

Masteroppgave i Endringsledelse

Vår 2013



«Gammel vane vond å vende?»

En studie om Aker Solutions samlokalisering og deres pålagte
parkeringsrestriksjoner

14.06.2013

Av Elise Jørpeland

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vårsemester 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Gammel vane vond å vende?»
En studie om Aker Solutions samlokalisering og deres pålagte
parkeringsrestriksjoner

FORFATTER:

Elise Jørpeland

VEILEDER:

Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD:

Aker Solutions, transport, vaner, holdninger, endring, motstand mot endring,
kognitiv dissonans

SIDETALL:

64 (inkludert innholdsfortegnelse, referanseliste og vedlegg)

STAVANGER14.06.2013.....
DATO/ÅR

FORORD

Det er ikke til å tro at disse årene nå er over, og tiden er kommet for å levere masteroppgaven. Da jeg startet på endringsledelse på Universitetet i Stavanger for knappe to år siden, var jeg ganske usikker på hva som ventet meg. Etter fire års studier i Australia og nærmere fem år i arbeidslivet, var jeg motivert og klar for nye utfordringer. Erfaringene jeg har fått har vist at å returnere til skolebenken var det rette valget. Jeg har lært masse nytt og ikke minst fått venner for livet. Jeg har utviklet meg som menneske og lært mye som jeg kan ta med meg videre i min karriere. Jeg har også fått oppleve det å studere i min egen by, og i mitt eget land. Det er ingen tvil om at dette har gitt meg fordeler både sosialt og karrieremessig med et utvidet nettverk i byen hvor jeg planlegger å bli boende.

Det er mange som har hjulpet meg på veien mot dette målet som jeg vil takke. Først og fremst har det vært en stor fordel å være ansatt i Aker Solutions både før, under og etter flytteprosessen. Jeg har på denne måten selv vært en del av endringsprosessen og kjent på de samme følelsene som mine informanter. Derfor må jeg først og fremst takke mine informanter og bedriften for at de stilte opp og var så imøtekommende og villige til å hjelpe. Uten dem hadde denne studien ikke vært mulig. I tillegg må jeg selvfølgelig takke min veileder Kristin Engh for mange gode faglige råd, oppmuntring og hennes evne til å roe meg ned.

Videre må jeg takke min venninne Ivana for både korrekturlesning og stort engasjement i forhold til min problemstilling. Hun har med sin erfaring gitt meg gode råd om veien videre ved å komme med konkrete forslag til endring og forbedring. Takk også til min far for korrekturlesning og interessante diskusjoner. Videre må jeg takke mine nære medstudenter som har skrevet masteren her på skolen. Vi har hatt mange gode samtaler om både det faglige og ikke minst helt andre ting. Vi har delt våre frustrasjoner og oppmuntret hverandre over en kaffe og ofte en nokså kjedelig brødskive. En dag er jeg sikker på at vi ser tilbake på denne tiden og savner den, men akkurat nå er vi nok alle glade for at den snart er over. Ellers må jeg rette en stor takk til min familie, venner og kolleger for oppmuntrende ord og engasjement!

Helt til slutt må jeg si tusen takk til min fantastiske kjæreste, Sigurd, som plutselig dukket opp midt i denne krevende prosessen. Tusen takk for at du har fått meg til å smile, le og tenke på helt andre ting akkurat når jeg trengte det aller mest!

Stavanger, 05.juni 2013

Elise Jørpeland

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvorvidt bedrifter kan endre ansattes holdninger og vaner, i forhold til å velge alternativ transport fremfor å velge bilen til jobb. Aker Solutions er brukt som case, ettersom de fikk store parkeringsrestriksjoner pålagt fra Stavanger Kommune når de skulle samlokaliseres i Jåttåvågen. Disse restriksjonene skapte stor motstand mot flytting blant de ansatte, og dannet grunnlaget for studiens problemstilling.

Målet har vært å gi en fullstendig beskrivelse av hvilke tiltak som er blitt iverksatt, om disse har vært suksessfulle eller ei, og ikke minst hvilke reaksjoner det har skapt blant de ansatte. Om disse tiltakene har ført til nye holdninger og vaner blant de ansatte har vært det mest interessante aspektet ved studien. Videre var målet å se om det var ulikheter blant de ansatte, og prøve å finne ut de eventuelle årsakene til disse ulikhetene.

Metoden som er blitt brukt er en kvalitativ metode, ved å utføre dybdeintervju av 8 ansatte i konsernet. I tillegg er det blitt gjort en grundig litteraturgjennomgang for å danne grunnlaget for drøftingen av resultatene fra studien opp mot relevant teori.

Resultatene viser at det har vært en holdningsendring blant de fleste av informantene i denne studien, men det betyr dermed ikke at atferden har endret seg på lik linje. Noen av informantene har endret både sine holdninger, vaner og atferd i forhold til å velge alternativ transport fremfor bil. Andre har derimot beholdt sin gamle vane ved å fortsette å kjøre bil til jobb, men resultatene viser at de har endret sin holdning til AS og selve flyttingen. Disse var i utgangspunktet negative til flyttingen. Etter flyttingen har de derimot innsett at det faktisk er ledige parkeringsplasser, og situasjonen har dermed endret seg til det positive. For enkelte av informantene har holdningene forblitt de samme, positive til endringen både før og etter samlokaliseringen i Jåttåvågen. For en av informantene har endring vært motsatt, fra mer positiv til negativ grunnet manglende bomsystem i parkeringshuset. Det viktigste funnet har kanskje dermed vært at man må forsøke og ikke bare få mennesker til å endre måten de tenker og føler på, men også måten de faktisk handler på. Det er ikke alltid slik at disse to er synonyme.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INTRODUKSJON.....	4
1.1 Innledning.....	4
1.2 Bakgrunn for tema	6
1.3 Studiens hensikt og målsetting	7
1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.4 Oppgavens oppbygning.....	8
2.0 TEORETISKE PERSPEKTIV	9
2.1 Motstand mot endring	9
2.1.1 Årsaker til motstand mot endring.....	10
2.1.2 Motstandsfaser	11
2.1.3 Praktiske grep for å redusere motstand	12
2.2 Holdningsendring	13
2.2.1 Trekomponentsmodellen.....	14
2.2.2 Teori om planlagt atferd.....	15
2.2.3 Vaners rolle	16
2.3 Kognitiv dissonans	17
2.4 Studier om transportvaner og atferd.....	18
3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	21
3.1 Valg av tilnærming.....	21
3.1.1 Abduktiv forskningsstrategi	22
3.1.2 Kvalitativ metode	24
3.2 Utvalg	24

3.2.1	Valg av bedrift.....	24
3.2.2	Valg av informanter	26
3.3	Datainnsamling.....	26
3.3.1	Kvalitativ intervju	26
3.3.2	Utarbeidelse av intervjuguiden.....	27
3.3.3	Intervjuprosessen.....	28
3.4	Databehandling og analyse.....	28
3.5	Etiske og kvalitetsmessige vurderinger.....	29
4.0	RESULTATER.....	32
4.1	Valg av transportmiddel	32
4.2	Erfaringer med valg av transport.....	33
4.3	Informasjon til de ansatte	37
4.4	Holdninger før og etter flyttingen	38
4.5	Innflytelse på holdningsendring	40
4.6	Andre tiltak.....	41
4.7	Aker Solutions som foregangsvirksomhet	42
5.0	DISKUSJON	44
5.1	Strukturelle tiltak.....	44
5.1.1	Fleksibilitet i fokus.....	44
5.1.2	Alternative transportmidler	46
5.1.3	Reserverte parkeringsplasser.....	47
5.2	Holdningsendring	48
5.2.1	Fra motstand til aksept	49
5.2.2	Ulikheter blant informantene	50
5.2.3	Hva med bilistene?	51

5.3 Årsaker til holdningsendring	53
5.3.1 Trekomponentsmodellen i praksis.....	53
5.3.2 Betydningen av vaner.....	55
5.3.3 Betydningen av en nytt beslutningskontekst.....	57
6.0 KONKLUSJON.....	58
REFERANSELISTE	60
Vedlegg: Intervjuguide	64

1.0 INTRODUKSJON

Temaet i denne studien handler overordnet om holdnings - og vaneendring i forhold til det å velge alternativ transport til jobb fremfor å velge bil. Mer spesifikt vil dette studien bruke Aker Solutions (videre kalt AS) som et eksempel på en bedrift som har vært nødt til å iverksette tiltak i forhold til dette på bakgrunn av parkeringsrestriksjoner pålagt av Stavanger Kommune. Dette kapittelet vil først presentere bakgrunnen for valg av tema, videre vil virksomheten presenteres og til slutt vil studiens hensikt og målsetting bli gjort rede for, samt en kort presentasjon av oppgavens oppbygging.

1.1 Innledning

Det er ingen tvil om at flere miljø - og samferdselsproblemer i dag kan knyttes til økt bilbruk. I flere land globalt har det vært stor fokus fra myndighetenes side på å redusere denne bruken til fordel for bruk av kollektiv transport. Økt bruk av kollektivtransport skal kunne være med på å redusere luftforurensing, støynivå, trafikk - og parkeringsproblemer (Bamberg, Ajzen & Schmidt, 2003).

I Stavanger har dette også vært et aktuelt tema i flere år. Nesten daglig skrives det i avisene om trafikkaoset, og hva politikerne kan gjøre for at ting skal bli bedre. Diskusjoner omkring bybane versus bussway, bygging av det nye Tjensvollkrysset og Solasplitten, og generelt sett et fokus på endringer i trafikkbildet er noe befolkningen er opptatt av. Ikke minst har det fylkeskommunale foretaket Kolumbus, som er ansvarlige for rutetraseer og kjøretidspunkt for bussene i Rogaland (Kolumbus, 2013), mottatt mange klager de siste årene. Boreal som er det operatørselskapet som kjører bussene for Kolumbus har blant annet vært i konflikt med dem over at rutene ikke er tilpasset faktisk kjøretid (Aass & Risa, 2013). Dette har det vært eksempler på fra blant annet byens studenter som har gitt uttrykk for at Kolumbus ikke holder mål i forhold til punktlighet eller kundebehandling. I 2010 ble det rapportert inn 13,7 daglige klager til Kolumbus (Risa, 2012). Dette er eksempler på at kollektiv tilbudet i byen ikke er godt nok, og om det ikke gjøres noe med dette tilbudet vil regionen antageligvis møte desto større trafikkproblemer i fremtiden.

I januar skrev blant annet Stavanger Aftenblad at innen 2030 må hver tredje bil (39 %) på Nord-Jæren parkeres om klimaforliket skal innfris. Byen er verstingen på listen over 8 norske byer som deltok i undersøkelsen. Mer fokus på gode kollektivløsninger og bruk av sykkel må

til for at det ikke skal føre til lengre bilkøer og ytterligere miljø og trafikkproblemer i regionen (Vasstveit, 2013). Videre skrev Næringsforeningens administrerende direktør Harald Minge i et innlegg i Stavanger Aftenblad i januar 2013. Her beskrev han trafikksituasjonen slik: enten må næringslivet sitte og vente på et sammenbrudd eller må de selv forsøke å gjøre noe med det. Manglende satsing på kollektivtilbudet i byen over lengre tid har ført til at rushtrafikken bare blir verre og verre. Han nevnte her flere forslag, som marginale forskjeller i arbeidstid, kompiskjøring, videre satsing på Sykkeløftet (registrering av innsats på nettside) og videre motivasjon av ansatte til å velge kollektivtransport. Hovedbudskapet i artikkelen er at næringslivet selv må gjøre grep for å redusere ulempen med trafikkproblemene i byen. Dette ettersom det er næringslivet selv som hver dag taper penger på kaoset (Minge, 2013).

På bakgrunn av disse problemene har Stavanger Kommune de siste årene blitt tvunget til å ha økt fokus på miljø og samferdsel. Blant annet er det som en del av kommuneplanen for 2010-2025 satt opp parkeringskrav for virksomheter. Antall parkeringsplasser er avgrenset til per 100 m² i forskjellige soner, hvor det i sone 1 er et krav på 0,9 biler og minimum 3 innelåste sykkelparkeringer (Stavanger Kommune, 2011). Som et ledd i denne planen fikk dermed AS store restriksjoner på antall parkeringsplasser til sine ansatte ved flyttingen til nybygget i Jåttåvågen (ligger i sone 1). Det er denne bestemmelsen som dannet bakgrunnen for oppgavens problemstilling.

Som personlig berørt av denne store endringen som ansatt i konsernet og samtidig student i endringsledelse, var dette et interessant og aktuelt tema til min masteroppgave.

Problemstillingen ble enda mer interessant fra et endringsledelsesperspektiv da prosessen utviklet seg, da transportsituasjonen til nytt bygg skapte både stor motstand og støy blant de ansatte. Hvordan konsernet kunne tvinge sine ansatte til å forlate bilen hjemme var uforståelig for mange. Dermed truet flere med å slutte om de ikke ble lovet en fast parkeringsplass.

Derimot, etter hvert som tiden gikk og flyttingen var et faktum, virket det som om motstanden minket. Hva var det som gjorde dette? Var det tiltakene som var iverksatt av konsernet? Var det informasjonen ble blitt gitt på forhånd? Eller var det de ansatte selv som endret sine holdninger til endringen? Dette førte til at oppgaven på mange måter skiftet fokus, og temaet spisset seg ned til hva som må til for å endre menneskers holdninger og vaner til noe de i utgangspunktet er negative til. Før problemstillingen og forskningsspørsmålene presenteres, vil en kort virksomhetsbeskrivelse av AS være på sin plass for å sette studien i en kontekst.

1.2 Bakgrunn for tema

AS er et ledende konsern innen olje- og energiservice sektoren med over 28 000 ansatte i over 30 land, inkludert mer enn 12 500 fastansatte bare i Norge (Aker Solutions, 2013). I 2010 annonserte konsernet at de skulle samlokalisere alle sine kontorer i Stavanger-området, tidligere spredt på lokasjoner som Buøy, Verven, Forus og Mariero. Hovedgrunnen til dette var for å skape fellesskap, og mulighet for enklere samarbeid mellom de forskjellige delene av konsernet. Det nye hovedkvarteret skulle lokaliseres i Jåttåvågen, og åpningen fant sted 12.12.2012 klokken 12:00.

Flyttingen har fått mye oppmerksomhet både i media, fra de ansatte og blant lokalbefolkningen. Dette mye på grunn av de reduserte antall parkeringsplasser som de ansatte tilbys. Når det ble bestemt at AS skulle få bygge et av Norges største kontorlokaler med plass til over 2700 ansatte, vedtok Stavanger kommune at de kun fikk bygge 417 parkeringsplasser. Dette for å fremme bruk av sykkel og kollektivtransport, som en del av kommunens miljøatsing og kommuneplanen for 2010-2025 (Redaktøren, 2012). Som tidligere nevnt møtte denne bestemmelsen motstand blant de ansatte, og flere truet med å forlate bedriften. Dette på tross av at konsernet prøvde å gjøre bruk av kollektivtilbudet og mulighet for sykling til jobben til noe attraktivt gjennom diverse informasjonsvideoer og publiseringer på intranettet.

Dette problemet fikk også oppmerksomhet fra Stavanger Kommune. Våren 2012 ble det derimot vedtatt av Forhandlingsutvalget i kommunen at konsernet fikk 300 ekstra midlertidige utendørsparkeringsplasser i en overgangsperiode. Dette for å slippe oppsigelser og for å skape en litt mykere overgang for de ansatte. I tillegg ble det i etterkant av dette vedtaket fremmet en ny søknad fra Risa om å få bygge et midlertidig parkeringsanlegg med opptil 360 ytterligere parkeringsplasser (Larsen & Frafjord, 2012). Denne søknaden ble i midlertidig avslått med 2 mot 9 stemmer i kommunalstyret i desember 2012 (Aarre, 2012).

Som et ledd i denne saken foretok AS i oktober 2010 en reisevaneundersøkelse blant sine ansatte. De gjorde dette for å undersøke ut hvilke transportvaner de ansatte hadde, og hvilke tiltak de ansatte selv mente burde iverksettes av konsernet for å redusere denne ulempen. Av de tiltakene som fikk størst oppslutning er det arbeidsbusser bedriften har satset på etter flyttingen. Rabatterte kollektivkort ikke er tatt i bruk så langt. Det er per i dag satt opp fire forskjellige ruter, som hver har en avgang på morgenen og en avgang på ettermiddagen. Å ta arbeidsbussen koster kr 300 per måned, som er under halvparten av tilsvarende produkt hos

Kolumbus. I tillegg kan man kjøpe hefter med klippekort hvor hver tur koster kr 15, som også er halv pris sammenlignet med vanlig rutebuss. Den første måneden var derimot tilbudet gratis, slik at alle hadde mulighet til å prøve ut tilbudet.

Utover å sette opp arbeidsbusser var det underveis i prosessen stort fokus fra AS sin side om prioriterte parkeringsplasser som de ansatte kunne søke på. De ansatte fikk klar og tydelig informasjon om hvilke grupper som kom til å bli prioritert. Prioriteringen for reservert parkeringsplass var som følger:

- 15 plasser for el-bil
- 10 plasser for kjørelag (tre eller flere sammen i en bil)
- 60 plasser for de med uhensiktsmessig kjørevei
- 100 plasser til småbarnsforeldre/aleneforsørgere
- Poolbiler (både for prosjekt og til utlån for ansatte)
- 190 frie plasser for alle ansatte (første mann til mølla)

For å få en av disse parkeringsplassene måtte de ansatte søke via intranettet.

1.3 Studiens hensikt og målsetting

Hensikten med denne studien er å finne ut hvordan og om de ansatte i AS har endret sine holdninger og vaner i forhold til bilkjøring til jobb etter flyttingen. Studien vil se på om det er tiltak iverksatt av bedriften som har ført til en eventuell holdningsendring eller om det er andre faktorer som har spilt inn.

Tidligere forskning viser at det er et globalt miljø -og samferdselsproblem at så mange bruker bil til jobb fremfor å bruke kollektiv transport. Forskere verden over har derfor forsøkt å finne ut hvilke type tiltak og virkemidler som kan brukes for å endre reisevaner. Flere av disse studiene har sett på hvordan såkalte «myke tiltak» som personlig og direkte informasjon kan brukes. Videre er det blitt forsket på om gratis offentlig transport for en periode kan endre folks holdninger og vaner når det kommer til valg av kollektiv transport (Fujii & Taniguchi, 2006; Bamberg et. al, 2003; Gardner, 2009; Fujii, Gärling & Kitamura, 2001; Fujii & Kitamura, 2003; Tertoolen, Kreveld & Verstraten, 1998). Denne studien vil i midlertidig fokusere på en bedrifts utfordringer i forhold til dette, som et resultat av bestemmelser i kommunen. Studiens hensikt er derfor mer bedriftsrelatert, og målet er at AS sine erfaringer

med reduserte parkeringsplasser kan hjelpe andre bedrifter som får lignende restriksjoner i fremtiden.

1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å lære av AS sine erfaringer og hjelpe andre bedrifter som går igjennom lignende endringer eller får tilsvarende restriksjoner i fremtiden, er problemstillingen som følger:

«Hva må til for at bedrifter kan klare å endre ansatte holdninger og vaner i forhold til bruk av bil til jobb, til fordel for bruk av alternativ transport?»

