjenner endringen.

Det å skulle gjennomgå store endringer ser altså ut til å ha både personlig og emosjonelle konsekvenser for de ansatte. Det vil derfor være viktig at organisasjoner tar hensyn til sine ansatte og fokuserer på å skape vellykkede og gode prosesser også for dem. Videre vil oppgaven derfor se lederatferder de ansatte har lagt frem som viktige for dem under endringen og som dermed kan bidra i å gi innsikt i hva ansatte opplever som viktig for å få til en god endring. Disse er; informerende og kommuniserende, medvirkende, støttende og motiverende. Hver og en av atferdene vil diskuteres opp mot Kotter (2012), Senge (2006) og annen relevant teori.

#### 4.1.2. Informerende og kommuniserende

Når endringer iverksettes økes ansattes behov for informasjon og ifølge Kaim, Landis og Ernest (2014) er nøkkelen for å redusere negative utfall under endringer kommunikasjon. De ansattes opplevelse av informasjon vil være subjektiv og det er dermed naturlig at det finnes ulike oppfatninger av behovet og ønsket om denne. Alle respondentene uttaler at de har fått noe informasjon om endringen, men det fleste ser også ut til å enes om at denne informasjonen ikke var god nok. Sitat som illustrerer dette: *"(...) har gitt informasjon, men skulle ønske det ble kommunisert og informert mer enn det ble."* En annen av respondentene opplevde at informasjonen kom fort, men at den hadde mangler. *Informasjonen kom fort, men var ikke presis.* Den manglende informasjonen knyttes til usikkerhet om hva som skal skje, hvem det skal skje med, hvorfor det skal skje og hva som vil skje fremover. At ansatte trenger svar på slike spørsmål underbygges av (Senge, 2006; Kotter 2012), som mener at det å skape en god felles visjon kan gi de ansatte svarene de trenger, skape motivasjon og forståelse for endringen og behovet for den. Det antas at lederen ikke har informert godt nok om visjonen, at den har vært uklar eller at de har utarbeidet visjonen uten å inkludere de ansatte. Dette gjenspeiles av følgende sitat: *"(...) si mer om hva og hvorfor, det ble vanskelig å forholde seg til andre og mye hvisking og tisking, en vet ikke hva som skjer."* Uten innsikt i hva og hvorfor spørsmålene rundt endringen, vil det være vanskelig for de ansatte å forstå, støtte og motiveres for endringen, og flere kan oppleve usikkerhet slik som sitatet viser. En slik opplevelse kan skyldes mange faktorer, men det kan tenkes at de ansatte på bakgrunn av den manglende kommunikasjonen ikke har forstått behovet og logikken ved selve endringen (Kotter og Schlesinger, 2008). Det kan også tenkes at lederne trodde visjonen var kjent eller at de overså det faktum at ikke alle sitter med den samme informasjonen og forståelsen som dem selv. Flere av de ansatte uttrykker derimot en forståelse av at noe måtte gjøres og at de ikke kunne få all den informasjonen de ønsket, til tross for ønsket om mer informasjon. *"Jeg savnet informasjon, men forstår samtidig at ikke alt kan kommuniseres."*

Ifølge Størseth (2006) kan det i en omstillingsprosess forekomme at lederen har informasjon som ikke kan gis videre til de ansatte, men slik mangel på informasjon kan skape andre utfordringer. At det oppstår hvisking og tisking er ikke uvanlig under endringsprosesser. *"Det ble mye spekulasjoner, vi viste ikke hva som var rett og galt."*

I forbindelse med organisasjonsendringer er det ikke uvanlig med en opplevelse av informasjonsunderskudd, hvilket kan føre til en ryktebørs som er ment å erstatte den manglende kommunikasjonen (Melberg og Mikkelsen, 2015). Flere av de ansatte syntes mangelen på informasjon ble svært ubehagelig og opplevde at det førte til uheldige

opplevelser blant de ansatte. *“Det ble vanskelig å forholde seg til folk.”* *”Mange gikk rundt og skulte på hverandre, er det deg eller meg?”* Det de ansatte beskriver her går igjen i begge bedriftene og de ansatte trekker dette frem som opplevelser de synes har vært vanskelige. Det er derfor tydelig at mangelen på informasjon har påvirket de ansatte i begge bedriftene negativt og at det førte med seg mye spekulasjoner. Ledere som fanger opp ryktespredning kan påvirke opplevelsen av misnøye og deling av feilaktig informasjon (Saksvik, Nytrø og Tvedt, 2008). Det vil altså være hensiktsmessig for de ansatte å ha en leder som tar tak i konflikter så fort som mulig og håndter disse på en konstruktiv måte.

At informasjon og kommunikasjon er viktig underbygges av Kinnunen, Mauno, Nätti og Happonen (2000), som hevder at ærlig kommunikasjon og informasjon kan redusere eller hindre opplevelsen av jobbusikkerhet blant de ansatte. En av de ansatte opplevde at lederen holdt tilbake informasjon og ikke var helt ærlig: *“(....) opplevde at lederen ikke fortalte det han visste.”* Noe som skapte en opplevelse av at lederen ikke var ærlig og hadde noe å skjule. Med bakgrunn i sitatene ovenfor antas det at de ansatte er opptatt av måten kommunikasjon og informasjon formidles på, men også innholdet i denne. Dette funnet er i strid med Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) som hevdet at det var måten informasjonen ble formidlet på som var det viktigste, i tillegg til de ansattes opplevde muligheter for å kommunisere fritt og utvunget om informasjonen. Det antas at kommunikasjon og dialog vil være viktig for å få til en god endringsprosess, fordi det gir lederen en mulighet til å fange opp hva som rører seg blant de ansatte, noe som kan gi verdifulle innspill og synspunkt som kan være med på å skape en god prosess og måloppnåelse (Kotter 2012; Senge 2006).

#### **4.1.3 Medvirkning og involvering**

Senge (2006) nevner medarbeiderutvikling gjennom personlig mestring og ansattes mulighet til å være kreative og utvikle seg selv som et av de fem punktene i sine disipliner. Det kan være vanskelig for ledere å få til medvirkning og mange ledere kan se på dette som et hinder på veien mot å realisere endringen, dette fordi endringen kan skape nye mål eller planer for fremtiden. Ledere som lar ansatte medvirke gir derimot ut et signal om en visjon de har tro på og en prosess de ønsker skal gjennomføres riktig. Medvirkning kan gi høyere grad av forpliktelse og motivasjon for endringen, fordi det skapes en felles forståelse for den (Stansaker et al, 2004). Ifølge respondentene har det vært lite mulighet til å medvirke i endringsprosessen. Under intervjuene kommer det frem at de fleste respondentene opplever ledere som tvinger på dem en endring og styrer dem ovenfra og ned. De ansatte beskriver det slik:

*”Det er liten mulighet for å påvirke, det tror jeg er mye fordi han som er leder nå har lite makt, før var det et litt annet system for mange år siden, sånn han som var der da hadde mye mer makt. Det merker man stor endring på, det har ganske mye å si.”*

Slik det kommer frem av sitatene ovenfor skapes det en forståelse i bedriftene hvor de ansatte ikke har noe de skulle sagt fordi lederen har lite makt og at de derfor må finne seg i det som bestemmes av ledelsen høyere oppe. Noe som underbygges av dette sitatet *” Det hele styres av toppledelsen.”* Det kan derimot også virke som om de ansatte har ulikt syn på hvor stor evne lederen har til å påvirke endringen og avgjørelsene som tas for deres avdeling. En av de ansatte uttrykker at lederen har kjempet for dem.

*”(.....) har stått på for sine ansatte, altså oss da. Ehh... kjempet for å legge frem grunner for at vi skal få bli og prøve at de skal forstå at det går ikke om flere folk skal forsvinne så vil nesten alt kollapse. Det er gjerne litt brutalt, men det er et faktum egentlig”.*

Det kan tenkes at lederen ikke har vektlagt involvering fordi det rett og slett ikke har vært rom for dette fra toppledelsen. Når de ansatte ikke får medvirke i endringsprosessen kan dette skape en opplevelse av å ikke bli hørt og tatt hensyn til, noe som igjen kan skape usikkerhet rundt ivaretagelsen av deres behov. Sitat som understreker dette: *”Endringen burde vært gjort mer i samarbeid med de ansatte, det er tross alt vi som skal drive arbeidet videre og trenger motiverte medarbeidere”* Ser av medvirkning at dette underbygger de ansattes opplevelse av å ha en toppstyrt og påtvunget endring. Ansatte kan ofte bidra med verdifull tilbakemelding for organisasjonen, noe som støttes av Kotter og Schlesinger (2008) som uttrykker at ledere kan dra nytte av råd og innspill fra de ansatte. Det kan derimot se ut til at noen ansatte har hatt mulighet til å påvirke noe. Det har vært tilbud om stillinger ved andre avdelinger i bedriften, dette har gjort at de selv og andre ansatte har kunnet bli i bedriften eller avdelingen. *”det har vært lite mulighet for å påvirke, eneste er at jeg har fått tilbud om å jobbe andre steder, som igjen har påvirket andre jeg jobber med.”* En annen uttalte: *”Tror ikke han følte det var så mye valg, ellers hadde han kanskje vært uten jobb.”* Det som kommer frem av disse sitatene er altså at noen av de ansatte har fått mulighet til å påvirke utfallet av endringen ved å skifte avdeling, men innerst inne har de ikke opplevd å ha så mye valg. Dette fordi deres valg også har påvirket de andre på avdelingen, noe som kan ha økt opplevelsen av stress for de

involverte. Det kan også tenkes at deres relasjonelle kontrakt med kollegaene har bidratt til å påvirke valget, da de ikke ønsker å bryte med forventninger til gode kollegaer.

Den manglende medvirkningen kan ha gjort endringsopplevelsen verre for de ansatte og skapt mer misnøye knyttet til endringen. En slik antakelse støttes av teori; måten ledere involverer og behandler ansatte på under endring har vist seg å være viktig for hvordan de opplever og reagerer på endringen (Ekvall & Arvonen, 1991). Ifølge Rafferty og Griffin (2006) vil ansatte som får mulighet til å bidra under endringen oppleve den mer forutsigbar, noe som kan redusere ønsket om å skifte jobb eller opplevelsen av stress. Kotter (2012) understreker også viktigheten og behovet for å få med seg de ansatte i endringsprosessen.

