

# **Endringsledelse sett fra et arbeidstakerperspektiv**

**Bruk av kommunikasjon og medvirkning**



---

Universitetet  
i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

*MASTEROPPGAVE*

**KANDIDATNUMMER:** 4029

---

**SEMESTER:** Vår 2019

---

**FORFATTER:** Martine Magnus Hagen

**VEILEDER:** Bjørn-Tore Blindheim

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Endringsledelse sett fra et arbeidstakerperspektiv – kommunikasjon og medvirkning i praksis

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Endringsledelse, arbeidstakerperspektiv, kommunikasjon, medvirkning

---

**SIDETALL:** 54

**STAVANGER:** 17.06.2019

**DATO/ÅR**

## **Innholdsregister**

Forord.....	4
Abstrakt.....	4
Innledning .....	5
Hoveddel.....	7
Utgangspunkt for endringsledelse.....	7
Endringsledelse i en norsk kontekst.....	9
Det tradisjonelle ledelsesperspektivet.....	11
Arbeidstakerperspektivet .....	13
Endringsledelse i praksis.....	16
Kommunikasjon i praksis .....	16
Medvirkning i praksis .....	19
Metode .....	21
Vitenskapsteoretisk forankring .....	21
Forskningsdesign og tilnærming.....	22
Casen – NORCE Norwegian Research Centre AS .....	23
Utvalg.....	26
Kvalitativ analysetilnærming .....	27
Etiske betraktninger .....	30
Studiens begrensninger .....	34
Resultater .....	36
Diskusjon .....	45
Kommunikasjon.....	45
Medvirkning.....	50
Implikasjoner .....	55
Videre forskning .....	56
Konklusjon.....	57
Referanseliste:.....	58
Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	65

## **Forord**

En stor takk til alle informantene som har bidratt i studien. Uten dem ville det ikke dette vært mulig. Jeg vil også takke Bjørn-Tore Blindheim for god veiledning og interessante faglige diskusjoner. Til slutt vil jeg takke Sindre. Takk for at du har holdt ut både kaos og galskap – nok en gang. Jeg lover at dette blir min siste mastergrad.

## **Abstrakt**

Denne kvalitative studien argumenterer for viktigheten av å løfte frem arbeidstakerperspektivet. Endring skapes av arbeidstakere, og premisser for god endringsledelse må derfor vurderes på deres premisser. Ved hjelp av tematisk analyse søker studien å forklare hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning under endring.

Studien viser til et motsetningsforhold mellom arbeidstakerperspektivet og måten man tradisjonelt har forstått endringsledelse. I tradisjonell forstand har endringsledelse ofte vært brukt som strategisk virkemiddel for å ivareta organisatoriske interesser, snarere enn å adressere arbeidstakeres behov. Det stilles videre spørsmålstegn ved hvorvidt man evner å ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning på en adekvat måte, gitt at en tradisjonell tilnærming til endringsledelse ligger til grunn. Studien utfordrer med dette også den tradisjonelle forståelsen av hva endringsledelse egentlig handler om.

## Innledning

Virksomheter engasjerer seg i flere og mer komplekse organisasjonsendringer enn tidligere. Dette anses ofte som et resultat av teknologiske, globale og samfunnsmessige endringer. Det er stort fokus på endring i samfunnet og organisasjoner for øvrig. Behovet for endring fremstår som uunnværlig for de fleste organisasjoner. God endringsledelse er på sin avgjørende for at virksomheter skal være i stand til å håndtere endringsprosesser på en god måte (Meyer & Stensaker, 2006). Kunnskap om endringsledelse fremstår med andre ord som svært viktig.

Det foreligger en rekke teoretiske rammeverk og empiriske studier som sier noe om hvordan endring kan ledes på best mulig måte (se Burnes, 2004). Selv om samtlige hevder å representere en såkalt beste praksis, vises det til et bredt spekter av råd, metoder og retningslinjer (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018). Felles på tvers av disse er imidlertid fokuset på kommunikasjon og medvirkning (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Lewis, Schmisser, Stephens, & Weir, 2006; Saksvik et al., 2007). Kommunikasjon og medvirkning fremstår dermed som universelt viktige dimensjoner ved endringsledelse – på tvers av rammeverk og empiriske studier.

Å vite at noe er viktig er imidlertid ikke det samme som å si hvordan noe er viktig. God endringsledelse forutsetter at man har evnen til å omsette teori til kunnskap. Dog, empiriske studier og rammeverk kommer her ofte til kort (Stouten et al., 2018). Ofte presenteres kommunikasjon og medvirkning som overordnede prinsipper og filosofier (Lewis et al., 2006). Dette gjør det vanskelig å vite hvordan man skal bruke det i praksis.

Hva som er hensiktsmessig bruk av kommunikasjon og medvirkning i praksis vil avhenge av perspektivet som ligger til grunn. I endringslitteraturen har man ofte manglende forståelse for arbeidstakerperspektivet. Snarere har man mer fokus på hvordan endringsledelse kan brukes for å ivareta organisatoriske behov og interesser (Armenakis & Harris, 2009). I tradisjonell forstand har man derfor tendert til å se endringsledelse i lys av et ledelsesperspektiv.

Fokuset på ledelsesperspektivet gjør at litteraturen fokuserer mye på hvordan kommunikasjon og medvirkning kan brukes som strategiske virkemidler under endring. Snarere enn å fokusere på hvordan man kan skape en god endringsprosess sett fra et arbeidstakerperspektiv, rettes det fokus på hvordan man kan forme reaksjoner, slik at man unngår endringsmotstand (Ford, Ford, & D' Amelio, 2008; Stouten et al., 2018).

Arbeidstakerperspektivet og ledelsesperspektivet representerer imidlertid ulike interesser. Herunder, hva eller hvordan endringsledelse er viktig for arbeidstakere vil kunne være kvalitativt forskjellig fra ledelsesperspektivet (se Ford et al., 2008; van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2013). Med andre ord, virksomhetens strategiske interesse for kommunikasjon og medvirkning er ikke nødvendigvis forenlig med arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning.

Endringsledelse kan imidlertid ikke vurderes isolert fra kontekst (Stouten et al., 2018). Arbeidstakere og kjennetegn ved arbeidslivet vil utgjøre en sentral del av denne konteksten. Å forstå arbeidstakerperspektivet er dermed en forutsetning for god endringsledelse (Armenakis & Harris, 2009; Saksvik et al., 2007). Dersom endringsledelse sees ut fra et ledelsesperspektiv, risikerer man å ignorere store deler av konteksten. Prinsippene om kommunikasjon og medvirkning må derfor sees i lys av et arbeidstakerperspektiv samt en norsk arbeidslivskontekst. På bakgrunn av dette vil oppgavens problemstilling være:

*Hvordan kan man ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning?*

Oppgaven gir flere viktige bidrag til litteraturen. Disse bidragene vil være av metodisk, teoretisk og praktisk karakter. Først vil oppgaven gi en kritisk fremstilling av sentrale rammeverk for endringsledelse, samt måten endringsledelse tradisjonelt er utøvd på. Den respektive studien vil bidra til å skape en mer nyansert fremstilling av endringsledelse, og hva dette egentlig handler om. Dette ved å fremme et arbeidstakerperspektiv på endringsledelse – som typisk er underrepresentert i litteraturen. Studien bidrar med dette til å utvikle bedre forståelse for hvordan og på hvilken måte man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning ved endring. Studien ønsker med dette å utfordre den tradisjonelle forståelse for endringsledelse, herunder hvordan kommunikasjon og medvirkning brukes i praksis.

Oppgaven vil videre legge til grunn en kvalitativ tilnærming. Utgangspunktet for den kvalitative studien er en case, herunder NORCE AS. Som virksomhet er NORCE inne i en omfattende endringsprosess, som følge av flere fusjoner mellom en rekke forskningsinstitusjoner over tid. Ved hjelp av intervjuer samt tematisk analyse, vil man søke å besvare oppgavens problemstilling. Den kvalitative tilnærmingen vil dermed gjøre det mulig å utvikle dybdeforståelse for et komplekst fenomen, herunder øke forståelsen for hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning. Kvalitative studier er særlig etterspurt i organisasjonsforskningen, ettersom kvantitative studier er overrepresentert

(Gray, Stensaker, & Jansen, 2012). Dette vil til syvende og sist kunne gi viktig kunnskap om hvordan endringsledelse kan utøves i praksis – i lys av et arbeidstakerperspektiv.

## Hoveddel

### Utgangspunkt for endringsledelse

**Endringsledelse som fenomen.** Endringsledelse har blitt et etablert fagfelt, hvilket reflekteres av en omfattende litteratur (se Burnes, 2004). Endringsledelse er imidlertid noe man gjør, og må derfor skilles fra begrepet endringsleder. Endringsleder reflekterer mer en formell rolle eller ansvar en eller flere personer innehar (se Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010).

Det foreligger imidlertid ingen entydig operasjonalisering av endringsledelse som begrep. Til tross for at endringsledelse kan forstås på ulike måter (By, 2005), finnes det dog fellestrekk. Man anerkjenner at endringsledelse i all hovedsak handler om hvordan man leder og håndterer endringsprosesser (Carnall, 2018). Dette vil komme til syne gjennom hvordan og hvilke tiltak, metoder og verktøy som anvendes. Ofte regner man dette som uløselig knyttet til håndteringen av de menneskelige aspektene ved endring. Dette vil si håndtering av arbeidstakere.

Endringsledelse er som fenomen sterkt forankret i ideen om planlagt endring. Tanken er at man kan gå fra en nåværende situasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Bamford & Forrester, 2003). En grunnleggende antakelse er at dette kan gjøres gjennom en strukturert og rasjonell prosess. Dette gjennom systematisk anvendelse av ulike metoder og verktøy (Carnall, 2018). Hva dette vil si i praksis kan imidlertid innebære flere ting, men ofte anerkjenner man kommunikasjon og medvirkning som grunnpilarer for endringsledelse (Lewis et al., 2006).

Kommunikasjon og medvirkning anerkjennes som grunnpremisser for å skape en god endringsprosess (Saksvik et al., 2007). Kommunikasjon stammer fra det latinske begreper communicatione, og handler om å gjøre felles (Matos Marques Simoes & Esposito, 2014). Kommunikasjon handler med andre ord hvordan man presenterer og overleverer informasjon.

Kommunikasjon og medvirkning er nært linket, men det er samtidig viktige forskjeller mellom de to. Kommunikasjon er en premissgiver for medvirkning, men medvirkning

strekker seg lenger med tanke på involvering av ansatte (Russ, 2008). Pardo-del-Val og Lloyd (2003) forklarer at medvirkning handler om å gi arbeidstakere makt, ved å gi dem innflytelsesmulighet. Det vil si en reell mulighet til å påvirke beslutninger og løsninger. Viktigheten av kommunikasjon og medvirkning gjenspeiles videre i litteraturen samt ulike rammeverk for endringsledelse, som forsøker å si noe om hvordan endring skal ledes.

**Rammeverk for endringsledelse.** Historisk sett har utallige teoretiske modeller forsøkt å forklare hvordan endring skal ledes. Samtlige hevder å representere en såkalt beste praksis – en oppskrift på suksessfull endring (se Stouten et al., 2018). Blant de mest populære finner man åttetrinnsmodellen til Kotter og tretrinnsmodellen til Lewin (se Cameron & Green, 2015). I tretrinnsmodellen til Lewin tar man utgangspunkt i prinsippet om homeostase. Dette vil si at alle virksomheter har en tendens til å forsvare den eksisterende eller nåværende tilstanden i møte med endring. Med dette perspektivet til grunn, hevdet han at endringsledelse handlet om tre momenter. Først må man avvikle eksisterende praksis (unfreeze), introdusere ny praksis og til slutt befeste den nye praksisen (freeze). Dette gjøres henholdsvis gjennom både kommunikasjon og inkludering.

Kotter utviklet på sin side en mer omfattende åttetrinnsmodell for endringsledelse. Kort oppsummert handler denne modellen om hvordan man kan planlegge og gjennomføre endring, samt hvilke momenter man må ta i betraktning. Her fremheves viktigheten av kommunikasjon og arbeidstakermedvirkning, ettersom dette er avgjørende for å skape konsensus rundt endring, sikre gevinstrealisering og forankring i virksomheten (se Green & Cameron, 2015).

Utfordringen med endringsledelse er imidlertid at man ofte fokuserer på overordnede prinsipper eller kategorier (Stouten et al., 2018). Selv om mange fremhever viktigheten av kommunikasjon og medvirkning, kan dette bety så mangt. I rammeverk og litteraturen for øvrig er det dermed store utfordringer forbundet med praktisk anvendbarhet. Man har med andre ord nokså begrenset forståelse rundt hva og hvordan prinsipper for endringsledelse er viktig (Higgs & Rowland, 2005). Dette gjør det utfordrende å vite hvordan man skal forholde seg til dette i praksis.

Mye av kritikken rettet mot endringsledelse har i mange tilfeller vært manglende evne til å ta høyde for kontekstuelle forhold. Endringsledelse opererer ikke i et vakuum, og må alltid vurderes innenfor en kontekst (Stouten et al., 2018). En forståelse av kontekst kan bidra til å forklare mer inngående hva og hvordan endringsledelse er viktig (Higgs & Rowland, 2005). Dette vil være viktig kunnskap dersom man skal søke å forstå arbeidstakerperspektivet.



## Endringsledelse i en norsk kontekst

Karakteristikkene ved det norske arbeidslivet vil utgjøre en sentral del av konteksten for endringsledelse. Fra et arbeidstakerperspektiv kan kontekst forme hvilke krav og behov man har til endringsledelse samt måten dette utøves på (se Stouten et al., 2018). Hvilke verdier som ligger til grunn i et samfunn bør også være styrende for hvilke verdier som ligger til grunn for god endringsledelse. Man må derfor vurdere hvordan kontekst legger føringer på hvordan kommunikasjon og medvirkning skal brukes.

Den nordiske modellen har sterk forankring i det norske arbeidsliv. Dette er en modell som sier noe om premissene som ligger til grunn for et godt og bærekraftig arbeids- og organisasjonsliv (Berge et al., 2009). En bærebjelke for modellen er troen på et trepartssamarbeid – bestående av stat, arbeidsgiver og arbeidstaker. Tanken er at man sammen kan konstruere et bærekraftig arbeidsliv og samfunn. Herunder, fasilitere for et godt arbeidsliv gjennom prinsippene om informasjon, drøfting og forhandling (Berge et al., 2009; Dølvik, 2013). Snarere enn at et arbeidsforhold skal preges av et asymmetrisk maktforhold, anser man samarbeid og likevekt som viktige prinsipper (se Fanebust, 2013). Dette underbygger videre de demokratiske prinsippene som ligger til grunn for et norsk samfunn. På bakgrunn av dette fremstår kommunikasjon og medvirkning som særlig viktig sett i lys av en norsk kontekst.

Grunnprinsippene i den nordiske modellen har videre fått sterk forankring i norsk arbeidsrettslig regulering. Dette kommer blant annet til uttrykk i arbeidsmiljølovgivning samt Hovedavtalen (Fanebust, 2013). Det er høyst aktuelt å se lovverket i relasjon til endring, ettersom lovverket stiller implisitte krav om at organisasjoner må endre seg. Eksempelvis stiller arbeidsmiljøloven krav til at alt arbeid skal være organisert på en måte som er i samsvar med ”en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet” (Lov 62. juni. 2005 om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. §1-1, første ledd).

I et norsk arbeidsliv stilles det krav til endringsledelse. Lovverket stiller eksempelvis krav til hvordan endringer skal håndteres. ”Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø” (jf. aml. § 4-2, tredje ledd). Tilsvarende prinsipper er videre reflektert via Hovedavtalen (§ 1), hvor betydningen av informasjon, drøfting og forhandling står sentralt.

Ettersom den nordiske modellen hviler på tydelige demokratiske verdier, setter dette tydelige rammer og premisser for utøvelsen av endringsledelse. For det første har ikke virksomheter lov til å gjennomføre endringsprosesser som rammer den enkeltes arbeidssituasjon, uten at prinsippene om informasjon og medvirkning er ivaretatt (jf. aml. § 4-2). Likeledes, viktigheten av å ivareta de respektive prinsippene handler om mer enn bare etterlevelse. Det foreligger en forventning fra arbeidstakersiden om at disse prinsippene ivaretas – også ved endring. Kommunikasjon og medvirkning har fra et arbeidstakerperspektiv vist seg å være avgjørende for å sikre opplevelsen av gode endringsprosesser (Saksvik et al., 2007).

Kultur og kontekst er styrende for hvilke behov og forventninger arbeidstakere har til endringsledelse (Stouten et al., 2018). Dette vil si at behovene og forventningene til kommunikasjon og medvirkning vil kunne være kvalitativt forskjellig fra kultur til kultur. Ut ifra en norsk kontekst foreligger det dermed en forventning om at prinsipper om kommunikasjon og medvirkning ivaretas på en god måte. Til sammenligning har asiatiske arbeidskulturer tydeligere hierarkiske maktstruktur (Lewis & Gates, 2005). I slike kulturer ligger andre verdier til grunn for arbeidslivet. Forventninger eller behov for informasjon og medvirkning er ikke like fremtredende (se Wilkinson, Mowbray, & Jian-Min Sun, 2018). Behov endringsledelse sett i en norsk kontekst vil derfor kunne skille seg fra behovet for endringsledelse i en annen kulturell kontekst.

Fra et overordnet perspektiv, ser man klart hvordan den norske arbeidslivsmodellen skaper rammer for endringsledelse. Med andre ord vil prinsippene om informasjon og medvirkning være sterkt styrende for endringsledelse i en norsk kontekst. Det gis klare føringer knyttet til håndtering av endringsprosesser, hvilket skaper både muligheter men også utfordringer.

Noe av mulighetsrommet ligger i at prinsippene om kommunikasjon og medvirkning og er utformet generelt (Fanebust, 2013). På den ene siden gir dette stor fleksibilitet med tanke utøvelse av endringsledelse i praksis. På den andre siden er mulighetsrommet også en del av utfordringen, ettersom man ikke har spesifikke retningslinjer for *hvordan* man skal løse dette i praksis. Dette er også en utfordring som reflekteres i litteraturen for øvrig (Lewis et al., 2011; Stouten et al., 2018). Til syvende og sist vil perspektivet som ligger til grunn være styrende for hvordan og hva man ønsker å oppnå ved å brukes kommunikasjon og medvirkning. Det er imidlertid grunn til å så tvil om hvorvidt man evner å ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning, dersom man legger et tradisjonelt syn på endringsledelse til grunn. Dette er noe man videre må reflektere over.

