

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi

Opptaksår: 2019

Er oppgaven konfidensiell? NEI: JA:

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål? JA: NEI:

Forfattere

Studentnr.:	Navn:
255844	Eline Skjervold Pedersen
255856	Aurora Næss Nilsson

Oppgavens tittel:

Tittel: Medvirkningens relevans for endringsprosessen

Problemstilling: Hvordan opplever ulike aktører i en organisasjon endringsprosesser og hvilken betydning har *arbeidstakerenes* medvirkning for dette?

Veileder:

Isak Lekve

BSSBAC-1 - Bacheloroppgave



University of
Stavanger

Medvirkningens relevans for endringsprosessen

En kvalitativ analyse av hvordan aktører opplever endringsprosesser og medvirkningens betydning

Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

Bachelor i Sosiologi

Stavanger/12.mai 2022

Sammendrag

Oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hvordan opplever ulike aktører i en organisasjon endringsprosesser og hvilken betydning har arbeidstakerenes medvirkning for dette?

Målet med denne bacheloroppgaven er å avklare hvordan ulike aktører i en organisasjon opplever endringsprosesser og hvilken rolle medvirkning spiller. Organisasjonen vi har tatt for oss i oppgaven gjennomgår en stor systemutvikling. Dette innebærer at alle kanaler slik som kommunikasjon, lagring av dokumenter og elektroniske verktøy skal samles på én arena. Bakgrunnen for endringen er i hovedsak uoversiktlige systemer, som forårsaker at den allerede spredte organisasjonen blir enda mer desentralisert. Vi har sett nærmere på hvordan endringsprosessen har forløpt så langt i forhold til planen, og hvilke reaksjoner den har utløst. Vi har også undersøkt hvordan virksomheten har lagt opp til medvirkning og hvorvidt arbeidstakerne har deltatt i prosessen. Vi har til slutt kommet frem til at det er viktig å belyse målet med endringen, samt at medvirkning spiller en stor rolle for sluttresultatets suksess.

Oppgaven baserer seg på empiriske data som er innhentet fra fem intervjuer med informanter med ulike stillinger i forskjellige avdelinger i organisasjonen. Vi har med dette fått avdekket et bredere spekter av hvilke oppfatninger de ansatte har rundt endringen.

Den teoretiske bakgrunnen for oppgaven er hentet fra organisasjons- og endringsteori. Teorikapittelet er delt inn i to deler der den første delen gjør rede for endringsteorien om endringsledelse og motstand deretter. Den andre delen belyser det teoretiske grunnlaget for medvirkning og dens funksjon i endringsprosesser.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Eline Skjervold Pedersen og Aurora Næss Nilsson som er studenter ved Universitetet i Stavanger. Dette er en avsluttende oppgave for vår Sosiologi Bachelor og teller 20 studiepoeng.

Vi har valgt å undersøke et tema som har vært et stort og viktig emne innenfor vårt interessefelt. Vi har undersøkt reaksjoner på endringsprosesser og som en funksjon av ansattes medvirkning i en organisasjon som gjennomgår en systemutvikling av sine digitale verktøy.

Vi vil takke organisasjonen og informantene som har bidratt med viktig informasjon for at vi skal ha kunnet gjennomføre oppgaven.

Vi vil også rette en takk til vår veileder Isak Lekve, som har vært til stor hjelp for oss. Isak har bidratt med forslag til relevant teori og nyttige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Han har også vært tilgjengelig for både spørsmål og diskusjon til en hver tid. Tusen takk!

Eline Skjervold Pedersen og Aurora Næss Nilsson

03.05.22

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1.0 Innledning	2
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2 Oppgavens problemstilling	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2.0 Teoridel	4
2.1 Endringsteori	4
2.1.1 Endringsledelse	4
2.1.2 Hva er drivkraften bak organisasjonsendringer?	5
2.1.3 Den norske arbeidslivsmodellen	6
2.1.4 Motstand mot endringsprosesser	6
2.2 Medvirkning.....	8
2.2.1 Hva er medvirkning og deltagelse?.....	8
2.2.2 Medvirkningens funksjon i endringsprosessen.....	9
2.3 Oppsummering.....	10
3.0 Metode.....	11
3.1 Valg av metode	11
3.2 Utvalg av informanter	12
3.3 Utarbeiding av intervjuguide.....	13
3.4 Reliabilitet, etikk, validitet	13
3.5 Intervjuprosessen.....	14
4.0 Empiri og analyse.....	16
4.1 Organisasjonen.....	16
4.2 Endringens drivkraft.....	16
4.3 Endringsprosessen.....	17
4.4 Medvirkning	19
4.4.1 Medvirkning sett “ovenfra”	19
4.4.2 Medvirkning sett “nedenfra”	20
4.4.3 Motivasjon for medvirkning	21
4.5 Motstand mot endring	22
4.5.1 Motivasjon for motstand	24
4.6 Koordinering og samarbeid.....	24
5.0 Konklusjon	27
6.0 Referanseliste:	30
7.0 Vedlegg	32

1.0 Innledning

Samfunnet vårt blir stadig mer påvirket av globaliseringen. De enkelte land blir med andre ord sammenvevd tettere og tettere, slik at hele verden blir til ett samfunn. Denne utviklingen påvirker blant annet kulturen, økonomien og teknologien. Globaliseringen skaper raskere utbredelse av teknologi (Grint & Nixon, 2015). Fenomenene i vår tid utvikler seg parallelt med samfunnet vårt, dette inkluderer også arbeidslivet.

Organisasjonsbegrepet kan defineres som et kollektivt samarbeid mellom medlemmer av et felleskap for å nå felles målsettinger. Organisasjonen skal løse bestemte oppgaver og utfordringer knyttet til gitte mål. Hovedhensikten ved arbeidsorganisasjonen er følgelig løsning av oppgaver på en bestemt og strukturert måte, ved minimal bruk av ressurser i prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16-17). Organisasjonene er under stadig mer press for å mette endringskravet, som resulterer i økt press på ledelsen for å iverksette nye og innovative endringer som gagnar virksomheten.

Organisasjonsteori skal gi oss en bedre forståelse for hva som foregår i en organisasjon, for så å ta i bruk denne kunnskapen til å skape utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14). Dette er et kjerneelement i vårt studie. De ulike organisasjonsteoriene har forskjellige mål. Enkelte organisasjonsteorier søker å forklare hva som øker effektivitet, noen prøver å beskrive hvordan organisasjoner påvirker de ansatte internt eller samfunnet eksternt. Andre bruker organisasjonsteori for å forklare konflikter i en virksomhet (Grint & Nixon, 2015, s. 95). Vi ønsker å bruke organisasjonsteorien til å undersøke hvordan organisasjoners endringsprosesser påvirker de ansatte, samt hvordan de ansatte i virksomheten påvirker tilbake. Organisasjonsteori kan dermed hjelpe oss å forstå hvordan og hvorfor organisasjoner går frem som de gjør i ulike endringsprosesser.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi hadde et ønske om å undersøke hvordan ulike aktører opplever endring i virksomheter og hva som blir gjort for å tilrettelegge for at endringene gir positive resultater. I tillegg til dette vil vi se på hvilke metoder ledelsen av endring anser som nødvendige for å sørge for en vellykket endringsprosess, spesielt med fokus på medvirkning. I denne besvarelsen vil vi omtale ledelsen av endring som “endringsagenter”.

Med tanke på den økende globaliseringen av samfunnet vårt, er det interessant å se på hvordan arbeidslivet blir stadig mer påvirket av teknologisk utvikling. En hovedmotivasjon er ofte å effektivisere unødvendig tidkrevende deler av arbeidshverdagen hos arbeidstakerne. Men kan denne typen endring ha motsatt effekt? Hvilke faktorer påvirker hvordan ansatte vil reagere på slike endringer i organisasjonen? Vi gikk inn i denne oppgaven med en tanke om at aktører i arbeidslivet motsetter seg endring på bakgrunn av svakt utført endringsledelse.

Før intervjuprosessen hadde vi tanker om hvilke funn intervjuene ville gi oss. Ved å anta hvilke tema som ville være sentrale for forskningsprosjektet, utarbeidet vi en intervjuguide i henhold til dette. Våre tanker om hva som påvirker endringsprosessen i organisasjonen gjorde at vi baserte deler av intervjuet på Dag Ingvar Jacobsen sine 10 utfordringer knyttet til endring i organisasjoner. Dette omhandler blant annet tap av identitet og tap av kompetanse. Målet var å se på om våre antagelser stemmer med erfaringer fra virkelig bedrift. Vi utarbeidet problemstillingen vår ut ifra dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379-381).

1.2 Oppgavens problemstilling

Opgavens problemstilling lyder som følger:

Hvordan opplever ulike aktører i en organisasjon endringsprosesser og hvilken betydning har arbeidstakerenes medvirkning for dette?

1.3 Oppgavens oppbygging

For å svare på problemstillingen om hvordan ulike aktører i organisasjonen opplever endringsprosesser har vi valgt å begynne besvarelsen med en teoridel. Her defineres viktige teorier og begrepsapparat for analysen av empirien vi har tilegnet oss.

Analysen baserer seg på empiri som er hentet inn fra fem intervjuer med informanter i en relativt stor virksomhet. Informantene kom fra hver sin avdeling, som var et taktisk grep for å kunne avdekke så mye av virksomhetens oppfatninger som mulig uten å måtte gjennomføre et stort antall intervjuer. Vi vil presentere vår fremgangsmåte i metodekapittelet og videre analysere funnene fra intervjuene i empirikapittelet, knyttet opp mot teorien.