For å svare på denne problemstillingen er det utarbeidet følgende tre forskningsspørsmål:

1. *På hvilken måte kan man påvirke transportvaner gjennom strukturelle tiltak?*
2. *Hvordan har ansattes holdninger til kollektiv transport endret seg som en følge av parkeringssituasjonen fra temaet ble introdusert til nå?*
3. *Hva er årsaken(e) til den eventuelle holdningsendringen?*

1.4. Oppgavens oppbygning

Videre i oppgaven vil det i kapittel 2 «Teoretiske perspektiv» bli presentert ulike relevante teorier. Dette for å gi innsikt i tidligere forskning, samt å øke kunnskapen om det fenomenet som undersøkes. I kapittel 3 «Forskningsdesign og metode» vil det bli gitt en begrunnelse for valg av metode, en beskrivelse av arbeidsform og fremgangsmåte og til slutt en refleksjon rundt studiens etiske vurderinger og kvalitet. Kapittel 4 «Resultater» vil presentere empirien fra intervjuene ved å beskrive de viktigste hovedfunnene mot spørsmålene fra intervjuguiden. Viktige sitater fra informantene som underbygger disse ville bli presentert. Videre i kapittel 5 «Diskusjon» vil funnene i kapittel 4 drøftes opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Dette kapittelet vil peke på eventuelle læringspunkter for andre bedrifter og på hvilke tiltak som kan være mest fornuftige å ta i bruk i lignende situasjoner. Avslutningsvis i kapittel 6 «Konklusjon» vil studien oppsummeres, og det vil bli gitt en vurdering om hvorvidt problemstillingen er blitt besvart.

2.0 TEORETISKE PERSPEKTIV

Det er flere ulike teoretiske perspektiver som kan sees på i sammenheng med studiens problemstilling, og som danner bakgrunn for den videre diskusjonen i kapittel 5. Her vil forskningens resultater sees i sammenheng med allerede eksisterende litteratur. I hovedsak vil det i dette kapittelet presenteres teorier om motstand mot endring, atferdsteorier i forbindelse med endringer av vaner og holdninger samt kognitiv dissonans teori. Disse teoriene har dannet bakgrunnen for selve forskningen, og vært med på å lede veien videre i datainnsamlingsprosessen.

2.1 Motstand mot endring

Et av de mest kjente og omtalte aspektene som kan hindre at en planlagt endring går som forutsett er begrepet motstand. Motstand mot endring er dermed et begrep som er blitt drøftet av utallige forfattere. Tronsmo argumenterer for at så å si alle endringsprosesser vil oppleve motstand fra sine mottakere på en eller annen måte. Enten om den så er sett på som en positiv eller negativ motstand. Godt gjennomtenkte og overveide endringer vil derimot ikke nødvendigvis skape det engasjementet som man ønsker, selv hvor god tilretteleggingen og planleggingen har blitt implementert (Tronsmo, 1998).

Jacobsen legger til at hovedgrunnen til dette er fordi slike prosesser alltid involverer mennesker og berører dem på et emosjonelt plan som ikke alltid er like rasjonelt (Jacobsen, 2004). Disse følelsene kommer ofte til uttrykk som motstand mot endring ved at de ansatte i organisasjonen enten ønsker å hindre at endring skjer, eller eventuelt ønsker en annen endring enn den som blir foreslått (Jacobsen, 1998).

I Armenakis og Bedeian sin artikkel kan man også finne eksempler på at motstanden noen ganger oppstår for motstandens skyld. Ansatte er kanskje lei av konstante endringer eller har andre problemer med ledelsen som gjør at de ønsker å motarbeide ethvert forslag de kommer med, bra eller dårlig (Armenakis & Bedeian, 1999).

Et av de viktigste aspektene som man må ta hensyn til når man snakker om motstand mot endringer innen en organisasjon, er selve forståelsen av hva en organisasjon er. Ettersom organisasjoner består av mennesker og deres relasjoner til hverandre, er det visse grunnelementer ved organisasjoner man må være oppmerksom på når man skal gjøre endringer og finne årsakene til en eventuell motstand.

For det første er organisasjoner sosiale konstruksjoner bestående av mennesker fremfor fysiske maskiner. Den «objektive» sannheten for disse menneskene vil derfor variere ut ifra deres personlige bakgrunn og erfaringer. De vil ha ulikt syn på hva virkeligheten faktisk er, og vil på bakgrunn av dette naturlig nok være uenige om hva som er bra og dårlig å foreta seg av endringer. For det andre vil en endring alltid påvirke forskjellige grupper på ulike måter. Noen vil som regel tape mer på endringen enn andre. Til slutt er det viktig for dem som er ansvarlige for endringene å være oppmerksom på den emosjonelle komponenten som dette ofte fremskynder. De må ha forståelse for at følelser alltid spiller inn, og i mange tilfeller skaper psykologiske forsvarsmekanismer mot endringen enten de er rasjonelle eller urasjonelle (Jacobsen, 2004).

2.1.1 Årsaker til motstand mot endring

I følge Jacobsen (2004) kan årsakene til motstand mot endring komme fra ulike typer forhold i organisasjonen. Når det kommer til de *individuelle* forholdene som kan skape motstand inkluderer dette blant annet: frykt for det ukjente, for å miste jobben, redsel for å tape deler av ens identitet eller følelsen av at man ikke vil strekke til. I tillegg kan endringer representere tap av personlige goder, enten det er i form av endret status ved endring av stillingsbeskrivelse avansement eller økt arbeidspress som følge av nye oppgaver (Jacobsen, 2004).

Endringer som innebærer at man må flytte kontorlokasjon og kanskje dermed få lengre reisevei er et eksempel på en endring som kan få direkte kostnader for den enkelte. Derfor vil slike endringer oppfattes som noe som går utover en selv personlig (Jacobsen, 1998). I tillegg til disse mer følelsesmessige reaksjonene til endringer, er det også andre individuelle og mer rasjonelle årsaker til at ansatte kan prøve å jobbe imot en endring. Dette kan være fordi endringer ofte kan kreve perioder med dobbeltarbeid og/eller kreve investering av ny kunnskap (Jacobsen, 2004).

Det er derimot ikke bare personlig og individuelle forhold som skaper motstand mot endring. Også *sosiale* forhold kan oppfattes som truet av en organisasjonsendring (Jacobsen, 2004). Organisasjoner blir ofte institusjonalisert i den forstand at menneskene som jobber der har blitt en del av en felles identitet med felles verdier og en sterk organisasjonskultur. Hvis denne identiteten føles truet kan det lett oppstå motstand (Selznick, 2003). De ansatte kan

blant annet føle at det vil tape positive sosiale relasjoner eller det kan oppstå brudd på de psykologiske kontraktene (Jacobsen, 1998; Jacobsen, 2004).

Videre er det ikke bare de følelsesmessige aspektene i de sosiale relasjonene som kan føre til motstand. Endringer i maktforhold er en annen årsak til motstand. Enten om det er endringer i den formelle makten i form av endringer i organisasjonsstrukturen, eller at man kan føle at man mister noe av sin uformelle makt. Denne mer uformelle makten kommer blant annet fra tilgang til informasjon eller ansvar man har som en følge av sin stilling (Jacobsen, 2004).

Jacobsen nevner også at endringer i det han kaller den symbolske orden kan skape motstand. Med det menes det som i mange organisasjoner er ting man ikke nødvendigvis kan se eller sette ord på helt konkret. Det er de delene som er tett relatert til status og mer dyptliggende symboler på makt og innflytelse (Jacobsen, 2004). Et eksempel på dette er fysisk kontorplassering. Hvor man sitter i kontorlandskapet sier noe om hvem man er og den makten man har. Endringer som fører til store forandringer i det fysiske kontorlandskapet kan føre til enorm motstand, som for eksempel overgangen til åpent landskap fra kontorlandskap.

Til slutt vil også *omgivelsene* i form av kunder, lokalmiljøet og markedet generelt kunne uttrykke motstand mot organisasjonsendringer (Jacobsen, 2004). Det kan være kunder som ønsker at tilbudet skal være likt som før, og at ting ikke skal endre smak eller utseende fra det de er vant med. Videre kan lokalmiljøet være i mot for eksempel utbygginger som kan være til sjenanse for dem, eller eventuelt flytting av organisasjoner som vil ta bort viktige lokale arbeidsplasser. I tillegg kan man ha samarbeidspartnere som frykter oppsigelser av kontrakter som et resultat av at organisasjonen endres (Jacobsen, 1998).

2.1.2 Motstandsfaser

For å finne praktiske grep som kan tas for å takle intern motstand eller for å hindre at motstanden forverres eller kanskje i det hele tatt oppstår, er det viktig for ledere å være oppmerksom på hvordan motstand kommer til uttrykk. I følge Jacobsen (2004) kan motstand komme til uttrykk på forskjellige måter litt ut ifra hvilken fase man er i. Det er derfor viktig å diagnostisere hvor man er og hvilken intensitetsgrad motstanden uttrykker seg i før man finner de rette grepene.

Fase 1 kjennetegnes av apati og likegyldighet, endringen er rask og uten store konsekvenser. I denne fasen opplever motstanden som mild og det er egentlig liten interesse fra de ansatte til

endringen. Videre i fase 2 blir motstanden mer synlig, men det er fortsatt passiv motstand i den forstand at man kun verbalt uttrykker at det stilles spørsmålstegn til endringen. Motstanden kommer mer tydelig frem i fase 3, som kjennetegnes av mer aktiv motstand ved at man for eksempel jobber saktere eller kommer med kraftig kritikk av forslaget i for eksempel lokal media. Den siste fasen, fase 4, er den mest aggressive og kjennetegnes av at motstanderne aktiv prøver å sabotere endringen. Dette ved å legge ut rykter om hvor dårlig det er eller man setter i gang boikotter og/eller streiker som vil sabotere endringen i seg selv. Det er derimot ikke slik at alle som yter motstand går igjennom alle disse fasene eller når fase 4, men hvilken fase de ansatte er i er avgjørende for leder når praktiske grep skal identifiseres, og det er derfor viktig at ledere er bevisst på disse (Jacobsen, 2004).

2.1.3 Praktiske grep for å redusere motstand

Det er en rekke praktiske grep ledere kan ta for å takle eller i hvert fall prøve å minske motstand mot endringer. Man kan fokusere på en selv som leder, og prøve å utvikle blant annet det Røvik (2009) kaller translatørkompetanse. Det er ingen tvil om at endringsprosesser krever en god leder som kan drive endringen fremover og ha tro på den. Det er derfor utrolig viktig at de ansatte har tillit til lederen og at lederen oppfattes som legitim og vil deres beste (Tronsmo, 1998).

En leder må derfor ha både myndighet og kyndighet i sitt fagfelt, for å oppnå denne tilliten og legitimiteten som kreves. Når en endring skal implementeres er det derfor viktig for en leder å besitte translatørkompetanse, som er evnen til å oversette en idé til en mer praktisk løsning. Man må kunne kontekstualisere ideen, ved at man gjør en beste praksis om til å passe inn i den konteksten som endringen foretas i (Røvik, 2009). Dette er med på å understreke viktigheten av at ledere er en del av endringsprosesser. Dette fremfor å delegerer bort oppgavene til eksterne konsulenter som kan komme med mer generelle oppskrifter. Ved å være en aktiv part, viser man at man tror på endringen, og som et resultat skaper den tilliten og legitimiteten som trengs (Tronsmo, 1998).

Videre kan man øke graden av kommunikasjon i endringsprosesser, ved å la de ansatte medvirke i bestemmelsene og ha fokus på god informasjonsflyt. Kommunikasjonskompetanse er en av de aller viktigste egenskapene en god leder kan besitte. Gjennom kommunikasjon forsterkes samarbeid og samspill mellom organisasjonsmedlemmer (Kaufmann & Kaufmann,

2003). God kommunikasjon og økt grad av deltakelse og medvirkning er derfor et grep lederen kan ta for å minske motstand som et resultat av årsakene nevnt over.

I den forbindelse er det viktig at man som leder tenker på organisasjonen under ett. Det er «oss» som et fellesskap som skal endres, i motsetning til «de andre» (Alvesson & Svenningsson, 2008). I tillegg er det slik at usikkerhet er det som gjør mennesker skeptiske til endringer, og fører til stress og motstand. Det er derfor veldig viktig at ledelsen har fokus på realistisk, åpen og ærlig kommunikasjonsflyt gjennom hele prosessen (Armenakis & Bedeian, 1999). Ved at de ansatte involveres i endringsarbeidet vil de mest sannsynlig oppleve situasjonen som mer rettferdig, og som et resultat utvikle mer positive holdninger til endringen (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

I tillegg bør endringene planlegges godt slik at de ansatte står ovenfor klare retningslinjer og vet hva som skal skje. Når man bestemmer seg for å sette i gang en endring er det viktig for ledelsen å være bevisst på hvor ressurskrevende, tidkrevende og komplisert en endring kan være (Tronsmo, 1998). Man bør derfor ha en plan før man setter i gang med implementeringen, slik at man har mulighet til å gi den tydelige informasjonen som trengs (Jacobsen, 2004). Ofte kan det være bedre å gjøre endringer inkrementelt, altså kun ta små skritt om gangen. Dette er fordi store og revolusjonerende endringer ofte møter større motstand, da de ofte innebærer økt frykt for det ukjente og for konsekvensene den vil ha (Jacobsen, 1998).

2.2 Holdningsendring

Innenfor sosial psykologien har studier av holdninger lenge vært et tema, og flere definisjoner er blitt foreslått. Et slikt eksempel er: «*Holdning er en psykologisk «tilstand», en disposisjon som bare får mening og relevans i relasjon til objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre*» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 209). Denne definisjonen viser til at holdninger ikke nødvendigvis handler om de egenskaper man har med seg, slik som personlighetstrekk. Derimot består holdninger av en *evaluering* om hvorvidt man liker noe eller ei, eller hva man foretrekker i en situasjon. Dermed blir holdninger alltid formet i relasjon til noe annet (Maio & Haddock, 2010).

Holdninger kan derfor antas å være enklere å endre og forme, i sammenligning med personlighetstrekk (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Har man gjort opp en mening om en

situasjon eller et objekt, vil denne kunne endres ganske fort om informasjonen tilsier at alternativet er bedre. Det vil si at man kan endre sine holdninger til noe ganske raskt, mens egenskaper eller personlighetstrekk er noe man over lang tid har bygget opp og dermed er vanskeligere å endre (Ajzen, 2005).

2.2.1 Trekomponentsmodellen

Den mest innflytelsesrike holdningsmodellen er trekomponentsmodellen eller også kalt ABC-modellen. Den ser på holdninger som en kombinasjon av tre separate reaksjoner på en hendelse, et objekt eller et fenomen: den kognitive, den emosjonelle og atferdskomponenten (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Maio & Haddock, 2010). Den kognitive komponenten består av tankeinnholdet til oss mennesker. Det vil si hva vi tror og tenker om et objekt, eller hvilke attributter positive eller negative vi assosierer med objektet. For eksempel at man mener at leger i størst grad bare er opptatt av penger.

Den emosjonelle komponenten handler om hva man føler. Det vil si hvilke følelser eller affekter man assosierer med holdningsobjektet. Dette kan være følelser som beundring eller avsky. Mener man for eksempel at leger bare bryr seg om penger, vil man mest sannsynlig ha en følelse av avsky om man tenker på legeprofesjonen.

Den tredje komponenten, atferdskomponenten, handler om hvordan man er tilbøyelig til å handle. Denne delen er basert på tidligere erfaring med, eller tidligere atferd i en gitt situasjon eller mot holdningsobjektet. Videre fra eksempelet over, har man en negativ holdning mot leger, vil man kanskje nekte å bli innlagt på sykehus eller unngå situasjoner der man må oppsøke leger (Maio & Haddock, 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Ajzen, 2005).

Selv om disse tre komponentene er forskjellige, er de ikke helt uavhengige av hverandre. Som regel er det slik at om man tenker (kognitiv) positivt om noe, vil man som regel assosiere dette med en positiv følelse (emosjonelle). Det kan derimot hende at man av og til tenker at noe er positivt, som for eksempel blodgivning, men man synes at det er noe som er ubehagelig og som man kanskje ikke ønsker å delta på selv. Dette er grunnen til at det blant mange forskere er enighet i at holdninger består av alle disse tre delene, og at de ikke bare er ulike måter å beskrive det samme (Maio & Haddock, 2010).

2.2.2 Teori om planlagt atferd

Ajzens teorien om planlagt atferd ble utarbeidet i 1991. Denne ble utviklet som et resultat av at teorien om overveid handling fra Fishbein og Ajzen fra 1975 ble videreutviklet til å inkludere flere elementer. Disse to teoriene er de mest brukte teoriene når det kommer til forskning på forholdet mellom holdninger og atferd (Maio & Haddock, 2010). Teorien om planlagt atferd er basert på forutsetningen om at mennesker i bunn og grunn er fornuftige. Dette ved at de tar hensyn til den informasjonen de har tilgjengelig og velger sin atferd basert på overveielser av denne informasjonen. På bakgrunn av dette argumenterer Ajzen at menneskers intensjoner er det viktigste kjennetegnet på om han eller hun vil utføre en handling eller ei (Ajzen, 2005). I følge denne teorien består intensjoner eller atferd av tre bestemmelsesfaktorer, og ikke kun av holdningsfaktoren som mange tidligere hadde fokusert på.

Den første faktoren i deres teori er individets holdninger til atferden. Det vil si hvilke konsekvenser man tror handlingen vil ha positivt eller negativt. Den andre faktoren subjektive normer. Dette er basert på den persepsjonen vi som individer har om forventningene fra andre, eller det sosiale presset man føler i forhold til å utføre handlingen eller ei. Den siste faktoren opplevd atferdskontroll var den faktoren som ble lagt til den originale teorien om overveid handling. Denne faktoren handler om troen på om man faktisk kan utføre og ha kontroll på handlingens utfall eller ei.

Basert på disse tre bestemmelsesfaktorene for planlagt atferd, ser man at som regel vil man utføre en handling om man: har en positiv holdning til den, føler sosialt press til å gjøre det og man har troen på at man har muligheten og kontrollen til og faktisk å utføre den. Sammen danner disse tre faktorene et individs intensjon til å gjøre noe, som videre er det viktigste kjennetegnet for atferd som nevnt over (Ajzen, 2005; Bamberg, Rölle & Weber, 2003).

Det er derimot ikke slik at alle handlinger baseres på alle disse tre faktorer til en hver tid. Noen ganger blir man styrt mer av holdningene sine enn det sosial presset til å gjøre det, eller motsatt. I tillegg understreker Ajzen at det er stor forskjell på faktisk kontroll og opplevd kontroll over en situasjon. Derfor baseres individets atferd på om man selv tror at man kan kontrollere situasjonen, og at man faktisk har de ressurser og muligheter som kreves for å klare det. Det er derfor viktig at det er en sammenheng mellom oppfattet kontroll og faktisk kontroll, for at atferden faktisk skal kunne skje. Ta for eksempel røykeslutt. Det er noe man i

stor grad har kontroll på selv og som man faktisk kan gjøre noe med om man virkelig ønsker det og tror på dette selv (Ajzen, 2005).

2.2.3 Vaners rolle

Teorien om planlagt atferd har derimot blitt utfordret av flere forskere. De har pekt på at den overser det faktum at atferd ofte skjer automatisk eller basert på en vane. Dette fremfor at individet alltid bruker de tre faktorene nevnt ovenfor til å avveie om den skal foreta en handling eller ei. Ajzens teori argumenterer i stor grad for at det alltid blir foretatt et bevisst valg basert på om det vil føre til et bra utfall eller ei. Dermed ignorerer teorien at visse valg tas på bakgrunn av at man har gjort det før og at valget da er repeterende av natur (Aarts, Verplanken & Van Knippenberg, 1998).