#### 4.1.4 Støttende

I denne delen av analysen er det såpass store forskjeller mellom respondentenes opplevelse at jeg velger å dele dem opp og skrive hvem som mente hva. De ansatte fra den ene bedriften uttrykker en opplevelse av manglende støtte fra lederen sin, mens de ansatte i den andre bedriften uttrykker å ha opplevd god støtte fra sin leder. Med bakgrunn i at de ansatte i begge bedriftene vektlegger støtten, enten den er god eller dårlig, vil jeg anta at denne karakteristikken ved lederatferden har vært viktig for de ansattes opplevelse av endringen. De ansatte i den ene bedriften opplever at lederen deres har vært fraværende og ikke brydd seg om dem. *"Jeg tror lederen vår glemte å ivareta de ansatte og at vi er den viktigste ressurs, kanskje ble det for mye for henne."* En annen sa: *"ønsker at vår leder kunne vært mer tilgjengelig og lyttet når noe ble sagt."* På bakgrunn av dette underbygger sitatet oppfattelsen av at lederen i denne avdelingen ikke har lyktes i å fokusere på menneskene og tilstedeværelsen for sine ansatte i det som kan oppleves som en vanskelig tid for mange. Ledelsen kunne tjent på å ta bedre vare på de som ble igjen, da mange av disse har opplevd store endringer i sin arbeidsdag og mistet nære kollegaer. Ved å gjøre dette kunne de ansatte fått en mer positiv opplevelse av endringen og unngått eventuelle konsekvenser som kan oppstå ved negative endringsopplevelser. Ifølge Bass og Riggio (2012) vil gode relasjoner med lederen ha betydning for de ansattes reaksjoner på endringen. Dette underbygger betydningen av en støttende leder under en endringsprosess. Blandt de ansatte i den andre bedriften er det en oppfatning av at lederen kunne tatt mer hensyn til det menneskelige, men at de også er fornøyde med han. Flere av de ansatte savner mer forståelse og støtte fra sin leder, spesielt knyttet til det å miste gode kollegaer og skulle prestere godt på jobben. *"Jeg er veldig fornøyd med vår leder, han viser medfølelse og ser hva vi har å gjøre"*

Den ansatte opplever å ha en positiv opplevelse av sin leder som medmenneskelig og forståelsesfull. Det finnes derimot andre opplevelser av lederen i oljebedriften.

*”det har vært en stor påkjenning og jeg skulle ønske lederen kunne ta mer hensyn til det menneskelige.”* Disse sitatene underbygger hvor forskjellige oppfatninger ansatte har av lederen og hvorfor det er viktig at lederen har en god relasjon med sine ansatte. Nettopp fordi

lederen da har muligheten til å forstå og se de ulike behovene og forsøke å tilpasse seg etter dem. Det kan derimot også tenkes at de individuelle forskjellene i ansattes opplevelse av endringen ikke lar seg påvirke av støtte eller relasjoner til lederen. Ansatte som befinner seg i benektelses eller motstandsfasen (Scott og Jaffe, 1989), kan tenkes å ha vanskeligere for å la lederen påvirke dem gjennom støtte eller et forsøk på å opprette en relasjon. Det vil derfor argumenteres for at lederen bør fokusere på å ha en god relasjon og støtte sine kollegaer også før endringen starter. Det antas at dette kan skape en bedre og mer robust relasjon mellom lederen og de ansatte, noe som vil kunne øke de ansattes opplevde forpliktelse til lederen. Som vi ser av sitatene ovenfor har de ansatte i den ene bedriften en positiv opplevelse av sin leder som er tilstede og åpen for å lytte. Til motsetning har vi de ansatte i den andre bedriften som opplever en leder uten kontroll og som er forvirret og usikker. Lederen gir ikke noen form for støtte, åpenhet eller tilstedeværelse slik de ansatte trenger. Det kommer tydelig frem at de ansatte savner dette.

Til tross for ulike opplevelser av støtten fra lederen har en av de ansatte i oljebedriften omtalt endringen som en vanskelig tid med ulike emosjoner. *”(.....) en depresjons og sorgprosess.* Dette sitatet underbygger behovet for støtte og tilstedeværelse fra lederen. Det er ikke en enkel prosess de går igjennom og det er mye følelser og spørsmål involvert. Det kan være godt for de ansatte å ha en leder de kan prate med, stille spørsmål til og få forståelse fra. Opplevelsen av en leder som støtter og har en åpen dør for sine ansatte kan ha skapt en bedre mestringsfølelse blant de ansatte i oljebedriften, mens det antas å ha vært motsatt for de ansatte i dagligvaren. Senge (2006), mener mestringsopplevelsen er grunnleggende for at ansatte og organisasjonen skal kunne lære og utvikle seg. En leder som ønsker en lærende organisasjon må i tråd med Senge (2006) også fokusere på relasjonene og støtten mellom individene for å øke forståelsen, skape gode gruppelæringer, fjerne feilaktige mentale modeller og skape felles visjoner. Kotters modell (2012) fokuserer derimot ikke så mye på enkeltindividene, men mer på å fjerne motstand gjennom å alliere seg med viktige personer som igjen gjennom sine relasjoner skal påvirke andre. Ingen av modellene har altså et sterkt fokus på relasjoner og støtte under endringen, men det ligger implisitt i modellene at det må

være noe for å skape en vellykket prosess ettersom lederen skal påvirke individene mot en gitt retning.

#### 4.1.5 Motiverende

Denne kategorien har i samtaler med de intervjuede vist seg å henge sammen med faktorene ovenfor, men den vil også utdypes mer med flere sitater. Ofte vil endringer mislykkes fordi de ansatte ikke er motivert for den (Schein, 1999). Flere av de ansatte har uttrykt at de ikke hadde noen særlig motivasjon for arbeidet mens endringen pågikk, men at dette har bedret seg i ettertid og da spesielt når uvissheten har blitt besvart med mer informasjon. En av de ansatte uttaler: *"Det er demotiverende når det har vært slik en tid som dette, det er klart det går ut over motivasjonen."* En annen uttaler: *"Jeg var ikke motivert, tvert imot, ihvert fall ikke i begynnelsen. Startet å se meg om etter andre jobber."* Det kommer tydelig frem av disse utsagnene at de ansatte har slitt med motivasjonen, på bakgrunn av manglende informasjon og medvirkning kan det tenkes at dette er noe av årsaken. Samtidig har også endringen vist seg å skape andre utfordringer for de ansatte.

Samtlige av respondentene uttaler at de opplever en uoverensstemmelse mellom krav og kontroll etter endringen. *"Det er travlere enn noen gang," "føler ekstra press, det er viktigere enn noen gang at leder er fornøyd."* Det hopper seg opp med arbeid og det er færre ansatte enn før, samtidig opplever de et press om å prestere på sitt beste for ikke å miste jobben. En uoverensstemmelse mellom krav og kontroll kan ifølge Karasek og Theorell (1990) skape en opplevelse av stress, mens (Siegrist, 1996) finner en sammenheng med tap av motivasjon. For de ansatte kan konsekvensene av dette antas å være relatert til, lavere jobbtilfredshet, et ønske om å forlate jobben, utbrenthet, og andre helseplager. Det kan også tenkes at den manglende kontrollen kan svekke mestringsfølelsen hos de ansatte, noe som er i tråd med Senge (2006) og ikke er ønskelig blant organisasjoner som skal forsøke å lære og endre seg. Dette vil med andre ord ikke bare være en utfordring for de ansatte, men også lederen og bedriften. Det anses derfor som viktig at lederen er klar over dette og kan gjøre noen tiltak for å skape en bedre situasjon for de involverte.

Samtidig kommer det også frem av intervjuene at mangel på informasjon i en eller annen grad har vært med å påvirke de ansattes motivasjon for endringen. Bedrifter som kjennetegnes ved menneskelige verdier og åpne systemer har høyere nivå av endringsmotivasjon og høyere suksess med implementering av endring. (Jones, Jimmieson og Griffiths, 2005). Den manglende informasjonen ser ut til å ha skapt usikkerhet blant flere av de ansatte, noe som igjen har vært med på å påvirke motivasjonen deres. En av respondentene uttaler: *"å vente på*

*svar og ikke vite hvor lenge en har jobb gjør at man mister piffen, jeg tror det gjør at stemningen synker”* Ved å skape små gevinster som viser effektene av endringen og hvorfor den måtte gjøres skaper lederne også en følelse av medvirkning og motivasjon ovenfor endringen. De ansatte ser ikke ut til å ha opplevd dette underveis i sin prosess, men jeg kan heller ikke se at dette har vært et tema de har opplevd som særlig viktig fremfor de som allerede er tatt hensyn til. Det kan tenkes at denne lederatferden vil være viktigere dersom andre og viktigere lederatferder er oppfylt. Som sammenligning kan en se på hvordan motivasjonen øker i Maslows (1954) behovspyramide, her starter motivasjonen på bunnen og øker ved hvert steg en tar mot toppen. Det er da en forutsetning at det første steget er oppfylt, før en kan bevege seg over til neste.

#### **4.2 Oppsummerende diskusjon av ansattes opplevelse av lederatferd**

Med utgangspunkt i intervjuene kom jeg frem til 4 kategorier av lederatferd som kjennetegner det de ansatte opplevde var viktig for opplevelsen av endringsprosessen. Disse var kommunikasjon, informasjon, medvirkning, inkludering, støttende og motiverende. Jeg har så tatt for meg de ulike atferdene og beskrevet de ansattes opplevelse av dem, samtidig som jeg har diskutert resultatene i lys av modellen til Kotter (2012) og Senge (2006), samt annen relevant teori.