2.0 Teoridel

Denne delen av oppgaven har som hensikt å gjøre rede for teori om endring i organisasjoner, samt medvirkning og motstand knyttet til endringsprosesser. Kapitlet vil dermed omfatte relevant teori for å kunne analysere dataene som ble samlet inn på en tilfredsstillende måte.

2.1 Endringsteori

Endringsteori omfatter teori om hvordan og hvilke endringer som blir introdusert. I denne besvarelsen vil vi fokusere på endringsteori i organisasjonssammenheng.

Det finnes mange definisjoner på endring i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik presenterer kort og generelt begrepet slik: "Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt." (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Med andre og litt mer presise ord skjer endringer i organisasjonens struktur, kultur, demografi, kommunikasjon, beslutninger og læring. Det kan også handle om å endre og utvikle oppgaver eller teknologi (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373).

2.1.1 Endringsledelse

Endringsledelse omfatter ledelse med fokus på hvilke endringer som virksomheter må utføre for å nå målene sine. Dette inkluderer også opplæring og videreutvikling. For å gjennomføre en vellykket endringsprosess er det svært viktig at ledelsen har kunnskap og erfaring innen endringsledelse. Forståelsen av hvilke kriterier som må oppfylles krever at ledelsen har evnen til å benytte seg av tilgjengelige ressurser for å sikre positiv utvikling under endringsprosessen. Hennestad og Revang (2012) definerer kort og enkelt begrepet: "Endringsledelse er planlagt og styrt endring." (s. 92). Det er med andre ord ledelsens ansvar å planlegge og iverksette endringer. Samtidig som arbeidstakernes interesser blir ivaretatt ved å forklare aktørene i virksomheten hvorfor endringen er en fornuftig og en nødvendig løsning. Det er likevel ikke slik at ledelsens intensjoner om endring alltid blir gjennomført i samsvar med endringsledelsens prinsipper.

Hammer og Champy (1995) skriver for eksempel om endringsprosesser som mislykkes og hvorfor dette skjer (sitert i Bergheim & Jacobsen, 2013, s. 13-14). Grunnen til at prosesser ikke lykkes kan være uklar målsetting og liten forståelse for nødvendigheten av å

kommunisere tydelig hva målet faktisk er i planleggingsfasen. Dette er etter deres mening den mest utbredte feilen ledergruppen gjør i endringsprosesser.

2.1.2 Hva er drivkraften bak organisasjonsendringer?

Verden får høyere etterspørsel av raskere produksjon av varer og tjenester, som resulterer i at vi må tilpasse oss. De organisasjonene som ikke klarer å tilpasse seg raskt endrede ytre faktorer vil ofte bukke under (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372). Det er dermed stadig flere faktorer ledere må ta i betraktning for å sikre vellykket produksjon, for eksempel nye produkter, økt konkurranse, miljøutfordringer, statlig reguleringer og ikke minst teknologisk utvikling. Mange organisasjoner reagerer på dette presset med å foreta jevnlige endringer (Kotter & Schlesinger, 2008, s. 2). Økte krav til endringer i ytre strategi, indre organisasjonsstruktur og kultur legger stadig større ansvar på lederne i organisasjonen (Grønhaug et.al, 2001).

I tillegg er det flere som mener at endringer skyldes en egen endringsideologi. I boken *Endringer i organisasjoner* anerkjenner Tom Karp (2014) at endring er konstant tilstedeværende. Endringer skaper mer press på forventningene organisasjonene har. Det resulterer i blant annet endringsprogrammer og implementeringer av nye systemer (s. 20-21). Endringsideologi vil dermed hevde at endringer finner sted fordi lederne sitter med en oppfatning om at endringer er nødvendig og vil føre til noe bra uansett, slik at endring blir et institusjonalisert samfunnssyn.

Amundsen og Kongsvik (2016) viser til Jacobsen som forklarer at endringsbehovet kommer av noe annet. Han mener at det er viktig å se på hva drivkraften bak endringen er for å forstå hvorfor og hvordan endring skjer. Her presenterer han fem drivkrefter bak endring: 1. organisasjoners "livsfaser", 2. naturlig utviklingsprosess grunnet markedskonkurranse, 3. interessekonflikt, 4. sammentreff og 5. intensjoner eller planlagt endring (s. 36-37). Planlagt endring vil si at organisasjonen endrer seg for å oppnå spesifikke mål. Denne typen endring vil være den av Jacobsens drivkrefter som er mest relevant for denne oppgaven. Hvilken type endringer ledelsen skal benytte seg av er avhengig av hvilken type organisasjon det er snakk om, hvilken situasjon den befinner seg i, og hvilke forutsetninger den har fra før. Med andre ord, hva er selve drivkraften bak endringen.

2.1.3 Den norske arbeidslivsmodellen

Velferdsstaten skal sikre at alle som bor i Norge har samme tilgang på helsetjenester, utdanning og trygge og gode arbeidsforhold (Lekve, 2021, s. 20). En kan da se på velferdsstaten som en plattform for den norske arbeidslivsmodellen. Trygge og gode arbeidsforhold står sentralt i den norske modellen. Den baserer seg på gjensidig balanse mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Selv om dette ikke skal signalisere at disse to partene har like mye makt, så viser det at de er betydelig mer jevnstilte enn i andre land (Lekve, 2021, s. 24). Arbeidsgiveren har den daglige styrings- og beslutningsmakten, mens arbeidstakeren har indirekte makt over arbeidsgiveren ved for eksempel å ikke medvirke i virksomheten, noe som ødelegger for dens utvikling. Den norske modellens aspekt om arbeidsliv omfatter lov om arbeidsmiljø og arbeidervern, samt formelle avtaler mellom arbeidslivets parter. Disse demokratiske rettighetene legger grunnlaget for en organisasjonsform hvor medvirkning er et viktig fundament. Medvirkning i organisasjonssammenheng omhandler de ansattes deltagelse i virksomheten. Dette skal sikre den ansattes innflytelse i organisasjonen. Ved at organisasjonen lar den enkelte ansatte få utvikle seg gjennom medvirkning med sine fysiske og intellektuelle ferdigheter i arbeidet, legger det til rette for nyskaping og innovasjon (Korsnes, 2003). Dermed vil medvirkning, som vi vil gå dypere inn på i teoridelen, være et av de viktigste karaktertrekkene ved den norske modellen. På den måten skiller den norske modellen seg fra typiske byråkratiske modeller slik som Frederick Winslow Taylor omtaler i sin modell om scientific management (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 48-52).

Taylor hevder at den mest effektive produksjonsmåten oppnås ved streng arbeidsdeling og oppgavefordeling mellom ulike kompetanseområder, der oppgavene er fordelt mellom eksperter på hvert spesifikke felt. En god tanke, men repetitivt arbeid viste seg ikke å være det beste for de ansatte, noe som til syvende og sist heller ikke vil være bra for arbeidsgiverne. For å motivere de ansatte til å gjøre arbeidsoppgavene så effektivt og bra som mulig, mente Taylor at lønningene bør være høyere (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 48-52). Den norske modellen vil i tillegg til lønn bruke medvirkning for å skape enda mer engasjement og motivasjon hos de ansatte, samt ikke ha samme strenge arbeidsdeling.

2.1.4 Motstand mot endringsprosesser

Endringer møter ofte motstand fra de ansatte, selv om de gjerne reagerer på ulik måte. De ansatte kan møte endringene med alt fra entusiasme til aggressive forsøk på å hindre

endringene fra å skje (Kotter & Schlesinger, 2008, s. 3). Det finnes flere årsaker til at det oppstår motstand mot endring. Det kan være årsaker sett fra et ledelsesperspektiv: motsetninger som en kan finne mellom ulike deler av en organisasjon, at de ansatte vil ta vare på det kjente og kjære, at det er en svakt utført endringsledelse eller at de ansatte har vanskelig for å omstille seg. På en annen side kan ansatte ha rasjonelle grunner til å gjøre motstand, for eksempel kan de se på endringen som motsatt utvikling. Med andre ord trenger ikke endring alltid være progressivt. I alle arbeidsorganisasjoner vil det eksistere ulike interesser og maktforhold, som gjør at det kan oppstå uenigheter om utformingen av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 378-379).

Den norske modellen skal sørge for trygge arbeidsforhold, men samtidig legge opp til vekst og utvikling av virksomheten. Amundsen og Kongsvik (2016) viser til Maslows motivasjonsteori som tar for seg dilemmaet mellom trygghet og vekst, noe som utfordrer den stabile arbeidshverdagen (s. 90). Mennesker har et grunnleggende behov for trygghet, som Maslow også illustrerer i sin behovspyramide. Dette vil også inkludere trygge arbeidsforhold som for eksempel vil medføre en sikker arbeidsplass og fast ansettelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 232-233). Men hvis virksomheten legger for mye vekt på trygghet kan endring bli sett på som noe negativt, som ofte kan resultere i motstand mot endring. Vekst som viktigste faktor gjør derimot at endring vurderes som en mulighet for økt kunnskap og kompetanse. Samtidig kan den påvirke tryggheten i den forstand av at de ansatte ikke føler seg trygge i sin stilling. Må man ofre noe for de andre? Hva har organisasjonen lagt vekt på? Hva må til for å unngå motstand? Endring kan vekke sterke følelser hos mennesker.