## Det tradisjonelle ledelsesperspektivet

Ledelsesperspektivet dominerer langt på vei endringslitteraturen. Dette fordi man primært har man anerkjent endringsledelse som en organisatorisk utfordring (Armenakis & Harris, 2009; Dent & Goldberg, 1999). Fra et organisatorisk perspektiv fremstilles behovet for endring som konstant. Herunder, det foreligger en utbredt antakelse om at vellykket endring er et premiss for organisatorisk overlevelse og konkurransedyktighet (Meyer & Stensaker, 2006). Endring fremstår dermed som løsningen på moderne organisasjoners problemer. Endringsstatistikken fremstår imidlertid som nedslående. I litteraturen har man i stor grad fokus på at majoriteten av endringsinitiativer mislykkes (se Burnes, 2011). Endring er både tid- og ressurskrevende. Organisasjoner investerer mye penger, og manglende avkastning oppleves som problematisk (Carnall, 2018).

I kjølvannet av tilsynelatende manglende endringssuksess, har man forsøkt å identifisere årsaker til dette. Man har over tid bygget opp en institusjonalisert sannhet om at endringsledelse er vanskelig av én grunn – arbeidstakerne. Et negativt syn på arbeidstakere reflekteres gjennomgående i endringslitteraturen (Ford & Ford, 2010). Eksempelvis fremmer Dent og Goldberg (1999) at endringsmotstand den mest siterte årsaken til mislykkede organisasjonsendringer. Enkelte har strukket seg så langt som å si at arbeidstakeres endringsreaksjoner er den største trusselen mot endring (Oreg, 2003). Fra et ledelsesperspektiv vurderes endringsledelse derfor som synonymt med håndtering av arbeidstakerreaksjoner.

Ettersom man regner arbeidstaker som en betydelig trussel mot endring, oppfattes arbeidstakere som en trussel for organisatoriske interesser. Ettersom arbeidstakeres reaksjoner anses som et betydelig problem, vil man fra et ledelsesperspektiv ha hovedfokus på å redusere eller forhindre endringsmotstand (Ford & Ford, 2010; Ford et al., 2008; Dent & Goldberg, 1999). Det negative synet på arbeidstakeres reaksjoner bidrar imidlertid til å legitimere bruk av ulike maktmidler. Herunder, det blir akseptert å ty til alle nødvendige virkemidler for å redusere motstanden (Hardy & Clegg, 2004 ref. i Thomas & Hardy, 2011).

Dette negative synet på arbeidstakere og deres endringsreaksjoner reflekteres gjennomgående i litteraturen (Ford & Ford, 2010; Ford et al., 2008). I følge Ford og Ford (2010) er det blitt sosialt akseptert å klandre arbeidstakere for såkalte mislykkede endringer, fordi «alle vet» at ansatte ikke ønsker eller liker endring. Fra et slikt perspektiv handler endringsledelse om hva eller hvordan man kan bruke ulike tiltak eller virkemidler for å redusere eller fjerne motstand (Stouten et al., 2018).

I tradisjonell forstand har man ofte definert kriterier for god endringsledelse på bakgrunn av evnen til å fjerne motstand (se Lewis, et al., 2006). I litteraturen regnes kommunikasjon og medvirkning som de mest effektive virkemidlene for å redusere endringsmotstand (Erwin & Garman, 2010; Oreg et al., 2011). Fra et ledelsesperspektiv vil hovedmotivasjonen for å bruke kommunikasjon og medvirkning derfor være av strategiske årsaker. Herunder, kommunikasjon og medvirkning er viktig i kraft av at det motvirker motstand (Lewis & Russ, 2012). Det er imidlertid problematiske aspekter ved å legge et tradisjonelt syn på endringsledelse til grunn, og det stilles spørsmålstegn ved hvorvidt man evner å ivareta et arbeidstakerperspektiv med et slikt utgangspunkt.

**Utfordringer ved et tradisjonelt perspektiv.** Det er grunnleggende utfordringer å bruke kommunikasjon og medvirkning som virkemidler for å ivareta strategiske interesser, herunder redusere endringsmotstand. Først og fremst er det stor usikkerhet forbundet med hva endringsmotstand er. Selv om litteraturen ensidig peker på dette som et problem, er det få som klarer å enes om hva dette faktisk er. Mange refererer til endringsmotstand som term, men ofte ligger det ulike operasjonaliseringer til grunn (se Oreg et al., 2011). Gitt at ulike operasjonaliseringer ligger til grunn, stilles det spørsmålstegn ved hvorvidt man overhode har studert samme fenomen. I mange tilfeller er endringsmotstand forstått så bredt at det i realiteten kunne vært tolket som en hvilken som helst reaksjon eller atferd som ikke direkte oppfattes som positiv (Erwin & Garman, 2010; Ford & Ford, 2010). Opplevelsen av endringsmotstand fremstår med dette som svært subjektiv.

Utfordringer med subjektiv forståelse av motstand er videre synlig i litteraturen. I mange tilfeller hevder man at kommunikasjon og medvirkning har bidratt til å redusere endringsmotstand (se Oreg et al., 2011). Dog, i flere tilfeller er det snarere ledere som endrer forståelse av hva arbeidstakeres reaksjoner betyr, snarere enn at arbeidstakerne selv endrer atferd eller reaksjonsmønster (Ford & Ford, 2008). Det stilles på bakgrunn av dette spørsmålstegn ved hvorvidt det er formålstjenlig å bruke kommunikasjon og medvirkning som virkemidler for å redusere et fenomen som er høyst subjektivt.

Fra et tradisjonelt ledelsesperspektiv vil man i liten grad være tilbøyelig til å anerkjenne den iboende verdien kommunikasjon og medvirkning har fra et arbeidstakerperspektiv. Et tradisjonelt syn på endringsledelse fordrer et negativt syn på hva kommunikasjon og medvirkning skal utrette. Litteraturen slik den fremstår nå gir et veldig ensidig fokus på hva endringsledelse egentlig handler om (Stouten et al., 2018). Det er på bakgrunn av dette manglende forståelse for hvordan kommunikasjon og medvirkning kan brukes i praksis, slik at man ivaretar deres behov på en god måte. I forlengelse av dette har

Armenakis og Harris (2009) hevdet at litteraturen har startet i feil endre. Snarere må endringsledelse sees i lys av arbeidstakernes konkrete behov.

### **Arbeidstakerperspektivet**

Kunnskap om arbeidstakerperspektivet er en forutsetning for endringsledelse. Endring skapes av de ansatte, og god endringsledelse må derfor ta utgangspunkt i deres behov og forventninger (Armenakis & Harris, 2009; Saksvik et al., 2007). I følge Stouten et al., (2018) har man bedre forutsetninger for å skape gode endringsprosesser dersom man forstår hva som ligger til grunn for arbeidstakeres behov og forventninger.

**Behov for kommunikasjon.** Fra et arbeidstakerperspektiv fremstår behovet for informasjon som svært sammensatt. Overordnet kan behovet relateres til psykologiske, fysiologisk og sosiale dimensjoner. Først og fremst regnes store organisasjonsendringer som nokså kritiske livshendelser. Slike situasjoner oppleves ofte som uoversiktlig, og det kan være vanskelig å ta innover seg hva endringen faktisk innebærer i praksis. Dette har et stort potensiale for å trigge negativt stress og usikkerhet (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Endring vil fra et psykologisk perspektiv trigge et grunnleggende behov for informasjon. Ettersom endringssituasjoner kan oppleves som uoversiktlig, vil man raskt søke å forstå situasjonen. Man ønsker å få en oversikt over hva endringen innebærer, samt hvilke konsekvenser dette vil ha (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006). Utfordringen er dog at man i en endringssituasjon ofte ikke vet hvordan endringen kommer til å påvirke den enkelte – om konsekvensene er positive eller negative – eller hva det vil kreve av den ansatte i forbindelse med eventuell omstilling (Bordia et al., 2004). Informasjon om endring kan hjelpe den ansatte å forstå situasjonen og det som skjer (Bordia, Jones, Gallois, Callan, & DiFonzo, 2006). Ettersom endring ofte er assosiert med økte krav og arbeidsbelastning for den enkelte, kan informasjon bidra til å øke opplevelsen av mestring (Jimmieson et al., 2004).

Ettersom en endringssituasjon ofte er uforutsigbar, vil det kunne være en rekke negative fysiologiske og psykologiske konsekvenser ved dette. Først og fremst vil den uforutsigbare situasjonen kunne gi utslag i personlig usikkerhet (Vakola & Nikolaou, 2005). Flere studier viser en klar sammenheng mellom opplevelsen av usikkerhet og negativt stress (Vakola & Nikolaou, 2005; Smollan, 2015). I følge studien til Smollan (2015) er forholdet mellom opplevelsen av usikkerhet og stress særlig fremtredende i tilfeller av jobbusikkerhet. Konkret fant studien et forhøyet stressnivå både før, under og etter implementering av endring. Vakola og Nikolaou (2005) fremhever at effektiv kommunikasjon som adresserer

konkret ansattes behov og opplevelser, er avgjørende for å redusere opplevelsen av frykt og usikkerhet.

Sosiale dimensjoner har vist seg å være særlig viktig i forbindelse med endring (Elving, 2005). Å oppleve at man er en del av et fellesskap samt har sosial støtte blant kollegaer, har vist seg å være en viktig bøffer for stress og psykologisk velvære. Endring oppleves ofte som svært krevende, og det er en viktig støtte å vite at man ikke er alene om endringen – snarere at man er en del av et fellesskap som står sammen om dette (Vakola & Nikolaou, 2005). God kommunikasjon kan bidra til å styrke opplevelsen av at man er en del av et fellesskap (Elving, 2005; Postmes, Tanis, & de Wit, 2001).

Dersom ansatte opplever at informasjonsflyten ikke er god mellom ansatte og bedriften, vil dette kunne skape en opplevelse av å bli ekskludert eller holdt utenfor. Dette er problematisk både for enkeltindividet og for det kollegiale arbeidsmiljøet. For det første kan det true den ansattes opplevelse av sosial identitet på arbeidsplassen (Tajfel, 1978). Sosial identitet handler om hvordan den ansatte forstår sin egen plass og rolle i bedriften, og opplevelsen av å bli ekskludert kan true denne identiteten. Det å få informasjon kan svare på ansattes behov for å føle seg inkludert, hvilket er en viktig del av den sosiale identiteten på arbeidsplassen. På den andre siden kan manglende kommunikasjon være svært ødeleggende for det kollegiale. Vakola og Nikolaou (2005) understreker i sin studie at mangel på informasjon kan svekke opplevelsen av arbeidsmiljø samt de relasjoner man har til andre medarbeidere.

Dersom ansatte ikke opplever å være godt nok informert om endringen, kan dette videre bidra til rykter (Schweiger & DeNisi, 1991). Rykter er som oftest uverifiserte påstander om endringen, og har ofte en negativ undertone (Bordia et al., 2006). Slike rykter har en tendens til å spre seg raskt, som følge av at informasjonsbehovet ikke er ivaretatt på en adekvat måte av organisasjonen. Dette kan resultere i en opplevelse av panikk eller angst, som følge av at ansatte ikke vet hva de skal forholde seg til (Rosnow, 1991). Dersom man tillater at rykter florerer, vil dette kunne skape problemer på sikt. Fra et ansattperspektiv vil det kunne være vanskelig å skille sann fra usann informasjon (Bordia et al., 2006).

Ettersom usikkerhet og manglende forutsigbarhet kan skape rykter, kan dette bidra til å skape en mer fiendtlig holdning mellom ansatte (DiFonzo, Bordia, & Rosnow, 1994). Dette kan bidra til å skape en arena for mobbing, samt et behov for å markere egen posisjon på bekostning av andre (Hutchinson, Vickers, Jackson, Wilkes, 2005). Viktigheten av kommunikasjon skal med andre ord ikke undergraves. For øvrig, kommunikasjon er i seg selv

ikke nok til å adressere arbeidstakeres behov ved endring fullt ut (Elving, 2005). Viktigheten av medvirkning må sees i forlengelse av dette.

**Arbeidstakeres behov for medvirkning.** Medvirkning kan i likhet med kommunikasjon adressere viktige psykologiske og sosiale dimensjoner og behov. I en studie av Bordia et al., (2004) fant man at medvirkning var assosiert med en redusert følelse av stress, og en økt opplevelse av velvære i forbindelse med planlagt endring. Ved å gi ansatte en mulighet til å bidra samt påvirke, resulterte dette i økt opplevelse av kontroll. Dette bidrar videre til å skape forutsigbarhet. Dette vil være viktig, ettersom endring ofte oppleves som særlig uforutsigbare (Bordia et al., 2004; Vakola & Nikolaou, 2005). I følge Armenakis, Harris og Mossholder (1993) er ikke medvirkning kun viktig fordi det gir økt opplevelse av kontroll. Det kan videre bidra til en forståelse av hvorfor endringen er nødvendig.

Fra et arbeidstakerperspektiv kan viktigheten av medvirkning videre knyttes til behovet for rettferdig behandling. En rekke studier har fremmer dette som særlig viktig under endringsprosesser (Georgalis, Samaratunge, & Kimberley, 2015; Hassard, Teoh, & Cox, 2017). Ifølge Hassard et al., (2017) er det særlig prosedural organisasjonsrettferdighet som er viktig i forbindelse med endring. Snarere enn hva som er det faktiske utfallet, handler dette om måten man har kommet frem til utfallet (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter og Ng, 2001). Sett i kontekst av en endring vil dette samsvare med måten man har håndtert endringsprosessen og hvordan man har kommet frem til endringsrelaterte beslutninger (Hassard et al., 2017). Rent praktisk kan dette eksempelvis være knyttet til hvordan man har besluttet at endringen skal påvirke de ansatte, kriterier som ligger til grunn for fordeling av goder eller lignende.

Betydningen av prosedural rettferdighet understreker viktigheten av medvirkning. Ved at ansatte inkluderes i relevante beslutningsprosesser i endringen, vil dette kunne styrke opplevelsen av prosedural organisasjonsrettferdighet (Georgalis et al., 2015). Med andre ord er det viktig fra et arbeidstakerperspektiv at endringen tar hensyn til demokratiske prinsipper.

Fra et overordnet perspektiv er fremstår kommunikasjon og medvirkning som svært viktig sett fra et arbeidstakerperspektiv. Utfordringen er dog ikke å anerkjenne at arbeidstakere har et vesentlig behov for både kommunikasjon og medvirkning. Snarere er utfordringen å vite hvordan man skal ivareta dette behovet i praksis.

## **Endringsledelse i praksis**

Det at kommunikasjon og medvirkning brukes på en riktig måte, er avgjørende for hvorvidt man evner å adressere arbeidstakeres behov på en adekvat måte. Likeledes, å vite at kommunikasjon og medvirkning er viktig vil være av mindre betydning dersom man ikke vet hvordan man kan omsette dette til praksis. Dog, kommunikasjon og medvirkning er i seg selv nokså overordnede prinsipper, og kan i seg selv bety så mangt. Dette er et gjentakende problem i endringslitteraturen. Ofte har man fokus på å forstå overordnede konstrukter eller prinsipper, hvilket gir veldig begrenset forståelse for hvordan man kan anvende dette i praksis (se Stouten et al., 2018). De fleste studier hevder bare at slike faktorer er viktig, men sier lite om *hvordan* dette skal ivaretas i praksis (Van den Heuvel et al., 2015). Herunder, at noe er viktig er imidlertid ikke det samme som å si hva som er viktig eller hvordan det er viktig. En må derfor ta stilling til om det fra et arbeidstakerperspektiv finnes henholdsvis mer eller mindre gode måter å ivareta prinsippene om kommunikasjon og medvirkning.

### **Kommunikasjon i praksis**

For å ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon, må man sikre god kvalitet, sørge for at informasjonen gis til rett tid, til rett sted av rett person (Bordia et al., 2004; Jimmieson et al., 2004). Dette kan fremstå tilsynelatende enkelt, men er langt vanskeligere i praksis. Hva man ønsker å få informasjon om, hvordan man ønsker å få den, av hvem og til hvilken tid fremstår som svært uklart. En må her ta nærmere stilling til hva litteraturen fordrer.

**Hva som kommuniseres.** I følge Armenakis et al., (1993) må informasjon om endring være basert på de grunnleggende prinsippene om diskrepans, egnethet, støtte og valens. Diskrepans innebærer å kommunisere at endringen er høyst nødvendig. Endringen man skisserer må videre fremstå som egnet til å adressere denne diskrepansen. Man må tydelig kommunisere hvordan virksomheten skal klare å få til endringen. I tillegg til at man må være tydelig på hvordan den enkelte påvirkes av endringen, herunder endringens valens. Sistnevnte understreker at man utelukkende bør ha fokus på hvordan endringen skaper positive fordeler eller konsekvenser for den enkelte.



Til tross for at Armenakis et al., (1993) foreslår noen konkrete retningslinjer for hva kommunikasjonen bør fokusere på, er det grunner til å reise spørsmålsteget ved dette. Først og fremst representerer prinsippene om diskrepans, egnethet, støtte og valens nokså overordnede kategorier. Å eksplisitt vite hva dette betyr i praksis vil dog være vanskelig. Hvordan man opplever eller tolker noe, vil kunne være kvalitativt forskjellig fra person til person (Jabri, Adrian, & Boje, 2008). Dersom en virksomhet skal kunne følge opp dette i praksis forutsetter dette svært inngående kunnskap om enkeltindivider.

På den andre siden stilles det spørsmålsteget ved hvorvidt man primært bør kommunisere informasjon som utelukkende fremstår som positiv for den enkelte. Det er høyst sjeldent at en endring er utelukkende positiv, da det alltid vil kunne være utfordringer eller problematiske aspekter (Fedor et al., 2006). Å utelukkende fokusere på positive konsekvenser, kan gi arbeidstakere en feilaktig forventning til endringen. Man stiller seg særlig kritisk til dette sett i lys av litteraturgjennomgangen til Lewis et al., (2006). Dersom virksomheten bevisst unnlater eller holder tilbake informasjon, kan ansatte oppleve at virksomheten holder dem for bedrag. Mangel på åpenhet kan dermed skape et ekstra usikkerhetsmoment sett fra et arbeidstakerperspektiv.

Hva man skal kommunisere og eventuelt ikke kommunisere reiser interessante problemstillinger. Som drøftet i artikkelen til Schweiger og DeNisi (1991) er det mange virksomheter som er tilbakeholdne med informasjon. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis fordi man ønsker å holde arbeidstakerne for narr. Snarere er mange virksomheter tilbakeholdne med informasjonen fordi man er usikker på informasjonens gyldighet. Basert på studien til Schweiger og DeNisi (1991) er det viktig for ansatte at informasjonen man får er korrekt. En beslutning om å ikke spre informasjon dersom man er usikker på denne, kan dermed fremstå som en tilsynelatende god vurdering.