Flere ansatte ser ut til å ha positive opplevelser ved endringen, men de negative sidene er mer fremtredende. Noe av det som går igjen er manglende informasjon og kommunikasjon, manglende medvirkning, manglende støtte fra leder og manglende motivasjon til å gjennomføre endringen. Samtidig har de ansatte følt på faren for å miste jobben og sett at flere har forsvunnet rundt dem. Det har blitt travlere på jobben og de ansatte har prøvd å fylle tomrommene til de som har sluttet. Når det gjelder lederatferd, kommunikasjon og informasjon opplever jeg at dette punktet er noe av det viktigste for de ansatte og at de har flere hendelser knyttet opp mot denne mangelen. Den sosiale støtten har vist seg å være oppfattet ulikt i de to bedriftene. Den sosiale støtten er altså noe de ansatte enten har savnet eller satt pris på, noe som kommer frem av analysen. Det skal derimot sies at de ansatte i oljeselskapet har opplevd endringen som bedre enn de ansatte i dagligvaren. Medvirkning har ingen av bedriftene vært flinke på, noe som bygger opp under utsagnene om en toppstyrt og påtvunget prosess. Flere av respondentene savnet muligheten til å medvirke, men det var også påfallende at flere ikke så det som en mulighet.

Ser av resultat og diskusjonen presentert ovenfor at endringene har blitt gjennomført, men de ansatte har opplevd store påkjenninger knyttet til dem. Noe som kan tyde på at endringene



ikke har vært gjennomført på en tilstrekkelig god måte, dette underbygges av at Kotter (2012) og Senge (2006) sine punkter for å få til gode endringer heller ikke er tilstrekkelig møtt underveis. I Kotters modell finner jeg samsvar mellom enkelte av de fire første punktene for en god endringsprosess, nemlig å skape en kriseforståelse, kommunisere og informere (selv om dette ikke var tilstrekkelig) og å skape en koalisjon av ansvarlige ledere, mens utviklingen av felles visjon og medvirkning var ønsket av de ansatte. De resterende punktene ble ikke nevnt av de ansatte og anses derfor ikke av nevneverdig betydning for deres opplevelse av lederatferd i forbindelse med endringsprosessen. Punktene var: å skape gevinster og synliggjøre fremgang, konsolidere gevinstene og forankre de nye arbeidsformene i kulturen. Av Senges (2006) disipliner fant jeg ikke noen lederatferd som la til rette for at disse skulle innfris. Den som var nærmest å bli innfridd var læring i fellesskap, men kun i den ene bedriften. De ansatte uttrykket derimot et ønske om en felles visjon, personlig mestring, mentale modeller og systemtenkning.

Det antas på bakgrunn av dette at ledere som hadde fokusert mer på disse punktene kunne tilrettelagt for bedre lederatferd og skapt en bedre opplevelse og forståelse av endringsprosessen for de ansatte. Av punktene som ble nevnt og vektlagt av respondentene anser jeg det å skape kriseforståelse, kommunisere og informere, samt involvering som de viktigste faktorene for å få til en god endringsprosess. Dette med bakgrunn i respondentenes uttalelser og teorien. Jeg vil anta at en leder som fokuserer på disse prosessene kan øke de ansattes forståelse for endringen, tilknytning til bedriften og endringen, motivasjon og tilfredshet, noe som antas å påvirke opplevelsen av endringsprosessen i en positiv retning. Lederen er viktig for de ansatte under endringen, dette kommer ikke bare frem av analysen og diskusjonen, men det underbygges også av Saksvik og Tvedt (2009). Det kan også antas at lederens manglende fokus på lederatferd som medvirkning, kommunikasjon og informasjon og felles visjon har vært med på å føre til motstanden de ansatte har uttrykt. Jeg vil på bakgrunn av diskusjonen også stille spørsmål vedrørende Kotter (2012) og Senge (2006) sitt manglende fokus på støtte i sine modeller. Dette på bakgrunn av at flere ansatte omtalte dette som en positiv opplevelse under endringen eller ønsket mer støtte fra sin leder. Annen teori støtter også opp om behovet for støtte fra lederen under endring og de positive faktorene dette kan ha med seg (Karasek og Theorell, 1990).

Det kan altså antas at ledere som gir god informasjon og kommuniserer med sine ansatte, støtter dem, lar de medvirke og motiverer dem under endringer vil oppleve bedre endringsprosesser og påvirke de ansattes opplevelse av endringsprosessen.

## 4.3 Del 2: Hvilken lederatferd ønsket de ansatte fra sin leder under endringen?

Dette delkapittelet vil ta for seg kjennetegnene ved lederatferden presentert i forrige delkapittel og sette disse i sammenheng med oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringorientert og laissez-faire ledelse. Dette for å se hvilken av disse de ansatte ønsker at sin leder skal ha.

### 4.3.1 Oppgaveorientert atferd

Den oppgaveorienterte lederen karakteriseres ved å være målrettet og strukturert. I lys av intervjuene er det lite av det de ansatte nevner her som karakteriseres ved atferden til en oppgaveorientert leder, det kan derfor antas at det ikke er denne typen atferd som er det viktigste for de ansatte under endringer. Det er likevel noen av punktene som kan relateres opp mot denne orienteringen.

De ansatte opplever manglende visjoner og mål både om nåtid og om fremtid, dette kan falle inn under denne lederatferden hvor det å sette mål og sørge for at disse følges opp er et av elementene. *”Lederen burde informert litt mer om hvordan ting skulle skje og hvorfor det skjedde og ikke bare slenge det rett i fjeset på oss.”* Det kan altså se ut som de ansatte ønsket denne typen atferd og at den ikke ble opplevd å være tilstrekkelig tilstede under endringen. Den manglende visjonen kan videre tenkes å ha sammenheng med de ansattes opplevelse av mestring og involvering (Jf, Senge, 2006). *”Jeg har ikke noe jeg skulle sagt, det er lederen som bestemmer.”* Mangelen på medvirkning og involvering antas å ha sammenheng med en oppgaveorientert lederatferd, da denne lederen karakteriseres ved å være målorientert og lite opptatt av menneskene i organisasjonen. Slik jeg forstår denne lederen er det mer makt og styring som er gjeldende, hvilket underbygger antakelsen om at de ansatte ikke vil få mulighet til å medvirke. Denne antakelsen styrkes også når en av de ansatte uttaler *” Det hele styres av toppledelsen.”* Det kan på bakgrunn av dette tenkes at de øverste lederne er så målstyrt og opptatt av resultater at de ikke ønsker å blande inn og lytte til de ansatte og at de heller ikke lar mellomlederne medvirke.

Det kommer også frem av intervjuene at de ansatte har mye arbeid som skal utføres og at de ikke vet hvordan de skal klare å rekke over arbeidet når de nå er færre på jobb enn tidligere. *”Har gått fra å være utrolig mange på jobb med utrolig mye å gjøre, til å være veldig få. Så en merker vel at dagene blir mer og mer hektiske og en mister mer oversikten over det en skal gjøre”.* En oppgaveorientert leder som er opptatt av å nå mål og å få arbeidet gjort, antas å

heller fokusere på å nå de målene som er satt. Sett i lys av stress- og motivasjonsteori kan en leder som ikke tar hensyn til balansen mellom krav og kontroll hos sine ansatte skape stress. Hvilket gjør at en oppgaveorientert leder som er mer opptatt av å nå mål enn å lytte til sine ansatte kan skape negative konsekvenser, i form av stress, lavere motivasjon og jobbtilfredshet (Karasek og Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

Resultatene indikerer at oppgaveorientert lederatferd ikke er tilstrekkelig for å skape gode endringsprosesser for de ansatte og bedriften. Dessuten kan for mye fokus på oppgaveorientering antas å skape negativ atferd sett fra de ansattes side, slik som vi ser ved manglende mulighet for medvirkning og ubalanse mellom krav og kontroll.

#### 4.3.2 Relasjonsorientert atferd

Den relasjonsorienterte lederatferden karakteriseres ved støttende og omtenksum atferd. Av intervjuene kommer det frem at det kun er de ansatte i den ene virksomheten som har opplevd noen form for støtte eller tilstedeværelse fra sin leder i endringsprosessen. En av de ansatte beskriver opplevelsen av støtte som en positiv opplevelse underveis, da det bidro til en åpenhet og en mulighet for å være ærlig og informere om hvordan vedkommende hadde det selv og hva som var status. *”lederen er veldig flink og jeg har kunnet være åpen og ærlig hele veien.”* Opplevelsen av å kunne være ærlig og å ha en åpen dialog med lederen kan ha økt den ansattes jobbsikkerhet, noe som har vært med på å skape en bedre opplevelse av endringen og lederen. Forskning viser at ansattes opplevelse av jobbsikkerhet under endringer har sammenheng med lederens omtanke for de ansatte og evnen til å veilede og kommuniserer godt (Størseth, 2004). Opplevelsen av å ha en støttende leder underbygges av en annen informant som omtaler en tilstedeværende leder med åpen dør. *”(...) er tilstede for oss og har åpen dør”*). På bakgrunn av lederens tilstedeværelse og det som fremkommer som en god relasjon med sine ansatte ser lederen ut til å ha en god forutsetning for å kjenne de ansatte, deres handlinger og atferd. Dette kommer også frem under intervjuet, hvor en av de ansatte uttrykker:

*”Det har vært noen episoder hvor ansatte har følt seg mobbet, de som har vært mellom alle gruppene mangler og noen føler seg plutselig alene, da lederen fikk vite om dette tok han det alvorlig og tok tak i det med en gang. Jeg ser ikke at han kunne gjort noe annerledes her”*

Respondenten utaler seg her om en opplevelse vedrørende nedbemanningen som foregikk, hvor det å miste ansatte førte til at viktige nøkkelpersoner forsvant og at enkelte følte seg

alene. Den ansatte forteller videre at det hele utviklet seg til en opplevelse av mobbing, men at lederen tok tak i dette raskt og håndterte det på en god måte. Det antas derfor at de ansatte sitter igjen med en god opplevelse knyttet til selve håndteringen og en forventning om at lederen er der for dem og bryr seg. Ifølge Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) vil en leder som utviser god konflikthåndtering kunne påvirke de ansattes involvering og dialog under endringsprosessen.