Scott og Jaffe (2004) illustrerer en slik overgangsfase fra fortid til fremtid gjennom en modell. Den første fasen omhandler fornektelse ovenfor endringsprosessen. Den andre fasen er motstand og handler om usikkerhet og tapsopplevelser. Jacobsen og Thorsvik definerer som nevnt tidligere ulike årsaker til motstand som skyldes tapsopplevelser. Dette inkluderer blant annet tap av identitet og tap av kompetanse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 379-381). Motstandsfasen kan også innebære at arbeidstakere reagerer aggressivt. Utforskning og tilknytning er de to elementene i overgangsfasen som er rettet mot fremtiden. Her eksperimenterer en seg fram og de omdefinerte rollene aksepteres.

Et annet viktig element blir illustrert i Dølvik (2014) sitt perspektiv på samarbeidet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. De institusjonelle ordningene som har vokst frem gjennom det

20. århundre har lagt grunnmuren for å skape et tettere samarbeid mellom arbeideren og lederen. Ut ifra dette vokste “konfliktpartnerskapet” frem, som skulle lage rom for gjensidig avhengighet mellom partene og bringe dem sammen for å finne kompromiss eller løsninger på de motstridende interessene de måtte ha. Arbeidstakerne og arbeidsgiverne i en arbeidsorganisasjon vil ha både like og ulike interesser, og i samsvar med den norske modellen vil samarbeidet mellom disse partene være avhengig av det jevnbyrdige maktforholdet som modellen legger til rette for (s. 18). God kommunikasjon vil dermed være essensielt for at det skal være et godt samarbeid mellom partene. Om det oppstår motstand mot endring kan med det være avhengig av om konfliktpartnerskapet fungerer som det skal.

2.2 Medvirkning

Medvirkning, eller aktiv deltagelse, blir belyst som en positiv faktor i organisasjoner. Her kan de ansatte aktivt delta i og påvirke beslutninger i forhold til organisasjonens fremdrift og den enkelte ansattes fremtid. Dette skal virke som en gode for alle parter i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 387-388). Ut ifra dette kan en kanskje forvente at medvirkning vil føre til mindre motstand ved at ansatte spiller en større rolle i endringsprosessen. Vi skal i denne oppgaven se nærmere på hvilken betydning medvirkning har for ulike aktørers reaksjoner på endringer i virksomheten.

2.2.1 Hva er medvirkning og deltagelse?

Hvordan medvirkning organiseres, kan ha stor betydning for utfallet av endringsprosess. En kan skille mellom to former for medvirkning; direkte og indirekte medvirkning. Direkte medvirkning vil si at hver av de ansatte kan gå inn for å selv påvirke beslutninger som omhandler deres arbeidssituasjon. Indirekte medvirkning skjer gjennom for eksempel tillitsvalgte eller verneombud. Disse skal representere de ansattes interesser i ulike formelle møter mellom representanten og arbeidsgiver. Det er vanlig å blande disse to i endringsprosesser, der en gruppe mennesker tar beslutninger om endringene som skal gjennomføres. Dermed vil de ansatte ha mer innvirkning på sine egne arbeidsforhold (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 151-154). En kan variere graden av deltagelse fra ingen deltagelse til full deltagelse, og det viser seg å være sterkere engasjement på arbeidsplassen og tilknytning til organisasjonen jo mer deltagelse det er i endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 250). Men hvor har medvirkning sin bakgrunn? Amundsen og Kongsvik

(2016) gjør rede for Karl Marx sitt begrep om fremmedgjøring og hvordan organisasjonsstrukturen har utviklet seg fra den industrielle revolusjon til i dag (s. 138-139).

Under industrialiseringen beskrev Marx den kapitalistiske produksjonsmåten med blant annet *fremmedgjøring*. Han mente at vår måte å kreativt gjøre om råmaterialer til et brukbart produkt var det unike ved mennesket, men han argumenterte for at under en kapitalistisk oppbygging vil ikke dette være mulig. Her kommer Marx' fremmedgjøringsbegrep inn. Dette omfatter en produksjonsmåte som kjennetegnes av høy arbeidsdeling, arbeiderens uvitenhet om sluttproduktet, markedsøkonomi og repetitivt arbeidsmønster som begrenser det kreative mennesket (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 138-139). Fremmedgjøringsbegrepet har blitt brukt for å kritisere typiske byråkratiske produksjonsmetoder slik som "scientific management", hvor de ansatte blant annet mistet motivasjon. Samtidig førte de repetitive arbeidsoppgavene til fysisk og psykisk belastning (Grint & Nixon, 2015, s. 150-152). Som en reaksjon på fremmedgjøringen har det oppstått flere ulike organisasjonsmodeller som forsøk på å forbedre arbeidsvilkårene, deriblant den norske arbeidslivsmodellen. Ved å øke kontrollen og friheten hver arbeider har i forhold til arbeidet sitt gjennom for eksempel medvirkning, skal dette motarbeide fremmedgjøringen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 141).

2.2.2 Medvirkningens funksjon i endringsprosessen

Medvirkning er som nevnt en viktig faktor i overgangsfasen og hele endringsprosessen. De aller fleste forskere mener at medvirkning bidrar til å skape mindre motstand. Men det finnes forskning som har en litt annen holdning til medvirkning.

Eirik J. Irgens (2000) viser en mer negativ holdning til dette, hvor han ikke ser på medvirkning som et viktig virkemiddel innen endringsprosesser. Amundsen og Kongsvik (2016) derimot, tar som de fleste forskere for seg den positive holdningen knyttet til begrepet. Som leder kan det oppfattes som enklere å bare ta en beslutning og iverksette den. Medvirkning i endringsprosesser kan ofte bremse prosessen og forsinke beslutninger, men det kan likevel gi et bedre sluttresultat hvis arbeidstakerne har fått muligheten til å bidra i prosessen. En god forståelse av målsetningene kan lette omstillingsprosessen.

Hva som er målet med medvirkning, kan forstås på ulike måter. Ledelsen vil gjerne legge vekt på hvordan endring kan øke effektiviteten. Deltagelse fra ansatte kan gi et forbedret

samarbeidsklime, noe som legger til rette for å innføre ny teknologi på en mer uproblematisk måte. Fagforeningenes representanter ser også på effektiviteten som et viktig element i forhold til medvirkning, men de vil gjerne prioritere arbeidsmiljø og bedre arbeidsforhold for de ansatte. I tillegg er de opptatt av at deltakelsen til de ansatte kan sikre arbeidsplasser og at arbeidsoppgaver kan tilpasses de ansattes interesser og behov (Skorstad, 2021, s. 252).

2.3 Oppsummering

Teorien vi har gjort rede for i dette kapitlet kan vi bruke som verktøy for å analysere hvor motstanden mot endring kommer fra. Ved å ta forskningen andre har gjort på medvirkning i endringsprosesser i betraktning, kan vi se at det er viktig å ta hensyn til balansen mellom medvirkning og beslutningstaking. Vi vil bruke dette for å undersøke om det har oppstått motstand i virksomheten vi har tatt for oss, og hvor stor påvirkning medvirkning har hatt på endringsprosessen.

3.0 Metode

Kort kan en definere metode som prosesser som samler inn empiriske data og analysere dem (Halvorsen, 2008, s. 20). Vi forsøker gjennom metode å finne ut om våre hypoteser er i samsvar med den faktiske virkeligheten. Samfunnsvitenskapen forholder seg til mennesker som har sine subjektive virkelighetsforståelser, både om seg selv og sine omgivelser. Naturvitenskapen derimot, forholder seg til fenomener uten noen form for kommunikasjon eller forståelse for egne omgivelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 22).

3.1 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metode skiller en gjerne mellom kvantitative og kvalitative metoder. En kan benytte disse både alene og ved å kombinere dem (Halvorsen, 2008, s. 131). I vårt tilfelle vil vi kun anvende en form for kvalitativ forskningsmetode.

Der kvantitative metoder anvender tall, benytter en tekst i kvalitativ metode. Her er det mindre formaliserte prosesser for å samle inn og analysere data sammenlignet med kvantitative metoder. Det er et stort utvalg av kvalitative metoder, deriblant observasjon, ustrukturerte intervjuer, gruppediskusjoner og dybdeintervju. Denne typen metode er ment å utforske dypere aspekter av problemstillinger (Halvorsen, 2008, s. 133-139). Det er dermed mest naturlig å velge en kvalitativ tilnærming for å få et mer dypt innblikk i det vi forsøker å belyse gjennom vår problemstilling.

Det finnes både strukturerte, ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer. Her kan strukturerte intervjuer minne om kvantitative spørreskjemaer der intervjueren krysser av svaralternativer ut i fra det informantene svarer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 107). Men vi skal i denne oppgaven gjennomføre fire ustrukturerte intervjuer. Denne typen intervju er uformell og vi skal gjennomføre intervjuene på bakgrunn av en utformet intervjuguide (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 108). I guiden har vi tatt hensyn til hva vi ønsker å finne ut gjennom intervjuene på en måte som ivaretar informantenes behov for konfidensialitet.

Vi har ved å overveie både fordeler og ulemper kommet frem til å bruke denne typen intervju. Ved å bruke ustrukturert intervju vil det være en risiko for at intervjueren kan påvirke svarene fra informantene, ved at informantene svarer det de antar intervjueren vil høre. Informantene kan

med strategiske eller uærlige svar forsøke å gi et bedre inntrykk av seg selv eller organisasjonen. For å unngå dette har vi anonymisert organisasjonen og informantene, da organisasjonen i seg selv ikke har noe relevans for oppgaven (Halvorsen, 2008, s. 143). Med dette vil ikke informantene føle et press for å ikke sette seg selv eller organisasjonen i et dårlig lys, noe som gir større sannsynlighet for ærlige svar.