På den andre siden er det problematiske aspekter ved å holde tilbake informasjon. Dette er særlig relatert til risikoen for etablering og spredning av rykter (Smet, Vander Elst, Griep, & De Witte, 2016). Rykter er en upålitelig kilde til informasjon, og vil ofte tendere til å være av negativt karakter i forbindelse med organisasjonsendring (Bordia et al., 2006). Snarere enn å adressere de behovene en ansatt har, kan rykter bidra til å skape ny usikkerhet og nytt behov for informasjon – som virksomheten ikke klarer å fange opp. Dette kan sette virksomheten i en vanskelig posisjon, ettersom det blir vanskelig å vite hva man skal og ikke skal kommunisere ut.

Det er for øvrig enighet om at det er viktig for arbeidstakere å vite noe om hvordan endringen påvirker dem personlig (Lau & Woodman, 1995; Schweiger & DeNisi, 1991). Mer

spesifikt argumenterer Lau og Woodman (1995) for at det er viktigst å vite noe om hvordan den enkeltes arbeidshverdag påvirkes. I forlengelse av studien til Caldwell et al., (2004) kan man imidlertid argumentere for et behov for å være ytterligere spesifikk. Fra deres perspektiv vil det være viktig at man kommuniseres hvordan den enkelte påvirkes i form av endringer i rutiner, prosedyrer, prosesser eller øvrige arbeidsmåter. Fra et overordnet perspektiv er det uklarerhet i hvor inngående informasjon om endring behøver å være (se Van den Heuvel et al., 2015).

**Hvordan kommunisere.** Det er imidlertid viktig å ta til etterretning at arbeidstakere ikke bare er opptatt av hva som kommuniseres, men også hvordan det kommuniseres. Fra et overordnet perspektiv er det vanskelig å vite hva som er en god måte å informere på. I følge Larkin og Larkin (1994) vil den eneste riktige måten å kommunisere på ved endring være ansikt til ansikt. På den andre siden viser litteraturgjennomgangen til Lewis et al., (2006) at det store sprik i anbefalinger og praksis på tvers av ulike studier.

En studie av Lewis (1999) analyserte ulike mønstre forbundet med hvordan organisasjoner ofte kommuniserer under endring. Den respektive studien viste at informasjonsmøter og diskusjonsforum var de mest utbredte informasjonskanalene i forbindelse med endring. Komplementært med dette var fysisk kommunikasjon mer utbredt sammenlignet med skriftlig kommunikasjon.

På den andre siden, studien til Lewis (1999) er kun en beskrivelse av en tendens. Selv om virksomheter tenderer til å bruke visse kanaler fremfor andre, er ikke dette ensbetydende med at dette er en god eller ønsket tilnærming sett fra et arbeidstakerperspektiv. Mange virksomheter opplever kommunikasjon som en belastning, og vil derfor velge det som virker enklest. I følge Van den Heuvel et al., (2015) må man alltid vurdere dette på bakgrunn av kontekst og karakteristikker ved arbeidstakerne. Hvorvidt disse kanalene reflekterer måter arbeidstakere faktisk ønsker å få informasjon via, er uvisst.

**Hvem som kommuniserer.** I forlengelse av hvordan man kommuniserer, må man videre ta stilling til hvem som skal være ansvarlig for å kommunisere. Generelt fordres det at kommunikasjon er et ledelsesansvar under endring (se Battilana et al., 2010; Ford & Ford, 2008). Det finnes imidlertid mange typer og nivåer av ledere. Herunder, å konkludere med at kommunikasjon er et ledelsesansvar kan fremstå noe upresist.

I mange tilfeller er det nokså uvisst hvorvidt det er viktig for ansatte at visse personer kommuniserer informasjon om endring. Dog, ifølge Hargie og Tourish (2000) vil man foretrekke å få informasjon om endring fra sin nærmeste overordnede. Studien har imidlertid ikke differensiert mellom typer av informasjon. I forlengelse av dette blir det dermed uvisst

hvorvidt nærmeste overordnede bør kommunisere alt rundt endringen, eller om dette bare gjelder visse typer informasjon.

På den andre siden hevder Allen, Jimmieson, Bordia og Irmer (2007) at man vil foretrekke å få informasjon fra ulike ledere, avhengig hva man ønsker å få informasjon om, samt hvilke spørsmål man ønsker svar på. Eksempelvis ønsker man informasjon om hvordan endringen påvirker den spesifikke jobbsituasjonen av nærmeste leder. På den andre siden ønsker man at virksomhetsledelsen skal kommunisere mer generelt og overordnet rundt endringen.

### **Medvirkning i praksis**

Det er på generelt grunnlag bred enighet om at medvirkning er viktig sett fra et arbeidstakerperspektiv. Dog, mange virksomheter opplever medvirkning som vanskelig, hvilket ofte reflekteres ved at medvirkning brukes ukritisk, uten at man har fokus på hva dette faktisk innebærer (Lewis & Russ, 2012). I følge Lewis og Russ (2012) er dette problematisk, fordi man risikerer å ivareta medvirkning på måter som ikke er forenlig med arbeidstakeres behov. Det finnes imidlertid ikke én form for medvirkning, hvilket belyser noe av kompleksiteten. En må derfor ta stilling til hva som kreves for at man evner å adressere arbeidstakeres behov på en god måte.

**Form for medvirkning.** Medvirkning er ikke en definitiv egenskap, men varierer snarere langs et kontinuum. Man skiller henholdsvis mellom direkte, indirekte, tvungen, frivillig, formell og uformell medvirkning (se Lewis; 2011; Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015).

I følge Lewis (2011) vil en direkte form for medvirkning bety at den enkelte personlig deltar i medvirkningen. Dette er til forskjell fra en indirekte form for medvirkning, da medvirkning primært finner sted gjennom representasjon. Eksempler på dette kan blant annet være bruk av ansattrepresentanter eller tillitsvalgte. For øvrig skilles det henholdsvis mellom frivillig og tvungen deltakelse, avhengig av hvorvidt man selv kan velge om man skal delta, eller hvorvidt man blir tvunget til å komme med innspill. Medvirkningen vil på sin side være av mer formell karakter dersom man oppretter bestemte utvalg, komiteer, spørreskjemaer eller programmer (Mowbray et al., 2015).

Lewis (1999) peker på at virksomheter ved planlagte organisasjonsendringer tenderer til å bruke litt ulike forum. Ofte tenderer man til å bruke store, formelle og felles møtearenaer, men det brukes også mindre diskusjonsforum – for å nevne noe. Det er nok en gang viktig å

presisere at man her kun får en pekepinn på overordnede tendenser. Dette er ikke ensbetydende med at arbeidstakere ønsker slike metoder. Snarere er det mye som tyder på at virksomheter er ukritisk til måten man tilbyr og bruker medvirkning (Lewis & Russ, 2012). Man har i liten grad noe forhold til hva som representerer tilstrekkelig grad av medvirkning ei heller ønsket medvirkningsform.

**Medvirkningens hyppighet.** På den andre siden er det et spørsmål vedrørende hvorvidt medvirkning skal være et engangstilfelle, eller hvorvidt dette er noe som skal strekke seg over tid. Man har generelt liten kunnskap om når og hvor ofte ansatte skal få medvirke i forbindelse med endring (Lewis, 1999). Det er imidlertid viktige betraktninger som må ligge til grunn for slike vurderinger. Først og fremst er det viktig å ta i betraktning at endringer ofte strekker ut i tid (Morgeson, Mitchell, & Liu, 2015). Basert på en longitudinell studie av Gover og Duxbury (2018) vil ansattes behov og opplevelser endre seg over tid, i takt med at endringen utvikler seg. Dersom virksomheten skal evne å adressere ansattes behov og opplevelser på en god måte, vil man i lys av slike studier vanskelig kunne ivareta dette dersom medvirkning er et engangstilfelle. I lys av de opplevelsene ansatte har, må en videre reflektere rundt hvorvidt det er tidspunkt hvor medvirkning kan være mer eller mindre hensiktsmessig – sett ut fra ansattes behov.

**Hvem som skal medvirke.** Gjennom litteraturen får man inntrykk av at medvirkning er et grunnleggende behov for samtlige ansatte. Dette bidrar til å danne en implisitt antakelse om at alle arbeidstakere selv har behov for å være med å medvirke (Lewis & Russ, 2012). Fra et overordnet perspektiv bør tilsynelatende alle arbeidstakere være med å medvirke.

Dog, å hevde at samtlige arbeidstakere har et behov for direkte medvirkning, kan imidlertid fremstå som unyansert. Eksempelvis hevder Richard (2003) at det kan være mange grunner til hvorfor en arbeidstaker ikke ønsker å medvirke. Noen kan være redde for hvordan dette oppfattes av dem rundt, mens andre opplever at de har manglende kompetanse til å bidra. I forlengelse av dette viser studien til Hui og Lee (2000) at det kan være store individuelle variasjoner i behovet for medvirkning. Eksempelvis vil arbeidstakere kunne reagere svært ulikt på muligheten til å medvirke, avhengig av deres organisasjonsforankrede selvfølelse. Den organisasjonsforankrede selvfølelsen er en uttrykk for hvordan den ansatte opplever egen kompetanse og verdi innad i selskapet, og er forankret i tidligere erfaringer. I følge Hui og Lee (2000) vil ansatte med høy organisasjonsforankret selvfølelse anse medvirkning som en positiv mulighet. Dette vil for dem være en mulighet for å få vist samt utnyttet egen kompetanse. På den andre siden vil arbeidstakere med lav selvfølelse frykte for muligheten til å medvirke. Snarere enn å oppleve muligheten til å medvirke som noe positivt,

opplever man dette som en truende situasjon. Dette er ubehagelig for den respektive arbeidstaker, fordi man er redd for å få avslørt sin mangel på kompetanse.

På den ene siden taler studien til Hui og Lee (2000) for at det vil være lite hensiktsmessig å be samtlige arbeidstakere om å medvirke. På den andre siden skal det her understrekes at det var snakk om en mer direkte form for medvirkning. Det er dermed ikke gitt at arbeidstakere hadde reagert på samme måte dersom det hadde vært en annen form for medvirkning.

## **Metode**

Studien har gjennomgående fokus på å ha en strukturert tilnærming til metode metodisk tilnærming. Dette har vært av betydning for å ivareta krav om transparens, og for å sikre høyest mulig grad av etterprøvbarehet. I kommende seksjon vil man få en inngående beskrivelse av studiens vitenskapsteoretiske forankring, forskningsdesign, datainnsamling og tilnærming til kvalitativ analyse. Studiens resultater vil deretter presenteres, etterfulgt av en drøfting rundt reliabilitet og validitet, samt tilhørende etiske problemstillinger.

### **Vitenskapsteoretisk forankring**

I enhver forskning bør man redegjøre for studiens epistemologiske standpunkt. Epistemologisk standpunkt er uttrykk for hvordan man tilegner seg kunnskap, hvordan kunnskapen oppstår, samt den statusen kunnskapen har (Willig, 2008). Denne respektive studien har en kritisk realistorientert tilnærming. Willig (2008, s. 16) beskriver en slik tilnærming på følgende måte:

*«A critical realist approach does not assume that our data constitutes a direct reflection of what is going on in the world, rather it proposes that the data needs to be interpreted in order to further our understanding of the underlying structures which generates the phenomena we are trying to gain knowledge about»*

Med den respektive epistemologiske forståelsen ønsker man å gi en mest mulig presis beskrivelse av fenomenet, men anerkjenner at kunnskap må fortolkes. Herunder, for å forstå hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning må man tolke de underliggende strukturene i datasettet, slik at dette gir mening (Willig, 2008, s. 16). Studiens epistemologiske standpunkt er videre av stor praktisk betydning med tanke på hvordan studien søkes gjennomført (Braun & Clarke, 2006).

## **Forskningsdesign og tilnærming**

En forskningsdesign sier noe om hvordan studien søkes gjennomført. Valg av design og tilnærming er imidlertid en møysommelig og krevende beslutning, og det foreligger ikke noe entydig svar på dette (Yin, 2018). For det første må forskningsdesign være kompatibelt med studiens realistorienterte epistemologiske standpunkt. Dette er en forutsetning for å kunne fremskaffe den kunnskapen om verden man ønsker å fremskaffe (Braun & Clarke, 2006). For det andre må forskningsdesign være adekvat sett ut fra forskningsspørsmål og tilhørende problemstillinger. Alt annet vil i følge Kvale og Brinkmann (2018) være dårlig forskningsskikk. Basert på en litteraturgjennomgang, er der tydelig at kvantitative studier er i overvaller i endringslitteraturen (se Stensaker et al., 2012; Oreg et al., 2011). Avhengig hva studien har til hensikt å undersøke, vil en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming kunne være mer eller mindre egnet (Willig, 2008). Det er behov for flere kvalitative studier innenfor organisasjonsendring som felt. I følge Stensaker et al., (2012) er kvalitative tilnærminger er særlig hensiktsmessig i forbindelse med organisasjonsendringer, fordi kvantitative metoder ofte ikke klarer å fange kompleksiteten og nyansene iboende endringsprosesser.

**Casestudie som forskningsdesign.** Casestudie ble vurdert som svært hensiktsmessig i denne studien, og det er flere grunner til dette. Først og fremst er dette en svært utbredt metode innenfor samfunnsvitenskapelig forskningstradisjon (Kvale & Brinkmann, 2018). I studien er man videre interessert i å forstå arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning. Dette regnes som et organisatorisk og menneskelig fenomen, hvilket gjør casestudie velegnet (Yin, 2018). Samtidig vil metoden gjøre det mulig å studere fenomenet innenfor sin naturlige kontekst.

For det andre er casestudie anvendbar som metode. Dette ga studien stor fleksibilitet med tanke på valg av analyseform. Særlig egner den seg til å besvare forskningsspørsmål som inkluderer hva, hvordan eller hvorfor (Yin, 2018). Ettersom man her er interessert i å vite noe

om hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning, vurderes metoden som velegnet.

### **Casen – NORCE Norwegian Research Centre AS**

NORCE ble etablert 3.juli 2017 etter initiativ fra Universitetene på Sør- og Vestlandet. NORCE er blant de største samt uavhengige forskningsinstitusjonene nasjonalt. NORCE utfører forskningsoppdrag innenfor en rekke ulike fag og disipliner. Sentrale forskningsområder innebefatter energi, helse, klima, kultur- og samfunnsforskning, miljø- og naturressurser samt teknologi. Gjennom sine forskningsoppdrag søker NORCE å bidra med løsninger knyttet til aktuelle samfunnsutfordringer, samt sikre en verdiskapning på internasjonalt, nasjonalt og lokalt nivå. NORCE har et sammensatt eierforhold. Eierne består av NORUT Holding, Sparebanken Vest, Equinor Technology Ventures AS, SIVA, Agder Research Holding AS, Stavanger Research Holding og Universitetet i Bergen.

Etableringen av NORCE representerer en stor svært stor planlagt og kompleks omstillingsprosess. Mange virksomheter har her slått seg sammen, og det er en sammenslåing av tidligere private og offentlige virksomheter. De respektive forskningsinstituttene har primært tilhold på Sør- og Vestlandet, og inkluderer Agderforskning AS, International Research Institute of Stavanger AS (IRIS), Teknova AS, Christian Michelsen Research AS, Uni Research AS og NORUT. Samtlige av disse ble ved utgangen av 2018 integrert i NORCE. NORUT vil for øvrig integreres i løpet av 2019.

Etableringen av NORCE representerer en svært stor endring for mange av virksomhetens arbeidstakere. For dem kan endringen beskrives som strukturell, operativ, sosial og teknologisk. Primært var det virksomhetens administrative ansatte som ble rammet av endringen i større eller mindre grad. Dette reflekteres av store endringer og reorganiseringer både på enhetsnivå og individnivå. Samtlige arbeidstakere fikk en lovnad om at man kom til å få en rolle i det nye selskapet. Det ble gjennomført flere innplasseringsprosesser i forkant av endringen, hvor ansatte fikk lov til å komme med innspill og ønsker. Det var for øvrig ikke gitt hvilken rolle eller stilling man kom til å få i det nye selskapet.

Ettersom administrative ansatte trådte over i nye stillinger, betød dette en ny arbeidshverdag – i større eller mindre grad. Det har blitt endringer i kontorplasser og fasiliteter, eksempelvis åpent kontorlandskap og cellekontorer. Noen har skiftet etasje eller

kontorbygg. Mange har fått helt nye ansvarsområder, arbeidsoppgaver, rutiner, arbeidskollegaer og rapporteringslinjer. Ansatte som tidligere jobbet som generalister har nå blitt spesialister innenfor enkeltstående områder. Det er videre nye felles digitale arbeidsverktøy som skal benyttes i jobben. Fra tidligere hadde de ulike instituttene ulike verktøy. Endringen har for mange resultert i en ekstra arbeidsbelastning. Dette som følge av behov for å ferdigstille oppgaver i tidligere jobb, parallelt med å utføre nye arbeidsoppgaver.

De ulike instituttene som har gått sammen om å danne NORCE har ulik geografisk lokasjon. De ulike tjenestene, funksjonene og avdelingene representert i NORCE er imidlertid ikke knyttet til bestemte lokasjoner. Virksomheten har hovedsete i Bergen, men er godt representert i øvrige norske byer, herunder Stavanger, Kristiansand, Grimstad, Haugesund, Oslo, Tromsø, Bardu og Bodø. Dette vil si at de ulike tjenestene eller administrative funksjonene er spredt over ulike deler av landet. Dette har mye å si for måten ansatte arbeider sammen på. I tilfeller hvor man tidligere har arbeidet tett med andre i nær geografisk lokasjon, må man nå samarbeide med andre på andre geografiske lokasjoner. Å bruke digitale kommunikasjonsplattformer ble derfor en integrert del av den nye arbeidshverdagen.

## **Datainnsamling**

Intervju ble valgt som datainnsamlingsmetode. Metoden er adekvat av flere grunner. Metoden er først og fremst svært anvendbar i forbindelse med casestudier (Yin, 2018). Bruk av kvalitative intervjuer var videre fordelaktig for å utvikle forståelse for informantenes perspektiver, ettersom informantene kunne gi grundige og inngående skildringer. Dette vil kunne sikre en mer utfyllende forståelse for hvordan man kan ivareta ansattes behov for kommunikasjon og medvirkning.

**Semi-strukturerte intervjuer.** Studien har valgt å bruke semi-strukturerte intervjuer, og det er flere grunner til det. Denne datainnsamlingsteknikken er svært populær innenfor kvalitativ samfunnsvitenskapelig forskning, og metoden har flere styrker (Kvale & Brinkmann, 2018). Først og fremst gir metoden stor fleksibilitet, ettersom man kunne stille oppklarings spørsmål rundt definerte spørsmål fra intervjuguiden. Dette var viktig i studien for å sikre at man hadde et mest mulig fullverdig og komplett bilde av informantenes perspektiv. For det andre gir metoden også en stor fleksibilitet knyttet til valg av analysemetode, da semi-strukturerte intervjuer er kompatible med en rekke ulike analysetilnærminger (Kvale & Brinkmann, 2018).