De ansatte uttaler også at lederen her har prøvd å motivere dem underveis i prosessen, men slik det fremkommer kan det antas at denne motivasjonspreiken ikke har vært tilstrekkelige, de har også opplevd at de har vært overlatt til seg selv. ” (...) *har motivasjonspreiker, men det er også litt opp til deg selv å komme godt ut av det.* ” Flere av de ansatte uttaler en opplevelse av manglende motivasjon, det kan tenkes at dette skyldes den manglende muligheten for medvirkning og at denne har overkjørt opplevelsen av støtte.

Ikke overraskende var det også en opplevelse av manglende motivasjon hos de ansatte i den ene bedriften, denne kan derimot knyttes til den manglende støtten de opplevde, samt mangelen på medvirkning. ”*Jeg var ikke motivert, tvert imot. Startet å se meg om etter andre jobber.* ” På bakgrunn av mangel på støtte fra leder og medvirkning kan det tenkes at dette har vært en faktor for den manglende motivering og ønsket om å skifte jobb. Kuvaas (2012) støtter at det finnes en sammenheng mellom opplevelsen av støtte (relasjon) og en opplevelse av motivasjon.

Resultatene indikerer at relasjonsorientert lederatferd vil være tilnærmet tilstrekkelig for å skape sunne og gode endringsprosesser for de ansatte og bedriften. Dette fordi denne lederen inkluderer de ansatte i endringen, skaper en god dialog med kommunikasjon og informasjon og ser de ansattes individuelle behov. Dette øker lederens forståelse for hvordan de ansatte har det og hva de vektlegger under endringen, de kan med andre ord ta på seg forskjellige sett med ”briller” og dermed se ulike perspektiver på endringen. Det antas at alle sidene ved den relasjonsorienterte lederens atferd vil være med å påvirke de ansattes opplevelse av endringen i positiv retning. For de ansatte i den ene bedriften var det opplevelsen av lederen som støttende, tilgjengelig, åpen, konflikthåndterende og motiverende som ble trukket frem, mens de opplevde mangel på medvirkning og involvering. For de ansatte i den andre bedriften var det mangel både på støtte, tilgjengelighet, åpenhet, motivasjon, medvirkning, inkludering og konflikthåndtering. Det antas derfor videre at høy score på relasjonsorientering vil kunne skape en bedre opplevelse av endringsprosessen for de ansatte. Dette underbygges av Meyer, Stanley, Herscovich og Topolnytsky (2002) som hevder at ansatte med en relasjonsorientert leder vil oppleve økt forpliktelse til bedriften. Dette kan igjen tenkes å ha sammenheng med

sterk involvering, samt økt vilje til å holde seg oppdatert innenfor arbeidet (Meyer og Allen, 1991).

### 4.3.3 Endringsorientert atferd

Den endringsorienterte lederen karakteriseres ved å være inkluderende, nyskapende, ta raske beslutninger og skape visjon.

De ansatte uttrykker en forståelse av at bedriftene må endre seg, men det kommer ikke skikkelig frem av intervjuene om dette er fordi det er kommunisert eller om det er de ansattes egne antakelser som ligger til grunn. *”Vi forstod jo at endringen måtte gjennomføres, men hadde mange spørsmål som trengte svar og som ikke fikk det, blant annet angående hva som kom til å skje fremover”*. Det fremkommer med andre ord ikke en klar visjon på hvilken retning endringen vil ta, slik Kotter (2012) og Senge (2006) argumenterer for. Dette kan få uheldige konsekvenser for de ansattes opplevelse av endringen, da de ikke oppnår den samme tilknytningen og forståelsen for den som de ellers ville kunne fått.

Lederne ser ut til å ha tatt raske beslutninger, noe som kjennetegnes ved den endringsorienterte lederatferden. Det kan derimot se ut til at de raske beslutningene har hatt ett uheldig utfall i denne endringen, dette fordi respondentene uttrykker at informasjon som har kommet ut har vært manglende og at alt skjedde veldig plutselig. *”De slapp en bombe, så ble det et møte i ettertid hvor vi fikk litt og litt informasjon, men det var ofte bare de det gjaldt som fikk vite mest”* På bakgrunn av dette sitatet forstår jeg det slik at de ansatte plutselig befant seg i en endring de ikke var forberedt på og at de satt igjen med en opplevelse av manglende informasjon om denne endringen fordi alt skjedde så fort. Kotter (2012) argumenterer for at endringer tar tid og at det er viktig at lederen ikke blir utålmodig og hopper over viktige deler, da dette kan påvirke ansattes opplevelse av å kunne bidra og forstå endringen. Det kommer også frem av sitatet at noen fikk mer informasjon enn andre, dette kan ha skapt små ulikheter i de ansattes opplevelse av informasjon. Derimot har jeg ikke funnet noen store og betydelige forskjeller her.

Den endringsorienterte lederen kjennetegnes også av å trives under endringen, med bakgrunn rundt de ansatte i den ene bedriftens uttalelser om en leder som er tilstede, er åpen, ordner opp i konflikter og bryr seg om de ansatte. Kan det antas at denne lederen trives med endringen og derfor også klarer å gjøre opplevelsen av prosessen bedre enn den ble. Det motsatte kan derimot sies for lederen i den andre bedriften.

En leder som er endringsorientert skal også legge til rette for medvirkning og myndiggjøring fra medarbeiderne, dette for å fjerne barrierene som står i veien for endringsvisjonen (Kotter,

2012). En slik barriere kan for eksempel være mangelfull opplæring, noe en av de ansatte uttrykker å ha opplevd. *"Flere av de som skulle lære meg opp mistet jobben, noe som resulterte i at jeg på mange måter måtte finne ut av ting på egenhånd, jeg ble litt overlatt til meg selv egnetlig"*

Resultatene indikerer at endringsorientert lederatferd vil være viktig for å opplevelsen av å skape ønsket lederatferd, men at lederne mangler viktige kjennetegn ved denne atferden. Det kommer frem at de ansatte har en forståelse av at endringen må gjennomføres, men at det mangler en klar visjon, at beslutninger tas for raskt, er uklare og oppleves som bomber, samt at det har manglet medvirkning og myndiggjøring.

#### 4.3.4 Laissez-faire ledelse

Denne lederen kjennetegnes ved å være fraværende og ikke hjelpe de ansatte når de trenger det. Det er bare de ansatte i den ene bedriften som antas å oppleve en leder med atferd som faller inn under denne kategorien. Dette støttes av en respondent som beskriver sin leder slik: *"han forsvant og ble som en forvirret høne, jeg forstår, men samtidig forstå jeg ikke."* Det kan tenkes at denne lederen har trukket seg unna for å forsøke å få kontroll over endringen og derfor oppleves som usynlig og forvirret av de ansatte. En slik antakelse støttes av (Claire og Dufrense, 2004). Denne type atferd er svært uheldig og spesielt under endringer hvor de ansatte ofte har et sterkere behov for informasjon fra sin leder. En god kommunikasjon kan bidra til økt forståelse og tilknytning til endringen (Beckhard og Pritchard, 1992; Scott og Jaffe, 1989), men også opplevelsen av kontroll og redusert jobbusikkerhet (Bordia, Hobman, Jones, Gallois og Callan, 2004). Ettersom denne lederen ikke har vært tilstede har de ansatte heller ikke opplevd noen form for støtte under endringen. Noe dette sitatet belyser. *"lederen spurte ikke hva vi syntes eller følte, han brydde seg ikke noe om oss."* Selv om de forsøker å oppnå kontroll, vil en slik leder ikke gi de ansatte mulighet for dialog, informasjon, kommunikasjon og støtten de trenger. Det antas derfor at ansatte med en slik leder vil skape en negativ opplevelse av endringen og øke de ansattes opplevelse av motstand mot endringen. Dette er med andre ord ikke en lederatferd de ansatte ønsker under endringen.

#### 4.4 Oppsummerende diskusjon av ønsket lederatferd

Lederne er hverken eller, men en blanding av de ulike lederatferdene både på godt og vondt. Det kan derimot tenkes at ulike situasjoner og ulike endringer vil påvirke atferden deres og at de har lært av denne endringsprosessen, derav kan de skape en bedre endring i fremtiden. Slik det fremkommer ønsker de ansatte lederatferd som er knyttet til oppgaveorientert,

relasjonsorientert og endringsorientert ledelse, men at lederne i stor grad leverer atferd knyttet til oppgaveorientering, mens den ene bedriften har store mangler på de to andre orienteringene og den andre bare til endringsorienteringen. Laissez-faire ledelse har kun vist seg gjeldende hos lederen i den ene bedriften og har ikke vært ønsket blant noen av de ansatte. Dette indikerer i tråd med teori at denne typen lederatferd ikke er å foretrekke, da den kan skape uheldige konsekvenser for de ansatte (Skogstad et al., 2007; Einarsen, Skogstad og Aasland, 2010). Det som er litt interessant å merke seg er at lederen som hadde mye av laissez-faire atferden ikke hadde noen form for relasjonsorientert atferd, men at det var flere deler ved den oppgaveorienterte og noe ved den endringsorienterte atferden som ble utført. Dette indikerer at lederen til tross for å være laissez-faire tar seg av og er opptatt av å nå organisasjonens mål på en god måte, men at det er fokuset på de ansatte som forsvinner. Drøftingen ovenfor indikerer at lederatferden har betydning for ansattes opplevelse av endringsprosessen og at det er en kombinasjon av lederatferdene som vil være den mest ønskede. Det vil si en leder som er oppgaveorientert, fordi denne fokuserer på visjoner og mål, noe de ansatte har gitt uttrykk for har manglet og at de ønsker fra sin leder. Det å ta utgangspunkt i relasjoner har også vist seg å være ønskelig fra de ansatte og da særlig i form av informasjon, kommunikasjon, støtte, åpenhet og tilgjengelighet. Det er altså snakk om relasjonen mellom lederen og den ansatte hvor en dårlig relasjon mellom leder og ansatt og/eller lav jobbtrivsel kan skape en følelse av undertrykkelse og forstillelse på jobben (Glasø og Einarsen, 2008). Den endringsorienterte lederen ville lagt til rette for medvirkning og involvering fra de ansatte, skapt en felles visjon for endringen og gitt uttrykk for å trives og være trygg i prosessen.