For hvis det var slik at alle valg var overveide valg basert på ens holdning, intensjon og opplevd kontroll, ville ikke tidligere atferd ha betydning i forhold til å kunne forutsi fremtidig atferd. Det har derimot vært flere studier som har vist at tidligere atferd har vært med på å bedre forutsi senere atferd. Og dermed pekt på at atferd som blir gjentatt flere ganger ofte kan føre til at man danner vaner (Bamberg et al., 2003).

Så hva er en vane? Verplanken, Aarts, Knippenberg og Moonen (1998, ss.112) definerer vaner slik: «*learned acts that become automatic responses to situations, which can be functional in obtaining certain goals or end-states*». Denne definisjonen viser at innenfor sosial psykologien anses ikke vaner som kun automatisk atferd, som skjer uten at man er klar over det eller uten kontroll. De danner grunnlaget for å kunne ta valg basert på tidligere atferd både enklere og mer effektivt, uten å måtte tenke på alle alternativer hver gang (Maio & Haddock, 2010; Dahlstrand & Biel, 1997). Vaner er dermed mer målorienterte av natur, fremfor at det kun handler om automatikk. Videre dannes og styrkes vaner når man gjør ting gjentatte ganger og opplever at atferden fører til noe positivt fremfor noe negativt. Det er derimot vanskelig å si hvor mange ganger gjentatte ganger som egentlig kreves for at det skal kunne kalles en vane (Aarts et al., 1998).

Om det er vaner eller holdninger som styrer atferd kommer mye an på vanens styrke. Veletablerte vaner vil ofte være vanskeligere å endre, og faktorene i Ajzens teori vil spille inn i langt mindre grad enn ved mindre etablerte vaner (Dalstrand & Biel, 1997). Derfor kan man si at frekvensen av tidligere atferd, samt at den har blitt utført i et stabilt miljø, tilsier hvor

sterke vaner man etablerer og tar til seg (Bamberg et al., 2003). I situasjoner der vaner er veletablerte vil dermed intensjoner og holdninger i liten grad kunne forutsi atferd. Disse vil dermed ha større vanskeligheter med å endres basert på ny informasjon eller annet som tilsier at alternativet er bedre enn det man allerede er blitt vant med (Verplanken et al., 1998).

2.3 Kognitiv dissonans

Kognitiv dissonans teori ble utviklet av Festinger i 1957, og går ut på at vi mennesker ønsker i stor grad at vår atferd skal samsvare med våre holdninger. Det vil si at vi er opptatt av at hvordan vi oppfører oss skal oppfattes som rimelig både for oss selv og ovenfor andre (Jermias, 2001). Dermed hvis det oppstår situasjoner hvor man opplever at man har to ulike sett av holdninger eller meninger som ikke passer sammen, vil man kunne oppleve det som kalles «dissonans». Det vil si at man opplever at ens atferd, holdninger eller meninger (ens kognitive elementer) er inkonsistente og motsetningsfylte med hverandre. Som et resultat av dette man må kvitte seg med en av dem da dette ofte føles ubehagelig (Telci, Maden & Kantur, 2011).

I følge Festinger finnes det to måter man hovedsakelig kan prøve for å redusere den kognitive dissonansen. Først og fremst kan man forsøke å overtale seg selv at det alternativet man valgte å avvise ikke var bra. Dermed var det man i utgangspunktet så på som feil ved det valgte alternativet ikke så galt allikevel. Som andre alternativ kan man forsøke å finne ytterligere informasjon som sier at det valgte alternativet er virkelig det rette, og at det avviste er dårlig. Man forsøker dermed å øke ønske om det ene alternativet og redusere ønske om det andre (Jermias, 2001).

Hvis man blir møtt med en situasjon der man må endre ens atferd, er det ofte slik at vi mennesker blir påvirket av våre tidligere erfaringer eller det vi alltid har trodd på. Dermed skapes det ofte motstand mot de endringer som innføres. Kognitiv dissonans teori peker på det faktumet at hvis det ikke eksisterer motstand i menneskers kognitive elementer, ville det aldri oppstå vedvarende dissonans (Festinger, 1957). Det vil si at for at man skal føle på at endringen forsøker å innføre en alternativ holdning eller atferd som ikke samsvarer med den man allerede har, må man motstå den og se at den forsøker å kjempe med ens nåværende atferd eller holdning.

Ta for eksempel røyking. Alle vet at det er farlig å røyke. Velger man derimot å fortsette å røyke på tross av at man vet det er helseskadelig, ønsker man kanskje å finne andre ting som er farligere for å argumentere for at det ikke nødvendigvis er så farlig. Ser man for eksempel på hvor farlig det er å kjøre bil og på ulykkesstatistikker, kan man ovenfor seg selv og eventuelt andre argumentere for at det er farligere å kjøre bil enn og røyke. På denne måten reduserer man dissonansen man føler og man kan fortsette å velge å røyke.

Festinger (1957) peker på tre grunner til at man kan synes det er vanskelig å takle endringer og basert på disse endre sin atferd. Først og fremst kan endringen være smertefull eller innebære tap for den enkelte. For eksempel ved at man mister retten på en parkeringsplass. For det andre er det ofte slik at den nåværende situasjonen eller atferden føles tilfredsstillende, og man ser ikke grunn til å endre på den. For eksempel, man synes det er behagelig å kjøre til jobb og ønsker ikke å gjøre det på en annen måte. For det tredje kan det hende at det rett og slett ikke er mulig å endre atferden. For eksempel man har barn i barnehage og for å få kabalen til å gå opp må man bruke bil (Festinger, 1957).

Kognitiv dissonans teori er verdifull og er blitt brukt i flere studier for å forsøke og forstå hva som gjør at en endring blir en suksess eller ikke. Dette fordi den er med på å forklare hvorfor mennesker blir påvirket av sine tidligere erfaringer og på bakgrunn av dette motiveres til å motstå endringer. Et viktig element er det faktum at mennesker vil oppleve dissonans kun når de føler at de har valgmuligheter. Det vil si at de må føle at de fritt kan velge mellom alternativene som skaper dissonans. Hvis man føler seg tvunget til å gjøre noe skapes det ofte motstand. Får man derimot følelsen av at man blir involvert og kan medvirke, vil man kunne skape et engasjement blant de som er påvirket av endringen, som igjen kan føre til mindre motstand. Det er dette som er linken mellom motstandsteori og kognitiv dissonans teori, nemlig begrepene valg og engasjement (Telci et al., 2011; Jermias, 2001).

2.4 Studier om transportvaner og atferd

De siste årene har det blitt gjort flere studier med fokus på hva som kan gjøres for å endre reiseatferden fra å bruke bil til å bruke alternativ transport som buss, tog og sykkel. Disse er blitt gjort på bakgrunn av et økt fokus på miljøet og de negative konsekvensene bilkjøring har på blant annet luftkvaliteten og trafikkbildet. Mange av disse har sett på såkalte «myke tiltak» på hvordan økt grad av informasjon, kommunikasjon og personlig service kan føre til en endring i reiseatferd (Fujii & Taniguchi, 2006). Videre har flere også brukt kontrollgrupper

for å teste midlertidige endringer i trafikkbildet. Dette ved bruk av insentiver som en måte å få folk til og endre sin atferd og ikke minst sine holdninger relatert til bruk av bil versus bruk av alternativ transport (Fujii et al., 2001). Noen av disse studiene vil bli kort presentert under.

Fuji et al. (2001) ønsket i sin studie å se på hvilken effekt en midlertidig stenging av motorveien i Osaka, Japan ville ha på bruk av kollektiv transport under stengingen og også i etterkant. De undersøkte 355 sjåførere som før stengingen brukte bil som transportmiddel til jobb, og sammenlignet hva de tenkte om kollektiv tilbudet før og etter stengingen. Det de fant ut var at under stengingen økte bruken av kollektivtransport med 10 %. Videre så de at de som prøvde det for første gang hadde i stor grad overestimert tiden man brukte til jobb med dette alternativet. Det vil si at sjåførene antok at det ville ta lengre tid enn det gjorde. Det interessante var at det var disse som viste seg å fortsette å bruke alternativet under stengingen, fremfor å velge bil og kjøre en omvei.

Basert på Ajzens teori om planlagt atferd, konkluderte forskerne med at det var stor sannsynlighet for at disse sjåførene var mer tilbøyelige til å velge kollektivtransport i fremtiden. Dette etter at de selv hadde erfart at det tok kortere tid og fungerte bedre enn forventet. Studien var derfor med på å vise at en midlertidig endring kan ha varige effekter i forhold til atferds -og holdningsendring (Fuji et al., 2001).

Noen av de samme forskerne gjorde i 2003 en lignende undersøkelse. De ønsket å se videre på om en midlertidig strukturell endring ville føre til en vedvarende endring i sjåførers transportvaner i Japan. Dette studien delte ut en-månedens gratis bussbillett til 23 stykker i en eksperiment gruppe, hvorpå de hadde 20 i en kontrollgruppe som ikke mottok en slik billett. Deres holdninger, vaner og hyppighet til bruk av bil versus buss ble målt før, under og etter eksperimentet. Resultatet viste at de som fikk gratis bussbillett brukte buss 20 % mer etter eksperimentet enn de gjorde før de fikk testet det ut gratis. Hypotesen tilsa at de som fikk prøve det, endret sine holdninger til det å ta bussen. Personene i eksperimentgruppen gjorde det altså om til en vane på relativt kort tid når de så det fungerte.

Videre påpekte de som i studien nevnt over, at en midlertidig eller tidsbegrenset endring også kunne være med på å bidra til en vane -og holdningsendring blant de som var i eksperimentgruppen. I tillegg så man at det som tidligere hadde vært en veletablert vane kunne endres om man gjorde den nye atferden gjentatte ganger over en periode, slik at dette nå ble en ny vane (Fuji & Kitamura, 2003).

En lignende studie i Tyskland fokuserte på folk som hadde planer om å flytte til Stuttgart innen 6 måneder. Forskerne ønsket på den måten å se på om en nytt kontekst ville endre deres transportvaner fra bil til kollektivt om de fikk tilstrekkelig informasjon på forhånd. De 79 som var en del av eksperimentgruppen (79 mot 90 i kontrollgruppen), fikk alle tildelt et gratis dagspass på all kollektivtransport i byen. Dette for at de skulle ha et insentiv til å faktisk prøve det ut. I tillegg fikk de tilsendt personlig informasjon med kart, bussruter og prisoversikt. Informantene måtte underveis skrive en dagbok om hvordan transporten opplevdes, samt hvilke forventninger og tidligere erfaringer de hadde hatt med kollektivtransport.

Et viktig resultat fra denne studien viste at selv om man hadde en sterk og etablert vane for å bruke bil, var tilgangen til en nytt beslutningskontekst med på gjøre det enklere å tilegne seg og være mer mottakelig til ny informasjon. Forskerne pekte dermed på at for å klare å endre folks vaner og holdninger i forhold til bruk av kollektiv transport, kan et alternativ være å forsøke og nå mennesker som opplever endringer. Enten det er flytting eller endring av livssituasjon som fra jobb til pensjonist, eller student til arbeidstaker. De fant også ut at det var de kognitive elementene til personene i eksperimentgruppen som endret seg. Det vil si at deres intensjon og oppfattet kontroll på situasjonen var de faktorene som spilte mest inn. Det hadde ikke nødvendigvis noe med de vanene de hadde etablert seg der de bodde tidligere. De var altså villige til å endre sin vane med å kjøre bil, fordi de var åpen for ny informasjon og var villig til å endre på måten de tenkte og følte om bruk av kollektiv transport (Bamberg et al, 2003).

I en studie fra Nederland undersøkte Tertoolen et al. (1998) effekten av en statlig massemedia kampanje. Kampanjen ble laget for å skape støtte til strukturelle endringer som skulle kunne føre til mindre privat bilbruk. Det ble brukt individuell informasjon som ble sendt direkte ut til befolkningen med informasjon om de negative konsekvensene ved å bruke bil. Den fokuserte blant annet på de negative effektene det kunne ha på miljøet og på hvor dyrt det er å bruke bil fremfor alternativ transport. Forskerne fant ut at denne typen kampanje var med på å skape økt kognitiv dissonans hos befolkningen. Dette ved at den spilte samvittigheten opp mot følelsene av frihet og bekvemmelighet med bilbruk. Resultatet av dette forskningsprosjektet viste at det å be sjåførere om og frivillig redusere bilbruken sin basert på hensyn til miljøet og egen økonomi, veide mindre enn følelsen av frihet og bekvemmelighet. Disse sjåførene valgt altså og ikke å endre sin atferd basert på denne kampanjen, da deres individuelle behov kom i første rekke fremfor fellesskapet og miljøet (Tertoolen et al., 1998).

3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet presenteres de metodiske valg som legger grunnlaget for forskningen og analysen av resultatene. Dette kapittelet vil dermed fremlegge forskningsdesignet. Det vil si: valg av metodisk tilnærming og utvalg, beskrivelse av metoden for datainnsamling, behandling og analyse, samt hvilke etiske og kvalitetsmessige vurderinger som er tatt..

3.1 Valg av tilnærming

Etter man har etablert forskningsspørsmål, er den nest viktigste oppgaven i følge Blaikie (2010) å velge en hensiktsmessig forskningsstrategi. En forskningsstrategi er den måten man logisk skal kunne svare på forskningsspørsmålene. De ulike forskningsstrategiene representerer forskjellige måter å starte og konkludere på, for å finne disse svarene (Blaikie, 2010). I følge Danemark et al. (1997) er forskningsstrategier ulike tankeoperasjoner som logisk skal kunne hjelpe deg som forsker å komme fra noe til noe annet. Det er altså den tilnærming man velger å ta til sitt forskningsarbeid. Det finnes fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv.

Den *induktive* forskningsstrategien starter med datainnsamling og forsøker deretter å generalisere basert på disse (Blaikie, 2010). Den har dermed ikke forankring i teori, men baseres på observerte data (Danemark et al., 1997). Denne forskningsstrategien egner seg best til å besvare «hva» spørsmål, og er ofte knyttet til positivismen og kvantitativ statistisk metode og analyse (Blaikie, 2010).

Den *deduktive* forskningsstrategien derimot egner seg ikke til å besvare «hva» spørsmål, men brukes for å besvare «hvorfor» spørsmål (Blaikie, 2010). Denne forskningsstrategien starter med det motsatte av induktiv, nemlig med de etablerte teoriene. Ut fra disse teoriene lager man hypoteser, og tester disse mot det empiriske materialet (Danemark et al., 1997).

Deduksjon handler om ideen om at man ikke kan verifisere noe gjennom forskning, kun falsifisere. Så i motsetning til induksjon kan man ikke generalisere basert på observerte data. Man kan heller ikke angripe forskning og datainnsamling uten forutsetninger lært fra allerede kjent teori (Blaikie, 2010).

Den *retroduktive* forskningsstrategien starter også med teori og baserer seg på observerte regulariteter i empirisk data (Danemark et al., 1997). Den forsøker å finne mer dyptliggende forklaringer på de skjulte mekanismene som man ikke direkte ser gjennom observasjon. Man

søker å finne ut hvorfor regularitetene skjer, gjennom bruk av kreativ fantasi og analogier som forklaringer på hendelser. Den retrodiktive forskningsstrategien er i likhet med den deduktive best egnet til å finne svar på «hvorfor» spørsmål (Blaikie, 2010).

3.1.1 Abduktiv forskningsstrategi

Den fjerde forskningsstrategien er den abduktive, og er på mange måter veldig annerledes enn de foregående forskningsstrategiene. Dette fordi den handler om at vi skal prøve å forstå mennesker og deres handlinger og atferd (Langhelle, 2012). Det som blir forsøkt forstått og tolket er de sosiale aktørers verden fra innsiden. Man ønsker å forstå hverdagslige hendelser gjennom og som forsker tre inn i deres hverdag og forstå deres tolkninger og motiver. Dette gjennom blant annet det språket de bruker og den meningen de selv gir fenomener. Det er dette hverdagslige språket man gjennom forskningen skal prøve å beskrive på en vitenskapelig måte. Dette som en forklaring på de fenomen og fortolkninger de sosiale aktørene selv har på verden, og de hendelsene de opplever. Helt underliggende skal man forsøke å forstå hvorfor de gjør som de gjør. Og teorien er noe som kommer etter forskningen er ferdig, som en forklaring på dette. Abduksjon egner seg til å besvare både «hva og «hvorfor» spørsmål (Blaikie, 2010).

Dette er derimot bare en måte å beskrive og forstå abduktiv forskningsstrategi. Danemark et al. (1997) har ganske annen tilnærming til denne strategien sammenlignet med Blaikie (2010). Hovedforskjellen er at i Danemarks tilnærming starter man med teori. Det gjøres ved at man forsøker å tolke og rekontekstualisere noe man har funnet i teorien på en ny måte ved å se på fenomenet i en ny sammenheng. Her bruker man et annet nytt sett av briller for å forstå grunnleggende strukturer på en ny måte. Mens hos Blaikie er det individet/aktørene som er i fokus og det er kun gjennom dem at vi kan forsøke å forstå verden (Langhelle, 2012).

Danemark et al. (1997) tilnærmingen består av tre hovedelementer; det er en slutning med en bestemt logikk, det handler om og rekontekstualisere og det har med persepsjon/tolkning å gjøre. Det første elementet bygger på at man innenfor abduksjon ser på konklusjonen som en rimelig slutning ved at den bygger på et empirisk resultat. Videre relaterer man dette resultatet til en gitt teori eller regel, som deretter leder frem til en ny antakelse om denne hendelsen. Det er derimot ikke slik som innenfor deduksjon at man beviser at noe er på en bestemt, abduksjon handler om å finne ut av om noe kanskje kan være sant.

Det andre elementet rekontekstualisering beskriver mye av det samme. Dette begrepet betyr at man forsøker å se på, beskrive, tolke eller forklare noe innenfor en ny vitenskapelig fortolkningsramme.

For som det siste elementet tilsier handler abduksjon om tolkning og persepsjon. Det handler om å tolke noe innenfor rammen av noe annet på en ny måte (Danemark et al., 1997). Dette er grunnen til at abduksjon har mange likhetstrekk med teorien om hermeneutikken og den hermeneutiske sirkel. Den hermeneutiske sirkel er et av de viktigste begrepene innenfor hermeneutikken. Den beskriver den forbindelsen som finnes mellom det som fortolkes, hvert enkelt persons forforståelse og fortolkningens kontekst (Gilje & Grimen, 1993). Det vil si at for at noen andre skal kunne forstå hva vi mener, må de dele vår forståelse av språket og uttrykkene som er brukt.

Det handler altså ikke bare om ordene som er brukt, men i like stor grad om “meningen” som ligger bak de ordene. Til sammenligning med abduksjon, handler det altså om å fortolke det som observeres og prøve å gå inn på innsiden av den sosial verden. Samtidig må man forsøke å forstå at det ikke er mulig for en som forsker å gjøre dette uten selv å ha en forforståelse som vil påvirke resultatet. Verden man forsker på er allerede fortolket av dem man faktisk forsker på (Taylor, 2001).