I tråd med Kvale og Brinkmann (2018) ble det i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide. Denne var nøye gjennomarbeidet for å sikre at samtlige spørsmål var relevant for studiens overordnede problemstilling. I tråd med anbefaling ble relevante spørsmål identifisert på bakgrunn av relevant faglitteratur – både teori og empiri (Kvale & Brinkmann, 2018; Yin, 2018).

Intervjuguiden inneholdt varierte spørsmål med variert spørsmålsstilling. Dette er videre noe Kvale og Brinkmann (2018) anbefaler, da dette gir best mulig forutsetning for å skape forståelse for informantenes perspektiv. I tråd med deres anbefalinger, ble det i forkant gjennomført et pilotintervju. Dette var viktig for å få teste ut intervjuguiden, slik at man fikk en pekepinn på hvordan spørsmålene fungerte i praksis. I etterkant ble intervjuguiden justert noe, hvorav enkelte spørsmål ble fjernet, og andre spørsmål ble lagt til. Enkelte spørsmål ble forsøkt tydeligere formulert – i tilfeller der det var nødvendig. Dette var viktig for å unngå misforståelser i fremtidige intervjusituasjoner.

Det har vært en tydelig tanke bak måten intervjuguiden er bygd opp på. Innledende spørsmål er eksempelvis mer generiske av natur. Hensikten med dette var å avvæpne intervjusituasjonen. I følge Kvale og Brinkmann (2018) vil dette kunne være fordelaktig for å skape et godt intervjuklima. Dette er ytterst viktig, fordi spørsmålsstilling kan påvirke informantenes respons, og dersom man blir for direkte tidlig i intervjuet kan dette fremprovosere defensive reaksjoner (Yin, 2018).

Det ble gjennomført både fysiske intervjuer samt intervjuer over skype med video. I utgangspunktet var fysiske intervjuer ønskelig, fordi dette er viktig for å skape en god intervjuerrelasjon til informantene (Willig, 2008). Videre kan man lettere tolke situasjonen, og lese informantens kroppsspråk. Det var imidlertid ikke praktisk mulig å gjennomføre alle intervjuer fysisk, da utvalget var spredt over ulike geografiske lokasjoner i hele landet. Det ble da benyttet skype med video. Dette var et hensiktsmessig alternativ, fordi video gjør det mulig å lese kroppsspråk, samtidig som man får bedre mulighet til å utvikle en intervjurelasjon ved å se hverandre (Kvale & Brinkmann, 2018).

I tilfeller hvor fysiske intervjuer ble gjennomført fikk informant selv velge intervjusted. Det at informanten kjenner seg trygg er en viktig forutsetning for å skape en god og avslappet intervjusituasjon (Willig, 2008). Alle informantene hadde i forkant av intervjuet signert informasjon- og samtykkeskjema. Likeledes, denne informasjonen ble også presentert muntlig til informantene innledningsvis ved intervjuene. Dette var viktig for å gi informantene mulighet til å stille spørsmål, samt for å påse at informasjonen var forstått. I

tilfeller der informanten eksempelvis ikke ønsket å få gjengitt sitater, ble dette ønsket ivaretatt uten ytterligere spørsmål.

**Svakheter ved datainnsamlingsmetode.** Ingen datainnsamlingsmetode er foruten svakheter. Det var viktig å reflektere over disse på forhånd, slik at man kunne adressere dem på en tilstrekkelig måte. For det første genererer intervju som metode en svært stor datamengde. Som intervjuer kan man komme i en konflikt, hvor man må balansere krav til dokumentasjon og tilstedeværelse i intervjusituasjonen (Yin, 2018). For å unngå dette, ble intervjuet i sin helhet tatt opp ved hjelp av båndopptaker. Båndopptaker ble benyttet komplementært med notater. På den måten slapp man å inngå kompromiss mellom tilstedeværelse og tilstrekkelig dokumentasjon av intervjuet. Båndopptaker ville videre være til stor hjelp ved transkribering og etterarbeid. Bruk av båndopptaker i studien er godkjent av NSD, og alle informanter samtykket til bruk av slikt verktøy på forhånd.

I mange tilfeller kan det være utfordrende å få informanter til å stille til intervju. Dette beror typisk på at intervju som metode er nokså ressurs- og tidkrevende. Dersom en potensiell informant opplever at intervjuet krever for mye av den enkelte, risikerer man at vedkommende ikke ønsker å bidra i studien. Som intervjuer er det derfor rettet fokus på å tilpasse intervjuguiden, slik at man holdt intervjuets lengde på et fornuftig nivå. (Kvale & Brinkmann, 2018).

## Utvalg

I følge Kvale og Brinkmann (2018) er det viktig at utvalget stammer fra en gruppe personer som har forutsetninger for å kaste lys over oppgavens problemstilling. Ettersom man i dette tilfellet ønsker å vite noe om hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning under endring, er utvalget hentet fra NORCE.

Gitt at man i den respektive studien er interessert i arbeidstakerperspektivet, var det en forutsetning for å bli trukket ut i utvalget at endringen påvirket den enkeltes arbeidshverdag. Hvordan organisasjonsendringer påvirkes ansatte kan variere i større og mindre grad (Caldwell et al., 2004; Morgeson et al., 2015). Ansatte som faktisk har opplevd å bli rammet i sin arbeidshverdag direkte som følge av endringen, har videre større sannsynlighet for å ha gjort seg opp tanker om behov rundt endringsledelse og måten endring håndteres på. I NORCE er det primært administrative ansatte som påvirkes av endringen, snarere enn de vitenskapelige ansatte. Administrative ansatte ble fortrinnsvis valgt, ettersom endringen har

vært størst for denne gruppen ansatte. Ettersom studien er interessert i et arbeidstakerperspektiv innehar ingen av informantene i studien formelle lederposisjoner. For å gi en nyansert fremstilling av casen var det fokus på å få deltakere fra de ulike lokasjonene.

**Rekruttering.** Deltakere til studien er vervet via nettverk i NORCE. Kontakt med NORCE ble etablert via e-post. Det ble her oversendt et utfyllende informasjonsskriv om studien. NORCE har selv identifisert relevante arbeidstakere til utvalget – på tvers av ulike geografiske lokasjoner, avdelinger og funksjoner. Alle potensielle deltakere i studien fikk tilsendt informasjon- og samtykkeskjema for studien. Her ble det redegjort inngående for studiens hensikt, praktiske implikasjoner ved deltakelse, forvaltning av data og personopplysninger, samt deltakernes rettigheter.

### **Kvalitativ analysetilnærming**

Ettersom intervju ble valgt som datainnsamlingsmetode, genererte dette et svært stort datasett. For å besvare oppgavens problemstilling måtte man hente ut essensen i de meningsbærende enhetene i datasettet. Dette stiller krav til systematisk behandling og strukturering av data (Kvale & Brinkmann, 2018). For å sikre dette i studien har man anvendt transkribering samt tematisk analyse.

**Transkribering.** For å forenkle arbeidet med analyse og fortolkning, ble samtlige intervjuer transkribert i etterkant. Transkribering var ikke bare viktig for å gjøre datamaterialet med håndgripelig, da det også var vesentlig for å sikre informanten tilstrekkelig grad av anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2018). Etter transkribering bestod datamaterialet av 34 991 tusen ord.

**Tematisk analyse.** I den respektive studien har man lagt en tematisk analyse til grunn. Tematiske analyser tar sikte på å utvikle forståelse for informantenes perspektiver og erfaringer. Dette gjøres ved at man forsøker å finne gjentakende mønstre på tvers av datasettet (Braun & Clarke, 2006). I tråd med fremgangsmåten skissert i Braun og Clarke (2006), har studien derfor tatt utgangspunkt i å hente ut meningsenheter fra datasettet. På bakgrunn av det har man forsøkt å identifisere mønstre, herunder temaer.

Tematisk analyse ble valgt på bakgrunn av sine mange fordeler. Ifølge Braun og Clarke (2006) er ikke tematisk analyse bundet til underliggende teoretiske antakelser, i motsetning til andre analyseformer. Videre er tematisk analyse velegnet til å besvare en rekke

ulike forskningsspørsmål – både brede og overordnede og mer konkrete samt spesifikke. Det ble derfor vurdert som fordelaktig i den respektive studien.

I den respektive studien har man lagt til grunn en abduktiv tilnærming. Dette kan sees som forenlig med en kritisk realistorientert tilnærming. Man anerkjenner her at man bringer med seg noen antakelser inn i analysen, hvilket er i samsvar med Braun og Clarke (2012) sin forståelse.

Tematiske analyser kan gjennomføres på ulikt vis. I dette tilfellet har man lagt til grunn Braun og Clarke (2006) sine retningslinjer. På bakgrunn av dette er den tematiske analysen gjennomført gjennom seks ulike steg. Det er vurdert som svært viktig at man redegjør inngående for analysens fremgangsmåte, da dette vil være avgjørende for å kunne evaluere studiens kvalitet (Braun & Clarke, 2012). På bakgrunn av dette vil man videre gi en detaljert beskrivelse av de seks stegene til Braun og Clarke (2006).

Til tross for at Braun og Clarke (2006) tar utgangspunkt i at analysen består av seks steg, er det imidlertid et viktig premiss at koding og tolkning av data er en kontinuerlig prosess. På bakgrunn av dette har man bearbeidet datasettet over lengre perioder, hvor koder og temaer har blitt utviklet og endret underveis.

**Fase 1 – Utvikle forståelse for datasettet.** I innledende fase hadde man fokus på å utvikle forståelse samt bli kjent med datamaterialet. Sett i lys av datamaterialets omfang var dette en svært tidkrevende prosess. I tråd med Braun og Clarke (2006) sine anbefalinger ble alt materialet bearbeidet flere ganger. Dette var videre viktig for å se om det var ulike aspekter ved materialet som utpekte seg, hvilket anses som en fordel før man starter koding.

Intervjuer er muntlige, og alle intervjuer ble i dette tilfellet tatt opp via lydopptaker. I tråd med Braun og Clarke (2006), ble samtlige intervjuer transkribert til skriftlig form. Til tross for at dette er svært omfattende og tidkrevende arbeid, er det å lytte til lydopptak samt transkripsjon en ypperlig måte å bli kjent med datamaterialet på.

Det er ønskelig at transkripsjonen fremstår så komplett og fullverdig som mulig. På bakgrunn av dette gjennomførte man en verbatim transkripsjon. Dette betyr at man transkriberte ord for ord. I tillegg til eksplisitte ord noterte man eksempelvis hvis informanten ga uttrykk for nøling, usikkerhet, tok lengre pauser og lignende. Underveis ble det videre tatt stikkord, for å starte en idemyldring rundt hva dette handlet om.

Braun og Clarke (2012) har hevdet at man ofte kan klare seg uten en verbatim transkripsjon, så lenge man faktisk inkluderer verbal informasjon som er relevant. På den andre siden ville det vært risikoer forbundet med en slik tilnærming. Slik Braun og Clarke (2012) forklarer, vil man ved å avskjære øvrige detaljer (pauser, usikkerhet, nøling og

lignende) som potensielt kan berike analysen og bidra til å fange flere dimensjoner. Samtidig er det en forutsetning i tematisk analyse at man har fokus på hva informantene faktisk sier, snarere enn hva de faktisk blir spurt om. Med utgangspunkt i studien var det derfor viktig at man sikret høyest mulig grad av detaljer, da dette kunne være en styrke i videre arbeid med å identifisere temaer.

**Fase 2 – Kodeutvikling.** Etter å ha blitt kjent med datasettet, satt man igjen med en liste av ideer fra idemyldringen. Dette var ting som kunne være av potensiell interesse. I neste instans var hensikten å kode meningsbærende enheter i datasettet. Kodene fungerer her som en merkelapp, som viser til egenskaper i datasettet (Braun & Clarke, 2012). Dette er imidlertid ikke det samme som temaer, da temaer reflekterer en mer overordnet gruppering (Boyatzis, 1998).

Som nevnt har studien lagt en abduktiv tilnærming til grunn. Kodene som ble utviklet reflekterer dermed en kombinasjon av teori og nøkkelord i selve datasettet (Braun & Clarke, 2006). Gjennomgående hadde man fokus på å identifisere koder som kunne være av relevans for oppgavens overordnede problemstilling. I tilfeller hvor man var usikker på om noe kunne være relevant i forbindelse med problemstillingen, ble dette inkludert. Dette var viktig slik at man ikke ekskluderte potensielt viktig informasjon. Det kan være vanskelig å si på forhånd hva som er relevant og ikke (Braun & Clarke, 2012).

**Fase 3 – Temaidentifisering.** Etter at listen med koder var utarbeidet, forsøkte man å identifisere relevante temaer på bakgrunn av dette. Temaene ble utledet på bakgrunn av fellestrekk mellom koder. I tråd med Braun og Clarke (2006) utarbeidet man først et tentativt temaart, hvor man så etter ulike måter å kombinere aktuelle koder på. Dette gjorde man med utgangspunkt i kodenenes tematikk, hyppighet og underliggende tone. På bakgrunn av dette forsøkte man i studien å gruppere koder med tilsynelatende likt meningsinnhold. I enkelte tilfeller var det nødvendig å sile ut enkelte koder, da man erfarte at dette ikke passet inn i datamaterialet i sin helhet.

Studien skiller henholdsvis mellom hovedtemaer og undertemaer. Hovedtemaer reflekterer brede og mer overordnede temaer. Undertemaene er underordnet hovedtemaene. Dette er i tråd med anbefalingen til Braun og Clarke (2006). Å skille mellom hovedtemaer og undertemaer kan bidra til å skape bedre struktur og forståelse for datasettet.

Man forsøkte gjennomgående i analysen å holde seg til et pragmatisk sett av temaer. I litteraturen foreligger det ikke noe fasitsvar på hvor mange temaer som bør identifiseres. Konvensjonelt sett vil antall temaer øke i takt med datasettets omfang, og en vil naturlig nok kunne identifisere flere temaer ettersom studien har et nokså bredt forskningsspørsmål (Braun

& Clarke, 2012). Studien hadde totalt 6 deltakere (N=6), men det transkriberte datamaterialet er av svært stort omfang (34 991 ord). Likeledes, man hadde ikke fokus på å finne et visst antall temaer, snarere var fokuset på å finne gode temaer som fanget innholdet i datasettet, og som var relevant for forskningsspørsmål.

**Fase 4 – Evaluering av temaer.** Som tidligere nevnt er tematisk analyse en iterativ prosess. I denne fasen foretok man en form for kvalitetskontroll av koder og identifiserte temaer. Man kontrollerte at data (koder) innenfor hvert tema sto i et meningsfullt forhold. Man sjekket også her at samme kode ikke var presentert i flere temaer. I tillegg var det viktig at temaene fremstod som distinkte, dog relatert (Braun & Clarke, 2006). I dette tilfellet ble noen temaer slått sammen, mens andre temaer ble splittet og delt i flere nye temaer. Dette fortsatte helt til man opplevde temakartet som tilfredsstillende i henhold til problemstilling og datasett.

**Fase 5 – Operasjonalisering av temaer.** Avslutningsvis i den tematiske analysen ga man egnet nav til utarbeidede temaer. Navn ble gitt på bakgrunn av essensen i hvert enkelt tema basert på innhold. Herunder, navnet sier noe om hva som er interessant, samt hvorfor det er interessant å vite noe om (Braun & Clarke, 2006, 2012). I den grad det var mulig etterstrebet man likhet mellom terminologi og begreper benyttet av informantene, samt temaets navn. Det var fokus på å beskrive temaene på en presis og kortfattet måte. Flere av temaene endret seg underveis, ettersom man har utviklet bedre forståelse. Dette er helt i tråd med prinsippet om kontinuerlig prosess.

## **Etiske betraktninger**

I enhver studie må man reflektere over de etiske aspektene forbundet med studien. Willig (2008) fremhever betydningen av at man er ansvarlig for at studiens premisser og gjennomføring står i samsvar med grunnleggende prinsipper som omfatter tillit og forskningsintegritet. Dersom man skal lykkes med dette, er det særlig viktig at man ivaretar de fem prinsippene om frivillighet, informert samtykke, anonym deltakelse og konfidensialitet ved behandling og personlig forskerrefleksivitet.

**Informert samtykke.** Informert samtykke er et viktig prinsipp for all forskningsdeltakelse (Kvale & Brinkmann, 2018). I forkant av studien ble det derfor utarbeidet et skriftlig skriv som alle potensielle informanter fikk tilsendt. Det ble i skrivet redegjort inngående for studiens hensikt og formål, samt hvordan data skulle samles inn.

Dette var eksempelvis knyttet til deltakelse i et semi-strukturert intervju, bruk av båndopptaker og direkte sitater fra vedkommende. Skrivet hadde videre fokus på hvordan man ville ivareta informantenes anonymitet, samt sikkerhet forbundet med behandlingen. Det ble videre lagt fokus på den enkeltes rettigheter forbundet med deltakelse, og at man når som helst uten grunn kunne trekke seg og sitt bidrag fra studien. Kontaktopplysninger til undertegnede og behandlingsansvarlig institusjon ble videre presisert, slik at det skulle være enkelt for informantene å utøve sine rettigheter. Dette er forenlig med Willig (2008) sitt prinsipp om åpenhet og transparens. Herunder, man skal ikke tilbakeholde noen form for informasjon eller opplysninger som kan være av betydning for hvorvidt en informant ønsker å delta i studien eller ei. I lys av dette ble også studiens intervjuguide oversendt til hver enkelt deltaker i forkant av intervjuet. Informantene kunne på bakgrunn av dette ta stilling til hvorvidt de ønsket å delta i studien eller ei.

Sett i lys av at den respektive intervjusituasjon tok utgangspunkt i en semi-strukturert tilnærming, åpner dette opp for at man kan stille ulike oppfølgingsspørsmål – som ikke stod presisert i intervjuguiden. Dette er for øvrig noe av styrkene ved et semi-strukturert intervju, men det kan samtidig være noe av utfordringen med slike intervjuer (Willig, 2008). Dette åpnet for at man kunne gjøre dypdykk i informantenes uttalelser. Dette gjorde det mulig å utvikle enda bedre forståelse for informantenes perspektiv. På den andre siden, selv om informantene var forberedt på at man kunne få oppfølgingsspørsmål, så var det ikke mulig å si konkret hvilke oppfølgingsspørsmål man ville få på forhånd. Det ble i forkant av hvert intervju presisert at informantene kunne unnlate å svare dersom de ikke ønsket dette.