Det er en risiko for at svarene fra informantene blir for subjektive ved at det er få informanter, noe som kan gi et mindre signifikant resultat i forhold til et kvantitativt spørreskjema (Halvorsen, 2008, s. 143). For å unngå at vi tilegner oss for ensidige svar, har vi utformet intervjuguiden slik at vi også spør hvordan informantene tenker at andre ansatte forholder seg til endring for å få et litt bredere bilde. Samtidig har vi også valgt informanter fra ulike avdelinger og grupper i organisasjonen for å kartlegge flere ulike deler av organisasjonen.

Personlig intervju bør føre til at risikoen for bortfall blir minimert, i motsetning til et spørreskjema der bortfallet ville vært større på grunn av at antallet informanter er større og gjennomføres gjerne ved at informanten må sette av egentid (Halvorsen, 2008, s. 143). Ved å kreve personlig tilstedeværelse for intervjuet vil informanten føle seg mer pliktig til å møte opp. En annen fordel med personlig oppmøte er at spørsmålene kan omformuleres så de passer inn i intervjuet og gir mulighet for å få en nærmere forklaring på uklare svar. Slik blir det nærmere en samtale fremfor en konstruert utspørring. Det kan gi mulighet for at man kan oppklare eventuelle misforståelser underveis i intervjuet, eller videre utdyping av potensiell uklarhet rundt spørsmålene (Halvorsen, 2008, s. 143). Alt i alt vil vi si at vi har funnet løsninger på de ulempene som et ustrukturert intervju kan medføre, og det vil dermed være den mest passende metoden for vår bacheloroppgave.

3.2 Utvalg av informanter

For å avdekke flere deler av organisasjonens oppfatning av endring har vi valgt informanter fra ulike grupper i organisasjonen. En informant er en person med førstehåndskunnskap om et fenomen, i denne sammenhengen vil de ansatte i organisasjonen være informanter med førstehåndserfaring med endring (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 57).

Vi hadde som plan å intervjué én HR-ansatt, én tillitsvalgt og to vanlige ansatte. På denne måten mener vi at det er lettere å oppdage uærlige svar fra informantene. Omfanget av

informanter er ikke stort, men i kvalitativ forskning er ikke representativitet et kriterium. Siden vi er ute etter så mye relevant informasjon om endringen i organisasjonen som mulig vil dermed et mindre antall informanter være mer passende for å få svar på vår problemstilling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 57).

Ved å intervju både en HR-ansatt og vanlige ansatte ønsker vi å undersøke om det er forskjell på opplevelsen av systemendringene mellom ledelsen og de ansatte. Gjennom å også inkludere en tillitsvalgt i intervjuene får vi forhåpentligvis svar på spørsmål ut ifra de ulike rollene i den norske arbeidslivsmodellen.

3.3 Utarbeiding av intervjuguide

Vi har valgt å utarbeide et samtaleprogram, eller intervjuguide, for å få en bedre flyt i samtalen med informantene. Dette gir mulighet for å sammenligne svarene fra informantene. Det er også en guide for å sikre at vi alltid retter søkelys mot temaene knyttet til vår problemstilling. Ved å systematisere intervjuet gjennom en intervjuguide vil dette redusere risikoen for ekstra arbeid med analysen av dataene, samt at det blir enklere å sammenligne svarene. Vi har utarbeidet en guide som omfatter åpne spørsmål. Dette er valgt for å omfavne mer bredde i informantens tanker rundt temaene som blir presentert (Halvorsen, 2008, s. 142).

Før intervjuene gikk vi gjennom spørsmålene grundig for å sikre oss at de var forståelige og dekket det vi var ute etter å undersøke. Ved å informere intervjuobjektene om hva intervjuet skulle handle om og hva vi var på utkikk etter i forkant, kunne det starte en tankeprosess hos informantene før intervjuet. Vi mente at dette kunne bidra til å gi oss mer konkrete og utfyllende svar på spørsmålene som vi inkluderte.

For å få tak i informantenes subjektive tanker rundt endringsprosessen har vi orientert intervjuguiden vår rundt begrepene som er relatert til vår besvarelse. Det ble derfor stilt spørsmål som omfattet blant annet endring, tillit, misnøye, motstand, maktforhold og omstilling.

3.4 Reliabilitet, etikk, validitet

En kan forklare etikk med hvordan vi forholder oss til andre, og som gjør det enklere for oss å skille mellom rett og galt. Også i samfunnsforskningen oppstår det etiske dilemmaer. Den

nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har derfor fastlagte retningslinjer som forskere må ta i hensyn til (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 46):

1. Informantenes rettighet til autonomi
2. Respekt for privatlivet til informanten som plikt
3. Å unngå skade som forskerens plikt

Metoden må vurderes om den kan gi troverdig kunnskap i forhold til virkeligheten. For å vurdere dette må en ta validitet og reliabilitet i betraktning. Validiteten handler om relevans og gyldighet. Reliabilitet tar for seg pålitelighet (Dalland, 2021, s. 43). For å vurdere validiteten av metodebruken kan en se tilbake til hva vi tenkte før vi startet intervjuprosessen. Svarene ga en annen retning enn det vi i utgangspunktet forventet, men det har i stor grad relevans og gyldighet for problemstillingen. Hvis vi for eksempel hadde holdt et gruppeintervju, ville informantene kunne påvirke svarene til hverandre. Dette påvirker validiteten, som var en av grunnene til at vi heller valgte ustrukturerte intervjuer med hver enkelt av informantene.

Generalisering er også en viktig del av forskningen. Det vil si at det som er gjeldende for vår organisasjon også kan samsvare med andre organisasjoner (Dalland, 2021, s. 223). Vi vil vurdere om funnene våre blir generaliserende for andre organisasjoner i endringsprosesser.

3.5 Intervjuprosessen

Ved å bruke intervjuguiden vår aktivt gjennom hele prosessen, fikk vi gjennomført fem intervjuer. Planen var i utgangspunktet å intervju fire informanter, men én av de vanlige ansatte hadde en viktig rolle i selve endringsprosessen (kommunikasjonsansatt). Det viste seg som viktig fordel for oss at vi fikk snakke med kommunikasjonsansatt som var så involvert, for å se forskjellen mellom hva som er planlagt og hva som faktisk skjer og hvordan de ansatte opplever å måtte omstille seg. Kommunikasjonsansatt sin innfallsvinkel var svært interessant og relevant for vår problemstilling. Dette førte til at vi valgte å intervju enda en informant. Grunnen til at vi valgte å inkludere enda en informant var på grunn av at vi trengte enda en stemme fra noen som ikke direkte var involvert i iverksettelsen av endringene.

Metoden i seg selv fungerte for det meste som forventet; vi fikk litt mer bredde ved å intervju informanter fra ulike avdelinger med ulikt ansvar. Det var nyttig å snakke med

kommunikasjonsansatt og HR-ansatt. Dette ga oss god informasjon om hvordan de har gått frem for å gjennomføre endring, samt hvordan det er planlagt at det skal fungere. Ved å snakke både med en vanlig ansatt på samme kontor som HR-ansatt og ansatte som jobber på anleggene rundt, fikk vi enda mer bredde i hvordan endringsprosessen fungerte i praksis. Det var ingen bortfall av informanter, noe som kunne blitt et problem ettersom antallet informanter i utgangspunktet var lite.

Ved ankomst av hver informant mottok de hvert sitt samtykkeskjema som forklarte at deltakelsen ville bli anonymisert i oppgaven, samt kontaktinformasjon og hva det ville si å delta. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd og opplastet på nettskjema på en sikker måte. I intervjuet tok vi utgangspunkt i intervjuguiden, men la til spørsmål som vi underveis følte var nødvendige. Noen omformuleringer måtte også til for å få svar på det vi lurte på. Det medførte ingen problemer å formulere oppfølgingsspørsmål underveis. Dette skapte mer flyt gjennom intervjuet, slik at det ikke ble en oppramsing av intervjuguiden. Deretter ble intervjuene transkribert fra lydopptakene til sikre dokumenter, slik at vi kunne analysere samtalene enklere.

Det man kanskje kan merke seg ved antakelsene vi hadde ved å bruke ustrukturert intervju var temaet strategiske svar. Selv om informanten var klar over at alt som ble sagt var helt anonymt, virket det likevel som om noen holdt noe tilbake. Det virket ikke som de var helt komfortable med å uttrykke egne sterke meninger om prosessen, da noen ville omformulere seg etter visse uttalelser. Men alt tatt i betraktning mener vi at vi fikk gode nok svar på det vi spurte om når vi fikk omformulert oss og stilt oppfølgingsspørsmål. Dette dempet reaksjoner på tilsynelatende litt for direkte stilte spørsmål. Spørsmål vi ikke vurderte som direkte på forhånd selv.

Videre i oppgaven vil vi presentere dataene vi har samlet inn fra intervjuene, deretter analysere dette ved hjelp av teorien som er gjort rede for tidligere i oppgaven i forhold til problemstillingen: *hvordan opplever ulike aktører i en organisasjon endringsprosesser og hvilken betydning har arbeidstakerenes medvirkning for dette?*

4.0 Empiri og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere funnene vi har tilegnet oss gjennom intervjuprosessen. Vi vil presentere funnene fortløpende gjennom kapittelet ut ifra temaet vi tar for oss i hvert delkapittel. Alle intervjuobjektene har enten spilt en aktiv rolle i *det digitale løftet* som har blitt iverksatt i organisasjonen, og/eller blitt påvirket av den.

Vi har intervjuet fem ansatte i en organisasjon som har iverksatt en forbedringsprosess av sine interne systemer. Dette går ut på at alle kanaler for kommunikasjon, lagring av dokumenter og andre elektroniske verktøy blir samlet i et system. Organisasjonen er midt i endringsprosessen når intervjuene ble gjennomført. Ut ifra funnene fra intervjuprosessen vil vi nå ta et dypdykk for å se i hvilken grad medvirkningen har hatt innflytelse på motstand mot endringsprosessen.