Denne oppgaven har i første omgang tatt utgangspunktet i litteraturen og den allerede eksisterende teorien om temaet, som vist over i teorikapittelet. Det er teorien som skapte ideen til tema, problemstilling og forskningsspørsmål. På tross av at dette kan tilhøre en deduktiv forskningsstrategi ved at det starter med teori, er ikke meningen med denne studien å skape ny teori eller teste hypoteser. Derimot har oppgaven en klar Danemarks tilnærming til en abduktiv forskningsstrategi. Dette ved at teorien var utgangspunktet, deretter er det samlet inn empirisk data. Videre vil til slutt resultatene bli sammenlignet med allerede eksisterende teori for å se om det muligens er noen nye funn, eller om studien kun bekrefter det teorien allerede tilsier.

I tillegg er Aker Solutions AS brukt som case for å forske på hva de ansatte tenker og føler om endringen, og om det har vært en holdningsendring blant dem i etterkant. Studien har derfor gått inn i den sosiale verden til de det skal på forske på. Det har prøvd å forstå deres tolkninger av fenomenet, og for deretter forsøke å forklare dette i en vitenskapelig kontekst.

3.1.2 Kvalitativ metode

Den abduktive forskningsstrategien er på mange måter koblet mot kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode. Kvalitativ metode kjennetegnes av at man ønsker å gå i dybden på noe. Det vil si at man ønsker å finne så mange nyanser som mulig om et fenomen. Dermed vil man få en mest mulig helhetlig forståelse av forholdet mellom de som undersøkes og den konteksten man er interessert i. Innenfor denne metoden er det den enkeltes forståelse og fortolkning som er av interesse, og hver enkeltes opplevelse av fenomenet (Jacobsen, 2010).

På bakgrunn av dette er det naturlig at det i denne studien er valgt en slik tilnærming. Dette da det interessante er hva de ansatte føler og tenker om transportsituasjonen, og hvordan hver enkelt eventuelt har endret sine holdninger og vaner i forhold til dette. Kvalitativ data er data i form av ord, setninger og uttrykk, og kalles ofte en åpen metode. Det vil si at informantene står ganske fritt til å uttale seg om fenomenet, og det legges få begrensninger. Dette fører til at man får mer detaljerte og utfyllende svar på sine spørsmål. Dette er derfor en ganske tidkrevende metode, som gjør at man på langt nær ikke kan ha like mange informanter som i en kvantitativ metodisk undersøkelse. Dette kan skape problemer i forhold til muligheten for generalisering, men dette er kanskje heller ikke målet i disse typer studier (Jacobsen, 2010).

3.2 Utvalg

Når det kommer til utvalg av datakilder, kan man innen forskning velge å undersøke hele populasjonen eller ta et representativt utvalg (Blaikie, 2010). Innenfor kvalitativ forskning er det som nevnt så å si ikke mulig og undersøke alle. Dette fordi det er veldig tidkrevende, samt at informasjonen er så detaljert at det vil være vanskelig å analysere slike store mengder data (Jacobsen, 2010). Hvordan man skal velge hvilke informanter man skal bruke og hvordan man skal foreta dette utvalget kan være en utfordring. Man må derfor være klar over fordelene og ulempene med blant annet å studere egen bedrift.

3.2.1 Valg av bedrift

Når det kom til valg av bedrift var det naturlig at AS skulle brukes som case, da det er deres parkeringssituasjon som er hovedfokuset i oppgaven. Det var derimot ikke slik at problemstillingen var klar helt fra starten av. Ettersom jeg selv jobber i bedriften ble problemstillingen utarbeidet som en følge som jeg selv tok del i hele selve flytteprosessen.

Videre var transportdiskusjonen som det var mye snakk om både internt i konsernet, i media og ellers blant befolkningen, avgjørende for valg av hovedtema. Det at jeg selv jobber i konsernet og opplevde situasjonen selv kan derimot både ha sine fordeler og ulemper.

I følge Jacobsen (2010) bør det å studere sin egen bedrift på mange måter oppmuntres, men at man da må være klar over hvilke fallgruver man kan møte. Han påpeker derimot at når man velger å studere sin egen bedrift vil man lettere få tilgang til informasjon. Videre vil de man intervjuer mest sannsynlig åpne seg mer til noen de kjenner enn motsatt. I tillegg kjenner man organisasjonskulturen, og vet dermed på forhånd hvilket språk man bruker og hvordan man skal oppføre seg i den uformelle organisasjonen. Til slutt nevner han at man som «innsider» kjenner til historien og ting som har gjort at situasjonen og/eller kulturen er blitt slik den er. Dette vil være med på å skape en dypere forståelse.

På den andre siden har også flere ulemper blitt påpekt som en konsekvens av det å undersøke i egen bedrift. Først og fremst er det vanskelig å være objektiv nok og ta en kritisk avstand til temaet man studerer. For det andre kan informantene fort være mistenksomme til din agenda som forsker, da de kan tro at det er bestilt fra ledelsen eller lignende. For det tredje er det naturlig at man tar kontakt med dem man selv kjenner best, og dermed kan miste deler av informasjon fra dem man kanskje ikke kjenner på lik linje. Til slutt er det også mulig at man legger restriksjoner på seg selv og sensurerer deler av sine funn. Dette fordi man ikke vil risikere at for eksempel ledelsen tenker negativt om en selv basert på funnene (Jacobsen, 2010).

I denne studien var det ingen tvil om at det var enklere å få tilgang til ansatte i konsernet som ansatt i bedriften selv. Når bedriften skulle kontaktes i forhold til om det var i orden at ansatte ble intervjuet, var det ikke noe problem å få tillatelse til dette. Det ble sendt en epost som forklarte oppgaven og dens hensikt og problemstilling. Studien ble umiddelbart godkjent og sett på som et positivt tiltak for konsernet. De mulige ulempene som følge av å studere i sin egen bedrift ble forløpende holdt øye med under hele forskningen. Det vil si, både veileder og undersøker reflekterte over alle valg som ble tatt, og dermed forsøkte å kontrollere forskningens empiriske validitet.

3.2.2 Valg av informanter

Når det kom til utvelgelsen av informanter ble dette gjort primært basert på hvilke transportmiddel de hadde prøvd ut til Jåttåvågen. Dette ble gjort bevisst for å skape bredde og variasjon, slik at informanter med ulike erfaringer ble intervjuet. I tillegg ble det lagt vekt på at alle informantene hadde vært en del av hele endrings – og omstillingsprosessen. Dermed kunne de alle bidra i forhold til de aktuelle forskningsspørsmålene da alle hadde relevant informasjon. Utvelgelse basert på bredde og variasjon, samt informasjon, er kun et par av de utvelgelseskriteriene man kan bruke for å velge ut informanter (Jacobsen, 2010).

De ansatte ble kontaktet per epost hvor de ble spurt om de var interessert i å delta på et intervju. Her ble det også informert kort om studiens problemstilling. På forhånd ble de respektive avdelingslederne kontaktet for godkjenning av intervjuene slik at de ansatte kunne delta i sin arbeidstid. Det var ingen av de som ble kontaktet som takket nei eller trakk seg underveis i prosessen. Heller ingen av avdelingsledere var negative eller avvisende til forespørselen.

3.3 Datainnsamling

Case-studier har innenfor samfunnsvitenskapen blitt sett på ulike måter. Enten som en form for forskningsdesign (Yin, 2009), en kvalitativ forskningsmetode eller kun som en metode for å utvalg av datakilder (Blaikie, 2010). I følge Blaikie (2010) sin forskningsdesign som i hovedsak er brukt i denne studien, anses valg av case-studie mer som en metode for hvordan man skal innhente data. En case-studie kjennetegnes av at det er en inngående studie i et enkelt «hverdagslig» tilfelle, og er mer dyptgående enn mange andre metoder. Case-studier egner seg til å svare på «hvorfor» og «hvordan» spørsmål, slik som forskningsspørsmålene over. I tillegg bruker man gjerne flere typer kilder til bevis, blant annet gjennom intervjuer, observasjon, artefakter og dokumenter (Yin, 2009). Alle disse metodene for datainnsamling kjennetegnes ofte av kvalitative forskningsmetoden, og en kombinasjon av disse vil kunne styre argumentasjonen.

3.3.1 Kvalitativ intervju

Hovedkilden til innhenting av data i denne studien var samtalebaserte dybdeintervju med nøkkelinformanter. Dette er intervju med personer som har veldig god kunnskap om det tema

og de spørsmålene man forsker på. Dette vil foregå i det Blaikie (2010) kaller «semi-natural settings». Dette betyr at forskeren ber informantene fortelle om sine og/eller andres holdninger og meninger rundt det aktuelle temaet, innenfor deres daglige setting. Denne typen intervju kjennetegnes av at de er ustrukturerte, usystematiske, åpne og kvalitative. Disse blir ofte brukt i case-studier. Det er veldig viktig at man som forsker tar en aktiv rolle i slike intervju. Dette for å utfordre informanten og utnytte situasjonen for å få svare på egne forskningsspørsmål.

I tråd med den abduktive forskningsstrategien krever denne type intervju at man har ganske mye forkunnskap om tema fra teori før man intervjuer. Dette både for at man skal kunne være kritisk til det informantene sier og for at man skal kunne skape en referanseramme før man faktisk foretar intervjuet. I denne type forskningsmetode er det derfor veldig viktig at man er godt forberedt for å kunne styre samtalen. Man må kunne følge opp med oppfølgingsspørsmål underveis, slik at man kan føre samtalen tilbake mot hovedproblemstillingen om informanten snakker seg for mye bort fra denne. Det er derimot viktig at man ikke er «for flinke», da informantene lett kan føle seg overkjørt og/eller angrepet om de ikke får nok spillerom (Andersen, 2006).

3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguiden

Selv om denne typen intervju på mange måter er som en samtale uten noen form for begrensninger eller styring, er det fortsatt viktig å ha en slags struktur. Denne typen intervju kalles semi-strukturerte intervju, og er en av de viktigste og mest brukte forskningsmetodene. For å beholde fokus på temaet man undersøker, utarbeides en intervjuguide med forholdsvis åpne spørsmål (Jacobsen, 2010). Før intervjuguiden (se vedlegg 1) ble utarbeidet, ble det bestemt at det skulle være maks 10 spørsmål. Dette for og ikke å ha for mange spørsmål som skulle ta fokus fra dialogen og begrense informantens svar. Det endte opp til slutt opp med 9 hovedspørsmål, som ble formulert ut ifra de tre forskningsspørsmålene som ligger til grunn.

Ingen av dem som ble intervjuet fikk utdelt spørsmålene på forhånd. Dette ble gjort for å sikre spontane (uforberedte) svar og dermed få så ærlig informasjon om informantens holdninger og meninger som mulig. Intervjuguiden var tilnærmet lik i alle intervjuene, bortsett fra at et av spørsmålene ble lagt til etter de to første intervjuene. Grunnen til dette var fordi det var noe som kom opp under begge to, og som kunne være interessant å se videre inn i. Til hvert spørsmål ble det spurt underspørsmål eller delspørsmål underveis. Dette for å få informantene

til å dele mer enn de kanskje gjorde ved første overveielse av spørsmålene, og for å få mer utdypende svar.

3.3.3 Intervjuprosessen

Det ble foretatt åtte intervjuer i løpet av perioden februar-mars 2013. Alle ble gjort i de ansattes arbeidstid etter godkjenning fra avdelingsleder. Intervjuene foregikk på et stillerom i nærheten av deres arbeidsplass, slik at det var en kjent og naturlig setting. Før intervjuene startet ble informantene spurt om det var i orden at samtalen ble tatt opp på bånd. Dette for å kunne opprettholde den viktige øyekontakten mellom informant og intervjuer, samtidig som det var enklere å gå tilbake til opptaket for å få med all informasjon (Jacobsen, 2010). I tillegg ble det gitt kort informasjon om hvor mange spørsmål de ville bli stilt, at det var en konfidensiell samtale og at deres anonymitet ville bli ivaretatt. Ingen av informantene trakk seg eller ønsket at samtalen ikke skulle tas opp på bånd.

På forhånd fikk informantene vite at det var ni hovedspørsmål og at intervjuet ville ta maks 1 time. Intervjuene tok derimot kortere tid, det lengste varte 42 minutter og det korteste 21 minutter. Resten av intervjuene lå i gjennomsnitt på rundt 35 minutter. Det var viktig som intervjuer å påpeke at det var et åpent, semi-strukturert intervju. Det var derfor ønskelig å få til en dialog med god og naturlig flyt, fremfor at intervjuguiden skulle følges slavisk. Det ble underveis spurt passende oppfølgingsspørsmål for å få utdypende svar fra informantene. Dette var spesielt nødvendig i noen av intervjuene hvor informanten var veldig positiv til endringen. Dette fordi disse informantene ikke hadde så mange meninger om hva som kunne vært gjort bedre, eller hvordan deres holdning hadde endret seg. Det var stor forskjell mellom informantene og deres vilje til å prate fritt og utdypende. Noen var derfor mer krevende å intervjuer, og disse intervjuene ble dermed kortere enn først antatt.

3.4. Databehandling og analyse

Når man har foretatt intervjuene sitter man igjen med både notater og båndopptak som må struktureres, organiseres, forstås og tolkes. I analysedelen av forskningen prøver man å få en helhetlig forståelse og oversikt av ens rådata. Her ser man på som faktisk blir sagt og/eller observert, og forsøker på bakgrunn av dette å finne likheter og forskjeller i resultatene (Jacobsen, 2010).

Det første man må gjøre i enhver kvalitativ analyse er å renskrive ens rådata, altså det materialet man sitter igjen med etter man har avsluttet intervjuene (Jacobsen, 2010). I denne studien ble hvert intervju transkribert i løpet av få dager etter intervjuet. Det ble ikke transkribert ord for ord, men derimot laget et sammendrag av hvert intervju med de viktigste momentene som kom frem på hvert spørsmål. Hvert intervju ble tatt opp på bånd, i tillegg til at det ble tatt notater av de aller viktigste punktene som kom frem underveis i intervjuene. Dette i tilfelle opptaket skulle bli ødelagt eller slettet, noe som heldigvis ikke skjedde.

Videre ble hvert intervjusammendrag lest nøye igjennom opptil flere ganger, før resultatkapittelet ble skrevet. Underveis i skrivingen av dette kapittelet ble viktige sitat som skulle være med lyttet til nok en gang. Sitatene ble dermed skrevet ord for ord akkurat slik informanten sa det. I tillegg var sammendragene viktige når det kom til analysen av hvilke likheter og forskjeller som fantes i datamaterialet. Disse ble notert ned på et eget ark, slik at det var enkelt å finne tilbake til blant annet hva majoriteten av informantene svarte på hvert spørsmål. Selv om denne prosessen krevde ganske mye tid, var denne dokumentasjonen svært verdifull og til stor hjelp i analysen.

3.5 Etske og kvalitetsmessige vurderinger

Når man foretar en kvalitativ studie som denne, er det viktig at man er klar over og bevisst på de etiske vurderinger man må ta underveis i forskningsprosessen. Spesielt i kvalitative studier hvor det ofte er få informanter kan det for eksempel være vanskelig å anonymisere hvem som har sagt hva (Jacobsen, 2010). I denne studien var det derfor viktig at ingen personlig informasjon utover valg av transportmiddel ble nevnt, slik som kjønn, alder, avdeling eller lignende. Videre ble informantene på forhånd informert om at intervjuene var konfidensielle og at deres anonymitet ville bli ivaretatt. De ble kort satt inn i studiens hensikt, men derimot ikke så detaljert som ned til forskningsspørsmål eller problemstilling. Dette for og for å unngå at informantene tilpasset sine svar deretter og dermed kunne svekke studiens pålitelighet (Jacobsen, 2010). Anonymiteten til bedriften var for denne studien så å si umulig, da problemstillingen var såpass klart knyttet til bedriften og dens situasjon.

I tillegg til de etiske vurderingene, er det også viktig at man som forsker kritisk evaluerer kvaliteten av ens eget forskningsdesign. Det vil si at man reflekterer over hvor gode de konklusjonene man har kommet frem til er, og da spesielt hvor gyldige (validitet) og pålitelige (reliable) de er (Jacobsen, 2010). «*Intern validitet*» handler om hvorvidt man klarer å trekke

rimelige konklusjoner ut fra ens data, altså at man måler det man sier man skal måle (Yin, 2009). Blant annet kan man å sammenligne resultatene man har fått med andre undersøkelser, og støtter teorien resultatene kan man si at den interne validiteten er god (Jacobsen, 2010).

I denne studien var det flere av resultatene som kunne sammenlignes med lignende studier om transport og transportvaner. En mulig svakhet er derimot at ingen av disse handlet spesifikt om en bedrifts utfordringer, men hadde mer fokus på tiltak gjort generelt i større byer. Videre viser resultatene at ikke alle informantene har hatt en faktisk holdningsendring, noe som kan føre til mindre valide data. Dette fordi det er dette studien faktisk prøver å si noe om. Har ikke informantene opplevd en holdningsendring, er det vanskelig å si noe om akkurat dette aspektet ved studien for denne gruppen av informanter. I tillegg er det flere av informantene som fortsatt bruker bil til jobb. Selv om resultatene viste at også disse hadde opplevd en holdningsendring, ville nok flere informanter som nå bruker alternativ transport gjort dataen mer gyldig. På den andre siden var de som kjører bil med på å kaste lys på det faktum at parkering fortsatt er mulig, som var et viktig funn i resultatene.

«*Ekstern validitet*» handler om hvor generaliserbare eller overførbare ens funn er sammenlignet med andre (Yin, 2009). Etersom denne studien har relativt få informanter, er det vanskelig å si om resultatene vil kunne overføres til andre bedrifter i lignende situasjoner (Jacobsen, 2010). For å øke graden av den eksterne validiteten kunne man derfor valgt å intervju flere informanter. Det er derimot ikke sikkert at dette ville gjort studiens resultater mer overførbare, ettersom problemstillingen både er spesifikk og ganske unik for AS. Videre kunne flere informanter gjort jobben både vanskeligere og kanskje uoverkommelig, da slike kvalitative studier er veldig ressurs- og tidkrevende. Målet med en slik studie som denne er ikke å finne universelle lover basert på en problemstilling. Derimot forsøker slike studier som denne å gå inn og se på hvordan mennesker reagerer i en gitt situasjon, som forhåpentligvis igjen vil kunne være til nytte for andre i lignende situasjoner (Jacobsen, 2010).

Videre bør man vurdere *reliabiliteten* (påliteligheten) i ens forskningsdesign. Dette handler om at hvis en annen forsker hadde gjort den samme studien på nytt, ville han eller hun fått de samme resultatene? Altså er resultatene til å stole på (Yin 2009). I denne studien kan dette være vanskelig å oppnå. Grunnen til dette er fordi det ble gjort dybdeintervjuer som både kommer an på intervjuer, informanter og den konteksten intervjuet skjer i. Hadde intervjuet blitt gjort på en annen tid og med en annen intervjuer, ville nok svarene vært annerledes. Det kan antas at hovedfunnene ville vært de samme, men helt like svar og tolkninger ville vært

umulige å fått sammenlignet med for eksempel en kvantitativ spørreundersøkelse. Dette vil dermed ikke bety at studien er upålitelig. Med samme intervjuer, informanter og spørsmål kan man anta at likheten ville vært ganske stor om samme studie skulle gjentas på nytt.

Til slutt er det viktig å være klar over de statusene man tar med seg inn i en studie, og da spesielt om man gjør undersøkelser i ens egen bedrift. Status er summen av den retten og plikten man har med seg i sin rolle. Ved at informantene kjente meg på forhånd, var det fort gjort at de så på meg som en venn eller kollega, fremfor i rollen som forsker. Det var derfor viktig før intervjuene å prøve å tilegne meg en annen status ved å presisere dette til dem klart og tydelig. For min egen del måtte jeg under intervjuprosessen selv takle det å ha slike komplementære statuser, noe som ikke alltid var like enkelt. Når man går inn å studere ens egen organisasjon på den måten, er det viktig å ha dette i bakhodet. Dette for å få den mest mulig relevante og representative informasjonen til de forskningsspørsmålene man har (Aase & Fossåskaret, 2007).