**Anonymitet og konfidensialitet.** Det er svært viktig at all deltakelse i studien er anonym. Dette er av særskilt betydning i kvalitative studier, da man i kvalitative studier typisk har et langt mindre utvalg, sammenlignet med eksempelvis kvantitative studier (Kvale & Brinkmann, 2018). Risikoen for å kunne identifisere enkeltindivider er betraktelig større i mindre utvalg. Studien har på bakgrunn av dette strukket seg så langt det lar seg gjøre for å garantere for informantenes anonymitet. Dette reflekteres videre av studiens fokus på konfidensialitet.

Den respektive studien ble meldt inn til NSD, og mottok godkjenning 20.02.2019 (referansenummer: 401303). Selv om studien ikke benytter noen direkte personopplysninger, ønsket man å bruke lydopptak under intervju, hvilket er en indirekte personopplysning. Hensikten med dette var for å kunne gi en mest mulig presis gjengivelse av informantenes ytringer (Kvale & Brinkmann, 2018). En slik tilnærming er videre forenlig med en den kritisk realistorienterte tilnærmingen som ligger til grunn for studien (Willig, 2008).

I tråd med fokus på anonymitet og konfidensialitet, ble alle intervjuer grundig transkribert samme dag som intervjuet. Alle former for personopplysninger ble anonymisert – både direkte og indirekte personopplysninger. Dersom informantene snakket om spesifikke avdelinger, arbeidsoppgaver eller steder ble dette anonymisert. Eksempelvis kunne dette bli beskrevet som «avdeling X» eller «lokasjon X». Det enkelte lydopptak ble slettet omgående etter at intervjuet var ferdig transkribert. På denne måten reduserte man risikoen forbundet med behandlingen. I tilfeller hvor man ikke rakk å transkribere intervjuet på én sesjon, ble lydopptaket låst på egnet sted med to låsmekanismer. Selv om de transkriberte intervjuene ikke inneholdt noen form for personopplysning, ble også transkripsjonen lagret digitalt med dobbel passordkontroll.

**Refleksivitet.** Mange kritiserer kvalitative studier for sin manglende objektivitet. Det foreligger ingen spesifikke retningslinjer for hvordan man skal redegjøre for egen rolle i forskningsprosessen. Det som imidlertid er viktig er at det gjøres på en ryddig og informativ måte (Willig, 2008).

Man kommer ikke unna innblanding fra forskeren i kvalitative studier. Uavhengig hva slags kvalitativt design og analyse man velger, vil kvalitative studier alltid til en viss grad innebære fortolkning (Willig, 2008). Forskeren vil ha en mer aktiv rolle, og er i posisjon til å kunne forme studien og tilhørende funn i større grad. Dog, ifølge Clarke og Braun (2012) kan dette være en styrke, snarere enn en svakhet ved kvalitative studier. De argumenterer for at fortolkning er avgjørende for å etablere god kvalitativ forskning, og særlig også i forbindelse med tematiske analyser. Denne styrken er imidlertid betinget av at man som forsker er klar på hvordan personlig og epistemologisk standpunkt former studien (Clarke & Braun, 2012). Det er svært uheldig om man ikke er tydelig på dette, da man risikerer at man drar studien ubevisst i spesifikke retninger (Kvale & Brinkmann, 2018). Dette er en forutsetning for å etterstrebe idealet om at en ikke skal forme resultater via forutinntattheter eller fordomsfulle oppfatninger (Bourdieu, 2004). En bevissthet rundt meningsproduksjon kan videre bidra til økt troverdighet til studien.

I dette tilfellet har man valgt en tematisk analyse, hvilket i utgangspunktet ikke sier noe om hva slags rolle forskeren har – men at forskerens rolle til syvende og sist vil være styrt av studiens epistemologiske utgangspunkt. Epistemologisk refleksivitet omhandler hvordan man på bakgrunn av valgt forskningssted former forskningen. Dette vil si i form av design, formulering og utforming av studien, og hvordan dette kan være styrende for hva slags type kunnskap studien evner å avdekke (Willig, 2008). Selv om man i dette tilfellet har valgt en realistorientert tilnærming til grunn, betyr ikke dette at det er uten innblanding fra forsker. I



en realistorientert tilnærming ønsker man å avdekke informantenes faktiske virkelighet gjennom deres beskrivelser. En realistorientering legger til grunn nøkternhet, hvor man som forsker ikke skal ilegge dataene mening via egne fortolkninger, forventninger eller forutinntattheter. Det reises imidlertid spørsmålsteget ved i hvilken grad dette lar seg gjøre. Ved behandling av datamateriale vil man alltid kunne ha alternative fortolkninger, forståelser eller vinklinger. På bakgrunn av dette er det viktig å erkjenne at objektiviteten som den realistorienterte tilnærmingen legger til grunn, representerer et ideal snarere enn en absolutt sannhet (Willig, 2008). Det handler med andre ord ikke om hvorvidt man som forsker former forskningsprosessen, snarere handler det om *hvordan* man former prosessen. Eksempelvis vil dette kunne påvirke måten man identifiserer koder, kategorier og temaer i datamaterialet i forbindelse med den tematiske analysen.

Personlig refleksivitet vil si hvordan forskerens personlige holdninger, erfaringer, historie og identitet bidrar til å forme forskningen på ulike måter (Willig, 2008). Først og fremst har man som forsker en noe tvetydig rolle i et intervju. Som intervjuer ønsker man at informanten skal formidle så mye relevant informasjon som mulig, og man må derfor tilrettelegge for en komfortabel intervjusituasjon for vedkommende. På bakgrunn av dette blir man ofte nødt til å veksle mellom en mer eller mindre formell tone (Willig, 2008). Dette kan imidlertid gjøre det vanskelig for både informant og intervjuer å vite konkret hvordan man skal forholde seg til dette. Som intervjuer er det viktig at man viser seg tilliten verdig, og at informantene ikke føler seg lurt eller misforstått. I lys av dette var det særlig viktig for den respektive studien at man ga informantene mulighet til å verifisere de sitater man ønsket å bruke fra vedkommende, samt den konteksten meningsenhetene ble brukt i (Yin, 2018).

Det foreligger en asymmetrisk maktbalanse i relasjonen mellom intervjuer og informant (Kvale & Brinkmann, 2018). Dette som følge av at intervjuer står i særegen posisjon til å bestemme hvilke temaer og spørsmål som intervjuguiden skal ta høyde for. Intervjuguidens utforming kan videre være styrt av karakteristikk ved forsker som person (Yin, 2018). Dersom karakteristikk ved forskeren ubevisst har bidratt til utformingen av intervjuguiden, vil dette kunne skape en skjevhet i forskningen, hvor studiens funn og kunnskapsutvikling styres i bestemte retninger (Kvale & Brinkmann, 2018). Man har videre ikke noen garanti for at intervjuguidens utforming og spørsmål har påvirket hva eller hvordan informantene har svart, ei heller om de har unnlatt å fortelle noe som kunne vært av interesse. Dette kan videre også være en utfordring av hensyn til den tematiske analysen som ble gjennomført, samt de kategorier man evnet å avdekke. Hvilke svar man får et intervju, vil

kunne være betinget av måten intervju spørsmål stilles på samt den øvrige intervjuguiden (Willig, 2008). På bakgrunn av dette vil intervjuguiden i seg selv kunne være styrende for hvilke kategorier man evner å identifisere i studien.

### **Studiens begrensninger**

**Utvalg.** En begrensning ved studien beror på studiens utvalgsstørrelse (N=6). Da kvalitative intervjuer er svært tidkrevende å gjennomføre og genererer store mengder data, er utvalgsstørrelsen dermed et resultat av praktiske hensyn, deriblant tid- og ressurstilgjengelighet (Kvale & Brinkmann, 2018). Omstillingsprosessen i NORCE er fortsatt pågående, og arbeidsbelastningen for ansatte vurderes som høy. Det var derfor vanskelig å få tak i flere deltakere sett i lys av deres manglende tid og anledning. Likeledes, dersom man har for mange informanter, kan dette bidra til å skape et metningspunkt. Dette innebærer at graden av ny informasjon reduseres proporsjonalt ettersom utvalgsstørrelsen øker (Kvale & Brinkmann, 2018). På bakgrunn av dette er en utvalgsstørrelse på 6 fortsatt vurdert som akseptabelt.

**Validitet.** Validitet er et uttrykk for hvorvidt man har undersøkt det man faktisk hadde til hensikt å undersøke (Willig, 2008). For å ivareta dette, har samtlige informanter har fått innsyn i sitater man ønsker å bruke fra vedkommende, samt den konteksten man ønsker å bruke sitatene i. De har med dette hatt anledning til å korrigere eller komme med tilbakemeldinger på datamaterialet. Dette sikrer at datamaterialet faktisk reflekterer det informantene hadde til hensikt å si. I følge Yin (2018) kan dette bidra til økt konstruktvaliditet.

Etttersom studien har brukt intervju som datainnsamlingsmetode, vil dette kunne sette begrensninger. Eksempelvis reflekterer Kvale og Brinkmann (2018) rundt utfordringer knyttet til sosial ønskerdighet. For å forhindre dette ble det kommunisert i hvert intervju at informantene stod fritt til å svare hva de selv ville. Det ble tydelig konkretisert at det ikke var noen riktige eller gale svar. I selve intervjusituasjonen forsøkte man som intervjuer å ikke legge føringer på hva informantene skulle si. Til tross for dette er det alltid en risiko for at informantene svarer på spesifikke måter, fordi de ønsker å fremstille seg selv på en spesifikk måte. Alternativt fordi man tror at spesifikke svar er forventet av intervjuer (Willig, 2008).

Validitet og generaliserbarhet er ofte nært forbundet. Etttersom studien kun har 6 deltakere, vil dette gi en begrenset generaliserbarhet. Herunder, studiens evne til å

generalisere funn over på andre tilsvarende situasjoner begrenses (Kvale & Brinkmann, 2018). Eksempelvis, i den respektive studien har man lagt en abduktiv tilnærming til grunn. Dette vil innebære at man søker å beskrive mønstre eller egenskaper ved et fenomen på bakgrunn av teori og data (Braun & Clarke, 2006). Likeledes, en vil aldri ha noen garanti for at fenomenet er universelt (Willig, 2008). På den andre siden hevder Kvale og Brinkmann (2018) at kvalitative studier primært ikke er ute etter å generalisere funn. Snarere søker man å forstå det fenomenet som studeres innenfor den respektive konteksten.

**Reliabilitet.** Reliabilitet er synonymt med studiens pålitelighet. Det vil si, hvor sannsynlig er det at funnene hadde blitt replisert ved en senere anledning, forutsatt at studien ble gjennomført under like premisser (se Field, 2013). For å sikre transparens har studien redegjort inngående for valg av design og analysetilnærming (Braun & Clarke, 2006).

Det er viktig å vurdere den tematiske analysens reliabilitet. Ifølge Boyatzis (1998) vil dette reflekteres gjennom samsvar i identifiserte koder og kategorier. Likeledes, gitt at det her er en casestudie som ligger til grunn, innebærer dette utfordringer. I følge Yin (2018) er alle caser unike, og det lar seg vanskelig gjøre å replisere en og samme case over flere anledninger.

På den andre siden er det underliggende prinsippet bak reliabilitet, at forskere skal kunne ha muligheten til å ettergå studiens funn. På bakgrunn av dette stilles det krav til eksplisitet. Dette vil innebære en systematisk redegjørelse av metodevalg, fremgangsmåte, samt hvilke vurderinger dette er basert på (Kvale & Brinkmann, 2018). Ved at man i den respektive studien også har vært spesifikk med tanke på intervjuguide, bruk av båndopptaker i forbindelse med intervjuer, synliggjøring av analyse- og tilhørende kodeprosedyre, er dette viktige tiltak for å øke studien sin etterprøvbarehet.

Studiens reliabilitet kunne vært styrket dersom man benyttet inter-rater reliabilitet (Field, 2013). Dette er et mye utbredt mål på datasettets indre konsistens hvor man benytter en uavhengig ekstern koder. En ekstern koder vil gjøre sine egne analyser, på bakgrunn av noen tilfeldig utvalgte meningsenheter i datasettet. Vedkommendes analyser sammenlignes deretter med resultater fra egne analyser. Av pragmatiske hensyn var dette imidlertid ikke mulig å gjennomføre. Likeledes, den respektive studien har imidlertid tatt utgangspunkt i verbatim transkripsjon, hvor man transkriberer ord for ord. Det er hevdet at verbatim transkripsjon kan benyttes for å øke graden av objektivitet og etterprøvbarehet.

**Habilitet.** I følge Brannick og Coghlan (2007) kan studiens validitet og objektivitet påvirkes dersom man har tilhørighet til bransjen eller organisasjonen informantene er hentet

fra. Masterstudenten arbeider selv i en bedrift som arbeider med endring, og dette kan ha bidratt til å forme studiens gjennomføring samt tolkning av datamateriale.

## Resultater

I den kommende seksjon vil man få en fremstilling av studiens resultater. Henholdsvis representeres funn relatert til kommunikasjon og medvirkning separat. Man vil få en skjematisk oversikt over temaene som er identifisert, i tillegg til en inngående beskrivelse av hvert enkelt tema i tekstformat. Man vil også søke å skildre noen av undertemaene. I tråd med anbefalingene til Braun og Clarke (2006) har man inkludert sitater fra informantene, for å kunne underbygge de ulike temaene. Man har også inkludert sitater for tilhørende undertemaer, hvilket er viktig for å få belyst kompleksiteten og dybden i materialet.

### Tabell 1.

#### *Behov for kommunikasjon*

---

Tema 1	Tema 3
<i>Proaktiv informasjonsflyt</i>	<i>Krav til formidlingen</i>
«I forkant»	«Ulike informasjonskanaler»
«Ofte»	«Troverdige kilde»
«Konsekvenser av tilbakeholdenhet»	
Tema 2	Tema 4
<i>Kvaliteter ved innhold</i>	<i>Åpne for toveiskommunikasjon</i>
«Personlig betydning»	«Rom for spørsmål»
«Krav til detaljer»	«Uttrykke seg»
«Pålitelig»	

---

**Tema 1 – Proaktiv informasjonsflyt.** Informantene er samstemte om viktigheten av at virksomheten har en proaktiv håndtering av informasjon. Dette er videre reflektert av de tre undertemaene «i forkant», «ofte» og «konsekvenser av tilbakeholdenhet». Fra et overordnet perspektiv understreker dette viktigheten av at virksomheten har en strukturert og planmessig tilnærming til måten informasjonsflyt håndteres på. Det må være en forutsigbarhet knyttet til informasjon, herunder når og hvor ofte informasjon om endring skal gis.

Først og fremst er det viktig for informantene at informasjon om endring kommer i forkant av endringen. Informantene fremhever her viktigheten av at man har mulighet til å prosessere informasjonen samt forberede seg og sin hverdag på det som skal skje.

*«...en stund før tror jeg er lurt.. det er noe med å være litt forut, å vise at det er en planmessighet over det...For det handler om...ansatte.. da kan alle forberede sin arbeidshverdag da...»* (Informant 3).

Det er videre bred enighet blant informantene om at det er viktig å få informasjon om endring ofte. Dette behovet er imidlertid noe sammensatt. På den ene siden har man et behov for å bli fortløpende informert underveis i endringsprosessen. På den andre siden ønsker man ikke å få informasjon for ofte. I sistnevnte tilfelle er informantene redd for at man potensielt kan gå glipp av viktig informasjon.

*«...siden man er i en endringsprosess så vet man jo at ting skjer underveis...det å vente for lenge før man informerer om noe nytt, det tror jeg ikke er noe særlig...jeg tror det er viktig å på en måte være kjapt ute med informasjon når det er noe nytt som skjer...»* (Informant 4).

*«.... selvfølgelig, hvis det er daglig det skjer noe nytt, så må man jo prøve å samle opp ting så det ikke blir for mye....»* (Informant 4).

Informantene understreker videre viktigheten av at man ikke holder tilbake informasjon. Informantene fremhever at hemmelighold fra virksomheten eller mangel på informasjon kan resultere i flere negative konsekvenser – sett fra et arbeidstakerperspektiv. Informantene peker her på etablering og spredning av rykter, spekulasjoner hvilket skaper et ekstra uromoment og kan påvirke arbeidsmiljøet negativt.

«... folk får mistanker om hvorfor det ikke var så mye snakk om det. Hvorfor det ikke var så mye informasjon om det... kanskje litt paranoia, kan du si...» (Informant 5).

«... det farligste som skjer er hvis det blir hvisking i gangene. Sånn som ”jeg har hørt at”.. Det er ikke noe bra for det kollegiale...» (Informant 2).

**Tema 2. Kvaliteter ved innhold.** Informantene stiller krav til kvaliteter ved innholdet i informasjonen. Dette temaet er videre reflektert gjennom undertemaene «personlig betydning», «krav til detaljer» og «pålitelig». Overordnet reflekterer dette aspekter ved innhold som kan være mer eller mindre viktig.

Først og fremst er det særlig viktig for informantene å vite noe om den personlige betydningen endringen vil ha for den enkelte. Dette kan både være knyttet til egen posisjon i det fremtidige selskapet, jobbsikkerhet og nye arbeidsoppgaver.

«...vi er vel veldig interessert i hver og en sin situasjon.. alle satt igjen og ville vite hva skjer med meg? Så det er den informasjonen man etterspør hele tiden...» (Informant 6).

Informantene setter videre krav til detaljer. Informantene har forståelse for at man ikke vet alle detaljer rundt endringen på forhånd. På et tidlig stadium i endringen er det greit dersom man fokuserer mer på et helhetsperspektiv. Dette vil være viktig slik at man overordnet vet hva dette innebærer og hva man skal forholde seg til. Dog, informantene er enige om at det er bedre med for mye detaljer enn for få detaljer, og man ønsker gjerne å vite mest mulig – dersom det er mulig.

«...de kan ikke vite helt konkret i begynnelsen... at du får mer generell info i begynnelsen at det blir endringer og sånn og sånn.. så må man få mer konkrete og spesifikke detaljer om det etter hvert...en må bare være glad for all informasjon man kan få...» (Informant 6)

Informantene vektlegger betydningen av at informasjonen er pålitelig. Mange av informantene opplever endringsprosessen som svært krevende, både emosjonelt og fysisk. De trenger noe konkret å forholde seg til, slik at man får en viss form for forutsigbarhet. Pålitelig informasjon kan bidra til å skape en klarere ramme for endringen.

*«... jeg manglet litt tidsperspektiv på ting.. du vet at det kommer endring, men vi vet ikke når endringene kommer...den fusjonen og endringsgreia har vart så lenge.. når vi endelig ble fusjonert så tenkte jeg okei, nå er vi fusjonert, nå blir det sånn og sånn, men så blir det ikke sånn.. vi er litt fusjonsslitne, fordi du vet endringen kommer, men du vet ikke når...» (Informant 4).*

**Tema 3. Krav til formidlingen.** Informantene er enige om at det ikke finnes noe entydig fasit på hvordan virksomheten skal formidle informasjon om endringen. Til syvende og sist vil dette være styrt av hva man ønsker å formidle. Det respektive hovedtemaet sammenfattes av undertemaene «ulike informasjonskanaler» og «troverdig kilde».