4.1 Organisasjonen

Organisasjonen i vårt forskningsprosjekt er en relativt stor virksomhet inndelt i fem ulike avdelinger med hvert sitt spesialiseringsfelt. En av disse avdelingene består av ulike driftsområder med underseksjoner, som ledes av seksjonsledere. De ansatte hevder at strukturen i organisasjonen er flat, på tross av at det er mange ulike avdelinger og lokasjoner med mange ansatte knyttet sammen. Denne flate strukturen vil i samsvar med den norske modellen skille seg fra Taylors “scientific management”, når de i utgangspunktet legger til rette for tillit mellom ansatte og ledelse. Det skal dermed gjøre det lettere for ansatte å ta kontakt med ledelsen, enten direkte eller gjennom tillitsvalgt, hvis det oppstår problemer.

I det norske arbeidslivet gjelder det å holde tritt med endringstakten og tilpasse seg eksterne og interne faktorer så godt som mulig. Dette gjelder også organisasjonen vi undersøkte. De står nå midt i en stor teknologisk endringsprosess som påvirker alle ledd i organisasjonen av ulik grad. HR-avdelingen, kommunikasjonsansatte og ledelsen har ansvar for denne endringsprosessen som de kaller *det digitale løftet*.

4.2 Endringens drivkraft

Selv om det er én organisasjon, er den delt opp i fem anlegg som på grunn av geografisk spredning gjør organisasjonen svært desentralisert. Vi intervjuet som nevnt i metoddelen en ansatt i kommunikasjonsavdelingen som har spilt en stor rolle i denne endringen. Hun forklarer:

Vi snakker jo ikke med kollegaer som er ute på anlegg på en helt annen plass til daglig. I hvert fall veldig mange av oss gjør ikke det. Og det var veldig mye knoting for å få til et godt samarbeid. Det ble mye e-poster, telefoner, også passet det ikke. Så vi måtte finne andre måter å kommunisere på og da ble det veldig tilfeldig. Mens nå har vi fått en samlet kanal der alle vet hvor de skal kommunisere.

Her beskriver og begrunner kommunikasjonsansatt hvorfor det er et behov for en forbedring av digitale verktøy på arbeidsplassen. Hun starter med å forklare hvorfor behovet for nettopp denne endringen oppsto. På grunnlag av dårlig kommunikasjon oppsto behovet for lettere og ryddigere kommunikasjonskanaler. Det blir påpekt at det har vært tungvint å nå ut til de ansatte gjennom e-post og telefon. Dermed var dette en drivkraft for å komme igang med endringsprosessen. Formålet med det *digitale løftet* er å skape en felles arena for kommunikasjon og informasjon. Ut ifra dette vil det være naturlig å anta at endringsprosessens drivkraft er intensjonen om å oppnå målet om et system for samhandling, med andre ord en planlagt endring. Følgelig blir spørsmålet om det har vært en vellykket formidling av målet med endringen og hvordan de ansvarlige har gått frem underveis i prosessen.

4.3 Endringsprosessen

Det *digitale løftet* har som sagt et mål om å skape en felles arena for blant annet kommunikasjon og lagring. For HR-ansatt har prosessen skapt nye arbeidsoppgaver som å innføre kompetansesystemer som også omfatter medarbeidersamtaler. Endringsprosessen skaper nye arbeidsoppgaver for “endringsagentene”. Samtidig skal prosessen føre til utvikling av tidligere arbeidsoppgaver for de ansatte, og forbedre verktøy til arbeidshverdagen. Vi skal se på hvordan ledelsen, HR-ansatte og kommunikasjonsansatte vil at endringsprosessen skal utspille seg og hvordan den faktisk utspiller seg i organisasjonen. Kommunikasjonsansatt forklarer endringsprosessen slik:

Vi har jo kjørt en ganske stor, omfattende digitalisering i organisasjonen som startet for 2 år siden. Vi var jo egentlig ganske heldige, som kom midt i koronapandemien, det var jo oppstarten av korona. Så ordet digitalisering skjøt jo fart, på det tidspunktet. Vi har vel alle sittet på teams-møte for første gang og prøvd å dele ting og

det eneste du hørte var; «Hører dere meg nå?» «Ser dere det jeg prøver å dele?». Så vi var jo ganske heldig, med tidspunktet. Sånn sett fikk vi en god start.

Det vi ganske tidlig ble oppmerksom på var at de ansatte stilte spørsmål rundt hva som egentlig var målet, om de ville nå det og hva sluttresultatet av det *digitale løftet* skulle bli. Selv om de ansatte ga uttrykk for at de hadde tillit til ledelsen, forelå det en anelse usikkerhet til stede vedrørende om de kom til å gå fullstendig over til det nye systemet.

Organisasjonsstrukturen beskriver hva som er forventet av kommunikasjon mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne, samt hvem en skal kommunisere med i forhold til hvilken situasjon det gjelder. Hvordan arbeidsoppgaver og ansvar distribueres i strukturen påvirker kommunikasjonsmodellen for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68). Det vi da vil se på er hvordan ledelsen av endringene har kommunisert rundt formålet for arbeidstakerne.

HR-ledelsen og kommunikasjonsansatt mener også at kommunikasjonen er ekstremt viktig for at de nye systemene skal kunne fungere slik de er planlagt at de skal.

Kommunikasjonsansatt forklarer:

...skal man endre noe så må man begynne med de ansatte. Det er ekstremt viktig. ... du er nødt til å ha noen kaospiloter der ute og. Eller superbrukere, eller kall det hva du vil. Det må være noen som er ute og snakker med de ansatte og får de med på laget. Hvis ikke så tror jeg det er en lang vei på å skal få aksept for en endring.

Dårlig kommunikasjon kan skape misforståelser og bidra til et dårlig resultat av endringsprosessen. De tre ansatte som ikke er involvert i iverksettelsen av de nye systemene påpeker en litt annen vinkling enn det “endringsagentene” har lagt frem. På anleggene stopper kommunikasjonen tilsynelatende opp gjentatte ganger fordi de ansatte ikke har motivasjon til å prioritere å delta i opplæring av systemendringene. Hvis det er små justeringer som helst skal videreformidles til “endringsagentene”, stopper det enten opp hos de ansatte eller tillitsvalgte på grunn av liten interesse for å delta i prosessen. Dermed blir det ikke tatt på alvor, som resulterer i at ledelsen ikke får løst problemet grunnet manglende informasjon. Kommunikasjon rundt problemer og utfordringer er en vesentlig del av medvirkning for å forbedre prosessen.

Arbeidstakerne som jobber i anleggene ser med andre ord på det *digitale løftet* som en unødvendig forstyrrelse i sin arbeidshverdag som tilsynelatende ikke gagnar dem. Endringsprosessen er imidlertid i en tidlig fase og de ansatte har gitt uttrykk for at den vil bli vellykket, eller så vil organisasjonen gå videre og over til de gamle systemene de hadde tidligere. Tillitsvalgte på anleggene hevder at på grunnlag av den flate organisasjonsstrukturen vil det å si fra om misnøye ikke være noe problem, men likevel fører ikke misnøye til fremgang uten at noen faktisk medvirker i prosessen og informerer om utfordringene.

4.4 Medvirkning

Den norske modellen har medvirkning som fundament for en vellykket organisasjon og endringsprosess. Medvirkning skal som beskrevet tidligere gi den ansatte mulighet for innflytelse og interesse i organisasjonen, også i organisasjonens endringsprosesser. Dette skal motvirke fremmedgjøring av de ansatte, samt legge til rette for at en kan fange opp problematikk om hvordan ledelsen, i dette tilfellet HR-ansatte og kommunikasjonsansatt, kan forbedre prosessen. “Endringsagentene” bør sitte med mye kunnskap og erfaring om selve endringen som, for at endringsprosessen skal være vellykket, må videreformidles til de ansatte slik at de forstår hva som skal forandres og hvorfor.

4.4.1 Medvirkning sett “ovenfra”

HR-ansatte og kommunikasjonsavdelingen mener selv de har lagt opp til aktiv medvirkning. De startet hele endringsprosessen for to år siden og iverksatte allerede da inkludering av de ansatte ved å foreta intervjuer som omfattet alle fra de ansatte inkludert toppledelsen. De forklarte at de stilte spørsmål om hvilke utfordringer de hadde møtt, hvordan de samhandlet og om det var noe de savnet i det nye planlagte systemet. Intervjuene bidro til å danne grunnlaget for blant annet opplæringen som skulle finne sted. Deretter avholdte “endringsagentene” opplæringsamtaler, som ble gjennomført både før og etter oppstarten av prosjektet. Dette skulle etterfølges av undersøkelser om hvor arbeidstakerne lå i forhold til endringen for å kartlegge prosessens suksess hittil. Planen videre er å foreta årlige undersøkelser, slik at ansatte får bidra med tilbakemeldinger om hva de oppfatter som krevende slik at oppfølging kan tilrettelegges. Dette er planlagt og styrt endring i samsvar med Hennestad og Revangs definisjon av endringsledelse. Men har de kommunisert godt nok ut til de ansatte hvordan endringen er en nødvendighet?