Det er viktig at en ikke ser seg blind på en lederatferd og retter alt fokus mot denne, men at lederen tilpasser seg endringen og de ansatte ved å bruke litt fra hver lederatferd. På denne måten vil lederen skape gode forventninger og relasjoner til sine ansatte, samtidig som lederen sørger for at målene gjennomføres og at endringen oppleves som en god prosess.

### **4.5 Del 3: Psykologiske kontrakter**

Ved å fokusere på den psykologiske kontrakten kan det skapes en god forutsetning for å forstå forventninger og forpliktelser mellom medarbeider og leder. I tråd med Rousseau (1989) tar jeg utgangspunkt i psykologiske kontrakter som er forventninger og forpliktelser mellom leder og medarbeider i jobbsammenheng. Dette bidrar til å skape en bedre forståelse av hvordan relasjonene er i de to bedriftene, samtidig som det sier noe om hvilke faktorer som er viktige ved psykologiske kontrakter og hvorfor.

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg tatt utgangspunkt i vertikale psykologiske kontrakter slik at jeg kan studere relasjonen mellom leder og ansatt og forstå hvordan denne kan påvirke motstand mot endring. Dette delkapittelet vil derfor presentere innholdsmomenter fra kontrakter de ansatte opplever å ha med sin leder, klargjøre og tolke hvordan disse forventningene og forpliktelsene påvirker motstand.

#### 4.5.1 De ansattes opplevelse av forventninger til endringen

Lederen skaper ofte en forventning blant de ansatte om hva endringen innebærer og hva som vil skje, slik at de er forberedt og har tid til å ta det inn over seg før det skjer. Hos respondentene jeg spurte var det ingen som hadde opplevd noen avklaring av forventninger med sine ledere. *"Alt skjedde så fort, det var lite snakk om forventninger"* *"det ble aldri avklart noen forventninger, de sa dette skjer, så skjedde det"* Disse sitatene tyder på at lederne ikke har hatt noen god dialog med de ansatte i forkant av endringen og at det ikke har vært noen avklaring av forventninger til den. Dette kan være med å påvirke de ansattes motstand mot endringen, ettersom det er mer sannsynlig at de ansattes forventninger ikke stemmer overens med det lederen kommer til å gjøre.

Det kan altså antas at de ansatte hadde forventninger knyttet til endringen, men at de ikke var basert på samtaler med ledelsen. Det vil si at forventningene de ansatte hadde var helt og holdent basert på egne antakelser, samtaler med andre ansatte eller tidligere erfaringer.

En av de ansatte fortalte også at vedkommende spurte sin leder om hva han kunne forvente av endringen, men at lederen ikke kunne svare på dette. *"Spurte om hva jeg kunne forvente, men han visste ikke noe"*. I tråd med Senge (2006) kan den manglende dialogen mellom lederen og de ansatte øke bruken av bakenforliggende antakelser og vedtatte sannheter, noe som kan skape en forventning om en virkelighet som ikke stemmer. Det er med andre ord svært uheldig at lederen ikke kan gi de ansatte noen form for forventninger til endringen. Spesielt når forskning viser at ansatte har høyere sannsynlighet for å oppleve brudd under en endringsprosess (Rousseau, 1995; Freese, 2007).

#### 4.5.2 De ansattes opplevelse av forpliktelse

Ved spørsmål om de ansattes forpliktelser under endringen svarer flere av de ansatte at de spesielt har opplevd en forpliktelse ovenfor medarbeiderne sine. *"Jeg opplevde en forpliktelse ovenfor de jeg jobbet med om å hjelpe til med spørsmål og forberede dem på det som kunne komme"* Det kommer et også frem at de opplever en forpliktelse til lederen ved å utføre en god jobb og ikke gjøre noen feil. *"jeg har jo en forpliktelse til lederen om å utføre en god"*



*jobb og ikke gjøre feil. Tenker at jeg kan være den neste*” Det er altså ansatte som opplever en forpliktelse til lederen også, men det nevnes kun forpliktelse knyttet til å levere et godt arbeid. Når det gjaldt forpliktelser til de ansatte var denne i større grad knyttet til å være medmenneske og hjelpe dem i en vanskelig situasjon. Det kan på bakgrunn av dette utsagnet antas at de ansatte har relasjonelle psykologiske kontrakter til hverandre og at det er dette som forårsaker den opplevde forpliktelsen til kollegaene. Det kan antas at de ansattes forpliktelse til lederen er forankret i redselen for å miste jobben og at eventuelle feil kan peke dem ut som neste kandidat til å miste denne. Dette indikerer at de ansatte mangler en god og ærlig dialog med en nær relasjon som bygger på tillit og forståelse.

Det det foreligger altså få forpliktelser blant de ansatte når det kommer til lederen, dette kan skyldes opplevelsen av kontraktsbrudd, noe som også ser ut til å ha påvirket de ansattes opplevelse av tilhørighet til bedriften. Ved brudd på psykologisk kontrakt er det mindre sannsynlig at ansatte vil opprettholde sin forpliktelse og identifisere seg med organisasjonen (Zhao, et al., 2007). Litteraturen om psykologiske kontrakter omtaler brudd når en av partene i kontraktsforholdet ikke har innfridd en eller flere forventninger eller forpliktelser (Jf, Rousseau, 1995). Det er denne forståelsen jeg vil ha som utgangspunkt videre i analysen. Jeg vil først presentere noen eksempler på forventninger som er brutt eller innfridd, deretter vil jeg se på hvordan psykologiske faktorer kan påvirke motstand ved å ta utgangspunkt i bruddene de ansatte har opplevd.

### 4.5.3 Motstand

Flere av respondentene uttaler at motstand er en naturlig del av en endring, en av dem sier det slik: *”Det tror jeg det alltid vil være. Ville vært rart hvis ikke egentlig.”*

Motstand er ikke er til å unngå, dette støttes av Scott og Jaffe (1998), men de mener også at individer reagerer ulikt og at involveringen i motstanden vil variere fra stor og til liten grad. Til tross for at respondentene har en oppfatning av at motstand ikke er til å unngå kommer det også tydelig frem at det ikke er ønskelig fra de ansatte å oppleve motstanden og at de helst ville vært foruten. *”Hadde det ikke vært så dårlig kommunikasjon og informasjon ville det ikke vært noen big deal, men det ble et irritasjonsmoment.”* Slik jeg forstår dette utsagnet har mangelen på kommunikasjon blitt et irritasjonsmoment og det kan tenkes at det også har vært kilde til et brudd. En leder som informerer, kommuniserer, lar de ansatte medvirke og er støttende vil med bakgrunn i mine funn kunne motvirke den negative motstanden mot endringer. Det vil si at en leder som har gode psykologiske kontrakter med sine ansatte antas å kunne motvirke den negative motstanden, dette fordi gode psykologiske kontrakter krever

tydelig dialog med de ansatte, involvering, medvirkning samt en god relasjon. Det kan også tenkes at lederens fokus på den gode psykologiske kontrakten øker de ansattes tilhørighet og tilknytning til jobben. I følge (Flood et al, 2001) kan oppfylte kontrakter øke de ansattes forpliktelse til å bidra for bedriftens beste, dermed kan det oppstå en positiv form for motstand, hvor bruk av motstand hindrer dårlige beslutninger og viser at de bryr seg om bedriften. Dette kan i følge Ford, Ford og D'Amelio (2008) være en ressurs for endringen. Det at de ansatte har hatt behov for å prate om endringen og at ikke alle har vært enige i det endringen har ført til, kommer frem av neste sitat: *"Det har vært veldig mye uenighet knyttet til endringen og folk som har blitt sagt opp har blitt fornærmet og tatt det personlig. Det smitter over på oss andre."* Det antas at brudd på psykologiske kontrakter kan bidra til å forstå mer av ansattes opplevelse av motstand og hva som skal til for å fjerne denne opplevelsen. Motstanden ser ut til å påvirkes av den psykologiske kontrakten gjennom kommunikasjon, informasjon, medvirkning, involvering og støtte, disse forklaringsvariablene skal jeg se nærmere på nå.

#### 4.5.4 Informasjon og kommunikasjon

Gjennom synliggjøring og kommunikasjon av tydelige forventninger og forpliktelser kan misforståelser unngås og en kan forebygge brudd (Lester, Kickul og Bergmann 2007). Det vil si at god kommunikasjon mellom medarbeidere og lederen hvor forventninger avklares og diskuteres mest sannsynlig vil kunne skape en felles forståelse av endringen og en tilknytning til den. Dette kan antas å være med på å redusere negativ motstand og heller skape en god prosess med positiv motstand i form av ansattes medvirkning. Lederne i bedriftene har ikke fokusert på forventninger og kommunikasjon, noe som har ført til et brudd med en av de ansattes forventninger til lederen. *"Alle forventninger forsvant egentlig, det var ingenting som ble gjort slik jeg så for meg, det burde blant annet vært kommunisert mer og lederen burde vært mer tilstede. Han mente han hadde fått for lite informasjon."* Det kan av dette sitatet antas at den ansattes tillit til lederen minket som følge av bruddet og at vedkommende ikke var helt overbevist om lederens utsagn om å ha fått for lite informasjon selv. En av årsakene til den mangelfulle opplevelsen av å få tilstrekkelig informasjon kan ha sammenheng med leddene informasjonen skal gjennom, ofte går informasjonen fra toppledelsen og ut til ledelsen som sender den videre til sine underledere for videresending til sine medarbeidere. Det kan derfor tenkes at lederne ikke bevisst har gått inn for å gi lite informasjon, men at noe av informasjon har forsvunnet på veien og at det har vært vanskelig å skille ut hvilken informasjon som allerede er gitt og til hvem. I tillegg vet vi også at ulike individer forventer

og har behov for ulike mengder med informasjon. Dette er altså noe ledere bør være bevisst på under endringer og som lettere kan avdekkes gjennom en god dialog med de ansatte. Den manglende dialogen og informasjon fra lederen kan se ut til å ha skapt større avstand mellom de ansatte og ledelsen. Et sitat som illustrerer dette: *"Lederne gikk rundt og hvisket og ville ikke dele informasjonen med oss, dette resulterte i grupperinger og det ble oss ansatte mot dem"* En slik måte å handle på kan knyttes opp mot sosial identitetsteori (Tajfel, 1981; 1982), hvor en ofte identifiserer seg med en gruppe som er inngruppen, mens de andre da blir utgruppen. Faren ved en slik tankegang er at en har tendens til å tenke mer negativt om utgruppen og at en kjemper for å styrke sin egen gruppe. En kan med andre ord havne i en ond sirkel, hvor tankene om lederen blir mer og mer negative. Det kan antas at den ansattes opplevelse av lederen førte til brudd med kontrakten og at det var dette som førte til en oppfatning av grupperinger. Ledere som er i dialog med sine ansatte vil ha en bedre forutsetning for å forstå og forutse deres atferd (Wellin, 2007). Lederen kunne unngått en slik gruppeinndeling ved å for eksempel å prate med de ansatte, forstå hva som var galt og stoppe hviskingen.