Først og fremst har informantene krav til at det brukes flere ulike informasjonskanaler. Dersom man skal kommunisere mer generelt rundt endringen, kan dette gjerne gjøres i offentlige fora. Flere peker her på bruk av intranett, allmøter eller felles e-poster. I slike tilfeller er det ikke alltid viktig hvilke kanal man bruker, såfremt det er tilgjengelig for alle i virksomheten.

*«...det er lurt å bruke forskjellige kanaler...det tror jeg er lurt... avhengig av hva man skal si ...» (Informant 3)*

Det er bred enighet blant informantene om at det er viktig at den eller dem som formidler informasjonen er en troverdig kilde. Man opplever det som naturlig at det er øverste ledelse i virksomheten som er ansvarlig for å kommunisere mer strategisk og overordnet rundt endringen. Dette fordi man antar at det er den beste kilden til denne typen informasjon, ettersom det er mer sannsynlig at de har tilgang på denne typen kunnskap.

*«...det overordnede, som gjelder hele organisasjonen, som gjelder alle ansatte så tenker jeg at det er en av de som sitter på det øverste ansvaret. Da tenker jeg at de må komme på banen å ta den informasjonsbiten...» (Informant 4).*

Når det gjelder informasjon om hvordan endringen påvirker en selv personlig, ønsker informantene å få dette fra en leder på et lavere nivå. Mer eksplisitt ønsker man at dette skal

være en leder man står i et rapporteringsforhold til. Dog, det er ikke et absolutt krav om at dette må være ens nærmeste leder. Det er imidlertid en forutsetning at man har en tettere relasjon med den respektive lederen. Fra informantenes perspektiv er det viktig at man får informasjon på dette på en ordentlig måte, og ved å få det fra noen man kjenner kan det hjelpe en til å stå litt trygt i endringen.

*«... jeg tror man får mer nærhet til det man skal gjøre... man må henvende seg til noen på en ordentlig måte.. tja, hva skal man si? Det oppleves lettere når du snakker med... jeg holde på å si en god venn... kommuniserer man på en respektabel måte, så får man respekt igjen...» (Informant 2)*

*«...at det blir din leder da. Eller ja, en leder innenfor din avdeling vertfall.. at det kommer noen fra din gruppe da, eller din avdeling... som vet litt hva arbeidsoppgavene vår er... de kjenner oss...» (Informant 6).*

**Tema 5. Åpne for toveiskommunikasjon.** Det er viktig for informantene at det er rom og mulighet for å kommunisere tilbake til virksomheten. Dette er sammenfattet av de to undertemaene «rom for spørsmål» og «uttrykke seg».

Først og fremst er det viktig for informantene at det er rom for å stille spørsmål rundt endringen. Det må være uproblematisk å stille alle mulige spørsmål, selv åpenbare eller tilsynelatende dumme spørsmål. Det foreligger med andre ord en forventning om at det er en åpen dialog begge veier.

*«...det må være veldig sånn åpenhet for at ansatte kan komme med spørsmål.. På en måte.. Kanskje svaret er at det har ikke selskapet tatt standpunkt til enda, men det er da et svar det også...» (Informant 3).*

Flere av informantene belyser at endringen er krevende. For mange er dette en helt ny arbeidshverdag, med arbeidsoppgaver man fra tidligere kan ha begrenset erfaring med. Fra informantenes perspektiv er det viktig at ansatte har mulig til å gi uttrykk for hvordan de opplever situasjonen.

*«... ansatte må også få lov til å være åpne om at de er usikre på nye arbeidsoppgaver... det må være rom for det...» (Informant 2).*



Resultatene peker i retning av at informasjon om endring er svært viktig sett fra et arbeidstakerperspektiv. For øvrig, det finnes henholdsvis mer eller mindre gode måter å ivareta dette behovet. Fra et arbeidstakerperspektiv har man klare forventninger til måten virksomheten kommuniserer rundt endring. Det er forventninger både til hva, hvordan, når og hvem man ønsker å få informasjon om endring. I forlengelse av dette er det imidlertid ikke nok med at virksomheten rent informerer de ansatte. Sett fra et arbeidstakerperspektiv er det gjensidig viktig å kunne ta aktiv del i kommunikasjonen, gjennom å stille spørsmål samt uttrykke egne opplevelser.

## Tabell 2.

### *Medvirkning*

Tema 1	Tema 3
<i>Krav til organisert medvirkning</i>	<i>Medvirkning må være reell</i>
«Tidlig i prosessen»	«Bli hørt»
«Organisering i grupper»	«Styrke endringen»
«Utvalgsriterier»	
Tema 2	Tema 4
<i>Krav om uformelt lavterskeltilbud</i>	<i>Trusler for medvirkning</i>
«For alle»	«Uegnet setting»
«Tilgjengelig»	«Ledelsens reaksjoner»

**Tema 1. Krav til organisert medvirkning.** Fra informantenes perspektiv er det viktig at virksomheten på et tidlig tidspunkt søker involvering av ansatte. Man ønsker at virksomheten skal ha en strukturert tilnærming til dette, slik at man er sikker på at ansatte blir tatt på alvor. Man anser dette som en forutsetning for å bidra til å skape en godt utgangspunkt for endringen og involverte parter. Dette fokuset reflekteres igjen via undertemaene «tidlig i prosessen», «organisering i grupper» og «utvalgsriterier».

Det er særlig viktig for informantene at man lykkes med å sikre medvirkning på et tidlig tidspunkt. Man må ha fokus på tidlig medvirkning, fordi dette er en forutsetning for at

virksomheten skal forstå de behovene som er i virksomheten. Informantene peker på at dette er noe samtlige parter vil komme godt ut av.

*«...det er enklere å gjøre ting riktig fra begynnelsen, enn å måtte gå å rette alt senere.. det er mye enklere og mindre kostbart og...»* (Informant 5).

Informantene ønsker å medvirke i organiserte grupper. Det er imidlertid viktig at ikke gruppene blir for store. Fortrinnsvis bør gruppene være av en mindre størrelsesorden. Fra informantenes ståsted vil dette redusere terskelen for å komme med innspill. Fra informantenes perspektiv vil det være naturlig at man har ulike grupper avhengig av avdeling, funksjon eller tjeneste.

*«...ha det litt delt opp.. ikke en stor workshop, men ha det delt over forskjellige grupper..for eksempel forskningsgrupper... administrasjonen eller for HR eller et eller annet...»* (Informant 5)

Det er bred konsensus blant informantene om at behovet for medvirkning står sterkt. For øvrig, informantene viser forståelse for at NORCE er en svært stor virksomhet spredt over flere ulike lokasjoner. Herunder, man anerkjenner at det vil være vanskelig å involvere absolutt alle ansatte i organiserte medvirkningsprosesser. Fra informantenes perspektiv er det imidlertid viktig at arbeidstakerperspektivet er representert i tilstrekkelig grad. Man bør på bakgrunn av dette sikre et utvalg. Spesifikke utvalgsriterier bør legge vekt på kompetanse, erfaring og geografisk lokasjon.

*«...man kan ikke ha for mange involvert, men jeg tror samtidig at det manglet.. de skulle ha hentet inn en del folk som hadde lavere stillinger.. de tok inn de som var en del av klubben, og ikke de som faktisk gjør mest arbeid og kunne se hele bildet...»* (Informant 5).

*«...å ha deltakere fra lokasjonene som deltar inn i de sentrale prosessene...for det er på en måte en stemme inn rett og slett...det er andre problemstillinger ved et lite kontor...»* (Informant 3).

**Tema 2. Krav om uformelt lavterskeltilbud.** Fra informantenes perspektiv er det viktig at medvirkning ikke kun skjer gjennom organiserte fora. Fra deres ståsted bør

medvirkning også være mulig gjennom uformelle lavterskeltilbud. Krav vedrørende dette reflekteres videre gjennom undertemaene «for alle» og «tilgjengelig».

Det er viktig for informantene at uformelle lavterskeltilbud ikke er forbeholdt enkeltpersoner. Snarere er dette en mulighet alle i virksomheten skal ha på lik linje. Informantene opplever det som viktig å kunne bidra med det man kan, slik at man forhåpentligvis kan bidra positivt til endringen og fellesskapet.

*«... det er viktig at alle ansatte får lov til å komme med tilbakemeldinger og innspill...alle må jo føle at... det er viktig å føle at man får bidra...»* (Informant 2).

Fra informantenes perspektiv er det viktig at virksomheten legger til rette for medvirkning på en slik måte at det oppleves veldig tilgjengelig. Det er viktig for dem at det ikke skal være vanskelig å gi tilbakemeldinger og innspill. Informantene fremmer her ulike forslag knyttet til hvordan dette kan gjøres i praksis. Enkelte peker på bruk av digitale kommunikasjonsplattformer, mens andre fremhever betydningen av mulighet for dialog med nærmeste leder. Dog, overordnet har det ikke så mye å si hvordan dette gjøres. Det viktigste er at det gjøres på en måte som sikrer høy grad av tilgjengelighet.

*«... plattformen har ikke så veldig mye å si...men vi må ha ulike kanaler hvor folk kan komme med innspill, kan du si.. ulike kanaler hvor vi kan si våre meninger...»* (Informant 4).

**Tema 3. Medvirkning må være reell.** Temaet understreker informantenes behov for å bli tatt på alvor. Herunder, virksomheten må strekke seg langt for å inkorporere samt lytte til de innspillene og problemstillingene som arbeidstakere fremmer overfor virksomheten. Dette temaet oppsummeres av undertemaene «bli hørt» og «styrke endringen».

Når virksomheten gir ansatte muligheten til å medvirke, er det særlig viktig for informantene at man faktisk blir hørt. Det er viktig for informantene at virksomheten lytter til de problemstillingene og behovene som arbeidstakerne har, og at man faktisk inkorporerer og tar høyde for de innspillene eller forslagene som fremmes av ansatte. Herunder, medvirkningen må være reell.

*«... jeg synes det er viktig at alle nivåer blir hørt...»* (Informant 6)

Informantene understreker videre betydningen av det kollektive, og at man sammen vil skape gode løsninger for fellesskapet.

*«...i en sånn endring... hvis man gjør det gjennom dialog hvor man da spør hvordan tror dere det vil fungere best her?...det tror jeg hadde blitt en... et samarbeid gir best resultat...»* (Informant 2)

**Tema 4. Trusler for medvirkning.** Informantene identifiserer potensielle trusler for medvirkning. Potensielle trusler reflekteres gjennom undertemaene «uegnet setting» og «ledelsens reaksjoner».

Det er bred konsensus blant informantene om at det kan være vanskelig å komme med innspill eller alternative synspunkter dersom settingen ikke er egnet. Fra informantenes perspektiv vil settingen kunne påvirke hvorvidt man faktisk bruker muligheten for å medvirke eller ei.

*«...det er ikke alltid man er like komfortabel med å ta opp ting eller stille spørsmål eller kritiske spørsmål om man har det i en større forsamling...»* (Informant 4).

En videre bekymring fra informantenes side angår ledelsens reaksjoner. Man fremhever her at arbeidstakere kan frastå fra å bruke muligheten til å medvirke, fordi man er redd for hvordan ledelsen kommer til å reagere deres innspill eller synspunkter. Selv om arbeidstakere har de beste intensjoner når de medvirker, er de redd for hvordan ledelsen tolker dette. Særlig redd er man for å bli misforstått, ved at man feilaktig kategoriseres som en endringsmotstander – selv om det ikke er intendert som motstand fra arbeidstakers side. Informantene er videre redd for at dette er noe som kan brukes mot dem.

*«...mange tør ikke si ting til lederne høyt oppe. De er redd for at det skal påvirke deres fremtid...det kan gjøre det vanskelig å ta opp ting, hvis man er redd for kritikk eller for å se ut som om man er mer negativ mot noe...jeg tror lederne må forstå i prosessen at vi ikke hater de, eller at vi synes de har gjort en dårlig jobb. Vi har bare en annen synsvinkel. Man må ikke dømme noen for å være kritisk mot noe selv om man kommer med innspill...de må være mer åpne og forstå at folk kan være forskjellig, at man ikke er helt enig...de har kanskje ikke nok bakgrunnsinformasjon om hvorfor man stiller spørsmål eller gir innspill...»* (Informant 5).

**Oppsummering.** Medvirkning er fra et overordnet perspektiv svært viktig sett fra et arbeidstakerperspektiv. For øvrig, behovet for medvirkning er nokså sammensatt. Det finnes henholdsvis både mer og mindre egnede måter virksomheten kan ivareta medvirkning på. Fra et arbeidstakerperspektiv har man klare forventninger knyttet til hvordan virksomheten kan legge til rette for god medvirkning. Samtidig er ikke muligheten for medvirkning i seg selv nok, man må også påse at det er kontekstuelle og organisatoriske betingelser som støtter opp om en slik atferd.

## Diskusjon

Studien har til hensikt å undersøke hvordan man kan ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning. Det er viktig å diskutere de respektive funn, samt betydningen dette har for måten man forstår endringsledelse og praktisk utøvelse av dette. Komplementært med dette må man vurdere hvordan et arbeidstakerperspektiv er forenlig med et tradisjonelt ledelsesperspektiv, og hvordan dette sammenfaller med verdiene som ligger til grunn for en norsk arbeidslivskontekst. Studien viser til flere interessante resultater, og i forlengelse av diskusjonen vises det til både praktiske og teoretiske implikasjoner.

## Kommunikasjon

**Proaktiv informasjonsflyt.** Basert på studien vil det fra et arbeidstakerperspektiv være vesentlig at virksomheten har en proaktiv tilnærming til informasjonshåndtering, og det er flere grunner til dette. Først og fremst er det viktig at man får informasjon i god tid på forhånd, slik at man får tilstrekkelig med tid til å prosessere samt forberede seg på endringen som kommer. En studie av Jimmieson et al., (2004) peker på at en god informasjonsflyt kan bidra til å øke arbeidstakeres selvtillit og mestringstro, ettersom ansatte har mulighet til å forberede seg på det som skal skje. Dette understreker viktigheten av at man forsøker å være tidlig ute med å informere ansatte om endring.

Basert på studiens funn kan imidlertid ikke kommunikasjon om endring være et engangstilfelle. Dette står i kontrast til hva litteraturen ofte fokuserer på. I tradisjonell

forstand har man i stor grad fokusert på betydningen av å formulere selve budskapet om endring (se Armenakis et al., 1993). Dette drives ofte frem av et ledelsesperspektiv. Tanken er at dersom arbeidstakere bare forstår endringen, vil man sikre aksept og etterlevelse (Ford et al., 2008). Dette fordrer imidlertid et veldig statisk perspektiv på hvordan arbeidstakere forholder seg til endring. Arbeidstakeres behov og opplevelser knyttet til endring vil kunne endres over tid (Gover & Duxbury, 2018). Det er derfor viktig at virksomheten kontinuerlig arbeider med å holde arbeidstakere oppdatert.

Til tross for at studien understreker et behov for kontinuerlig informasjon, fremstår dette som et sammensatt behov. Man forventer å bli fortløpende informert underveis i endringen. Dog, man ønsker ikke å få informasjon for ofte, da dette gjør det vanskelig å få informasjon med seg. Dette står i utgangspunktet i strid med den generelle antakelsen i litteraturen. Fra et overordnet perspektiv har man antatt at arbeidstakere ønsker all informasjon man kan få (se Lewis et al., 2006). En må imidlertid drøfte hvordan virksomheter skal etterkomme dette i praksis, ettersom dette kan sette virksomheten i en vanskelig situasjon – av flere grunner.

Først og fremst må man reflektere over hva som er ofte nok, og hva som er for ofte. Grensene her fremstår som uklare. Begge deler vil være problematisk. Uavhengig om det er fordi man ikke får informasjonen med seg, eller om det er faktisk mangel på informasjon, vil man i begge tilfeller ha informasjonsbehov som ikke er tilstrekkelig adressert (Jimmieson et al., 2004; Schweiger & DeNisi, 1991). Mangel på informasjon kan bidra til dannelsen av rykter samt skade det kollegiale. Dette fremgår også av tidligere studier (Bordia et al., 2004; DiFonzo et al., 2006). I realiteten risikerer man at dette blir et definisjonsspørsmål, ettersom opplevelsen av dette vil kunne variere fra person til person (se Van den Heuvel et al., 2015). Herunder, hva som oppleves som ofte nok av noen kan oppleves som for ofte eller for sjeldent av andre.

**Kvaliteter ved innhold.** Fra et arbeidstakerperspektiv kan innhold eller kvaliteter ved innhold være mer eller mindre viktig. Viktigheten av godt innhold er fremhevet gjennom tidligere studier (Bordia et al., 2004; Jimmieson et al., 2004). Til tross for at dette kan fremstå nokså innlysende, har tidligere studier hatt manglende evne til å presisere hva dette egentlig betyr.

Først og fremst ønsker arbeidstakere å vite noe om endringens personlige betydning. Dette kan sees i sammenheng med studien til Lau og Woodman (1994). Deres studie understreker at arbeidstakere primært ønsker å vite noe om hvordan endringen påvirker den enkelte. I forlengelse av dette presiserer studien at arbeidstakere ønsker å vite noe om hvordan

deres arbeidshverdag påvirkes. Dette kan eksempelvis være relatert til jobbsikkerhet, endring i arbeidsoppgaver og hvilke muligheter endringen kan innebære.

Studien fremmer dog at arbeidstakere ikke har et absolutt behov for å kjenne alle detaljer rundt endringen. Overordnet kan dette stå i kontrast til den generelle antakelsen i litteraturen (Lewis et al., 2006). På den andre siden er det her viktig å differensiere mellom et *absolutt* behov, og hva man *ønsker*. Det fremgår av studien at arbeidstakere ønsker å vite mest mulig, men man har forståelse for at virksomheten ikke alltid har alle detaljer klare på forhånd. Virksomheten bør på bakgrunn av dette forsøke å være så presis som mulig i sin kommunikasjon med arbeidstakere. For det første kan mer presis informasjon bidra til å redusere stress og gi økt kontroll (Bordia et al., 2004; Vakola & Nikolaou, 2005). Komplementært med dette, dess mer presis informasjonen oppleves, dess mer vil arbeidstakere oppleve at virksomheten tar dem på alvor (Van den Heuvel et al., 2015).