4.0 RESULTATER

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra studien legges frem. De hovedfunn som er gjort vil bli beskrevet sammen med noen passende sitater fra informantene for å underbygge argumentasjonen. De ni hovedspørsmålene fra intervjuguiden vil være i fokus og være grunnlaget for kapitlets oppbygging. Denne delen, samt teoridelen fra kapittel 2, vil sammen utgjøre grunnlaget for diskusjonen i kapittel 5.

4.1. Valg av transportmiddel

Spørsmål 1: Hvilke forhold har betydning for deg ved valg av transportmiddel til jobb?

Resultatene fra intervjuene viser at fleksibilitet ble nevnt av alle informantene som det som har mest betydning i forhold til valg av transportmiddel til jobb. Det å slippe og dra hjem for og handle, dra på trening eller hente i barnehagen var argumenter for å bruke bil fremfor og bruke alternativ transport. Alle utenom en av informantene hadde alltid kjørt bil til sin tidligere arbeidslokasjon. De sa de kjørte fordi det var behagelig, praktisk og ikke minst fleksibelt i forhold til at man kan komme og gå som man vil. En av informantene beskrev dette slik:

«For det meste handler det om en frihet jeg har hatt siden jeg begynte å jobbe og fikk bil, og det at jeg har kunnet kommet og gått som jeg ville. Eh.. Så tid er det begrepet som.. Eller jeg vil ikke bruke så mye tid på å komme meg frem og tilbake på jobben. Flexibilitet er hovedord.»

Videre nevnte noen av informantene at pris var en faktor som også var av betydning. Det kom derimot ikke frem av intervjuene at dette var en avgjørende faktor sammenlignet med fleksibilitet. Ingen av informantene nevnte at det at transportmiddelet var mer miljøvennlig var et forhold som var av betydning for dem.

Så hvilke tiltak har AS iverksatt for og blant annet ta hensyn til denne fleksibiliteten og friheten som så mange av de ansatte setter høyest? For å finne ut av hvilke tiltak de ansatte ønsket foretok AS som nevnt over en reisevaneundersøkelse i 2010. 1023 ansatte valgte å svare på undersøkelsen. Denne undersøkelsen forsøkte blant annet å finne ut av forholdene som var viktige når det kom av valg av transportmiddel til jobb. Denne viste det samme som

resultatene i denne studien, at fleksibilitet var det viktigste. I tillegg til at reisen tok kortest mulig tid, at det var lett å parkere og at det innebar mosjon for de som valgt å sykle.

Videre viste resultatene fra undersøkelsen at de ansatte i stor grad var positive til flyttingen, men de som var negative oppgav manglende parkering som hovedårsak til dette. Til slutt var det lagt opp til en rangering av hvorvidt man trodde man ville benytte diverse foreslåtte tiltak. Denne listen viste at det uten tvil var opprettelse av arbeidsbuss som hadde størst oppslutning, i tillegg til rabatterte kollektivkort og innendørs sykkelparkering. Samkjøring og reservert park&ride plass med direkte kollektivforbindelse var noen av forslagene som fikk lavest oppslutning (Aker Solutions, 2011).

4.2 Erfaringer med valg av transport

Spørsmål 2: Hvilke typer kollektiv transport (om noen) har du hittil prøvd til Jåttåvågen. Hva er dine erfaringer?

Når det kom til spørsmålet om hvilke transportmiddel informantene hadde brukt så langt, var det en del variasjon:

- 1 av informantene hadde kun kjørt bil (ikke reservert parkering)
- 1 av informantene kjørte samkjøring sammen med 3 andre (reservert parkering)
- 1 av informantene hadde prøvd arbeidsbussen, men kjørte nå for det meste bil (ikke reservert parkering)
- 1 av informantene kjørte bil på grunn av barn i barnehagen, men hadde tatt toget innimellom (reservert parkering)
- 1 av informantene tok kun arbeidsbussen
- 2 av informantene tok tog (den ene tok i tillegg ferje, den andre ble kjørt til togstasjonen)
- 1 av informantene syklet

Erfaringen fra så å si alle var at det alt i alt var mer positive erfaringer enn forventet når det kom til transport til Jåttåvågen. Dette om de hadde valgt å fortsette å bruke bil eller hadde forsøkt seg på bruk av enten arbeidsbuss eller annen alternativ transport. Fra intervjuene kom det blant annet frem at de som hadde prøvd ut arbeidsbussen var meget fornøyde. De nevnte at fordelene med å ta arbeidsbussen er blant annet at det er sosialt, billig, behagelig og

pålitelig. Den eneste av informantene som kun hadde brukt arbeidsbuss så langt, beskrev det som følger:

«Det er helt herlig å få kjøre buss. Man slapper av den lille timen som det tar, snakker med folk hvis du har lyst, hvis ikke så tier du stilt. Det tar litt lengre tid, men det gjør ingenting. Fordelene er større enn den eventuelle lille bakdelen».

Det som derimot kom frem som negativt var det faktumet at bussene kun går på et tidspunkt morgen og ettermiddag. Dermed kan det være vanskelig å kombinere bruk av arbeidsbussen med fleksitid eller vakter på supporttelefonen og lignende. Det var også et par av informantene som nevnte at de ikke hadde mulighet til å bruke arbeidsbuss, da rutene dessverre var lagt opp slik at de ikke kjørte i nærheten av der de bodde:

«...at det er praktisk er veldig viktig. Og det er derfor jeg ikke tar den bussen som er satt opp av Aker Solutions, fordi den går en rute slik at hvis jeg skulle tatt den måtte jeg gå 2 kilometer til nærmeste busstopp. Fordi istedenfor å ta Ryfylkegaten der Ostehuset ligger, går den Haugesundsgaten som er parallellgaten, og det er ikke et eneste busstopp i hele Haugesundsgaten. Det er helt idiotisk, den hadde ikke tapt noe tid på å gå i den gaten».

Denne informanten sa videre i intervjuet at hadde bussen gått i gaten nedenfor, hadde vedkommende uten tvil valgt arbeidsbussen. Det er forståelig at AS ikke kan legge opp ruter som er tilpasset alle ansatte, men som informanten nevner går bussen i en ubebodd vei uten busstopp. Dette fremfor å gå i parallellgaten nedenfor hvor det både bor flere folk og det normalt går rutebuss. For da arbeidsbussene kun stopper på allerede utplasserte busstopp, er det slik at den ikke stopper på denne veien på tross av at flere ansatte bor rett nedenfor. Dermed virker det som om AS burde hatt en gjennomgang og analyse av rutene i større grad enn det allerede er blitt gjort. Derimot satte bedriften opp to busser fra Hundvåg basert på tilbakemeldinger og stor pågang fra de ansatte. Dette viser at både ruter og avganger er noe som det kontinuerlig jobbes med, og som det antageligvis bør fortsette å ha fokus på i fremtiden.

Det var kun en av informantene som ble intervjuet som kjørte i kjørelag. Basert på den informasjonen som er kommet frem i studien er dette et tilbud som veldig få ansatte har benyttet seg av. Informanten nevnte at det hadde vært noen utfordringer med denne typen transport. For eksempel er det noen i gruppen som synes at det er stressende å måtte binde seg til faste tidspunkt for både avreise og hjemreise. Videre var det en i gruppen som nå hadde

sagt opp og en annen som vurderte å forlate kjørelaget på grunn av stressmomentet det medførte for henne. Med bare to gjenværende i gruppen, var informanten redd for å miste den reserverte parkeringsplassen de hadde fått.

Det mest interessante funnet fra denne studien er uten tvil det faktum at så mange av informantene fortsatt velger å kjøre bil. Dette på tross av at de ikke har fått tildelt en av de reserverte parkeringsplassene. Hva er grunnen til dette og hvor får de plass? I april i år skrev NRK Rogaland om det faktumet at det fortsatt er ledige parkeringsplasser på AS sine utendørsparkeringsplasser. Så på tross av at ansatte truet med å si opp på grunn av parkeringssituasjonen i Jåttåvågen, viser det seg at om man vil kjøre bil til jobb er dette fullt mulig. Grunnene til denne nevner de ansatte i artikkelen er at blant annet fordi arbeidsbussene er satt opp. I tillegg er det blitt laget over 1000 innendørs sykkel-parkeringsplasser, og ikke minst fordi det stopper 27 lokaltog ved Jåttåvågen stasjon mellom klokken 06 og 09 hver eneste morgen. De ansatte sier til NRK at de som tar toget er kjempefornøyde. Nå legges det heller merke til de store mengdene passasjerer som går av toget på Jåttåvågen stasjon, fremfor den økte trafikken de fryktet før flyttingen (Stenberg & Evensen, 2013).

Det samme sier informantene som i denne studien tar toget til jobb. Toget er pålitelig, behagelig, det er nydelig utsikt underveis og det påvirkes ikke at trafikken for øvrig. Toget fra Stavanger sentrum til Jåttåvågen tar 8 minutter uansett når man tar det i løpet av dagen. Det er derfor et transportmiddel man kan stole på i følge informantene:

«Toget er skamgreit. Man slipper trafikken, det er mindre folk, det er roligere, slipper alle stoppene, fint utsikt. Også går det veldig punktlig, har kun opplevd at det har vært innstilt en eller to ganger. Og da er det bare til å ta neste tog som går om et kvarter og det er ikke noe stort stress i rushen. For med bussen er man jo bare HELDIG om den kommer bare et kvarter for sent..»

De som tar toget nevner som over at å ta Kolumbus sine rutebusser er så å si uaktuelt. Kolumbus sine busser oppleves som veldig lite pålitelige i forhold til oppsatt rutetid. Videre har bussene dårlig service og tar mye lengre tid enn det å ta toget, og av erfaring er dette ikke en gang et alternativ. Alle informantene som tar toget sier at de i sentrum enten bytter til buss, blir hentet med bil eller tar båten videre for å komme seg helt hjem. Dette veier derimot ikke opp for å bruke buss hele veien, fremfor det og faktisk velge tog. Det nevnes av begge som tar tog regelmessig at NSB er pålitelig, mens Kolumbus oppleves som lite pålitelig.

Når intervjuprosessen startet var det som nevnt over ikke forventet at det skulle være så mange av informantene som fortsatt brukte bil til jobb, enten hver dag eller innimellom. Det som til og med viste seg var at det faktisk var en av informantene som hadde byttet fra kollektiv transport og sykkel til bil etter flyttingen. Grunnen var fordi vedkommende fikk lengre reisevei og så at parkering faktisk var et alternativ allikevel. Flere av informantene, enten de nå kjører hver dag eller har kjørt av og til, sa at det ikke har vært noe problem å få parkeringsplass. Dette er vel og merke på de 300 ekstra utendørsparkeringsplassene og ikke i parkeringshuset. Den ene av informantene som kjører hver dag på tross av manglende reservert parkeringsplass beskriver det på følgende måte:

«Jeg parkerer på den nærmeste gratis parkeringen som ikke er i bygget, altså den nærmeste uteplass parkeringen. Grunnen til at jeg ikke parkerer i parkeringshuset er fordi det er så trangt der nede at jeg aldri kommer til å kjøre ned der i frykt for og skade bilen min. I tillegg har jeg aldri ikke funnet parkeringsplass ute, det er kjempebra å parkere der. Jeg har kommet på jobb mellom klokken 06-06.30 og det var parkering, nærmere klokken 08.30 og det var parkering, og i dag kom jeg klokken 13:00, og det var også parkering».

For de som derimot parkerer i parkeringshuset oppleves situasjonen som kaotisk og frustrerende. Det er opptil flere ganger blitt lagt ut meldinger på intranettet om at ansatte ikke får lov til å parkere på handikapp, el-bil eller kundeparkeringsplassene. Grunnen til at dette kaoset har oppstått er fordi bommene, som skal regulere hvem som får lov og ikke til å parkere i parkeringshuset, fortsatt ikke er installert. Dette over fire måneder etter innflytning. Dette er noe flere av informantene nevnte i sine intervjuer. Spesielt den eneste av informantene som faktisk har fått tildelt reservert parkeringsplass på grunn av små barn i barnehage nevner dette som problematisk. For vedkommende er det utrolig frustrerende og faktisk å ha fått en parkeringsplass som man kjemper med alle om å få, selv dem som ikke har fått dette tildelt. Nå gjelder dette bare i parkeringshuset, men de ukene der samboeren er ute og reiser og vedkommende kommer senere på jobb, er det ikke nødvendigvis at det er ledig på tross av at klokken er før 09:00:

«Jeg har reservert parkeringsplass til klokken 09:00. Av og til er det slik at jeg kommer på jobb klokken 07.45 eller noen ganger nærmere klokken 09:00. Uavhengig av når jeg kommer må jeg kjøre rundt i et kvarter for å finne parkeringsplass, jeg finner aldri parkeringsplass, så det ender opp med at jeg tar en som er reservert el-bil eller en som er reservert andre bedrifter».

Har man reservert parkeringsplass er man i teorien sikret plass før klokken 09:00. Men så lenge bommene ikke er i drift og ingen sjekker, er det heller ingen kontroll på hvem som parkerer der og ei. Dette går utover dem som faktisk har fått tildelt en av de reserverte parkeringsplassene. Informasjonen fra AS var per 30.04.2013 at de har som mål at bommene skal være operative innen en måned.

4.3 Informasjon til de ansatte

Spørsmål 3: Hvilken type informasjon fikk du i forbindelse med flyttingen om parkeringsforholdene?

Når de ansatte ble spurt om de kunne huske hvor de fikk informasjonen fra, nevnte de fleste at det meste av informasjonen kom via intranettet. Videre nevnte noen at dette også kom via epost fra flyttekoordinatoren internt i avdelingene, samt fra andre kolleger. Flere nevnte at den informasjonen de fikk hadde sterkt fokus på antall parkeringsplasser og på transportsituasjonen. Dermed var det denne delen av flyttingen de bet merke i og var opptatt av. En av informantene forklarer det slik:

«Fikk først beskjed om at det ikke ville være parkering for meg, og at det ikke var noe valg og at jeg måtte ta bussen. Det var mye av grunnen til at jeg tok arbeidsbussen i januar fordi jeg ikke trodde det var mulighet for å få parkering. Men så etterhvert fant jeg ut at det det var mulighet på midlertidig parkering litt lengre borte, og da er det bare 5 minutter å gå og da har jeg gradvis begynt å kjøre».

Flere nevnte at informasjonen var ganske negativt ladet til tider. Dette fordi informasjonen hadde et tydelig fokus på at det ikke ville være mulig å kjøre til jobb på grunn av parkeringsforholdene. Informasjonen var dermed med på å skremme noen av de ansatte, og unødig skape den motstanden som oppsto blant de ansatte. På den andre siden var de fleste informantene enig om at hvis informasjonen ikke hadde vært slik, ville det mest sannsynlig vært større problemer i dag for dem som fortsatt velger å kjøre. Den ene av informantene nevnte at fokuset og hysteriet på mange måter var oppskrytt. Derimot angret vedkommende nesten med en gang da dette ble sagt høyt:

«For hvis jeg tenker stort på det. Hadde ikke alt det maset vært i starten så hadde ikke folk tatt bussen, og da kunne ikke jeg kjørt så enkelt som jeg gjør i dag. Da hadde jeg hatt et problem. Så kanskje jeg ikke må si til noen at jeg har det fint egentlig...».

Når det kom til om den informasjonen de følte de hadde fått både før, under og etter flyttingen var tilstrekkelig og god, var det noe uenighet blant informantene. Noen syntes informasjonen var både tidsnok og god, mens andre syntes det drøyde for lenge mellom hver gang de hørte noe. Dette mente de var med på å skape stresset og motstanden som oppsto i begynnelsen. Den ene av informantene nevnte derimot at i etterkant var det nok kanskje ikke nødvendig med informasjon tidligere enn de faktisk fikk den:

«Vi reagerte nok litt på at det drog litt ut før vi fikk faktisk beskjed om vi hadde fått samkjøring, men det hadde jo tidligere stått at de som hadde søkt på samkjøring skulle få det. Men sånn i etterkant ser jeg at hvorfor trengte vi å vite det så mye før, alt fungerte jo. Men man er jo alltid litt anig og vil ha svar og sånn, men stort sett vil jeg nok si at informasjonen som kom var okay».

Av informantene som enten fikk reservert parkeringsplass på grunn av kjørelag eller små barn, var samtlige fornøyde med informasjonen som ble gitt og opplevde søknadsprosessen som både enkel og effektiv. Informasjonen vedrørende parkeringshuset og hvor man kan parkere og ikke, har derimot ikke vært klar nok. Flere av de som har reservert parkeringsplass har gitt uttrykk for at systemet har vært forvirrende. Ikke minst har det kommet klager i forhold til ikke operativt bomsystem og manglende konsekvenser for dem uten reservert plass.

4.4 Holdninger før og etter flyttingen

Spørsmål 4: Hva var dine umiddelbare tanker/reaksjoner på parkeringsforholdene?

Det er ingen tvil om at de fleste av informantene tenkte veldig negativt om parkeringsforholdene når de først fikk høre om dette. Ord som hinsides, hårreisende og forferdelig ble brukt om deres umiddelbare reaksjon:

«Synes jo at det er helt utrolig at de kan bygge slikt kontorbygg på et sånt sted der det ikke finnes parkeringsplasser. Nå per i dag der omtrent alle familier har to biler, det vil si alle kjører til og fra jobb, og skal ha muligheten til å kjøre. Så synes jeg det er hinsides, veldig negativt».

«De var veldig negative. Jeg hadde det så greit, å fikk vite at jeg skulle havne i en verre situasjon, da blir man automatisk negativ. Har ikke lyst til å flytte for da mister jeg parkeringsplassen min, det gikk jeg og tenkte på».

Noen få var derimot ikke negative til flyttingen, da de fikk enklere reisevei og allerede hadde erfaring med bruk av kollektivtransport til jobb. Den ene av informantene skilte seg spesielt ut i forhold til resten:

«Ok tenkte jeg. Tenkte at jeg tok toget når jeg jobbet på Lyse på Mariero og visste at dette var bare et stopp til. Og jeg hadde gode erfaringer med tog fra før, så tenkte at dette ikke er noe stress».

Flere nevnte at de ble bekymret for hvordan de skulle komme seg til jobb når de ikke kunne kjøre. Ingen av informantene vurderte derimot å slutte på bakgrunn av informasjonen de fikk selv om det var dette media fokuserte på i sakene sine om flyttingen til Jåttåvågen. Videre gav også en av informantene uttrykk for at selv om man mistet en del av friheten og fleksibiliteten, veide fordelene med å flytte opp for denne ulempen:

«Vurderte plussene og minusene, og det å få komme tilbake igjen sammen med resten av bedriften som du i grunnen jobber med, og se gamle kolleger, veide mer som pluss enn de minusene med parkering og sånn. Veldig positivt å samles på et sted. Tenkte aldri i de baner å slutte på grunn av dette».

Det var ingen tvil underveis i intervjuprosessen at den motstanden som det også hadde vært mye fokus på gjennom media, på mange måter hadde dabbet av etter flyttingen. Dette kom også klart frem under intervjuene når informantene skulle beskrive sine tanker om situasjonen i dag.

Spørsmål 5: Hvilke tanker gjør du deg nå?