Som gjort rede for i teorien kan graden av deltagelse variere fra ingen til full deltagelse. Det vil i noen tilfeller kanskje være lettere og mer effektivt for organisasjonen at ledelsen har det meste av beslutningsmakten i endringsprosessen. Denne typen endringsledelse kan svekke engasjementet hos de ansatte. Virksomheten vi har tatt for oss har en tydelig intensjon om å inkludere de ansatte i prosessen. Kommunikasjonsansatt forklarer hvorfor det er viktig:

...at de har blitt hørt, det tror jeg er ekstremt viktig når det kommer til endringsledelse. ... altså for å få folk med, så må de forstå det. De må forstå hvorfor skjer det her. Hvorfor blir det her gjort? Hvis ikke så begynner du i helt feil ende. Så det første som var på agendaen var jo det. Men det er jo klart det er alltid noen som kanskje føler at vi ikke har gjort nok, eller at utviklingen av prosjektet går for sakte.

Kommunikasjonsansatt forklarer hvorfor det er essensielt at de ansatte også får med seg selve målet med endringen. Dette er viktig for at arbeidstakerne skal kunne se deres egeninteresse i endringen samtidig som at de skal føle seg inkludert i prosessen, og dermed selv ønske å medvirke. Selv om arbeidstakerne ikke har direkte innvirkning på selve beslutningen om innføringen av det nye systemet, vil “endringsagentene” fortsatt ha deres meninger med seg gjennom prosessen. Spørsmålet blir derfor om de ansatte oppfatter det slik. Vi skal følgelig se på perspektivet nedenfra.

4.4.2 Medvirkning sett “nedenfra”

Vi har nå sett at ledelsen har et ønske om å inkludere de ansatte gjennom medvirkning i endringsprosessen. Samtidig er det gitt rom for mye deltagelse og ledelsen går inn for at arbeidstakerne skal oppleve mer direkte deltagelse under utviklingen av det nye *digitale løftet*. Men hvordan arter det seg faktisk hos arbeidstakerne. Har de snakket om problematikk knyttet til endringene med de som er ansvarlige for endringsprosessen? En av de ansatte forteller om hvordan de har gått frem med sine misnøyer i forhold til det *digitale løftet*:

Det har vært luftet i gangene, men jeg tror nok at de fleste har et mer avslappet forhold til det nå. Så får vi se hvor det går og om det kommer i havn. Så lar vi de som skal bestemme, bestemme. Også får vi holde på med noe annet i mellomtiden, eller det vi skal gjøre i mellomtiden. Så det er ikke noe stort tema, sånn som jeg opplever det. Det har ikke vært noe digitalt løft, det har vært et digitalt mageplask.

Med at systemendringene fortsatt finpusses, dukker det stadig opp problemer. I en periode måtte arbeidstakerne føre ferie i fire forskjellige systemer. Vi oppfatter at de ansatte (som også omfatter tillitsvalgte) snakker seg imellom om frustrasjon, men at klagen ikke går videre til de som er ansvarlige for å utvikle systemene. Dette hindrer også for indirekte medvirkning på den måten at tillitsvalgte heller ikke står frem som talerør i forhold til problematikken rundt systemendringene.

Ut ifra dette kan det virke som de ansatte ikke anser det *digitale løftet* som en positiv utvikling verken for dem eller for virksomheten, nettopp fordi de ikke ser hva sluttresultatet skal bli. Også fordi det har vært en del problematikk med de systemene de skal bruke. Systemendringene har blitt oppfattet som et prosjekt uten noen planlagt prosess. Dette er helt motsatt av det ledelsen har prøvd å uttrykke. Her kan vi se at motivasjonen til for eksempel å melde ifra om utfordringer tilknyttet systemene er lav. Det ser ut som de ansatte har gitt litt opp i den forstand at de ikke engasjerer seg nok til at det blir en prioritet, selv om endringen beskrives som et frustrerende element i de ansattes arbeidshverdag. Dette vil til slutt også kunne resultere i at de ansatte verken deltar direkte eller indirekte, selv om “endringsagentene” mener de har lagt opp til dette.

4.4.3 Motivasjon for medvirkning

Behovet for trygghet er viktig i også denne virksomheten. Ledelsen må derfor tilrettelegge for balanse mellom at ansatte føler seg trygge i de nye systemene samtidig som de legger grunnlag for vekst og videreutvikling. Hvordan skal en kunne balansere tryggheten til de ansatte og samtidig motivere for å delta i endringsprosessen for å utvikle organisasjonen?

Organisasjonens “endringsagenter” har lagt opp til at driftslederne skal være et viktig virkemiddel for at endringsprosessen skal lykkes. De skal gå foran som et godt eksempel og motivere de ansatte til å ta i lære og ta i bruk de nye systemene. Når vi beveger oss nedover i organisasjonen, hvor vi fant ansatte som ikke var involvert i iverksettelsesprosessen av endringen, ble vi klar over at dette var en lite prioritert del av de ansattes arbeidshverdag. En av de ansatte forklarer:

Jeg tror nok alle har prøvd på visse nivåer. Noen har sikkert gått “all inn” og noen har sagt “jeg gjør minimum av det jeg må”. Og det tenker jeg er jo også slik. Noen tar

det jo lettere. Det er forskjellig arbeid, forskjellig alder, det er forskjellig bakgrunn. Altså vi er en organisasjon med forskjellige folk.

Dette viser jo til en viss grad av medvirkning, men at motivasjonen ikke er helt på plass hverken for driftslederne eller de andre ansatte. En av informantene forklarer at driftslederne er litt i “samme båt” som de ansatte. Selv om det viser seg at de er til dels motiverte, klarer de ikke å spre motivasjonen tilstrekkelig videre ettersom de har mangel på kunnskap om og prioritering av systemendringene. Det vil si at driftslederne ikke går foran som de motiverende rollemodellene som planlagt fra “endringsagentene”, og heller har litt samme innstilling som de andre ansatte.

Som nevnt ligger motivasjonen på ulikt nivå hos de ansatte i virksomheten. De som jobber tett på endringsprosessene og ledelsen er positive, mens på anleggene har de liten interesse for prosessene som foregår. Dette kan skyldes flere forhold som for eksempel en del studenter med små stillingsprosenter, og et antall ansatte som snart skal pensjonere seg. Denne typen endring, kan oppfattes som mer en belastning i arbeidshverdagen enn en hjelp. Ved at de ansatte ikke ser behovet for denne endringen resulterer det i at det som skulle bli mer effektivt, blir mindre effektivt enn før. Noen bruker det gamle systemet, mens andre bruker det nye. De ansatte som er motvillig til å operere de nye systemene føler lite trygghet knyttet til å manøvrere seg rundt i ukjent territorium.

Hva kan en da til slutt forvente av de ansatte når prosessen virker uklar fra starten. Ut ifra funnene våre har vi fått tanker om at organisasjonen har lagt mer vekt på vekst enn trygghet. Trygghetsbehovet blir satt litt til side fordi ledelsen er bestemt på å utvikle organisasjonen. Dette gjenspeiles i usikkerheten de ansatte har gitt uttrykk for rundt det *digitale løftet*, som igjen gir grobunn for motstand i forhold til fremtidige endringer. Denne typen motvillighet kan kategoriseres som motstand mot endring.

4.5 Motstand mot endring

Det vi må ta utgangspunkt i er at motstand kan projiseres i virksomheter på flere måter. Jacobsen og Thorsvik anvender et lederperspektiv på motstand mot endring, der en kan se på blant annet motsetninger i interessene i organisasjonen, dårlig gjennomført endringsledelse, trygghet eller at de ansatte har vanskeligheter for omstilling. De ansatte vil ta vare på det

kjente, og dette gjenspeiles i store deler av virksomheten i vår forskning. Intervjuene tyder på at de gamle systemene representerer en trygghet. Arbeidshverdagen har sitt mønster og de nye elementene som blir tilført gjennom endringsprosessen passer ikke inn i dette. En av de ansatte forteller:

Altså det er jo innføring av store, omfattende systemer som påvirker hverdagen mest. Jeg tror nok de fleste har gitt det en fair sjanse, men at man har brukt veldig mye energi på å finne ut av det her det har jeg ikke inntrykk av. For det er ikke primæroppgavene våre.

Usikkerhet og tapsopplevelser er som nevnt årsaker til motstand og kan omhandle tap av kompetanse, som Jacobsen og Thorsvik definerer. De ansatte i organisasjonen mangler kompetanse om de nye systemene og får ikke nok opplæring og tid til å sette seg inn i det. Dette har ikke ført til medvirkning, og de ansatte har ikke gått over til det nye systemet. I tillegg er systemene fortsatt under utvikling som resulterer i at det jevnlig oppstår feil. Siden motivasjonen for å lære seg det allerede er lav, blir det også lavere når de systemene som skal bli beskrevet som noe bra, ikke fungerer som de skal. Det blir dermed heller ikke prioritert av de ansatte, da blir utviklingen heller ikke her ansett som positiv. Motstanden ligger da i dette. De ansatte prioriterer ikke opplæringen siden de har andre arbeidsoppgaver de må gjennomføre i sin arbeidshverdag, og bruker dermed heller de gamle systemene de er vant med.

På forhånd hadde vi også tanker om at misnøye kan føre til motstand og da tenker vi konkret på hvordan endringen påvirker de ansattes trygghet i organisasjonen. Trygghet og vekst i Maslows motivasjonsteori viser til at misnøye kan oppstå hvis endringsprosessen ødelegger for den stabile arbeidshverdagen. Vi stilte kommunikasjonsansatt spørsmål om informanten hadde inntrykk av at andre følte på misnøye rundt endringene:

Det er det 100% sikkert. Vi utfordrer jo en etablert tenkemåte. Vi utfordrer en etablert måte å gjøre ting på. I tillegg så kommer jo kulturforskjeller, fra anlegg til anlegg. Menneske til menneske. Og når vi satt igang den her prosessen så var det jo ikke på ønske, det var ikke ansatte som hadde ønsket det. Så det at vi tvinger ting på en ansatt som kanskje ikke ser nytten i det, så vil du automatisk måtte jobbe litt hardere for å få

aksept til det du skal prøve å gjennomføre da.