Kotter og Schlesinger (2008) fremhever kommunikasjon som en av de viktigste faktorene for å unngå motstand mot endring, fordi kommunikasjon er med på å skape læring og skape en forståelse av endringen og behovet. Vi ser av sitatet ovenfor at lederen ikke deler all informasjon med sine ansatte, hvilket kan ha påvirket deres forståelse for endringen. I tillegg vil avstanden som er skapt mellom lederen og de ansatte hindre at lederne forstår hvorfor de ansatte er imot endringen. *"Vi orket ikke å diskutere med dem, fordi vi var så irriterte, vi ville ikke si noe før vi kunne se hva som faktisk skjedde"*. Den manglende dialogen vil således skape en ulempe for alle partene som er involvert i endringen og en åpen dialog ville kunne moderere denne motstanden og bidra til et godt samarbeid med felles forståelse og virkelighetsoppfatning. Dette fordi den åpne dialogen åpner for å se endringen fra flere perspektiv hvor de ansatte kan komme med konstruktive tilbakemeldinger og på den måten unngå at det iverksettes endringer som er imot sin hensikt eller trolig ikke vil fungere. På bakgrunn av Sverdrup og Olsen (2015) sin forskning på psykologiske kontrakter og motivasjon, hvor dialog mellom leder og ansatt skapte endringsmotivasjon, kan det antas at motstand vil forekomme når denne dialogen ikke forekommer. Ved manglende dialog får en raskere usikkerhet knyttet til endringen, slik vi har sett av diskusjonen, det er ifølge Maurer (2006), her årsaken til motstand ofte har sin rot. De ansatte opplever å være uvitende om hva som skal skje, noe som kan skape en reaksjon i form av motstand (Maurer, 2010; Kotter og Schlesinger, 2008).

De ansatte har også nevnt at en konsekvens ved endringen har vært mer arbeid, har tidligere sett at dette kan ha skapt en ubalanse mellom krav og kontroll, som igjen har en sammenheng med opplevelse av stress (Karasek og Theorell, 1990). Stressopplevelsen er altså en konsekvens av manglende balanse, for å kunne redusere denne ubalansen vil mennesker forsøke å redusere stressnivået. I dette tilfellet vil de ansatte mest sannsynligvis gjøre stresset som er knyttet til endringen om til motstand mot denne. Ved å sammenlikne stressopplevelsen med en følelse av frustrasjon, finner jeg også støtte for denne antakelsen hos Naurer (2006). Det kan også tenkes at endringen i seg selv bryter med så mange kontrakter for de ansatte at de føler kontrollen forsvinner på bakgrunn av dette. Det kan virke som opplevelsen av usikkerhet er sterkere enn frykten for selve endringen, da det å ikke vite er det verste. En annen ansatt beskriver: *”Var redd for å miste jobben når du ser hva som skjer rundt deg”* Dette sitatet tolker jeg slik at respondenten opplevde at den ikke hadde kontroll under endringen og at dette førte til en opplevelse av jobbusikkerhet. Ifølge Maurer (2006) kan følelsen av blant annet jobbusikkerhet skape motstand, hvilket igjen betyr at endringen er årsaken til opplevelsen av ubalanse og usikkerhet, noe som kan føre til motstand fra den ansatte. Ansattes opplevelse av kontroll er viktig noe som støttes av Sparks, Faragher og Cooper (2001), som hevder at det er en viktig motivasjonskraft som bidrar til å redusere jobbusikkerheten, øke trivsel, engasjement, involvering og ytelse.

#### 4.5.5 Medvirkning og involvering

Av tidligere diskusjon har vi sett at ansattes opplevelse av å kunne medvirke under endringer påvirker deres opplevelse av endringen (Saksvik, Nytrø, Andersen, Andersen, Buvik og Torvatn 2007). På bakgrunn av dette kan en videre anta at mangel på medvirkning vil ha innvirkning på de ansattes motstand mot endringen. De ansatte i bedriftene jeg har undersøkt opplever at de ikke å har mulighet for å delta og medvirke under endringen og flere uttaler derfor heller ingen forventning om dette. En av respondentene beskriver det slik:

*”Opplever at avgjørelsene blir tatt over hodet på en, til tross for at de er personlige og kan få store konsekvenser”* Dette er en tankevekker, ettersom det er funnet støtte for at ansatte som er med og bidrar under endringer ofte opplever mindre motstand knyttet til den (Rafferty og Griffin, 2006). Enda mer urovekkende er det at en av de ansatte omtaler endringen som det skulle være en form for tvang hvor de ansatte ikke har noe de skulle sagt. *”Vi må finne oss i det de sier og det som skjer uansett”*. Det kan antas at den manglende forventningen av medvirkning mellom de ansatte har bakgrunn i tidligere erfaringer og at de på bakgrunn av dette har en oppfatning av at det ikke hjelper å engasjere seg eller forsøke å bidra under

endringen. Det kan nærmest se ut som de bare lener seg tilbake og observerer fra avstand. En slik atferd kan sammenliknes med det teorien omtaler som lært hjelpeløshet (Seligman, 1992). Den beskriver personer med en opplevelse av manglende kontroll på utfallet og de blir derfor værende i en ubehagelig situasjon i stedet for å gjøre noe med den.

En av de ansatte forteller at vedkommende ble lovet å involveres når enkelte deler av endringen skulle bestemmes, men når det kom til stykket ble det ikke helt som forventet:

*Det ble i starten av prosessen lovet at vi skulle bli involvert og at våre tilbakemeldinger skulle tas hensyn til. Jeg tror jeg kan snakke på vegne av samtlige når jeg sier at dette aldri skjedde.*” Den ene forventningen som en av de ansatte faktisk hadde og om å bli involvert og gi tilbakemelding på endringen ble altså brutt.

Kotter og Schlesinger (2008) fremhever involvering som neste steg etter kommunikasjon når motstand skal motvirkes. Respondenten uttaler i sitatet ovenfor at det var et ønske om å bli tatt hensyn til. Ved å øke involveringen og medvirkning kan lederen imøtekomme dette og andre faktorer, de ansatte vil trolig føle seg hørt ved at de får bidra, noe som kan påvirke dedikasjonen og eierskapet til endringen, samt redusere opplevelsen av motstand. Involvering kan også sees i sammenheng med opplevelsen av usikkerhet som ble beskrevet under kommunikasjon og informasjon. Involvering vil i seg selv også kunne bidra til mer informasjon, da involvering krever dialog mellom lederen og de ansatte. Dette kan redusere opplevelsen av usikkerhet, samtidig som lederen kan dra nytte av innspillene fra de ansatte. Det å kunne være med på å ta avgjørelser under endringen kan også antas å ha sammenheng med den selvopplevde mestringssevnen, dette fordi det motivasjonelle potensialet i involveringen kan være av betydning for handlingen (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Når man ikke blir involvert kan det derfor antas at motivasjonen synker, fordi endringen ikke blir i tråd med forventningene.

#### 4.5.6 Støttende

Brudd på psykologiske kontrakter kan forekomme på bakgrunn av manglende støtte fra lederen (Conway og Briner, 2005). Lederen vil på bakgrunn av relasjonene og de avklarte forventningene med sin ansatt ha større mulighet for å forstå hvorfor bruddet har oppstått og håndtere det på en god måte (Sverdrup, 2014). En av respondentene uttrykker en forventning om at lederen skulle tatt seg bedre av enkelte ansatte, men at vedkommende ikke vet alt. Noe som implisitt sier at vedkommende har forståelse for at dette kan være feil. *”hadde nok en forventning om at han skulle tatt seg bedre av de det gjaldt, men nå vet jeg ikke alt jeg heller”* Det er ikke sikkert den ansatte har oppfattet dette som et brudd og lederen kunne muligens ha

klart å rettet opp i og skapt en forståelse for denne atferden. Skogstad (2005) foreslår at økt fokus på nærhet, tilgjengelighet og kontrakt mellom partene kan øke sjansen for å håndtere eller hindre brudd.

Flere av de ansatte i den ene bedriften gir inntrykk av at lederen har nære relasjoner til sine ansatte og at vedkommende bryr seg om dem rundt seg. Dette gjenspeiles også i dette sitatet: *”Jeg hadde en forventning om at (.....) skulle kjempe vår sak, (....) var tøffere i å kjempe for oss på denne avdelingen.”* Dette sitatet indikerer at lederen bryr seg om de ansatte og er villig til å kjempe for dem, samtidig som det også gir uttrykk for at lederen forstår at de ansatte har mye å gjøre og at toppledelsen kanskje ikke ser behovet slik de selv opplever det. Gjennom intervjuene har jeg fått inntrykk av at respondentene har satt svært stor pris på støtten og åpenheten de har hatt med sin leder. Det antas at lederen i den ene bedriften har klart å innfri de fleste av ansattes forventninger knyttet til støtte. Dette kan ha økt de ansattes opplevelse av tillit og tiltro til lederen (Robinson, 1996). For de ansatte i den andre bedriften er utfallet litt annerledes, på spørsmål om hva de ansatte forventet av sin leder svarte en av respondentene: *”han spurte ikke hva vi syntes, hva vi følte, han sa bare dette blir bra, han brydde seg ikke om oss”* De ansatte her sitter igjen med en følelse av en leder som ikke brydde seg om dem og at deres forventninger vedrørende støtte fra lederen var fraværende på flere nivå. Det kan på bakgrunn av dette antas at de ansatte i denne bedriften sitter igjen med lavere tiltro og tillit til deres leder og at det å håndtere eller unngå brudd og motstand vil være vanskeligere.