Resultatene viser at for de fleste informantene har deres holdninger til situasjonen per i dag endret seg ganske kraftig. Så å si alle nevnte at det har gått mye bedre enn forventet. Enten det er fordi det faktisk er ledige parkeringsplasser for dem som har valgt å fortsette og kjøre bil, eller om det er på grunn av trivselen med bruk av arbeidsbuss eller tog. Dette er noen av tankene informantene gjør seg i dag:

«Det går jo helt greit, det er jo bare innstillingen selv du må endre på. Man har ikke noe valg, og da nytter det ikke å surmule og klage. Jeg er ikke en type person som vil bruke min negativ energi på noe jeg ikke kan gjøre noe med... har gått greier enn jeg trodde».

«Positivt overrasket, det ble jeg. Det er et bra opplegg, kr 300 i måneden er mer økonomisk enn å ta bilen, kjekt å bli kjent med dine kolleger og sånn».

Det var derimot et par av informantene som nevnte at det per i dag ikke har vært en endring til det positive. Den ene fordi bomsystemet ikke fungerer og dermed er vedkommende sine holdninger blitt verre etter flyttingen. Før flyttingen følte vedkommende lite motstand og ro på grunn av den reserverte parkeringsplassen, den samme som i dag har ført med seg både bekymringer og stress:

«Systemet er ikke i orden og det skaper mye stress. Jeg har en mann som reiser en del og det betyr at jeg må levere og hente i barnehagen... I praksis så har jeg ikke parkeringsplass....».

Den andre informanten som var negativ også etter flyttingen bor på et sted som er langt borte fra all alternativ transport. Enten dette er rutebuss, arbeidsbuss eller tog. Å kjøre bil er også veldig tidkrevende på grunn av lange køer og rush på informantens reisevei. Vedkommende har derfor valgt å sykle en time hver vei frem og tilbake til Jåttåvågen. Dette tar mye av vedkommende sin fritid, og på tross av at det blir «gratis» mosjon hver eneste dag, ansees situasjonen som veldig negativ for denne informanten.

4.5 Innflytelse på holdningsendring

Spørsmål 6: Hva har gjort at du eventuelt har endret din holdning til dette?

Hovedgrunnen til holdningsendringen sier de fleste av informantene har vært på grunn av at det faktisk har fungert, og fordi man nå har prøvd det. Enten de har valgt å fortsette og kjøre bil eller ei. At vi mennesker er tilpasningsdyktige ble nevnt som en av grunnene til endringen. En av informantene nevnte at hvis man ikke har noe valg, vil man til slutt vende seg til endringen og dermed etablere nye vaner:

«Det er fordi vi mennesker er tilpasningsdyktige, og vi tar ofte sorger på forskudd. Det har jeg sett at både ung og gammel, det er ingen skillelinjer der. De har rett og slett vært for negative. Endringer kan være vanskelig for mange, og i hvert fall så lenge all informasjon

gjærne ikke foreligger klart og tydelig nok, noe som er naturlig. Det ikke alltid det går an å få all informasjonen fra dag en».

«Høres sikkert egoistisk ut, men det er nok på grunn av at det funker for meg. Og jeg hører jo også rundt om i lokalet at for de fleste har ting gått godt. At folk som tar bussen er fornøyd med det og sånn, og tror nok at det er en holdningsendring for de fleste av oss».

Et par av informantene som var positive til endringen før flyttingen har heller ikke endret holdningene sine etter flyttingen. Dermed har disse ikke opplevd en endring på lik linje med en del av de andre informantene som gikk fra negative til mer positive tanker og holdninger. For en av informantene har holdningsendringen derimot vært negativ. Det interessante er at det er en av de to som har reservert parkeringsplass som har hatt denne opplevelsen.

Informanten beskriver sin egen holdningsendring slik:

«Egentlig er det litt det samme, eller det har vel egentlig bare blitt verre for meg. Der vi hadde kontor før var det jo alltid parkeringsplass, nå har jeg fått parkeringsplass, men jeg har jo ikke parkeringsplass. Så holdningen til det har jo bare blitt verre egentlig».

4.6 Andre tiltak

Spørsmål 7: Kunne du tenke deg at det var andre alternativer eller tiltak som ble iverksatt av Aker Solutions for å redusere ulempen med reduserte parkeringsplasser?

I forhold til dette spørsmålet nevnte de fleste at de var fornøyd med de som allerede var implementert. Det ble blant annet nevnt at AS hadde gjort det de kunne ut ifra de midlene og mulighetene de hadde:

«Jeg synes egentlig at de har gjort en god jobb, det er busser, det er tog. Det var noe jeg tenkte på i starten når de skulle dele ut parkeringsplassene, da var jeg redd for at mine ikke skulle få. Men egentlig har alle jeg kjenner som trenger parkeringsplass fått dette tildelt. De som jeg mener trenger det da, er jo en subjektiv mening. Altså de som kjører veldig langt, har unger og så videre. Har en forståelse og følelse av at dette ble gjort på en rettferdig måte».

Det som gikk igjen hvis det skulle vært noe AS kunne gjort annerledes, var at de kunne satt opp flere arbeidsbusser på ulike tidspunkt fremfor kun ett for økt fleksibilitet:

«For eksempel vet jeg at Conoco Phillips har flere busser som går på morgenen og ettermiddagen på forskjellige tidspunkt, og jeg tror de er gratis. Jeg er ikke helt sikker. I hvert fall at det er mer enn en buss, en som er på jobb klokken 07 og en som er på jobb klokken 08, og du har mer mulighet til å velge når du kommer på jobb og når du kan dra fra jobb. Men nå tror jeg ikke dette er mulig, i hvert fall ikke fra Tananger, fordi der er vi cirka bare 14 stykker som tar bussen i dag...».

Det virker dermed som om informantene alt i alt mener at AS har gjort mye med de mulighetene de hadde. Hvis de skulle satt opp flere busser eller lignende for å øke bruken av alternativ transport, er det ingen tvil om at flere måtte ha vist interesse for de nåværende tiltakene som er implementert.

4.7 Aker Solutions som foregangsvirksomhet

Spørsmål 8: Hvilke tanker gjør du deg om Aker Solutions som en foregangsvirksomhet i forhold til begrenset parkeringskapasitet?

Alt i alt mente flertallet av informantene at AS kunne brukes som en foregangsvirksomhet for andre med redusert parkeringskapasitet. Informantene mente at konsernet har gjort det beste de kunne basert på de tiltak som er blitt pålagt av Stavanger Kommune. En av informantene beskrev situasjonen slik:

«Ja jeg vil si det, ting har jo roet seg veldig. Føler ikke AS hadde noe valg. Det er jo sånn i hele regionen, selv med nybygg. Men de burde fikset kollektivtrafikken før de satte slike begrensninger. Spesielt Kolumbus som er hovedproblemet, hadde det fungert, så hadde det ikke vært støy i utgangspunktet. Eller, selvfølgelig hadde det vært litt fordi alle vil ta bilen, men det hadde vært mindre».

Det som flere av informantene nevnte i forbindelse med dette spørsmålet var derimot frykten for at nyansatte ikke velger AS på bakgrunn av manglende parkeringsplasser. Flere nevnte at de trodde dette dessverre kunne være en avgjørende faktor ved valg av arbeidsgiver. Dette i tilfeller der man sto mellom AS uten parkeringsplass opp mot en annen alternativ arbeidsgiver med parkeringsplass.

Underveis i intervjuprosessen ble det siste niende spørsmålet lagt til. Grunnen var at flere av informantene selv nevnte hvor mye andre utenforstående hadde vært interessert i temaet. I

tillegg var det interessant å se på dette i forhold til om det hadde hatt noen innflytelse på informantene, når det kom til deres holdninger før og etter flyttingen.

Spørsmål 9: Hvilke eventuelle spørsmål eller reaksjoner har du fått fra familie og venner når det gjelder dette temaet?

At parkeringssituasjonen har fått mye oppmerksomhet gav informantene også uttrykk for, ved at samtlige sa at venner og familie hadde hatt sterke reaksjoner i forhold til situasjonen.

Nesten alle informantene sa de hadde fått spørsmål om hvordan de nå kom seg på jobb. Flere sa i tillegg at de hadde blitt spurt om hvorfor de ikke valgte å slutte i bedriften på bakgrunn av parkeringsforholdene. Videre nevnte flere at når det ble kjent at de jobbet hos AS var dette det første temaet som kom opp fra samtlige de traff:

«Det har ikke vært snakk om noe annet, så å si alle har nevnt det. Når de hører at jeg jobber i Aker Solutions, så spør de: åh gud, hvordan går det med parkeringen? Det er en veldig ting som går igjen, folk har fått det med seg, virkelig. Det er negativt, for folk forstår ikke hvordan vi får det til».

Det virket derimot ikke som om informantene hadde latt dette påvirke dem i veldig stor grad. Blant annet ble nevnt at det er annerledes når man selv er oppi situasjonen, og at når man trives i jobben er det det som er det viktigste:

«Ja, mange som spør hvorfor jeg ikke slutter eller krever å få parkeringsplass. Har en kamerat som jobber rett over veien her, og han sa at hvis de hadde tatt den fra han så hadde han sluttet. Dette har nok kanskje mer med hvor godt han trives i jobben og hvor godt jeg trives i jobben».

Disse resultatene vil nå diskuteres opp mot teorien, og danne grunnlaget for konklusjonen.

5.0 DISKUSJON

I dette kapittelet vil studiens resultater bli drøftet opp mot de teoretiske perspektivene fra kapittel 2. Dette vil bli gjort ved å diskutere de funn som best belyser studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og alle resultatene vil dermed ikke bli diskutert i dette kapittelet.

Kapittelet vil bli strukturert ved hjelp av de tre forskningsspørsmålene.

5.1. Strukturelle tiltak

«På hvilken måte kan man påvirke transportvaner gjennom strukturelle tiltak?»

Det første forskningsspørsmålet omhandler hvordan bedrifter kan påvirke de ansattes transportvaner gjennom strukturelle tiltak. For å finne svar på dette ble de ansatte blant annet spurt om hvilke forhold som har betydning for dem ved valg av transportmiddel og hvilke erfaringer de hadde hatt så langt med transporten til Jåttåvågen.

Diskusjonen under vil vise at resultatene fra denne studien tilsier at AS sine strukturelle tiltak bare delvis har påvirket informantenes transportvaner. Bare i de tilfeller der ansatte har sett direkte fordeler av de nye strukturelle tiltakene, har de ansatte endret sine reisevaner. Siden fleksibilitet er det som er det viktige for dem i forbindelse med valg av transportmiddel, har mange dermed fortsatt med de tidlige reisevanene som oftest betyr bruk av bil. Mangel på fungerende strukturelle tiltak som et fungerende bomssystem har ført til at mange har fortsatt med sine tidligere vaner. Disse funnene bekrefter dermed teorien om planlagt atferd.

5.1.1 Fleksibilitet i fokus

For å vite hvilke strukturelle tiltak som er best å implementere for å få ansatte i en bedrift til å endre sine transportvaner, er det viktig at de forhold som påvirker menneskers transportvaner vurderes. Hovedgrunnene til at vi mennesker velger å bruke bil fremfor alternativ transport er som regel fordi bilen representerer frihet, fleksibilitet og bekvemmelighet. Det at den på den andre siden fører med seg forurensing, trafikkproblemer og er med på å øke risikoen for trafikkulykker, er for mange med på å skape kognitiv dissonans og ubehag (Tertoolen et al., 1998).

De fleste vil nok være enige i at et redusert bilforbruk i samfunnet er ønskelig, men å kunne beholde følelsen av fleksibilitet og frihet veier nok for mange opp for de påvirkningene

bilbruk har på miljøet og samfunnet generelt. I likhet med andre miljøproblemer representerer bilbruk et sosial dilemma eller en slags sosial felle for mange. Det vil si at man ofte kan kjenne på følelsen av å måtte veie opp egeninteresse mot det som er til det beste for samfunnet som en helhet (Fujii et al, 2001).

Resultatene fra AS viser at det er fleksibilitet de ansatte setter høyest når det kommer til hvilke forhold som har mest betydning for dem ved valg av transport til jobb. Samtlige informanter påpekte at det var dette som var det viktigste for dem og grunnen til at de tidligere hadde valgt å kjøre bil til jobb. Begrunnelsene for dette var: frihet til å komme og gå som man vil, kunne gjøre ærend enten i arbeidstiden eller på veien hjem, muligheten til å dra på trening uten å måtte dra hjemom først eller å slippe å bytte transportmiddel underveis på reisen. Basert på disse begrunnelsene får man et inntrykk av at de ansatte først og fremst setter seg selv og sin egen situasjon først. Den ene av informantene understreker dette slik i sitt intervju:

«For det meste handler det om en frihet jeg har hatt siden jeg begynte å jobbe og fikk bil, og det at jeg har kunnet kommet og gått som jeg ville. Eh.. Så tid er det begrepet som.. Eller jeg vil ikke bruke så mye tid på å komme meg frem og tilbake på jobben. Flexibilitet er hovedord.».

Det samme fant Tertoolen et al. (1998) i sin studie i Nederland. Denne studien viste nettopp dette at det var den personlige friheten som veide mest. Selv om regjeringen i Nederland prøvde å få frem de negative sidene med bilbruk, var det hvert enkelt sin bekvemmelighet som ble prioritert. I motsetning til flere av de andre studiene presentert i kapittel 2, viste denne det samme som hos AS når det kommer til de ansatte som fortsatt kjører bil. For denne gruppen virker AS sine strukturelle tiltak og forsøk på å få folk til å endre atferd ikke så betydningsfulle når det kom til valg av transportmiddel. Ettersom de allerede har erfart at det er mulig å bruke bilen, kan det virke som om deres fleksibilitet og frihet blir ivaretatt på denne måten.

At bilen representerer noe som er negativt for miljøet og samfunnet, i tillegg til at det er dyrt, kan det virke som betyr mindre for dem. Ingen av dem nevnte under sine intervjuer at de vurderte å slutte og kjøre på grunn av miljøet eller pengene. Hadde det derimot blitt vanskeligere å finne parkeringsplass eller kostet penger, kan man anta at de kanskje hadde vurdert det annerledes. Det virker dermed som det for de fleste er fleksibilitet som er

primærbehovet, og at miljøet og det overordnede samfunnsansvaret kommer lengre ned på listen.

5.1.2 Alternative transportmidler

Videre ser man fra resultatene at både arbeidsbussen og en lokasjon plassert nær en togstasjon, er strukturelle tiltak som ser ut til og hatt suksess så langt. Et veldig smart trekk fra AS sin side var nok at de tilbød gratis arbeidsbuss i hele januar. Det kan virke som at dette gjorde at flere prøvde tilbudet, og fikk erfart at det faktisk fungerte for dem før de måtte betale for det. Annen forskning har vist at det å gjøre noe slikt kan være effektivt. Disse studiene testet lignende tiltak ved å tilby en måneds fri bussbillett eller kun en forhåndsbetalt dagsbillett. Resultatene fra disse viste at flere som var skeptiske til kollektivtransport i utgangspunktet eller som antok at det ville ta lengre tid enn forventet, ble positivt overrasket og dermed valgte å fortsette å bruke det også i etterkant (Fujii & Kitamura, 2003; Bamberg et al., 2003).

Dette samsvarer med Ajzens teori om planlagt atferd som er basert på forutsetningen om at mennesker i bunn og grunn er fornuftige. Dette ved at vi mennesker tar hensyn til den informasjonen vi har tilgjengelig og velger vår atferd basert på overveielser av denne informasjonen (Ajzen, 2005). Ved å ha gjort egen erfaring ved bruk av arbeidsbussen og toget, fikk disse informantene økt grad av informasjon om hvordan det faktisk fungerer. Det kan se ut til at dette har ført til at denne gruppen av ansatte er blitt mer tilbøyelige til å fortsette med denne atferden også etter januar. Vel og merke såfremt opplevelsen var positiv (Fuji et al., 2001). I følge Ajzen kommer menneskers atferd an på dens intensjoner til å utføre en handling eller ei. Videre som nevnt i kapittel 2, består intensjoner av tre faktorer. For de ansatte som har valgt å prøve ut arbeidsbussen eller toget til Jåttåvågen, vil disse tre faktorer avgjøre om atferden vil fortsette.

For det første, hvis opplevelsen har vært positiv har de mest sannsynlig utviklet en langt mer positiv holdning til atferden. For det andre føler nok de fleste at det er et sosialt press til å ikke bruke bil om man ikke trenger det. Til slutt har erfaringene gjort at de ansatte antageligvis i langt større grad enn før flyttingen føler større grad av kontroll og tro på at tiltakene fungerer (Ajzen, 2005). Dette kan man se eksempler på fra intervjuene. Flere av informantene nevner blant annet at nå som de har prøvd tiltakene, ser de at de faktisk fungerer. Både dem som bruker arbeidsbussen og toget, virker som de ønsker å bruke disse alternativene også videre i

fremtiden. Til og med den ene av informantene som kjører på grunn av barn i barnehage og har reservert parkering nevner hvor fornøyd vedkommende er med toget. Hadde det ikke vært for barna og barnehagen, hadde toget vært det klare valget. Vedkommende har hatt erfaringer med toget de dagene samboeren har brukt bilen, og har vært meget fornøyd med dette tilbudet. Det kan dessverre ikke kombineres med henting eller levering, da barnehagen ligger langt fra både jobb og hjem.

Det ordinære rutebusstilbudet til Kolumbus er derimot ikke et av alternativene informantene ønsker å bruke. Holdningene til Kolumbus og bruk av rutebuss har forholdt seg stabil blant informantene, ved at ingen av informantene bruker disse i dag. For de som hadde erfaringer med Kolumbus før flyttingen og nevnte dette i sine intervjuer, var samtlige enige om at Kolumbus ikke er et alternativ. Noen har prøvd å ta bussen til Jåttåvågen også etter flyttingen, men samtlige sier at det tar altfor lang tid sammenlignet med toget eller arbeidsbussen. Dette er en del av transporten AS ikke har fokusert på, men som det kanskje burde vært mer fokus på. Ikke minst er dette en del av kollektivtilbudet som Stavanger Kommune burde hatt fokus på i fremtiden. Spesielt holdningene til Kolumbus blant byens befolkning er veldig negativ som nevnt i introduksjonen, og bør dermed være et fokusområde for fremtiden.

5.1.3 Reserverte parkeringsplasser

Et av de strukturelle tiltakene som heller ikke har fungert like bra er systemet med de reserverte parkeringsplassene og bomsystemet. I januar 2013 la AS ut informasjon om hvordan bomsystemet skulle fungere og at det om kort tid ville være i drift. I teorien er det 190 gratis innendørsparkeingsplasser for de ansatte som ikke har reservert parkeringsplass. Ved å trekke sitt ansattkort ved inngangen skal man kunne se om det er flere ledige plasser igjen. Er det ikke ledig lyser billettknappen og man har 10 minutter på å kjøre inn og eventuelt ut igjen om man ikke ønsker å bli belastet. For de med reservert parkeringsplass skal bommen alltid gå opp så lenge det er før klokken 09:00, etter dette er man derimot ikke garantert en parkeringsplass.