Slik det fremgår av studiens funn, har arbeidstakere et eksplisitt behov for at informasjonen er pålitelig. Det at informasjonen er korrekt kan bidra til å skape en ramme og forventningsstyring til endringen (Schweiger & DeNisi, 1991). På den andre siden vil det kunne være utfordringer med å etterkomme et slikt behov i praksis. Mye av dette kan knyttes til endringens natur. Endringer, særlig store endringer, drar ofte ut i tid (Morgeson et al., 2015). Dette gjør at de ofte blir dynamiske, ettersom uforutsette momenter oppstår underveis. Det vil på bakgrunn av dette være vanskelig å forutse alle mulige konsekvenser eller detaljer rundt endringen. Informasjon som kan være gyldig på et tidspunkt, kan vise seg å være ugyldig på et annet tidspunkt. Slik som drøftet i studien til Schweiger og DeNisi (1991) blir det en utfordring å få en endelig verifikasjon av informasjonen. Dersom man ikke kan være sikker på om informasjonen er gyldig, stilles det grunnleggende spørsmålsteget ved hvorvidt det bør kommuniseres. Fra et arbeidstakerperspektiv vil det imidlertid det være problematisk dersom virksomheten sender inkonsistente eller i verste fall selvmotsigende informasjon. I forlengelse av dette kan det være vanskelig for arbeidstakere å vite hva de egentlig skal forholde seg til (Bordia et al., 2006). Snarere enn å adressere et behov, risikerer man her å skape en utrygghet.

**Krav til formidlingen.** Det er imidlertid ikke bare hva som kommuniseres som er viktig, men også hvordan det gjøres. Studien peker her på at det kan være henholdsvis mer eller mindre egnede måter å kommunisere rundt endring på, avhengig av hva man ønsker å formidle. Sett i lys av studien bør budskap være styrende for valg av kanal. Man må her skille mellom kanaler som egner seg for å kommunisere generell og overordnet informasjon om endring, samt mer nærgående informasjon om hvordan endring berører den enkelte.

Til tross for at tidligere studier har pekt på viktigheten av at informasjon om endring presenteres via riktige kanaler, har man i manglende grad klart å identifisere hva som bør være styrende for valg av kanal (Lewis, 1999; Van den Heuvel et al., 2015).

Det er imidlertid særlig interessant å drøfte hvordan man skal forholde seg til bruk av ulike informasjonskanaler i praksis. Selv om dette tilsynelatende gir stor fleksibilitet, vil det også kunne være fallgruver ved å bruke ulike informasjonskanaler. Å bytte mellom ulike kanaler kan gjøre informasjonstilbudet uforutsigbart, ettersom det blir vanskelig for ansatte å vite hvor de skal få informasjonen (se Lewis et al., 2006).

I forlengelse av krav til formidling må man også se på betydningen av hvem som formidler. Det viktigste kravet er her at kilden er troverdig. Dog, i studien fremkommer ulike ledere som troverdige kilder. Man ønsker imidlertid forskjellig informasjon fra ulike ledere, ettersom ulike ledere kan fremstå mer eller mindre troverdig avhengig av setting. Overordnet bidrar studien med dette til å befeste antakelsen om at kommunikasjon er et ledelsesansvar (Allen et al., 2007; Ford & Ford, 2008).

Generell informasjon og det strategiske rundt endringen bør kommuniseres fra øverste ledelse i virksomheten. Fra et arbeidstakerperspektiv vil dette være mest troverdig, fordi man forventer at de er i en posisjon hvor man har tilgang til slik informasjon. På den andre siden, informasjon om hvordan endringen påvirker den enkelte ønskes formidlet av en leder i nærere rapporteringslinje. Det er imidlertid ikke et eksplisitt krav om at dette er nærmeste leder, til tross for at enkelte har fordret viktigheten av dette tidligere (Hargie & Tourish, 2000).

Likeledes, kravet om troverdig kilde er et interessant funn. Det kan også sees i forlengelse av studien til Allen et al., (2007) som fremhever at betydningen av tillit vil være styrende for hvilke kilde man anser som troverdig. Dette vil med andre ord kunne hentyde at dersom det er et manglende tillitsforhold mellom arbeidstaker og leder, vil man kunne tendere til å søke informasjonen fra andre kilder.

**Åpne for toveiskommunikasjon.** Arbeidstakere opplever muligheten for toveiskommunikasjon som et grunnleggende prinsipp for god kommunikasjon. Først og fremst er det viktig å skille toveiskommunikasjon fra konvensjonell enveiskommunikasjon. Toveiskommunikasjon åpner for gjensidig dialog mellom partene, mens enveiskommunikasjon er ren overlevering av informasjon fra en part til en annen (Kent & Taylor, 2002). Betydningen av toveiskommunikasjon er ofte undervurdert i endringslitteraturen. Litteraturen har et nokså ensrettet fokus på enveiskommunikasjon, herunder ved at virksomheter skal informere ansatte (Lewis & Russ, 2012). Ofte undergraver



man med dette betydningen av at ansatte må få lov til å fremme sine perspektiver rundt endringen.

Slik som fremgår av studien er toveiskommunikasjon viktig for ansatte av en grunn. Fra et arbeidstakerperspektiv er det viktig at det er rom for å være åpen om egne opplevelser ved endringen, og at man gjennom dialog har mulighet til å forstå endringen og hva dette faktisk betyr. Med utgangspunkt i dette vil et ensrettet fokus på enveiskommunikasjon kunne være problematisk sett fra et arbeidstakerperspektiv – av flere årsaker.

Enveiskommunikasjon skaper først og fremst store utfordringer i forbindelse med fortolkning. Ulike arbeidstakere kan tolke et budskap kvalitativt forskjellig, og via enveiskommunikasjon har man ingen mulighet til å fange opp eller adressere dette på noe vis (Matos Marques Simoes & Esposito, 2014). Snarere blir dette en statisk monolog fra virksomhetens side (Russ, 2008). Selv om avsender opplever kommunikasjonen som klar og konsis, har man ingen garanti for at mottaker deler samme oppfatning (Jabri, Adrian, & Boje, 2008). Med dette risikerer arbeidstakere å sitte igjen med opplevelser eller reaksjoner, uten at man har noen mulighet for å gi uttrykk for dette (Russ, 2008). Dette vil være svært problematisk, ettersom arbeidstakeres opplevelse av endring er kompleks og sammensatt (Piderit, 2000). Ofte sitter man igjen med ambivalente opplevelser som man ikke vet hvordan man skal forholde seg til.

Det er ofte en grunn til at virksomheter fokuserer ensrettet på enveiskommunikasjon. I følge Russ og Lewis (2012) er dette ofte grunnet det negative synet man har på arbeidstakere. Man forventer at arbeidstakere vil klage eller yte motstand dersom de får muligheten. Ved å unngå en dialog, avskjærer man dog arbeidstakeres mulighet til å gi uttrykk for behov og opplevelser. I følge Jabri et al., (2008) blir utstrakt bruk av enveiskommunikasjon et effektivt middel for å signalisere at man ikke ønsker eller er åpen for spørsmål eller alternative perspektiver. Det vil være enklere for arbeidstakere å holde tilbake spørsmål, uttrykk eller opplevelser rundt endring under slike omstendigheter. Det er lettere å uttrykke konsensus med det som er kommunisert, snarere enn å fremme alternative spørsmål eller forståelser som ikke er ønsket. Dette blir dermed en veldig effektiv måte for virksomheten å unngå å forholde seg til arbeidstakere og deres behov. I realiteten vil man imidlertid ikke adressere behov, snarere kamuflere dem.

Etttersom toveiskommunikasjon er vesentlig sett fra et arbeidstakerperspektiv, må man drøfte hva som skal til for å legge til rette for dette på en god måte. Et grunnpremiss for slik kommunikasjon handler om å anerkjenne at samtlige arbeidstakere er berettiget til sine egne reaksjoner og opplevelser. Herunder, det må være rom for at arbeidstakere kan være åpne om

hvordan de opplever endringen, uten at virksomheten skal legge føringer på dette. Dette forutsetter imidlertid at man ikke bruker kommunikasjon som et strategisk virkemiddel (Jabri et al., 2008). På bakgrunn av dette vil det være problematisk å legge et tradisjonelt ledelsesperspektiv til grunn. Hensikten vil her være å bruke kommunikasjon strategisk, og man vil med dette ha en implisitt og negativ forhåndsdomming av arbeidstakeres opplevelser. Det kan imidlertid være mange grunner til at arbeidstakere har spørsmål eller synspunkter i forbindelse med endringen – uten at dette er relatert til motstand (Ford & Ford, 2010).

## **Medvirkning**

Ettersom studien understreker viktigheten medvirkning har fra et arbeidstakerperspektiv, må man videre drøfte hvilken betydning dette har i praksis. Studiens funn må også sees i forhold til måten medvirkning konvensjonelt har blitt brukt basert på et tradisjonelt ledelsesperspektiv. Til tross for at studien fremmer noe om hvordan og på hvilken måte medvirkning kan være viktig, vil det imidlertid kunne være utfordringer med å løse dette i praksis.

**Krav til organisert medvirkning.** Først og fremst er det viktig for arbeidstakere å bli inkludert på et tidlig nok tidspunkt. Det er viktig at virksomheten aktivt jobber for å forstå behovene som er i virksomheten på operativt nivå, at man eksplisitt tilrettelegger for organiserte medvirkningsaktiviteter, og at det er utvalgte arbeidstakerrepresentanter som får være med på dette. Mye av kritikken sett fra et arbeidstakerperspektiv er ofte at man ikke inkluderer arbeidstakere på et tidlig nok tidspunkt i endringen, slik at man ikke tar hensyn til deres behov (Carnall, 2018). Sett i lys av en norsk arbeidslivskontekst er det nokså sterk tradisjon for organisert medvirkning, hvilket blant annet reflekteres gjennom fagforeningenes stilling samt hjemmel i lovverk (se Fanebust, 2013).

Med utgangspunkt i studien er det viktig fra et arbeidstakerperspektiv at man i organiserte medvirkningsprosesser får medvirke gjennom mindre grupper. Dette står i kontrast til hva man i litteraturen ser er mest utbredt. I følge Lewis (1999) tenderer virksomheter til å bruke store møtearenaer ved organisert medvirkning. Sett i lys av den respektive studien vil dette virke mot sin hensikt, fordi store møtearenaer vil øke terskelen for å faktisk komme med innspill. Dette kan imidlertid vitne om en manglende forståelse for hvordan kontekstuelle betingelser påvirker hvorvidt arbeidstakere bruker medvirkningsmuligheten eller ei (Morrison & Milliken, 2000; Mowbray et al., 2015).

I lys av studien er det interessant å drøfte at man i organiserte medvirkningsprosesser ikke har et behov for å være direkte involvert i prosessen. Dette står på sett og vis i kontrast til den generelle antakelsen om at alle ansatte har et behov for å medvirke (Lewis & Russ, 2012). Det er imidlertid viktig fra et arbeidstakerperspektiv at det er *noen* arbeidstakere som er med i denne prosessen. Et viktig spørsmål i den forbindelse blir dermed hvem som skal få delta.

I lys av studien bør deltakere velges ut på bakgrunn av spesifikke utvalgs-kriterier. Man peker her på blant annet kompetanse, geografisk lokasjon og relevant erfaring. Denne formen for utvelgelse står imidlertid i kontrast til måten virksomheter har hatt en tendens til å velge ut deltakere. I følge Lewis og Russ (2012) foretar mange virksomheter en velberegnet kalkulasjon før man velger ut deltakere. Ofte foretrekker man arbeidstakere man vet er positive til endringen, og man unngår arbeidstakere man tror kan gi uttrykk for motstand. En må imidlertid så tvil om gevinsten assosiert med en slik tilnærming. For det første risikerer man å gå glipp av avgjørende kompetanse som er avgjørende for å sikre at man utvikler løsninger som svarer på virksomhetens behov (Lewis, 2011; Thomas & Hardy, 2011). På bakgrunn av dette må man drøfte hvilken rolle virksomheten har i slike organiserte prosesser.

Konvensjonelt er organiserte medvirkningsprosesser i større grad styrt fra virksomhetens side, og man må derfor drøfte hvilket overordnet ansvar virksomheten har. I følge Richard (2003) vil virksomheten isolert sett ha svært stor makt i slike tilfeller. Virksomheten vil her ha mulighet til å styre hva arbeidstakere skal få medvirke til, og har dermed potensielt stor makt til å styre diskusjonen i bestemte retninger. Hva virksomheten opplever som viktig er ikke nødvendigvis sammenfallende med hva arbeidstakere opplever som viktig. Dersom virksomheten har en spesifikk agenda med å medvirke, kan dette sette en begrensning på medvirkningen og mulighetene dette skaper (Donaghey, Cullinane, Dundon, Wilkinson, 2011). Det vil på bakgrunn av dette kunne være utfordringer ved å legge et tradisjonelt ledelsesperspektiv til grunn. Dette fordi man primært er interessert i å ivareta strategiske interesser, fremfor arbeidstakeres faktiske behov (Ford et al., 2008). Man risikerer med dette at arbeidstakere ikke får medvirke på områder som er viktig for dem.

**Krav om uformelt lavterskeltilbud.** Sett i lys av studien er det viktig at virksomheter tilrettelegger for et uformelt lavterskeltilbud for medvirkning. Dette tilbudet må være enkelt å benytte seg av, samt tilgjengelig for alle arbeidstakere.

Et mer uformelt medvirkningstilbud vil kunne være et viktig supplement til mer organiserte medvirkningstilbud. Ettersom organiserte medvirkningsprosesser har sterkere grad av styring fra virksomheten, setter dette begrensninger på hva arbeidstakere får og ikke får medvirke rundt (Richard, 2003). I følge Richard (2003) kan et mer uformelt tilbud være

fordelaktig, fordi man her vil ha færre føringer på de ansatte. Ettersom de ansatte får større spillerom, kan man gjennom denne formen for medvirkning fange opp alternative innspill og synspunkter som ellers ville vært vanskelig.

Sett i lys av at et uformelt medvirkningstilbud må ha lik tilgjengelighet for samtlige ansatte, gir dette ytterligere muligheter. Enkelte arbeidstakere kan oppleve deltakelse i formelle prosesser som truende, særlig dersom de er usikre på egen kompetanse eller ferdigheter (Hui & Lee, 2000; Richard, 2003). Gjennom å sikre at medvirkning er lavterskel, vil dette åpne opp for et bredere publikum.

På den andre siden fremmer studien at det ikke nødvendigvis er like viktig hvordan virksomheten legger til rette for denne typen medvirkning. Snarere er det viktig at man gjør det. Dette fordrer at virksomheter har stor fleksibilitet til å utforme dette tilbudet. Dog, det er visse aspekter en bør være oppmerksom på. Selv om medvirkningen er uformell, er det ikke gitt at det oppleves som et lavterskeltilbud. Eksempelvis, dersom man legger opp til medvirkning gjennom uformelt møte eller dialog med leder, kan relasjonen mellom partene være styrende for hvorvidt arbeidstaker våger å være oppriktig (Mowbray et al., 2015). En dårlig relasjon vil kunne innebærer at arbeidstaker avstår fra å bruke muligheten. Er relasjonen god vil arbeidstaker kunne føle seg forpliktet til å uttrykke konsensus eller lojalitet overfor endringen (se Beheshtifar et al., 2012).

**Medvirkningen må være reell.** Fra et arbeidstakerperspektiv vil muligheten til medvirkning være lite verd dersom den ikke er reell. Det er svært viktig for arbeidstakere at man faktisk blir tatt på alvor. Slik som fremgår av lovverk vil en reell innflytelse innebære arbeidstakere har en reell medbestemmelse og innflytelsesmulighet (jf. aml. § 2-4). I praksis vil dette si at virksomheter faktisk må inkorporere eller ta høyde for innspill som arbeidstakere fremmer (Pardo-del-Val & Lloyd, 2003). Sett i lys av en norsk arbeidslivskontekst ligger det videre en forventning om reell medvirkning. Medvirkning regnes som en forutsetning for et godt partssamarbeid (se Berge et al., 2009; Fanebust, 2013).

Behovet for reell medvirkning er imidlertid et interessant poeng ved studien. Dette fordi man utfordrer måten man konvensjonelt har brukt medvirkning – sett fra et ledelsesperspektiv (Lewis & Russ, 2012). Selv om arbeidstakere har en mulighet til å medvirke, er det ikke gitt at muligheten er reell. Man må her skille mellom reell og symbolsk bruk av medvirkning (Lewis, 2011). I følge Lewis (2011) vil en symbolsk form for medvirkning representere en illusorisk form for medvirkning. Virksomheter bruker ofte en slik tilnærming fordi man ønsker å kartlegge eventuell motstand eller avfeie alternative innspill (Lewis & Russ, 2012).

Basert på studien til Lewis og Russ (2012) er en symbolsk form for medvirkning mer utstrakt enn mange tror. Deres studie belyser hvordan virksomheter bruker medvirkning for å rette opp misforståelser hos ansatte og til å rettferdiggjøre endringen – som allerede er forhåndsdefinert. Svært ofte har dermed ikke virksomheter noen intensjon om å faktisk lytte til arbeidstakere. Etersom medvirkning brukes av rent strategiske hensyn, vitner dette om manglende forståelse for arbeidstakerperspektivet og hva som egentlig er viktig for dem.

Det at medvirkning brukes symbolsk gjenspeiler det negative synet litteraturen har på arbeidstakere og deres reaksjoner. Herunder, det anerkjennes i liten grad at medvirkning er noe annet enn et virkemiddel (Lewis, 2011). Man konkluderer med dette at det er virksomheten som vet best, og man anerkjenner dermed ikke den virkelige verdien av medvirkning. Arbeidstakermedvirkning kan imidlertid være en stor ressurs (Beheshtifar et al., 2012).

Det er imidlertid mange virksomheter som har et høyst ubevisst forhold til forskjellen mellom reell og symbolsk medvirkning (Lewis & Russ, 2012). Dette er problematisk av flere grunner. Først og fremst har flere studier pekt på at en illusorisk mulighet for medvirkning vil skape høy frustrasjon hos arbeidstakere (Russ, 2008). Fra et organisatorisk perspektiv vil man være svært tilbøyelig til å tolke dette som motstand. På den andre siden er det i dette tilfellet ikke endringen man reagerer på, snarere måten virksomheten bruker medvirkning på – symbolsk. Dersom virksomheten spør om innspill, foreligger det en forventning fra arbeidstakere om å faktisk bli hørt (Ford & Ford, 2010).