“Endringsagentene” er klar over at for at de ansatte skal være mer medgjørlig i endringsprosessen, må de jobbe hardere for å belyse nytten de ansatte også kan dra ut av de nye systemene. Men likevel er det noe som svikter. Gjennom å verken benytte de nye systemene eller opplyse om utfordringer med å håndtere verktøyene, medvirker de altså ikke. Er det fordi de, som vi har sett tidligere, ikke ser formålet med endringen? Er det fordi de ikke ser hvordan det skal være noe mer nyttig for dem når det andre systemet fungerte bra etter deres mening?

4.5.1 Motivasjon for motstand

Vi stilte spørsmål angående hvem som kan dra mest nytte av systemendringene. Her fikk vi inntrykk av at det for det meste gagnet de som sitter på kontoret. “Endringsagentene” forklarte at endringene skulle gjøre det enklere for alle ansatte i organisasjonen, men i ulik grad. Det er likevel uvisst om dette faktisk er tilfellet. Utfordringene til HR- og kommunikasjonsansatt var å overbevise de ansatte som bruker de digitale verktøyene minst, til å se verdien av de nye systemene for å utvikle organisasjonen. Under opplæringen ble det stilt spørsmål fra de ansatte som:

... “Hvordan skal det her verktøyet gjøre min arbeidshverdag lettere, jeg har jo ikke problemer med det jeg gjør i dag.” og “det jeg gjør i dag fungerer jo topp”.

Derfor er tidlig dialog og videre oppfølging viktig for at de ansatte ikke faller fra det *digitale løftet*. Hvis de forstår verdien av endringene vil motivasjonen, til å migrere fullstendig over til det nye systemet, øke betraktelig. Det må tidlig legges frem en tydelig plan for opplæringsprosessen og bekrefte forståelse fra de ansatte om de nye systemene. En kan ikke anta at de forstår hvordan systemene skal opereres uten opplæring. Svak medvirkning og forståelse kan føre til redusert motivasjon og usikkerhet hos de ansatte. Tvilen som blir uttrykt fra de ansatte rundt prosessen gjør at vi tolker mangelen på et tydelig mål og svak kommunikasjon som en hovedgrunn til at de ikke medvirker.

4.6 Koordinering og samarbeid

En stor del av en vellykket endringsprosess er hvor mye en legger til rette for koordinering, og hvor mye en prioriterer samarbeid med de ansatte. Det er klar mangel på motivasjon til å

tilpasse seg de nye systemendringene i dette tilfellet. To av flere grunner til dette er tidsperspektiv og kapasitet. “Endringsagentene” setter ikke av nok tid til fysisk og digital opplæring som dermed ikke blir gjennomført. I følge intervjuene av de ansatte på et av anleggene var det heller ikke tilrettelagt for digital opplæring i bruk av teknologisk utstyr. Etter å ha stilt spørsmål om HR- og kommunikasjonsansatt ikke forstår at de på anleggene ikke bare kan gå fra arbeidet sitt å sette seg ned foran en skjerm å ta nettkurs svarer tillitsvalgt slik:

... frem til nå så har det vært én PC delt på 12 stk. Det sier seg jo selv at det er jo ikke enkelt.

Tillitsvalgte forklarer at ledelsen verken har tatt hensyn til tidsperspektiv, kapasitet i forhold teknologisk utstyr eller nok ansatte på jobb for opplæring i tillegg til primæroppgaver i hverdagen på anleggene. De tillitsvalgte har imidlertid egne PC-er til sine egne arbeidsoppgaver.

For å adressere gapene i forhold til gjennomføring av opplæringen i form av kurs og opplæringsvideoer har HR- og kommunikasjonsansatt tatt i bruk såkalte “superbrukere”. Disse skal fungere som en kontaktperson ved eventuelle spørsmål til bruken av det digitale verktøy. “Superbrukerne” har fått ekstra opplæring og skal dermed kunne hjelpe til der det trengs. På grunn av det lave interessenivået for systemendringene blir ikke “superbrukere” tatt nok i bruk. Her svikter dermed samarbeidet mellom ansatte og “endringsagentene”.

Ved tidligere definisjon av organisasjonsbegrepet, beskriver det et kollektivt samarbeid for å nå målsettinger. Organisasjonen i vårt forskningsprosjekt forsøker å forbedre samarbeidet mellom ansatte gjennom denne endringsprosessen, siden det var utfordrende å få kontakt med andre avdelinger og anlegg når alt var så geografisk spredt. Gjennom Dølviks perspektiv av konfliktpartnerskapet som omhandler samarbeidet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver viser det til viktigheten av å ta hensyn til alle parters interesser i virksomheten. Har ledelsen hatt interessene til de ansatte i virksomheten i bakhodet i dette tilfellet?

I utgangspunktet har “endringsagentene” lagt en god plan for medvirkning og samarbeid for å introdusere denne endringen på best mulig måte. Det vil være ulikt hva slags prioriteringer de ansatte har i forhold til dette. På hovedkontoret jobber de tett på de som har satt igang

endringsprosessen og vil med det ha større interesse for å ta i bruk de nye systemene. Samarbeidet om å ha en progressiv utvikling av systemene vil dermed fungere bedre på kontoret enn på anleggene hvor arbeidshverdagen består av mer praktiske oppgaver.

Samarbeid og konflikt er ofte sterke motsetninger, og gjennom konfliktpartnerskapet vil det være essensielt at arbeidstakernes interesser blir møtt i like stor grad. Det har det til dels blitt, men likevel ikke i så stor grad at det har gitt nødvendig motivasjon for medvirkning. Det har dermed vært et svakt konfliktpartnerskap, men ikke noe særlig konflikt annet enn de ansattes passive holdning til medvirkning. For å skape et godt samarbeidsklima i organisasjonen kreves det medvirkning gjennom hele endringsprosessen. Fokuset for “endringsagentene” ligger mer på å innføre det *digitale løftet*, enn å få alle med seg i prosessen.

5.0 Konklusjon

Problemstillingen vår tar for seg hvordan ulike aktører i arbeidslivet opplever at virksomheten går inn i en endringsprosess. I tillegg spør vi etter hvor stor rolle medvirkning spiller for hvorvidt endringen utvikler seg som den skal. Etter fem intervjuer har vi fått svar på disse spørsmålene etter vi har analysert funnene våre.

Drivkraften bak hele prosessen var intensjonen om å samle alle kanalene for kommunikasjon, lagringsplasser for dokumenter og informasjon og elektroniske verktøy. Dette skal forenkle kommunikasjonen mellom alle partene i virksomheten. Men har de lyktes med den planlagte endringen? Etter å ha analysert dataene fra intervjuene, har vi fått innblikk i de ansattes oppfattelse av deres rolle i endringsprosessen og hvordan det påvirker resultatet. Dette var en faktor vi ikke tok med i vurderingen når vi begynte på oppgaven.

Vi hadde antagelser i forkant om at de fleste gjerne ville medvirke i en slik endringsprosess fordi en gjerne ønsker å ivareta egne individuelle interesser. Problemer kan derimot oppstå i måten endringen blir ledet på og “endringsagentens” utførelse av dette. I denne virksomheten har vi sett at dette ikke trenger å være tilfellet. Her har “endringsagentene” lagt opp til at arbeidstakerne skal spille en aktiv rolle i endringsprosessens utvikling. Hammer og Champy forteller om hvor viktig det er å fremlegge mål for de ansatte på en tydelig måte. For denne organisasjonen har det blitt gitt uttrykk for at motivasjonen for å medvirke er svært lav, nettopp fordi de ikke ser hensikten med endringen i det hele tatt. De ser rett og slett ikke målet tydelig nok fremfor seg.

Men kan det være en rasjonell grunn til den lave motivasjonen for medvirkning? Vi har sett at de ansatte ikke får fremstilt målet tydelig nok, og at det virker som dette har resultert i at de ser på endringen som om organisasjonen utvikler seg bakover i stedet for fremover.

Arbeidstakerne har uttrykt at de gamle systemene fungerte bra, og at det nye som enda er under utvikling har fungert slik at de må bruke det gamle uansett. «Why change a winning game?» Det er klart og tydelig at “endringsagentene” ikke har kommunisert godt nok med arbeidstakerne hvorfor endringen er fornuftig, som bryter med endringsledelsens prinsipper.

De ansatte beskriver selv organisasjonsstrukturen som flat der de har stor tillit til ledelsen og “endringsagentene”, i samsvar med den norske arbeidslivsmodellen. Det skulle ikke være noe

problem å uttrykke verken “ris eller ros” vedrørende systemendringene. Likevel er det et fåtall ansatte som gjør dette. Problemet ligger altså ikke i at det ikke er lagt opp til medvirkning. Problemet ligger heller ikke i maktforholdet, som virker balansert. Her har det vist seg at grunnen er problematikken rundt kommunikasjon. På bakgrunn av dette fungerer ikke konfliktpartnerskapet slik som Dølvik forklarer det burde. Det er lite kommunikasjon og samarbeid, og arbeidstakerne har inntrykk av at deres interesser ikke blir tatt i betraktning. Virksomheten gjenspeiler likevel viktige trekk fra den norske modellen som flat struktur og medvirkning. På tross av at det er kommunikasjonsproblemer i endringsprosessen, vil funnene våre kunne ansees som generaliserbare for organisasjoner med samme oppbygging.