Dette systemet høres på mange måter bra ut, men av erfaring gav flere av de ansatte uttrykk for før flyttingen at de var skeptiske til hvordan dette faktisk ville fungere. Det hadde de all grunn til å være. Per dags dato (05.06.2013) fungerer fortsatt ikke bomsystemet. Det er som regel fullt kaos i parkeringshuset og kamp om plassene. Regelen er første mann til mølla, og selv om man har en reservert parkeringsplass betyr dette i prinsippet ingenting. Det ideelle

hadde vært om de som ikke har reservert parkeringsplass hadde valgt å parkere ute, men erfaringen tilsier at flere av dem parkerer inne hver dag. Det kan virke som det dermed ikke kun er de 190 som er disponible for alle som brukes. I tillegg brukes både el-bil, kunde og handikapp parkeringene når de ansatte ikke finner andre ledige plasser. Det har på tross av flere meldinger på intranettet ikke blitt bedre i løpet av de månedene bygget har vært i bruk. Det kan virke som om det er dette tiltaket som i høy grad har sviktet fra AS sin side, og som burde prioriteres.

Disse problemene ble også nevnt under intervjuene. Den ene av de to informantene som faktisk har reservert parkeringsplass gav sterkt uttrykk for dette under sitt intervju:

«Systemet er ikke i orden, og det skaper utrolig mye stress fordi jeg har en mann som reiser veldig mye, og det betyr at jeg må levere og hente i barnehagen. Da kommer jeg sent på jobb, og da må jeg ta en parkeringsplass jeg ikke har lov til å ta. Det stresser meg veldig mye, og vi begynner å krangle når han må ha bilen eller jeg må levere og hente. Det skaper altså masse stress for min del at systemet ikke er oppe og går».

Det virker dermed som at den eneste av informantene som faktisk har fått plass på grunn av barn under 12 år, stresser mest og påvirkes mer av parkeringsforholdene enn de øvrige informantene. Dette er et meget interessant funn, da man på forhånd skulle tro at det var disse ansatte som skulle slippe å tenke på parkeringssituasjonen på grunn av de reserverte parkeringsplassene.

Forholdet mellom strukturelle tiltak og holdningsendring vil bli videre drøftet i kapittel 5.3 Årsaker til holdningsendring. I neste kapittel vil derimot de faktiske atferdsendringene som har funnet sted bli drøftet opp mot teorien.

5.2 Holdningsendring

Hvordan har ansattes holdninger til kollektiv transport endret seg som en følge av parkeringssituasjonen fra temaet ble introdusert til nå?

Det neste forskningsspørsmålet forsøker å finne svar på om det har vært en endring i de ansatte holdninger til kollektiv transport. Dette helt fra når de først fikk vite om parkeringssituasjonen i Jåttåvågen, sammenlignet med deres faktiske holdninger og erfaringer

i dag. For å finne svar på dette skulle informantene gi uttrykk for sine umiddelbare tanker og reaksjoner til parkeringsforholdene, for deretter å reflektere over hvilke tanker de nå gjør seg.

Som drøftingen under vil vise har de fleste ansatte nå en langt mer positiv holdning til flyttingen, og har dermed også endret sin holdning til transportsituasjonen. Derimot de som var positive til endringen til å begynne med har beholdt den samme holdningen. De som fortsatt kjører bil vil man også kunne se har endret sin holdning. På den andre siden opplever disse informantene kognitiv dissonans som er resultat av sin faktiske atferd, og har kanskje ikke en like representativ endring som de øvrige informantene som ikke kjører bil i dag.

5.2.1 Fra motstand til aksept

Basert på resultatene i denne studien kan det virke som flere av informantene har opplevd en holdningsendring fra før flyttingen til nå. Videre nevnte også flere av informantene at deres kolleger har sagt det samme, at ting går mye bedre enn de forventet. Informantene sa at før flyttingen skapte tanken på parkeringsforholdene i Jåttåvågen stress, ubehag og følelsen av å bli fratatt deler av sin frihet. Man kan anta at det var disse følelsene som førte til den stor motstanden som kom frem blant de ansatte i konsernet. Dette fordi motstand mot endring ofte kan oppstå når mennesker blir tvunget til å endre sine holdninger og spesielt sin atferd. Grunnen til det kan være fordi det berører dem på et emosjonelt plan og følelsen av å miste kontroll gjerne oppstår (Jacobsen, 2004).

Flyttingen som opprinnelig skulle være et positivt tiltak fra konsernet ved at man samlokaliserte de ansatte, ble raskt snudd om til en mer negativ situasjon kunne det virke som. Media bidro blant annet til dette fokuset, ved at de som var mest negative blant de ansatte ble intervjuet og satt i fokus. Derimot, basert på resultatene i denne studien var det ingen av informantene som vurderte å slutte på bakgrunn av situasjonen. Dette på tross av at dette var medias hovedfokus og man kunne se eksempler i avisene på ansatte som faktisk sluttet og gikk over til andre konkurrerende selskap (Kongsnes, 2012).

For å redusere motstand mot endringsprosesser er blant annet økt grad av kommunikasjon og medvirkning tiltak som kan iverksettes. Ved å involvere de berørte vil det mest sannsynlig resultere i mer positive holdninger til selve endringen, da de føler at de blir hørt og tatt hensyn til (Ford et al., 2008). For AS sin del var reisevaneundersøkelsen et slikt forsøk, ved at de ansatte selv fikk lov til å foreslå å stemme på aktuelle tiltak. I undersøkelsen ble som nevnt

arbeidsbussen valgt som det mest aktuelle tiltaket som de ansatte ønsket seg. At dette tiltaket er blitt innført og har hatt stor suksess, viser at en slik undersøkelse kan være verdifull. Ikke bare gir det de ansatte følelsen av at AS faktisk hørte på deres forslag, i tillegg viser det til AS som konsern at det å la de ansatte medvirke kan være nyttig og smart.

Videre var ledelsen flinke til og underveis i hele prosessen å legge ut oppdatert informasjon om flyttingen, og da spesielt om transportsituasjonen. Samtlige informanter nevnte at de følte at AS gjorde det beste de kunne ut ifra situasjonen når det kom til valgte tiltak. Videre kom det også frem at de fleste var fornøyde med den informasjonen de fikk, selv om noen syntes den kunne vært gitt tidligere. Som Armenakis og Bedeian (1999) nevner er det veldig viktig at all informasjon i forbindelse med endringer er åpen, ærlig og realistisk. Dette var noe som kom frem i AS sine informasjonskampanjer. Antall reserverte parkeringsplasser og hvem som kunne søke på hvilke ble lagt ut gjentatte ganger.

På tross av at flere av de informantene nevnte at informasjonen ofte kunne være litt negativ, kunne det virke som de fleste var enige om at dette på mange måter var nødvendig. Det kan tenkes at hvis informasjonen til de ansatte ikke hadde vært så ærlig og tydelig, ville kanskje langt flere prøvd å kjøre. Som er resultat vil nok dermed kaoset som man fryktet vært mer sannsynlig. Ved at informasjonen om restriksjonene fra Stavanger Kommune kom så pass tidlig som i 2010, hadde på mange måter de ansatte både tid til å forberede seg og la informasjonen synke inn før selve flyttingen.

5.2.2 Ulikheter blant informantene

Basert på resultatene fra denne studien kan det derimot virke som om ikke alle informantene har opplevd en slik holdningsendring. Det var som nevnt tidligere to av informantene som gav uttrykk for at de både før og etter flyttingen var relativt positive til endringen. Den ene av informantene nevnte at sin tidligere erfaring med tog førte til at vedkommende ikke tenkte på flyttingen som et problem. Selv om det å ta bilen til jobb hadde blitt en vane, var det enkelt å endre denne da toget før hadde vært en positiv transportopplevelse til jobb. Videre var Jåttåvågen nærmere der informanten nå bor, og dermed også en medvirkende faktor.

Ser man på motstandsteorien kan det virke som denne informanten hadde mindre sannsynlighet til å yte motstand. Endringen til tog representerte for vedkommende noe kjent, i tillegg til reduserte kostnader med transport. Det var en vinn-vinn situasjon, og hverken de

individuelle eller personlige forholdene når det gjaldt transport ble direkte påvirket av endringen (Jacobsen, 2004).

For den andre av informantene som også gav uttrykk for positive holdninger både før og etter flyttingen, var det bruk av arbeidsbussen og det at konsernet ble samlet som var argumentene for dette. Før flyttingen sa vedkommende at samlokaliseringen var en så stor fordel, at parkeringssituasjonen egentlig betydde lite i forhold. Det kan her virke som at som ansatt i over flere år, var det å få tilbake denne felles identiteten og organisasjonskulturen det som var i fokus. En av grunnene til at det kan oppstå motstand er som nevnt at denne identiteten føles truet, mens her representerte endringen derimot det motsatte. Dette kom klart frem under intervjuet med denne informanten, som også understreker det faktum at en oppsigelse var for de fleste uaktuelt:

«Vurderte plussene og minusene, og det å få komme tilbake igjen sammen med resten av bedriften som du i grunnen jobber med, og se gamle kolleger, veide mer som plusser enn de minusene med parkering og sånn. Veldig positivt å samles på et sted. Tenkte aldri i de baner å slutte på grunn av dette».

Det kan antas at en av grunnene til at AS valgte å samlokalisere var nettopp for å skape en sterkere organisasjonskultur, men som et resultat av parkeringsforholdene og motstanden som oppsto, kom dette litt i bakgrunnen. Det var derfor interessant og på mange måter godt å høre fra i hvert fall en av informantene at dette var det viktigste. Dette på tross av at vedkommende hadde kjørt til jobb i alle år, og nå følte seg «tvunget» til å endre denne vanen. Erfaringene med arbeidsbussen var også veldig positive og informanten gav derfor uttrykk for at han både før og etter flyttingen var positiv og glad for endringen.

5.2.3 Hva med bilistene?

Når det gjelder de av informantene som fortsatt kjører bil, kunne det virke som et par av informantene hadde litt dårlig samvittighet i forhold akkurat dette. Under intervjuene kunne man fornemme at det foregikk en indre dialog om nettopp dette. Deres utsagn var til tider selvmotsigende, og samtalen bar preg av at de hadde en slags forhandling med seg selv. De virket i utgangspunktet fornøyde med at de kunne fortsette å kjøre, men hadde derimot noen utsagn som man fikk følelsen av ble sagt for å overbevise om det motsatt. Blant annet nevnte en av informantene at planen er å begynne og sykle når det blir varmere. Mens en annen av

informantene, som selv var midt i en flytteprosess, sa at vedkommende kom til å ta arbeidsbussen når det meste av flyttingen var over.

Ut ifra dette kan man anta at dette er en opplevelse av kognitiv dissonans ved at informantene opplever et indre dilemma. Kognitiv dissonans er som nevnt over misforholdet mellom det man intellektuelt sett vet, og det man faktisk gjør (Festinger, 1957). På den ene siden ønsker informantene å ta del i og bidra til fellesskapet ved å ta alternativ transport, slik det er forventet av dem som ikke har fått tildelt reservert parkering. På den andre siden er det både mulig og mest behagelig å fortsette å kjøre for dem personlig. Disse informantene beskriver på mange måter sin egen atferd som motsetningsfylt, og dermed kan det som er resultat oppstå følelser av ubehag og dårlig samvittighet.

Det kan virke som de ansatte sier noe, men derimot ikke lever opp til dette gjennom sin egen atferd. Det er sannsynlig at de heller ikke kommer til å gjøre det så lenge det fortsatt finnes ledige parkeringsplasser. Grunnen til dette er fordi det kan se ut som om vi mennesker foretrekker at ting er stabile og forutsigbare, og ikke minst enklest mulig.

Parkeringssituasjonen i AS er et slikt eksempel. Så lenge flere har erfart at de fortsatt kan kjøre bil, vil de sannsynligvis fortsette med dette til det eventuelt får konsekvenser for dem personlig. For som Aart et al. (1998) påpeker dannes vaner ved at atferden skjer gjentatte ganger og har et positivt resultat. For disse ansatte var bilkjøring allerede en veletablert vane før flyttingen. Etersom de har erfart at det fortsatt er mulig å kjøre, styrkes denne vanen og vil mest sannsynlig være vanskelig å endre også i fremtiden.

I motsetning til før flyttingen, som det kom frem i intervjuene, anser de ansatte nå kjøring som et faktisk alternativ. Dissonans oppleves som tidligere nevnt kun når mennesker føler at de har valgmuligheter. Nå som de ansatte ser at de kan velge å kjøre om de trenger eller ønsker dette, skapes dissonans i forhold til det de var forberedt på. Før flyttingen følte mange av de ansatte at alternativ transport var noe de ble tvunget til, og ved tvang oppstår det ofte motstand slik som i AS sitt tilfelle (Telci et al., 2001; Jermias, 2001). Når denne følelsen av motstand og opprør nå har gitt seg litt, har dørene åpnet seg for følelser av dissonans.

Denne situasjonen har nå gitt de ansatte muligheten til å stille seg spørsmålet: Hvilket alternativ skal jeg nå velge for å føle meg best mulig med meg selv og i tillegg ovenfor andre? Hvis de klarer å overbevise seg selv om at det at de kjører ikke påvirker andre eller dem selv negativt, antas det at de vil kunne fortsette med dette uten videre ubehag. På denne måten

reduseres den kognitive dissonansen, fordi det valgte alternativet ansees som bedre og dermed føler man mindre behov for å vurdere alternativet (Festinger, 1957).

5.3 Årsaker til holdningsendring

Hva er årsaken(e) til den eventuelle holdningsendringen?

Det siste forskningsspørsmålet forsøker å finne svar på hva som er grunnen(e) til at det eventuelt har vært en slik holdningsendring blant de ansatte. Informantene ble spurt om å reflektere over dette under intervjuet, mens svarene på dette forskningsspørsmålet i stor grad er mer en kombinasjon av alle spørsmålene og hele intervjuet. Denne delen vil dermed trekke inn relevant teori og se hva som kan være de underliggende årsakene til endringene blant informantene.

Diskusjonen under viser at hovedårsakene til at informantene har endret sine holdninger har først og fremst med at de har opplevd at det faktisk fungerer. Enten det er fordi de har prøvd tiltakene og er fornøyd med arbeidsbussen eller toget, eller fordi de har innsett at de kan fortsette som før. Noen har dermed endret sine vaner i forhold til transport til jobb, mens andre ikke har opplevd den samme endringen i sine vaner. Dette fordi så mange faktisk fortsatt kjører bil. En annen årsak som nevnes under er faktumet at informantene har blitt møtt med en nytt beslutningskontekst. Dette betyr at man ofte er mer mottakelig til ny informasjon og mer villig til å endre sine vaner om man uansett må endre ens atferd i forhold til det nye konteksten.

5.3.1 Trekomponentsmodellen i praksis

Så hva er hovedgrunnen til at så mange av de ansatte har endret sin holdning til transportsituasjonen? Når de ansatte først fikk høre om det reduserte antallet parkeringsplasser virket dette både usannsynlig og skremmende for de fleste. Følelsen av at man ikke kan velge sitt eget transportmiddel til jobb og dermed selv bestemme, er noe vi mennesker sjeldent liker. Følelsen av tvang er noe som forbindes med negative følelser og kan dermed skape motstand og misnøye (Telci et al., 2011). Videre er det slik at har man etablert seg vaner, kan disse virke veldig vanskelig å endre. Bilkjøring er et slikt eksempel på en vane som ofte gjør at man ikke vurderer alternativene, da det er noe mange gjør daglig og dermed er veletablert.

For mange av de ansatte i AS representerte dermed flyttingen til Jåttåvågen en tvang til å endre på sine veletablerte vaner i forhold bilkjøring. Dette var dermed med på å skape ganske negative holdninger til flyttingen blant de ansatte. Det kan nok tenkes at en hver av oss ville kjent på lignende følelser om man ble møtt med en slik endring. Det som derimot har vært interessant er å se på hva som har gjort at holdningene nå i etterkant har endret seg mot det positive for mange. Som nevnt tidligere er den meste kjente holdningsmodellen trekomponentsmodellen, som ser på holdninger som en kombinasjon av tre separate reaksjoner på en hendelse, et objekt eller et fenomen: den kognitive, den emosjonelle og atferdskomponenten (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Maio & Haddock, 2010). Ser man på denne teorien i forhold til de ansattes holdningsendring hos AS, kan det virke som at deres faktiske erfaringer med de nye tiltakene er en av hovedgrunnene til holdningsendringen.

Den første kognitive komponenten sier noe om hva vi mennesker tror eller tenker om et objekt (Maio & Haddock, 2010). Når man som ansatt har fått erfart at det å ta for eksempel arbeidsbussen eller toget faktisk går greit, vil man i langt større grad assosiere dette med noe positivt. Før denne erfaringen ble gjort, tenkte derimot mange av de ansatte helt annerledes om situasjonen og tiltakene som skulle iverksettes. Det som kan være litt motsigende her er det faktum at de som fortsatt kjører bil også har hatt en slik kognitiv endring. De fleste av dem har ikke erfart tiltakene direkte, men derimot opplevd at så lenge andre bruker tiltakene, kan de fortsette å kjøre til jobb. De tenker altså mer positivt om situasjonen og tiltakene, selv om de faktisk ikke har erfart dem direkte. For disse ansatte er det effekten av tiltakene som fører med seg noe positivt.

Den andre komponenten i modellen er den emosjonelle, som handler om hvilke følelser man assosierer med objektet (Maio & Haddock, 2010). Etter å ha erfart AS sine tiltak, sier de fleste av informantene som har prøvd tiltakene at de er fornøyde og at det har gått bedre enn forventet. De som tidligere var negative og følte stress og ubehag i forhold til det å ta buss eller lignende tilbud, har endret seg emosjonelt sett etter de faktisk har erfart at det fungerer. På den andre siden gav en av informantene uttrykk for at sine holdninger til situasjonen er blitt verre. Før flyttingen var holdningen mer positiv da vedkommende fikk tildelt en av de reserverte parkeringsplassene på grunn av små barn hjemme. Nå i etterkant har dette skapt stress og frustrasjon på grunn av manglende bomsystem. Den direkte erfaringen med tiltaket har dermed skapt mer negative følelser til objektet. Følelsene rundt transportsituasjonen har altså endret seg etter flyttingen, men ikke til det bedre som for majoriteten av informantene.

Den tredje og siste komponenten er atferdskomponenten, som er personens observerbare atferd overfor objektet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Resultatene viser at de fleste av informantene har vært positive til tiltakene som har blitt iverksatt, men langt i fra alle har prøvd disse eller bruker dem i dag. Flere av dem som faktisk fortsatt kjører bil nevner at de var negative til transportsituasjonen før flyttingen, men har hatt en holdningsendring nå som ting har roet seg og ting fungerer. På tross av dette, og at de nevner at tiltakene som er iverksatt er bra, velger de faktisk ikke å endre sin observerbare atferd. Som nevnt tidligere er dette grunnen til at forskere mener at holdninger består av alle disse tre komponentene, og ikke bare er en samling av alle. Man kan for eksempel endre hvordan man tenker og føler overfor et objekt, men atferden endres kanskje ikke som er resultat. De ansatte som fortsatt kjører gir uttrykk for under sine intervju at tiltakene har vært nødvendige fra AS sin side, men så lenge «de andre» bruker dem og de slipper, fortsetter de å kjøre.

Det samme kan man se eksempler på fra annen forskning. I Tertoolen et al. (1998) sin studie prøvde myndighetene i Nederland å fokusere på miljøet og kostnadene med bilkjøring, men det viste seg at innbyggerne derimot satte bekvemmelighet før miljøet. De fleste kan si seg enig i at redusert bilbruk er bedre for miljøet og felleskapet, men så lenge man har valgmuligheter vil det være vanskelig og endre denne atferden for mange. Disse på lik linje med informantene i denne studien tenkte og følte nok at denne kampanjen var et bra tiltak, men deres faktiske atferd viste noe annet. Dette viser at holdninger er sammensatt av alle disse tre komponentene.