#### **4.5.1.1 Hvordan kan leder bruke psykologiske kontrakter for å påvirke motstand?**

De ansatte beskriver ulike reaksjoner på brudd, noe som er naturlig ettersom individer er forskjellige og det samme gjelder for opplevelsen av kontraktene. Det kan se ut til at opplevelsen av brudd på forventningene om god kommunikasjon og informasjon er den atferdsmessige faktoren som har vært viktigst for de ansatte. Da samtlige respondenter nevnte denne under intervjuet. Når det gjelder emosjonelle konsekvenser er det særlig usikkerhet og skuffelse som går igjen og er faktorer som kan påvirke de ansattes motstand mot endringen. Usikre ansatte kan velge å utøve motstand som et forsøk på å gjenvinne kontroll, mens skuffede ansatte ofte utøver sin motstand ved å spre negative tanker og følelser til andre ansatte. Dette antas å påvirke de andre ansatte i organisasjonen og øker sannsynligheten for at flere påvirkes og velger å utøve motstand. En av de ansatte uttalte det slik: *”Det har vært veldig mye uenighet knyttet til endringen og folk som har blitt sagt opp har blitt fornærmet og tatt det personlig. Det smitter over på oss andre”*. Ifølge respondenten har denne ansatte

reagert emosjonelt og latt dette smitte over på de andre. Dette sitatet underbygger altså antakelsen ovenfor. Dersom slik atferd ikke tas tak i av lederen, vil motstanden mot endringen kunne bli et stort problem for gjennomføringen. Både de emosjonelle og atferdsmessige konsekvensene ser altså ut til å ha rot i lederens brudd med forventningene til de ansatte og motstanden til endringen. Denne antakelsen underbygges av Oreg (2006) som hevder at ansatte som under en endring er misfornøyde med sin leder vil yte mer motstand, han fant også at tillit er en spesielt viktig faktoren for å skape vellykkede endringer.

Dersom ledere har et godt fokus på psykologiske kontrakter vil det kunne argumenteres for at motstand mot endring faktisk er et tegn på sunnhet i endringsprosessen. Både for bedriften, men også for de ansatte, det betyr at de tør å engasjere seg, være åpne og at de bryr seg om jobben sin. Å kunne samarbeide på denne måten bør være en god løsning for alle partene. Dette underbygges av Ford og Ford (2009) som argumenterer for at ledere ikke bare må bruke motstand om mislykkede endringer, men at motstanden heller må tas med og brukes som et verktøy for en bedre endring.

Sett i betraktning av resultatene og diskusjonen ovenfor, hvor lederen har flere tilfeller av brudd med de ansattes forventninger, vil jeg anta at en leder som fokuserer på den psykologiske kontrakten under en endringsprosessen vil klare å møte disse forventningene på en bedre måte og ha større sjanse for å oppfylle kontraktene i stede for å bryte dem. Ved å ha et fokus på gode psykologiske kontrakter får lederen også en unik mulighet til å se de ulike individene og forstå de ulike forventningene knyttet til endringen (Jf, James, 2012). Lederen bli mer bevist på egne avgjørelser, ikke bryte kontrakter, samt tilpasse endringer både til situasjonen og gruppene eller individene som berøres. Da vil lederen ha en bedre forutsetning for å håndtere brudd eller motstand, dette fordi forholdet mellom kontraktspartnere kan påvirke responsen ved kontraktsbrudd (Turnlet og Feldman, 1998). Lederen har altså mulighet for å håndtere, påvirke og endre atferden og opplevelsen til de ansatte gjennom den psykologiske kontrakten.

Årsaken er at en god psykologisk kontrakt krever åpenhet, dialog, kommunikasjon, informasjon og medvirkning. Dersom lederen i tillegg fokusere mer på løftene de gir og hvilke forventninger de gir sine ansatte, kan lederen forberede de ansatte og eventuelt endre de psykologiske kontraktene før det forekommer brudd. Motstanden vil da enten være forventet og håndterbar, positiv eller unngått som følge av tidlig medvirkning og god dialog.

## 4.6 Oppsummerende diskusjon av psykologiske kontrakter

Det synes ikke å ha vært noen klare forventninger eller forpliktelser mellom lederne og de ansatte. Forventningene bar preg av å være uklare, underbeviste, basert på antakelser, rykter, tidligere erfaringer også videre. Det kan også se ut til at respondentene ikke tenker over forventningene sine før de blir brutt. Det som da kommer tydelig frem er at de ansatte har sterke forventninger knyttet til kommunikasjon, informasjon og støtte, og minst forventninger til medvirkning.

På bakgrunn av de resultatene og diskusjonen ovenfor vil jeg anta at ledere som fokuserer på gode psykologiske kontrakter og oppfyller disse vil ha en bedre forutsetning for å forstå og håndtere ansattes forventninger, holdninger og atferd knyttet til endringsprosessen. Det er viktig at lederen er bevist hvilke forventninger de ansatte har og hvilke signaler som sendes ut, dette fordi dette er med på å påvirke de ansatte under endringen og deres opplevelse av motstand. På bakgrunn av funnene her vil jeg anta at en leder med fokus på psykologiske kontrakter kan oppleves mer forutsigbar for sine ansatte og gjøre selve opplevelsen av endringsprosessen mindre usikker. Slik jeg oppfatter respondentene vil brudd på psykologiske kontrakter skape motstand, mens oppfyllelse av psykologiske kontrakter skaper mer motiverte ansatte som opplever tillit til sin leder, får medvirke, blir informert og støttet gjennom prosessen.

Dersom en ser hele resultatdelen og diskusjonen i en helhet finner en også at ansattes opplevelse av god lederatferd gjenspeiles i den psykologiske kontrakten og faktorene som er nevnt for å motvirke motstand. Det kan med grunnlag i intervjuene antas at en leder som fokuserer på psykologiske kontrakter ikke bare vil oppleve ansatte med mindre motstand, men også en bedre endringsprosess. Dette underbygger forskningsspørsmålet og muligheten for at lederens økte fokus på gode psykologiske kontrakter kan påvirke motstand under endring.



## 5: Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å diskutere og besvare denne problemstillingen:

*Hvordan påvirker lederatferd ansattes opplevelse av endringsprosessen? – kan psykologiske kontrakter bidra til å forklare hvorfor det er slik?*

Studien viser at lederatferden påvirker de ansattes opplevelse av endringsprosessen gjennom kjennetegnene kommunikasjon, informasjon, medvirkning, inkludering, støtte og motivasjon hvor konsekvensene av mangel på en eller flere av disse kunne føre til usikkerhet, tap av tillit og motstand mot endringen, mens oppfyllelse kunne føre til en opplevelse av gode og lærende endringsprosesser. Videre fant studien også at det ofte ikke er en bestemt type lederatferd som påvirker de ansattes opplevelse av endringen, men at lederen hadde ulike kjennetegn fra flere av lederatferdene og at lederatferden som påvirket de ansatte i en positiv retning var en blanding av oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. Dette fordi denne lederen var skapte visjoner for å nå målene, var opptatt av god dialog med ansatte, støttet dem, var tilstede, involverte de ansatte og skapte en forståelse for endringen. Det kan altså være hensiktsmessig for bedrifter å fokusere på riktig lederatferd og da spesielt under endringer.

Den psykologiske kontrakten bidrar her som en god forklaringsvariabel for å besvare forskningsspørsmålet. Jeg fant at hovedårsaken til at lederatferden påvirket de ansattes opplevelse av endring skyldtes manglende fokus på gode og klare psykologiske kontrakter, hvilket har ført til opplevelser av brudd underveis i endringen og manglende dialog. Dette har igjen skapt frustrasjon, usikkerhet og motstand mot endringen. Det er altså måten lederen håndterer kontraktene på som vil påvirke de ansattes opplevelse av endringen og som kan bidra til å skape god endringsatferd hos lederen.

Ledelsesteorien og modellene på gode endringsprosesser fokuserer i stor grad på hvordan en skal styre og påvirke gruppen av ansatte til å skape en god endringsprosess. Den psykologiske kontrakten flytter fokuset over på individene og viktigheten av å forstå og ha en god dialog med disse. Bevisstgjør lederen og de ansatte på hva de kan forvente og hvordan de kan forstå hverandre. Jeg vil anta at det skaper en felles virkelighetsoppfatning mellom lederen og de ansatte, som er basert på tillit, en god dialog, klare forpliktelse og forventninger.

Videre så det også ut til å være likheter mellom kjennetegnene ved lederens atferd og faktorene som ble nevnt i forbindelse med de psykologiske kontraktene. På bakgrunn av dette kan ansattes opplevelse av lederatferd knyttes direkte til den psykologiske kontrakt. Den eneste forskjellen var at motivasjon ble byttet ut med motstand. Det kan altså se ut til at endringer i den psykologiske kontrakten også vil påvirke lederatferden og dermed de ansattes opplevelse av endring knyttet til denne. Her kan det også være viktig å nevne at det ikke kun er lederens som har mulighet for å påvirke opplevelsen av endring og at ansatte også må gjøre en innsats for å få til en best mulig prosess.

Funnene viser at ledere bør fokusere på hvilke kjennetegn ved lederatferden de benytter seg av og fokusere mer på gode psykologiske kontrakter med de ansatte. Da vil de få en bedre innsikt i individenes behov og forventninger, unngå brudd og på denne måten påvirke de ansattes opplevelse av endringsprosessen i positiv retning. Dette antar jeg vil være hensiktsmessig både for de ansatte, lederen og bedriften.