Det er grunn til å stille spørsmålsteget ved hvorvidt en symbolsk bruk av medvirkning er i tråd med prinsippene som ligger til grunn for den nordiske modellen. Dersom arbeidstakere ikke har en faktisk innflytelse, vil det i all hovedsak ikke være medvirkning. Snarere vil dette representere kommunikasjon, ettersom man har fokus på å overlevere informasjon (Russ, 2008). Den nordiske modellen bygger på tydelige demokratiske prinsipper om samarbeid (Berge et al., 2009; Dølvik, 2013). En symbolsk bruk av medvirkning representere alt annet enn samarbeid. Snarere vil dette tjene for å avfeie eller kontrollere arbeidstakeres synspunkter. Virksomheten her gir her implisitt uttrykk for at de vet best, og at man egentlig ikke ønsker innspill fra arbeidstakerne (Jabri et al., 2008). Man risikerer komplementært med dette at arbeidstakeres behov for medvirkning ikke ivaretas på en tilstrekkelig måte. Snarere enn å fokusere på hvordan man kan ivareta ansattes behov under endring, er man mer opptatt av å undertrykke dem. Dette igjen problematiserer det tradisjonelle synspunktet på endringsledelse.

På den andre siden, kravet om reell medvirkning slik studien påpeker, er ikke uten utfordringer. I hvor stor grad eller hvilke innspill man faktisk skal ta høyde for er vanskelig å ta stilling til. I forlengelse av dette er det heller ikke gitt at alle innspill er gode. I følge Morrison og Milliken (2000) er det også problematiske aspekter ved å få for mange innspill. Selv om innspill via medvirkning kan forbedre beslutninger, kan det også gjøre beslutninger vanskeligere. Dette fordi man får alt for mange perspektiver samt informasjon å forholde seg til. Dette er en problemstilling litteraturen i liten grad tar stilling til (Lewis, 1999).

**Trusler for medvirkning.** Ettersom studien peker på at det er flere trusler mot medvirkning, er dette særlig viktig å drøfte. Studien peker på at organisatorisk setting og ledelsens reaksjoner kan påvirke hvorvidt ansatte bruker muligheten for å medvirke. Dette er i tråd med Mowbray et al., (2015) som argumenterer for at det er en rekke faktorer som kan påvirke hvorvidt arbeidstakere faktisk benytter seg av denne muligheten.

Studien peker på at arbeidstakere er redd for å bli feilaktig klassifisert som en motstander – dersom de bruker muligheten for å medvirke. Frykt og mangel på aksept er en grunn til at mange arbeidstakere avstår fra å medvirke (Richardson, 2003; Morrison & Milliken, 2000). Det stilles dog spørsmålsteget ved verdien av muligheten for medvirkning, gitt at arbeidstakere ikke tør å benytte seg av den. På bakgrunn av studiens funn vil man kunne hevde at det er grunnleggende utfordringer med å legge et tradisjonelt ledelsesperspektiv til grunn – og det er flere grunner til dette.

Først og fremst, det tradisjonelle ledelsesperspektivet har et veldig negativt syn på arbeidstakere og hva deres reaksjoner representerer (Ford & Ford, 2010; Ford et al., 2008; Thomas & Hardy, 2011). Det negative synet på arbeidstakere kan bidra til å skape kontekstuelle ramme som gjør medvirkning vanskelig. Dersom arbeidstakere avstår fra å bruke medvirkningsmuligheten, vil dette kunne være en forsterker for kollektiv atferd (Morrison & Milliken, 2000). Det blir dermed en implisitt del av kulturen at ingen skal medvirke.

Dersom medvirkning skal finne sted, er det avgjørende at man evner å etablere en støttende organisasjonskultur. Det må være en tydelig åpenhet og aksept for alternative innspill og synspunkter (Mowbray et al., 2015). Man må forholde seg kritisk til hvorvidt man evner å sikre en aksept og forståelse, gitt at et ledelsesperspektiv ligger til grunn. Fra et ledelsesperspektiv vil man forvente at arbeidstakere yter motstand (Ford & Ford, 2010). Tanken er at arbeidstakere er motivert av egosentriske interesser, snarere enn organisasjonens beste (Lewis & Russ, 2012). I realiteten risikerer man dermed å forhåndsdømme alle former eller uttrykk for medvirkning som endringsmotstand.

Man må i forlengelse av dette drøfte hvorvidt en slik tilnærming er forenlig med grunnprinsippene som ligger til grunn for den nordiske modellen. Dersom det oppstår en frykttkultur, hvor arbeidstakere ikke tør å medvirke, vil dette stå i kontrast til grunnleggende prinsipper om demokrati. Dette er en vesentlig verdi som ligger til grunn for norsk arbeidsliv (se Berge et al., 2009; Dølvik, 2013).

Fra et tradisjonelt ledelsesperspektiv vil man kunne tendere til å tolke medvirkningens suksess på bakgrunn av hvor få som benytter seg av muligheten til å medvirke (se Besheshtifar et al., 2012). En må være varsom med en slik tolkning. Snarere enn at man faktisk har adressert arbeidstakeres behov, risikerer man her å undergrave disse.

Det at arbeidstakere bruker muligheten for å medvirke er imidlertid ikke utfordringen. I følge Ford et al., (2008) er det et større problem dersom arbeidstakere ikke bruker medvirkningsmuligheten. Dette kan snarere være tegn på undertrykkelse eller at man ikke bryr seg om endringen. Fra deres perspektiv ville man fra et arbeidstakerperspektiv vært mer tjent med å ikke medvirke, dersom man ikke ønsket at endringsinitiativet skulle svinne hen. Snarere vil man kunne argumentere for at det er selve forventningen om motstand som er problemet.

Forventer man motstand vil man aktivt lete etter atferd, holdninger eller reaksjoner som kan minne om motstand (Ford et al., 2008). Ettersom motstand er tolket og forstått på høyst ulike vis, risikerer man at alt og ingenting kan tolkes som motstand (Erwin & Garman, 2010). Dog, uttrykk for medvirkning er ikke ensbetydende med at man er en endringsmotstander. Å utfordre endringen eller fremme nye forslag kan snarere være et tegn på at man ønsker det beste for endringen (Ford & Ford, 2010). Studien peker på at arbeidstakere ønsker å medvirke, slik at man kan bidra til å styrke endringen – noe som vil være til fellesskapets beste.

Dersom arbeidstakere ikke våger å bruke medvirkningsmuligheter, risikerer man å avskrive gode innspill og forslag som kan forbedre endringen (Beheshtifar et al., 2012). Man vil med dette også langt på vei avskrive et viktig kriterium som er helt sentralt for å sikre en god endringsprosess – sett fra et arbeidstakerperspektiv (Saksvik et al., 2007).

## **Implikasjoner**

Den respektive studien har viktige teoretiske og praktiske implikasjoner. Gjennom den kvalitative tilnærmingen bidrar studien til økt forståelse for arbeidstakerperspektivet. Konkret

belyser studien hvordan kommunikasjon kan brukes på mer eller mindre hensiktsmessige måter sett i lys av et arbeidstakerperspektiv. Dette er noe man tidligere har hatt manglende fokus på i litteraturen (Armenakis & Harris, 2009).

Studien bidrar til å gi et mer nyansert perspektiv på endringsledelse og hva dette handler om. Herunder drøftes det problematiske aspekter ved å legge et tradisjonelt ledelsesperspektiv til grunn. Studien bidrar derfor til en egen bevisstgjøring rundt organisasjoners holdning til arbeidstakere. Dette fordi man med et slikt perspektiv risikerer å bruke kommunikasjon og medvirkning på inadekvate måter. Kunnskap om arbeidstakerperspektivet vil på sin side være viktig kunnskap for samtlige virksomheter som søker å gjennomføre endringer. Dette kan bidra til å styrke endringsprosesser og opplevelsen av en god endringsprosess (Saksvik et al., 2007).

## **Videre forskning**

Til tross for at studien blant annet understreker viktigheten av reell medvirkning, sier man lite om hvordan reell medvirkning kan ivaretas i praksis. Fremtidige studier bør derfor se nærmere på hvordan virksomheter kan jobbe strukturert for å konkret omsette innspillene man får fra arbeidstakere til praksis (Lewis, 1999; 2011). Det er vanskelig å vite rent konkret hvilke innspill man skal lytte til, og hvilke innspill man ikke skal lytte til (Morrison & Milliken, 2000).

Videre studier bør undersøke hva som kjennetegner arbeidstakeres krav og behov til bruk av kommunikasjon og medvirkning innenfor andre arbeidslivskontekster. Studien har tatt utgangspunkt i en virksomhet innenfor en norsk arbeidslivskontekst. Kjennetegn og karakteristikk ved arbeidslivskontekst vil kunne legge føringer på de behov og forventninger arbeidstakere har til kommunikasjon og medvirkning. Det er imidlertid ikke gitt at de samme behov vil være synlige innenfor en annen arbeidslivskontekst (Lewis & Gates, 2005).

Til tross for at den respektive studien peker på at behovet for kommunikasjon og medvirkning ikke er et engangstilfelle, må man imidlertid anerkjenne at dette ikke er en longitudinell studie. Fremtidige studier bør undersøke nærmere hvordan behovene for kommunikasjon og medvirkning varierer eller utvikler seg over tid. Eksempelvis, selv om den respektive studien fremmer at ansatte ønsker kontinuerlig tilgang på informasjon, er det uvisst hvorvidt man ønsker ulik type informasjon på ulike tidspunkt, eller hvorvidt kravet til



kvaliteter ved informasjonen er forskjellig avhengig av tid. Tilsvarende vil også gjelde i forbindelse med medvirkning.

Betydningen av tid er ofte neglisjert i endringslitteraturen, hvilket er problematisk ettersom dette implisitt fordrer en antakelse om at et behov er statisk (Pettigrew et al., 2001). For øvrig, i endringslitteraturen er majoriteten av studier krysseksjonelle (Se Oreg et al., 2011), og vil derfor ikke være egnet til å si noe om hvordan et fenomen utvikler seg over tid. For å kunne undersøke hvordan noe utvikles over tid kreves det longitudinelle studier (Singer & Willett, 2003). Dette vil kunne være særlig viktig, ettersom arbeidstakeres opplevelse av endring endres over tid (Piderit, 2000).

## **Konklusjon**

Sett fra et arbeidstakerperspektiv er kommunikasjon og medvirkning viktig for å adressere grunnleggende behov og opplevelser i forbindelse med endring. Arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning er imidlertid komplekst og sammensatt. Det er tydelige forventninger til når, hvordan og på hvilken måte virksomheter skal løse dette i praksis. Det finnes med andre ord mer eller mindre gode måter å ivareta disse behovene på.

For å kunne ivareta arbeidstakeres behov for kommunikasjon og medvirkning under endring, må man utfordre det tradisjonelle perspektivet på endringsledelse. I tradisjonell forstand har man ofte brukt kommunikasjon og medvirkning som målrettede virkemidler mot endringsmotstand. Et tradisjonelt syn på endringsledelse fordrer et negativt syn på hva kommunikasjon og medvirkning skal utrette. Fra et tradisjonelt ledelsesperspektiv vil man i liten grad være tilbøyelig til å anerkjenne den iboende verdien kommunikasjon og medvirkning har fra et arbeidstakerperspektiv.

Med et ledelsesperspektiv til grunn risikerer man dermed å bruke kommunikasjon og medvirkning på måter som ikke tilstrekkelig ivaretar eller adresseres arbeidstakeres behov under endring. Til syvende og sist skapes endringen av ansatte, og det er de som må forholde seg til endringen i det daglige. Virksomheter bør derfor strekke seg langt for å ivareta deres behov. Ved å legge et tradisjonelt perspektiv til grunn risikerer man å slå ned på demokrati på arbeidsplassen, snarere enn å støtte opp om demokrati. Man avskriver med dette prinsipper som langt på vei defineres som avgjørende for et godt og velfungerende organisasjonsliv – sett i lys av en norsk arbeidslivskontekst.

## Referanseliste:

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi:10.1080/14697010701563379
- Arbeidsmiljøloven. Lov 17. juni 2005. nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G., (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.  
doi:10.1080/14697010902879079
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.  
doi:10.1177/001872679304600601
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(5), 546-564. doi:10.1108/01443570310471857
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422-438. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.007
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Berge, Ø., Christensen, J., Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., Kavli, H., & Trygstad, S. (2009). *De nordiske modellene etter 2000 – en sammenliknende oppsummering*. Oslo: Fafo
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. doi:10.1080/13594320444000128
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621. doi:10.1177/1059601106286880
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks: Sage.
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In defense of being “native”: The case for insider academic research. *Organizational Research Methods*, 10(1), 59-74.  
doi:10.1177/1094428106289253

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In Cooper, H. *The handbook of research methods in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. (4. utg.). Harlow: Prentice Hall.
- Burnes, B. (2011). Introduction: why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450. doi:10.1080/14697017.2011.630507
- By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 8(1), 21-35. doi:10.1080/14697010500359250
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 862-882. doi:10.1037/0021-9010.89.5.868
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. (utg.2). London: Kogan Page
- Carnall, C. (2018). *Managing change in organizations* (utg.5). Essex: Prentice Hall
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. doi:10.1177/0021886399351003.
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62. doi:10.1016/0090-2616(94)90087-6
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67. doi:10.1177/0950017010389239
- Dølvik, J. E. (2013). Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling. Oslo: Fafo
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. doi:10.1108/01437731011010371
- Fanebust, A. (2013). *Innføring i arbeidsrett den individuelle del*. (3 utg.). Oslo:

Universitetsforlaget.

- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (utg.4.). London: Sage Publications.
- Ford, J. D., Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.002
- Ford, J. D., Ford, L. W. (2008) Conversational profiles a tool for altering the Conversational Patterns of Change Managers. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44(4), 445-467. doi: 10.1177/0021886308322076
- Ford, J. F., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. doi:10.5465/AMR.2008.31193235
- Georgalis, J., Samaratunge, R., & Kimberley, N. (2015). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perception of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113. doi:10.1177/0312896214526212
- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20? *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 39-51. doi:10.1002/job.2208
- Gray, B., Stensaker, I. G., & Jansen, K. J. (2012). Qualitative challenges for complexifying organizational change research: Context, voice, and time. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2), 121-134. doi:10.1177/0021886312438866
- Hargie, O., & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organizations*. Psychology Press
- Hassard, J., Teoh, K., & Cox, T. (2017). Organizational uncertainty and stress among teachers in Hong Kong: work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 32(5), 860-870. doi:10.1093/heapro/daw018
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. doi:10.1080/14697010500082902
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232. doi:10.1177/014920630002600203
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Jackson, D., & Wilkes, L. (2005) "I'm gonna do what i

- wanna do". Organizational change as a legitimized vehicle for bullies. *Health Care Management Review*, 30(4), 331-336.
- Jabri, M., Adrian, A. D., & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 667-685. doi:10.1108/09534810810915718
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaption to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27. doi:10.1037/1076-8998.9.1.11
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: winning support for new business goals*. New York: McGraw-Hill
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. doi:10.2307/256692
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. Implementer's targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75. doi:10.1177/0893318999131002
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Lewis, R. D., & Gates, M. (2005). *Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey.
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: what are practitioners doing? *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267-294. doi:10.1177/0893318911431804
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicatiing during organizational change. The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137. doi:10.1177/0021943605285355
- Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *The Journal of Management Development*, 33(4), 324-341. doi:10.1108/JMD-05-2012-0058.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change*

- Management*, 6(2), 217-231. doi:10.1080/14697010600693731
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to The Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. doi:10.5465/amr.2012.0099
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management*, 25(4), 706-725. doi:10.5465/amr.2000.3707697
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 382-400. doi:10.1111/ijmr.12045
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi:10.1177/0021886310396550
- Pardo-del-Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102-108. doi:10.1180/01437730310463297
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860. doi:10.1108/00251741211279639
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. doi:10.2307/3069411
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:10.5465/AMR.2000.3707722
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organisations: a social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 207-226
- Richard, N. (2003). Why do we remain silent in the face of unethical behavior? The politics of ethics: methods for acting, learning, and sometimes fighting, with others. i *addressing ethics problems in organizational life*. New York: Oxford University Press
- Rosnow, R. L. (1991). Inside rumor: A personal journey. *American Psychologist*, 46, 484-496.

- Russ, T. L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199-211. doi:10.1080/14697010802594604
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Robstad Andersen, G., Kvernberg Andersen, T., Pettersen Buvik, M., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. doi:10.1080/02678370701685707
- Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied Longitudinal Data Analysis: Modeling change and event occurrence*. New York: Oxford University Press
- Smet, K., Vander Elst, T., Griep, Y., & De Witte, H. (2016). The explanatory role of rumours in the reciprocal relationship between organizational change communication and job insecurity: a within-person approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 631-644. doi:10.1080/1359432X.2016.1143815
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Management*, 28(2), 301-314. doi:10.1108/JOCM-03-2014-0055
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management*, 12(2), 752-788
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. Oxford: Academic Press
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331. doi:10.1016/j.scaman.2011.05.004
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6. utg.). London: Sage Publications
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. doi:10.1108/01425450510572685
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11-21. doi:10.1016/j.jvb.2013.02.004
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., & Assen, M., (2015). Does a well-informed employee have

a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401-422. doi:10.1177/0021886315569507

Wilkinson, A., Mowbray, P., Jian-Min Sun, J. (2018). Employee voice in the Asia pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12185

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2. ed.). Berkshire: McGrawHill, Open University Press



## Vedlegg 1 – Intervjuguide

### Endringen

- Beskriv fra et overordnet nivå hva slags type endring dette er, og hva endringen går ut på.
- Beskriv hvordan endringen påvirker deg og din arbeidshverdag (f.eks. rutiner, arbeidsoppgaver, metoder, verktøy, strukturelt, sosiale forhold).

### Informasjon

- Beskriv eget behov for informasjon om endringen i endringsprosessen (dvs. i hvilken grad er informasjon om endringen viktig for deg?)
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- *Hva* har du behov for å vite om endringen? (dvs. hva slags type informasjon trenger du? F.eks. generell vs. spesifikk)
  - Hvorfor ønsker du denne informasjonen?
- *Hvordan* ønsker du å få informasjon om endringen? (dvs. hvilke kanaler som bør brukes. f.eks. mail, telefon, møter, personlig kommunikasjon, intranett).
  - *Hvorfor* ønsker du å få informasjon via disse kanalene?
- *Når* du ønsker å få informasjon om endringen? Utdyp.
  - Hvorfor er tidspunkt mer eller mindre viktig?
  - Bør ulike typer informasjon presenteres på ulike tidspunkt? Hvorfor?
- *Hvem* bør kommunisere informasjon om endringen og *hvorfor*?

### Medvirkning

- Beskriv eget behov for å medvirke i endringsprosessen. (dvs. I hvilken grad er muligheten til å påvirke endringsprosessen og utfallet av endring viktig for deg).
  - Hvorfor/hvorfor ikke
- *Hvordan* ønsker du at virksomheten skal legge til rette for medvirkning endringsprosessen?
  - Hvorfor ønsker du å medvirke på denne måten?
- *Når* ønsker du å medvirke? Utdyp.
  - Er behovet for å medvirke forskjellig over tid?

### Generelt

- Utover det som er nevnt, hvilke andre momenter er viktig for deg når det kommer til måten endringsprosessen håndteres på?