5.3.2 Betydningen av vaner

Atferdskomponenten har sammenheng med vaner, da denne delen baserer seg på tidligere erfaringer med lignende situasjoner eller objekter (Maio & Haddock, 2010). Vaner dannes ved at man gjør noe gjentatte ganger, men handler derimot ikke kun om automatikk. De danner derimot grunnlaget for å kunne ta valg basert på tidligere atferd både enklere og mer effektivt (Maio & Haddock, 2010; Dahlstrand & Biel, 1997; Aarts et al., 1998). For mange av de ansatte i AS var det å kjøre bil til jobb blitt en veletablert vane før flyttingen. Det å prøve å endre denne typen vaner kan være en stor utfordring, da man i mye mindre grad kan forutsi atferden til dem som påvirkes. Grunnen til dette er fordi ved veletablerte vaner vil både intensjoner og holdninger i mindre grad spille inn, tidligere atferd er desto viktigere. Selv om

man får informasjon som tilsier at alternativene er bedre, vil man så langt det er mulig forsøke å beholde de vanene man har etablert seg (Dalstrand & Biel, 1997; Verplanken et al., 1998).

Det at bilkjøring var blitt en vane for så mange av de ansatte, gjorde nok at forslagene møtte mer motstand enn om flere i utgangspunktet hadde brukt kollektivtransport. I tillegg gav mange av de ansatte uttrykk for at de følte seg tvunget til å endre på disse vanene. Dermed oppsto det negativitet og motstand mot forslagene som ble foreslått av konsernet. Det kan tenkes at det at de ble tvunget gjorde at mange faktisk prøvde de nye tiltakene. Dermed var tiltakene med på å hjelpe de ansatte med å etablere nye vaner når det kom til transport til jobb. Ut ifra resultatene fra denne studien, ser man dermed at til og med veletablerte vaner kan endres om man bare føler at man er nødt til det.

For dem som har fortsatt å kjøre til jobb, ser derimot ikke den samme endringen i hverken vaner eller holdninger. Grunnen til dette er antageligvis fordi de har innsett at de ikke behøver å endre sin atferd, dette på tross av at de trodde at det var den eneste muligheten i begynnelsen. Den ene av informantene tok arbeidsbussen i begynnelsen og var veldig fornøyd, men da vedkommende fant ut at det faktisk var ledige parkeringsplasser falt valget tilbake på bilen. Hadde atferden med å ta arbeidsbussen derimot blitt gjentatt over lengre tid, ville kanskje dette blitt en ny vane og veien tilbake til bilen vært lengre. Dette kan man se eksempel på hos informanten som i utallige år har kjørt bil, men som nå tar arbeidsbuss. For vedkommende har dette nå blitt den nye vanen, og han gir uttrykk for at savnet etter bilen er svært lite. Her er ikke nødvendigvis tidligere atferd en klar indikator på fremtidig atferd:

«Vi har ingen grunn til å klage. De har virkelig prøvd å tilrettelagt og tatt hensyn til alle. Arbeidsbussen er bra, man kan sitte og surfe på nettet om man vil eller bare slappe av. Uten arbeidsbussen hadde jeg egentlig hatt like lite problemer, for da hadde jeg kjørt siden jeg kommer så tidlig. Men det er rett og slett sånn at når de har satt opp den bussen, er det et så godt tiltak at man burde skjermes om man ikke brukte det».

Derimot viser et annet av resultatene fra denne studien et eksempel hvordan tidligere atferd kan være en god indikator på fremtid atferd (Bamberg et al., 2003). For informanten som per i dag tar toget til Jåttåvågen, var det før flyttingen blitt en vane å kjøre bil til jobb. Derimot basert på tidligere erfaring med tog til Mariero, var holdningene til flyttingen langt mer positiv sammenlignet med de andre informantene. Ved at informanten tidligere hadde erfart at toget var pålitelig og komfortabelt, var det mye enklere å etablere tog som en ny vane. I tillegg var både vedkommende sine holdninger og følelser til flyttingen mye mer positive helt

fra starten, og det ble nevnt at det å flytte aldri ble sett på som et problem. For vedkommende virker det som at det å ta toget ble en vane fra dag en. Mens det for mange andre som ikke hadde denne tidligere erfaringen, krevdes det nok litt mer for å endre sine tidligere vaner når det kom til valg av transportmiddel til jobb.

5.3.3 Betydningen av en nytt beslutningskontekst

Det som kan være en annen årsak til at også de med veletablerte vaner har hatt en endring i sin atferd og holdning, er at de alle har blitt møtt med en ny beslutningskontekst. Det vil si situasjoner der man for eksempel opplever flytting av kontorlokasjon, endrer status fra student til arbeidstaker eller lignende. I slike situasjoner trenger man og er man mer villig til å både motta og ta hensyn til ny informasjon. Man blir på en måte tvunget til å vurdere alternativer i større grad, og det er dermed mer sannsynlig at man prøver ut disse alternativene. I sin studie fant blant annet Bamberg et al. (2003) ut at selv ved en veletablert vane som bilkjøring, var ny informasjon i en ny kontekst med på å endre informantenes intensjoner og atferd når det kom til bilkjøring. De argumenterte derfor i sin studie for at skal man prøve å få folk til å bruke kollektiv transport, bør dette gjøres i situasjoner der mennesker møter nye beslutningskontekster (Bamberg et al., 2003).

Flyttingen til Jåttåvågen er et slikt eksempel. For samtlige ansatte representerte flyttingen et nytt beslutningskontekst. Uavhengig av om reiseveien ble kortere eller lengre, måtte de ansatte komme seg på jobb en annen vei enn til sin tidligere arbeidslokasjon. Dette kan være grunnen til at det på mange måter har gått bedre enn forventet, og at det faktisk har vært en slik holdningsendring blant de fleste av informantene. Hadde det derimot plutselig blitt innført slike restriksjoner på noen av de tidligere kontorlokasjonene, ville det antageligvis vært vanskeligere å endre de ansattes vaner. Da var vanene desto sterkere og mer etablerte, og tidligere atferd dermed mer sannsynlig knyttet til fremtid atferd.

Dette er noe å tenke på for andre bedrifter som blir eller kan bli møtt med lignende restriksjoner i fremtiden. Ved at man har fokus dette tidlig i prosessen, og i forbindelse med at man for eksempel flytter kontorlokasjon. Det kan altså virke som at man enklere kan oppnå endringer i både de ansattes vaner og holdninger i situasjoner hvor man for eksempel fysisk flytter kontorlokasjon (Dahlstrand & Biel, 1997).

6.0 KONKLUSJON

I denne delen samles alle trådene i oppgaven, for å kunne konkludere om hvorvidt studiens problemstilling er blitt besvart. Problemstillingen er:

«Hva må til for at bedrifter kan klare å endre ansatte holdninger og vaner i forhold til bruk av bil til jobb, til fordel for bruk av alternativ transport?»

Resultatene fra denne studien viser at det hos AS har vært en holdningsendring blant de fleste av informantene. De fleste er også fornøyde med situasjonen i dag, sammenlignet med den motstanden mange viste før flyttingen. Det er derimot ikke slik at alle har endret sine faktiske reisevaner og som et resultat sin atferd. En del kjører fortsatt bil, og har dermed endret sin holdning til selve flyttingen, men ikke sin atferd når det kommer til valg av transportmiddel.

Det som viser seg er det viktigste forholdet når det gjelder valg av transportmiddel er fleksibilitet. Dette kom frem både i AS sin reisevaneundersøkelse og i denne studien. At man bruker minst mulig tid på å komme seg til og fra jobb, at man enkelt kan gjøre ærend på vei hjem eller at man slipper bytte av transportmiddel er det som nevnes som grunner til å bruke bil. De informantene som har forsøkt å ta alternativ transport og som har opplevd at fleksibiliteten er ivaretatt, har fortsatt å bruke denne formen for transport. De som derimot har innsett at det er ledige parkeringsplasser, har sett muligheten til å fortsette som før og som et resultat ikke endret sine vaner. De viser seg dermed at denne gruppen av informanter har opplevd en endring i sine holdninger til selve flyttingen, men ikke sin atferd i form av nye reisevaner eller sin holdning til valg av bil som transportmiddel til jobb.

En av hovedgrunnene til at flere ikke velger alternative transportmidler er fordi det tar lengre tid og minsker graden av fleksibilitet. I NRK Rogaland sin reportasje 03.juni i år kom dette ganske klart frem. Tre personer sammenlignet reisetiden dem i mellom på strekningen Sandnes-Forus, en på sykkel, en kjørte bil og den siste tok en Kolumbus rutebuss. Det viste seg at bilen vant med 13 minutter, sykkelen kom som nummer to på 16 minutter og bussen på sisteplass på 25 minutter (Knutsen, 2013). Dette eksempelet viser en av årsakene til at folk ofte velger å kjøre bil om de har muligheten til det. Først og fremst tar det mindre tid, er lettvent og ikke minst mer fleksibelt.

Så hva må til for å endre disse holdningene? AS sine tiltak eksempler på mulige løsninger med blant annet opprettelsen av arbeidsbuss og nærhet til togstasjonen. Man kan i denne studien se eksempler på informanter som faktisk har endret sine holdninger, og i enkelte

tilfeller også sine vaner, som et resultat av disse tiltakene. Det har derimot ikke alle. Det antas dermed at bedrifter som får slike restriksjoner pålagt av kommunene kan gjøre en del i forhold til å endre holdninger og vaner til bruk av bil, men de kan ikke gjøre alt.

Hvis ikke de strukturelle tiltakene endrer folks holdninger, hva kan da gjøres for å endre disse? På den ene siden kan man jobbe med det å få folk til å ta hensyn til andre faktorer enn fleksibilitet, dette ved å spille enda mer på deres samvittighet og følelser. Resultatene fra studien viser at noen av de som fortsatt kjører føler en form for dårlig samvittighet og dermed opplever følelser av kognitiv dissonans. De er enige i at noe må gjøres for å endre transportsituasjonen i regionen både i forhold til miljøet og samfunnet, men prioriterer ikke dette og setter sine egne behov først og velger dermed å kjøre selv om de i teorien ikke må.

På den andre siden er det også nødvendig å ta større strukturelle tiltak som kan gjøre det vanskeligere for folk å kjøre bil. Ser man for eksempel på innføringen av Røykeloven ble denne innført med null toleranse for røyking. De som var røykere måtte endre sin atferd ved å gjøre dette utendørs. Man ble tvunget til å endre atferden i lang større grad enn de ansatte i AS. Hadde ikke de 300 ekstra midlertidige utendørsparkeringene blitt godkjent fra Stavanger Kommune, ville nok situasjonen vært annerledes. Spørsmålet er derimot om dette hadde skapt for store konsekvenser for AS i forhold til oppsigelser og motstand.

For det nytter ikke at det kun er AS sine ansatte som endrer sine holdninger og vaner i forhold til transport til jobb. Det virker som det kreves en generell holdningsendring blant befolkningen for å løse regionens transportproblemer. For å kunne oppnå dette bør nok politikerne, næringslivet og transportnæringen ta større ansvar. Dette gjennom å tilby et bedre og mer pålitelig kollektivtilbud med høy kvalitet tilpasset de behov som folk setter høyest. Ved å ha flere busser, rimelige priser og et tilbud man føler man kan stole på, kan man nesten være sikker på at flere hadde endret både sine holdninger og vaner når det kommer til alternativ transport.

Slik situasjonen er i dag er det ansatte i AS som har oppnådd dette gjennom de tiltakene som er innført. Derimot, så lenge bomsystemene ikke fungerer og de midlertidige parkeringsplassene fortsatt finnes, vil de som velger bilen antageligvis fortsette med dette også i fremtiden. De føler de har få incentiver til å endre sine vaner og sin faktiske atferd. Foreløpig virker det som det fortsatt et stykke igjen før både AS og regionen oppnår et redusert bilbruk. Alt i alt viser denne studien at ikke bare bør man forsøke å endre måten mennesker tenker og føler på, man må også tilstrebe og endre måten de faktisk handler på.

REFERANSELISTE

- Aarre, E. (2012, 13.desember). Nei til mer Aker-parkering. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/stavanger/Nei-til-mer-Aker-parkering-3088265.html#.UZ9KLbXIZDA>
- Aarts, H., Verplanken, B. & Van Knippenberg, A. (1998). Predicting Behavior From Actions in the Past: Repeated Decision Making or a Matter of Habit? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1355-1374.
- Aase, T.H. & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitativ data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aass, H.P. & Risa, E. (2013, 25.januar). Boreal krever 250 millioner kroner av Kolumbus. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/stavanger/Boreal-krever-250-millioner-kroner-av-Kolumbus-3111317.html#.UbBLK0DIZDB>
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior*. Berkshire: Open University Press.
- Aker Solutions. (2011, februar). Reisevaneundersøkelsen 2010. *Aker Solutions*. Hentet fra <http://info.enet/Projects/InternalProjects/STAVANGER/News/newsletter/Pages/Reisev.aspx>.
- Aker Solutions. (2013, 28.mai). This is Aker Solutions. *Aker Solutions*. Hentet fra <http://akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Who-we-are-and-what-we-do/>.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Andersen, S.S. (2006). Aktiv informanintervjuing. *Norsk statsvitenskaplig tidsskrift*, Vol. 22, 278-298.
- Armenakis, A.A. & Bedian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), s. 293-315.
- Bamberg, S, Ajzen, I. & Schmidt, P. (2003). Choice of Travel Mode in the Theory of Planned Behavior: The Roles of Past Behavior, Habit, and Reasoned Action. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 175-187.
- Bamberg, S., Rölle, D. & Weber, C. (2003). Does habitual car use not lead to more resistance to change on travel mode? *Transportation*, 30, 97-108.

- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press. 2 Edition.
- Dahlstrand, U. & Biel, A. (1997). Pro-Environmental Habits: Propensity Levels in Behavioral Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (7), 588-601.
- Danemark, et al. (1997). Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap, fra Danemark et al *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Standford University Press.
- Ford, J., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), s. 362-377.
- Fujii, S., Gärling, T. & Kitamura, R. (2001). Change in drivers perceptions and use of public transport during a freeway closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma. *Environment & Behavior*, 33(6), 796-808.
- Fujii, S. & Kitamura, R. (2003). What does a one-month free bus ticket do to habitual drivers?: An experimental analysis of habit and attitude change. *Transportation*, 30, 81-95.
- Fujii, S. & Taniguchi, A. (2006). Determinants of the effectiveness of travel feedback programs – a review of communicative mobility management measures for changing travel behavior in Japan. *Transport Policy*, 13, 339-348.
- Gardner, B. (2009). Modelling motivation and habit in stable travel mode contexts. *Transport Research Part F* 12, 68-76.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Hentet 11.05.2012, fra <http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2004). «Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand», kap. 6 i Jacobsen, D.I.: Organisasjonsendringer og Endringsledelse. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgement usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 141-160.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3rd ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Knutsen, H.T. (2013, 03.juni). Hvem kommer først fram? *Nrk*. Hentet fra http://www.nrk.no/rogaland/hvilket-framkomstmiddel-er-raskest_-1.11059398
- Kolumbus (2013, 06.juni). Våre oppgaver. *Kolumbus*. Hentet fra <http://www.kolumbus.no/index.php?c=65&kat=V%E5re+oppgaver>
- Kongsnes, E. (2012, 12. desember). Sier nei til Aker og Jåttåvågen. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/energi/Sier-nei-til-Aker-og-Jattavagen-3086913.html#.UZ9KHrXIZDA>.
- Langhelle, O. (2012). MEN115 Kvalitative metoder, 1. gang (PowerPoint foiler). Hentet fra <https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=15173>.
- Larsen, E. & Frafjord, S. (2012, 15. Oktober). Ansatte truer med å slutte dersom de ikke får kjøre til jobben. *Nrk Rogaland*. Hentet fra <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/nord-jaeren/1.8358312>
- Maio, G.R. & Haddock, G. (2010). *The Psychology of Attitudes and Attitude Change*. London: Sage.
- Minge, H. (2013, 31.januar). Rush-trafikken på Nord-Jæren: Mens vi venter på sammenbruddet. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/meninger/Mens-vi-venter-pa-sammenbruddet-3113808.html#.UaReZEDIZDA>
- Redaktøren (2012, 27.mars). Akers parkeringsplasser. *Rogalands Avis*. Hentet fra <http://www.rogalandsavis.no/meninger/leder/article5987968.ece>
- Risa, E. (2012, 20.mars). Klagene til Kolumbus er en dråpe i havet. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/stavanger/---Klagene-til-Kolumbus-er-en-drape-i-havet-2945481.html#.UbA6ukDIZDA>

- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (2003). *Leadership in administration*. I Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Eds.). *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stavanger Kommune. (2011, juni). *Kommueplan 2010-2025: Sammen for en levende by*. Stavanger Kommune. Hentet fra <http://www.stavanger.kommune.no/PageFiles/4409/kommplanen2010-2025.pdf>.
- Stenberg, I.J. & Evensen, M.R. (2013, 05.april). Truet med å si opp da parkeringen forsvant – nå er det ledige plasser. *Nrk*. Hentet fra <http://www.nrk.no/rogaland/truet-med-a-si-opp--na-tar-de-tog-1.10974494>.
- Taylor, C. (2001). "Fortolkning i humanvitenskapene", i S Lægroid & T Skogen (Red.), *Hermeneutisk lesebok*. (s. 239-288) Oslo: Spartacus forlag. (overs. Erlend Ra)
- Telci, E.E., Maden, C. & Kantur, D. (2011). The theory of cognitive dissonance: A marketing and management perspective. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 378-386.
- Tertoolen, G., Van Kreveld, D. & Verstraten, B. (1998). Psychological resistance against attempts to reduce private car use. *Transport Res.-A*, 32 (3), 171-181.
- Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Magma*. Hentet 11.05.2012, fra <http://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>
- Vasstveit, I. (2013, 29.januar). Vi må parkere hver tredje bil på Nord-Jæren. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra: Redaktøren (2012, 27.mars). Akers parkeringsplasser. *Rogalands Avis*. Hentet fra <http://www.rogalandsavis.no/meninger/leder/article5987968.ece>
- Verplanken, B., Aarts, H., Van Knippenberg, A. & Moonen, A. (1998). Habit versus planned behaviour: A field experiment. *British Journal of Social Psychology*, 37, 111-128.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage.

Vedlegg: Intervjuguide

Praktiske opplysninger

Familiesituasjon:

Bosted:

Transportmiddel før flyttingen:

Transportmiddel etter flyttingen:

1. Hvilke forhold har betydning for deg ved valg av transportmiddel til jobb?
2. Hvilke typer kollektiv transport (om noen) har du hittil prøvd til Jåttåvågen. Hva er dine erfaringer?
3. Hvilken type informasjon fikk du i forbindelse med flyttingen om parkeringsforholdene?
4. Hva var dine umiddelbare tanker/reaksjoner på parkeringsforholdene?
5. Hvilke tanker gjør du deg nå ?
6. Hva har gjort at du eventuelt har endret din holdning til dette?
7. Kunne du tenke deg at det var andre alternativer eller tiltak som ble iverksatt av Aker Solutions for å redusere ulempen med reduserte parkeringsplasser?
8. Hvilke tanker gjør du deg om Aker Solutions som en foregangsvirksomhet i forhold til begrenset parkeringskapasitet?
9. Hvilke tanker/reaksjoner har du møtt blant din familie og dine venner?