## **5.1 Implikasjoner og videre forskning**

Studien tar utgangspunkt i to ulike bedrifter som har vært igjennom endringsprosess som omfatter nedbemanning omstilling og lønn. Funnene kan derfor ha noe overføringsverdi til andre bedrifter i liknende situasjoner. Studien har tatt utgangspunkt i lederatferd og psykologiske kontrakter under endringsprosesser. Studien gir en god indikasjon på at ansattes opplevelse av lederatferd har betydning for opplevelsen av endringsprosessen og at psykologiske kontrakter kan bidra som en forklaring på hvorfor det er slik. Det anses at god og riktig kommunikasjon, informasjon og medvirkning er de viktigste områdene for å skape en god endringsprosess og unngå negativ motstand. Dette kan være et godt utgangspunkt for ledere som eventuelt er i gang med eller skal starte en endringsprosess, i tillegg belyser det behovet for at ledere er klar over egen og ansattes atferd og årsaker til denne. Dette er en god veiledning for lederen og bedriftene, da det gir noen spesifikke områder som er av betydning for de ansatte under endringsprosesser. For at ledere skal kunne bli bevisst på egen atferd og endre denne kan lederutviklingsprogram være en god løsning. En implikasjon kan være at betydningen lederatferd har for de ansattes opplevelse egentlig ikke påvirkes av lederen, men av de ansattes personlighet og endringsvillighet. Bedriftene må altså ikke bare støtte seg på lederen og anta at endringsprosessen er avhengige av dem, men utvikle relasjonene med de ansatte og lære dem å kjenne.

Når det gjelder implikasjoner for videre forskning indikerer studien at det kunne vært interessant å sett på ledernes oppfatning av hva som er viktig lederatferd for ansatte under

endringer. En annen implikasjon for videre forskning som indikeres av studien er lederatferd og psykologiske kontrakter, ettersom oppgaven viser at det ser ut til å finnes en sammenheng her.

## 6. Litteratur

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. doi: 10.1016/s1048-9843(03)00030-4
- Arbeidsmiljøloven. (2015). Hentet fra lovdata.no, 20, mai 2015.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Dorsey Press
- Arnold, J. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1996) *Effective leadership style- both universal and contingent? Reports from the department of Psychology, Stockholm University, No 819*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler set. CA: Mind Garden Inc.
- Balogun, J. og G. Johnson (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26: 1573–1601,
- Bal, P.M. og D. Kooij (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(4):497–523.
- Barling, J., & Kelloway, E. K. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress medicine*, 12(4), 253-259.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive behavior*, 22(3), 161-173.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323.
- Bass, B. M. (1990). FROM TRANSACTIONAL TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP - LEARNING TO SHARE THE VISION. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through*

- transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2012). *Transformational leadership*: Psychology Press.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Beer, M. og N. Nohria (2000). *Cracking the code of change*. Harvard Business Review, 78(3), 15–23
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*. 3, 36-52.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and content. *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.
- Blaikie, N. (2010): *Designing social research. The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- 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.
- Bordia, P., S.L.D. Restubog og R.L. Tang (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5):1104–1117.
- Bovey, W.H. og A. Hede (2001). Resistance to organisational change. The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7): 534–548.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397–409.
- Burke, W. W. (2008). *Organizational change. Theory and practice* (2 ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice* (4. utg.). USA: Sage Publications
- Clair, J. A. & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57, 1597–1625.

- Conway, N & Briner, R.B (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, s. 927-946.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change*. Mason, Ohio: South-Western
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. doi:10.1111/j.1744- 6570.2010.01201.x
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177. doi: 10.1080/135943299398302
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (pp. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M.S. (2010). The nature, prevalence and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (pp.145-171). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness Goran Ekvall and Jouko Arvonen. *Creativity and innovation management*, 3.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. faktabok om arbeidsmiljø og helse 2011 - Status og Utviklingstrekk. (2012). In C. Aagestad (Ed.), (pp. 279). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og helse (NOA).
- Ennova AS. (2014). *European Employee Index 2013*. Oslo: Ennova AS og HR Norge.
- Falk, M. (2005). ICT-linked firm reorganisation and productivity gains. *Technovation*, 25(11), 1229-1250.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. doi: 10.1136/oem.2002.006734

- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), ss. 1152-1165.
- Floyd, S.W. og B. Wooldridge (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153–167.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Tilburg: Tilburg University.
- Fischer, G., & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforl
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2009). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39, 24-36.
- Ford, J. D., L. W. Ford & A. D'Amelio (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*. 33(2), 362-377.
- Fulop, L. & Rifkin, W.D. (1997). Representing fear in learning in organisations. *Management Learning*, 28, 45-63.
- Glasø, L. & Einarsen, S (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 561–581.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, Bjørn. W, Øivind Revang og Fred H. Strønen. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *J Appl Psychol*, 93(2), 346-357. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997) The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, s. 151-162.
- Jensen, J., R. Opland og A. Ryan (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business & Psychology*, 25(4):555–568.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-

768.

- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 76-86. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.76
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17* (S1), 81–103.
- Kelloway, E., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology 11*, 76-86.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 443-459.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing: comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology, 32*(1-2), 57-67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kotter, J. & L. Schlesinger (2008) *Choosing Strategies for change*. Harvard Business Review. 86(7/8), 130-139
- Kvale og Brinkmann (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademiske forlag: Oslo
- Lambert, L. S., Teppe, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but Not Gone: An Examination of Fit Between Leader Consideration and Initiating Structure Needed and Received. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 913-930. doi:10.1037/a0028970
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., Chen, Z. X. (2011) Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management, 50* (2), s. 201-226.
- Lester, S.W., J. Kickul og T.J. Bergmann (2007). Managing employee perceptions of the



- psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2):191–208.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden og C.M. Solley (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Lewin, K., & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Marks, A. (2001) Developing a multiple foci conceptualization of the PC. *Employee Relations*, 23 (4), s. 454-467
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Martinsen, Ø. L. (2009). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse* (s. 88-120). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maurer, R. (1997), “Transforming resistance”, *HR Focus*, Vol. 74 No. 10, pp. 9-10
- Maurer, R. (2006). Resistance and change in organizations. In B. B. Jones and M. Brazzel (Eds.), *The NTL handbook of organization development and change. Principles, practices, and perspectives*. Pp. 121-138. San Francisco: Pfeiffer
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2015) *Endringsledelse i nedgangstider*, 18(7). s 55-66.
- Meyer, J., P & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization og organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal og vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrison, W. & S. L. Robinson, S. L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), s. 226-256.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.
- NHD. (2011). *Aktivt eierskap: norsk statlig eierskap i en global økonomi*. [Oslo]: [Regjeringen].
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company*. Oxford University Press, New York
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

- Peters, T. (1997). Tenk nytt. Bare de kreative overlever. Oslo. Egmont Hjemmets bokforlag A/S. 3.opplag.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154–1162.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism. Basis for an alternative approach to the study of leadership. In J. G. Hunt & D. M. Hosking (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. (pp. 45-62). NY: Pergamon Press.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), s. 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, s. 245-259.
- Rouleau, L. og J. Balogun (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–983.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), s. 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. 1. utg., California, SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2000) Psychological Contract Inventory Technical Report. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*, 18 (1), s. 120-127.
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (Vol. 2 ed, pp. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*.
- 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.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1989). *Managing organizational change – A guide for managers*. Los Altos, California: Crisp Publications
- Seligman, M. E. P. (1992): *Helplessness: On depression, development and death*. New York: Freeman.

- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business, London
- Senge, P. (2006) *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd edn. Century, London
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994) The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, s. 91-109.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.
- Skogstad, A. (2005). Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (pp. 273-296). Bergen: Fagbokforl.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse-en trussel mot effektivitet i norske virksomheter?
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction : application, assessment, cause, and consequences* Thousand Oaks, California: Sage.
- Spiker, B.K. & Lesser, E. (1995), "We have met the enemy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 16 No. 2, pp. 17-21.
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M. & Gressgård, L. J. (2011). Middle Management's Role during Change. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil&Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Sverdrup, T. (2012) *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole.
- Sverdrup, T. (2014) *Psykologisk kontrakt. Et nytt ledelsesperspektiv?* Magma, 5/2014.
- Sverdrup, T., & Olsen, T. G. (2015) *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologisk kontrakt?* Magma 7/2015.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tsang, E. W .K. (1997). Organisational learning and the learning organisation: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations* , 50, 73-89.
- Tvedt, S. D. (2011). Sunne omstillingsprosesser *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (pp. 299-334).
- Turnley, W.H. og D.C. Feldman (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1):71–87.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing: comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32(1-2), 57-67.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Aldershot: Gower.
- Yin, R.K (2014): Case study research. Design and methods. Los Angeles: Sage
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Zhao, H.A.O., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski og J. Bravo (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3):647–680.
- Aasland, M. S. (2012). *Destructive leadership: conceptualisation, measurement, prevalence and outcomes*. [Bergen]: University of Bergen.

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence

## 7. Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

1. Hvordan vil du beskrive den endringsprosessen du har vært involvert i?
  - a. Hvilke konsekvenser har den fått for deg?
  - b. Hva burde vært gjort annerledes?
  
2. Hva opplevde du som mest utfordrende med endringsprosessen?
  - a. Hva er begrunnelsen for det?
  - b. Hvorfor tror du det ble slik?
  
3. Hvilken betydning har din leder hatt for din holdning til/opplevelse av endringsprosessen?
  - a. Hva kunne vært gjort annerledes?
  
4. Hvordan ble dine forventninger til endringen avklart?
  - a. Hvilke forventninger hadde du til din leder under endringen?
  - b. På hvilket grunnlag hadde du disse forventningene?
  - c. Hvordan opplevde du at lederen møtte forventningene?
  - d. Hvilke konsekvenser fikk dette?
  
5. Hvilken forpliktelse opplevde du i forhold til din rolle i endringen?
  - a. Hvilke forhold var det som påvirket det?
  - b. Hvordan har din leder bidratt til å øke din forpliktelse eller lojalitet i endringsprosessen?
  
6. Ofte er det både synlig og usynlig motstand i endringsprosesser. Hvordan har du opplevde dette for egen del?
  - a. Hvordan har endringsmotstanden kommet til uttrykk i arbeidsmiljøet?
  - b. Hva kunne din leder gjort for å påvirke motstanden?
  
7. Hvilke påvirkningsmuligheter har du hatt på endringen?
  - a. Hvilken betydning har det hatt for din endringsmotivasjon?
  - b. Hva kunne leder gjort for å motivere deg mer?

8. Noe du ønsker å tilføye?