Hvorfor skal arbeidstakerne dermed medvirke? Vi har allerede forklart hvor stor påvirkning riktig belysning av målet har for om de ansatte deltar i prosessen eller ikke. Når “endringsagentene” ikke har gjort dette helt klart, vil det føre til mindre grad av medvirkning fra de ansatte enn ønskelig. Det er med andre ord funn av motstand mot endring. Virksomheten oppleves som mer opptatt av vekst enn å gjøre de ansatte trygge på endringen og følgelig utviklingsprosessen. Maslows motivasjonsteori kan brukes til å forklare ubalanse i en virksomhet, også i endringsprosesser. Dette fører til at de ansatte ikke medvirker. I teorien har vi kategorisert dette som motstand mot endring. Men ligger alt ansvaret på ledelsen likevel?

Hvis en da virkelig skal sette dette på spissen så kan en sammenligne det med Marx’ fremmedgjøring. Når arbeidstakeren har mer kontroll og større innflytelse på endringsprosesser i virksomheten, jobber dette imot at arbeideren blir fremmedgjort fra arbeidet og virksomheten. Kan det altså hende arbeidstakeren har fremmedgjort seg selv? “Endringsagentene” har lagt opp til at arbeidstakerne skal ha innflytelse på prosessen. Men når det er svak kommunikasjon mellom “endringsagentene” og arbeidstakerne under prosessen, resulterer dette i at motivasjonen for medvirkning synker betraktelig. En kan da heller se på det som at “endringsagentene” fremmedgjør arbeidstakerne fra målet, og de fremmedgjør seg selv fra prosessen. Alt ansvaret ligger følgelig ikke bare på de ansatte.

Den norske modellen skal sikre trygge og gode arbeidsforhold. Vi kan se at denne endringen kan skape følelser av usikkerhet på bakgrunn av at målet er uklart og kommunikasjonen er utilstrekkelig. Men vi kan også se at de ansatte likevel har tillit til at “endringsagentene” vil nå

et slags mål uansett. Dette kan tilsi at de ansatte ikke føler så sterkt på den usikkerheten at de ønsker aktivt å stå i veien for endringsprosessen, selv om de heller ikke medvirker i den.

For å konkludere svikter kommunikasjonen i virksomheten. Organisasjonen har gode intensjoner når det gjelder mål og medvirkning. I praksis engasjerer ikke de ansatte seg i endringsprosessen, dermed medvirker de heller ikke. Intensjonen om å forbedre kommunikasjonsverktøyene har følgelig ikke lyktes. Når noen ansatte bruker det nye systemet og noen bruker det gamle, resulterer det i at kommunikasjonen blir forverret og mer desentralisert enn i utgangspunktet. Mangel på engasjement kan bunne i de uklare målsetningene som “endringsagentene” har formidlet gjennom dårlig kommunikasjon mellom partene. Samtidig kan det ha en sammenheng med manglende forklaring av at endringene kan være til fordel for alle, ikke bare HR-ansatte og kommunikasjonsavdelingen. Det vil være rimelig å kreve at “endringsagentene” setter av tid og ressurser til å utvikle en kollektiv problem- og løsningsforståelse. Denne kollektive forståelsen vil resultere i økt medvirkning, og vil føre til mindre motstand. Siden dette ikke forekommer vil en kunne konkludere med at det er en svakt utført endringsledelse, til tross for at det er lagt til rette for medvirkning.

Feltet som omhandler medvirkningens påvirkningskraft er svært interessant. Under forutsetning av at dataene vi har samlet inn kan anvendes i andre organisasjoner, er det mulig å gjøre videre studier på dette feltet. Men på grunn av begrensninger av denne oppgaven valgte vi å legge fokus på medvirkningens relevans i endringsprosessen.

6.0 Referanseliste:

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme*. (2. utg., 1. opplag) Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bergheim, S. T. & Jacobsen, H. (2013). Medvirkning i endringsprosesser. [Masteroppgave, Universitetet i Nordland]. Nord open: [Medvirkning i endringsprosesser](#)
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving*. (7.utg. 2. opplag) Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dølvik, J. E. (2014). Den nordiske modellen: Bakgrunn, utvikling og grunntrekk. | J. E. Dølvik, T. Fløtten, J. M. Hippe & B. Jordfald. (Red.) *Den nordiske modellen mot 2030: Et nytt kapittel*. (s. 17-27). FaFo.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori* (1 utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Grint, K. & Nixon, D. (2015). *The Sociology of Work* (4. utg.). Polity Press.
- Grønhaug, G., Hellesøy, O.H. og Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i Teori og Praksis*. (1. utg.) Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Cappelen akademisk forlag.
- Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Irgens, E. I. (2000). *Den dynamiske organisasjonen: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring* (1. utg.). Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg. 2. opplag). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode. (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kotter, John P. og Schlesinger, Leonard A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. [Choosing Strategies for Change](#)
- Korsnes, O. (2003). Arbeidslivsrelasjoner - et historisk-sosiologisk perspektiv. | J. Heiret, O. Korsnes, K. Vennesland & Ø. Bjørnson. (Red.) *Arbeidsliv, historie, samfunn: Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslige perspektiver*. (s. 17-43). Fagbokforlaget.
- Lekve, I. (2021). *Streik: Eller hemmeligheten bak den norske modellen*. Manifest tankesmie; Forlaget Manifest.
- Scott, C. & Jaffe, D. (1989). *Managing organizational change*. Crisp Publications.
- Skorstad, E., J. (2012). *Organisasjonsformer*. (3 utg. 1 opplag). Gyldendal Norsk Forlag AS.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1: Introduksjon

- Forklare hva intervjuet skal brukes til og informere om anonymisering.
- Hvilken stilling har respondenten i virksomheten?
- Har respondenten vært gjennom større endringer i en virksomhet før? Eks: omorganisering, nedbemanning eller innføring av nye systemer. Mindre endringer?

Del 2: Fokuset

Spørsmål for alle:

- Føler du at endringene har gagnet deg og/eller virksomheten?
- Har du følt noe misnøye med endringene?
- Har du inntrykk av at andre i virksomheten har følt på misnøye rundt endringene?
- Føler du at de andre ansatte har klart å omstille seg etter de nye endringene?
- Føler du at du klarte å omstille deg etter endringene?
- Når det gjelder innføring av nye systemer, eller andre endringer i virksomheten, kjenner du på en form for usikkerhet? Isåfall hva gjør deg usikker med endringen?
- Har du fått en oppfatning av at (system)endringene har skapt andre arbeidsoppgaver for deg? Føler du at dette bryter med forventningene du trodde organisasjonen hadde til deg og omvendt? (Brudd på psykologisk kontrakt)
- Føler du at du mister verdi for bedriften hvis du ikke mestrer de nye (systemene) endringene? (Tap av identitet)
- Når endringer blir gjort, har dette påvirket forholdet mellom ledelsen og ansatte? På hvilken måte har endringer påvirket forholdet mellom ledelsen og ansatte i virksomheten? (Maktforhold endres) eks: tillit
- Har innføring av nye systemer ført til dobbeltarbeid for deg eller andre? Ført til frustrasjon, Motvillig, maktbalansen?

Spørsmål for ansatte:

- Har du sagt ifra til tillitsvalgt eller andre kollegaer om misnøyen?
- Kjenner du at du er redd for at ledelsen ikke skal bearbeide klager på endringene på en god måte?
- Føler du at du selv og lederne dine har vist entusiasme overfor endringene?

Spørsmål for HR-ansatt:

- Har dere fått tilbakemeldinger på endringene? Isåfall har det vært mest negative eller positive?
- Hvis tilbakemeldinger, hva har dette ført til?
- Er det vanskelig å introdusere nye endringer?
- Hvordan går dere typisk frem for å iverksette nye endringer?
- Hvordan opplever du at ansatte reagerer på endringer?

Spørsmål for tillitsvalgt:

- Føler du at lederne dine har vist entusiasme overfor endringene?
- Har dere fått tilbakemeldinger på endringene? Isåfall har det vært mest negative eller positive?
- Hvis tilbakemeldinger, hva har dette ført til?

Del 3 - Avslutning

- Hva mener respondenten er målet med denne typen endring?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Medvirkningens relevans for endringsprosessen?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er en bacheloroppgave i sosiologi ved Universitetet i Stavanger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave som skal undersøke motstand mot endring av prosesser og rutiner i virksomhet. Vi vil forske på hvorfor det oppstår motstand mot endring og med det intervjuer fire respondenter hos dere i *****. Målet er å finne ut hvordan og hvorfor det er vanlig at det oppstår motstand knyttet til endringsprosesser. I dette tilfelle vil endringen i hovedsak gjelde innføring av nye systemer. Vi vil intervjuer én ansatt innenfor HR, én tillitsvalgt og to «vanlig» ansatte for å forhåpentligvis finne ulike syn på problemstillingen. Dette vil selvsagt være anonymt. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert når prosessen er ferdigstilt.

Problemstilling: Hvordan opplever ulike aktører i en organisasjon endringsprosesser og hvilken betydning har *arbeidstakerenes* medvirkning for dette?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å svare på vår problemstilling så har vi kommet frem til at det er nødvendig at flere fra ulike grupper i organisasjonen deltar i intervjuet. Dermed har vi kommet frem til at det vil være relevant at de som deltar har ulike perspektiver på endringer. Du som deltaker vil dermed kunne omtales som HR-ansatt, tillitsvalgt eller ansatt i organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vårt, innebærer det at du deltar i et dybdeintervju. Det vil ta ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om endring i din virksomhet, samt hvordan du føler du og andre ansatte har tilpasset seg endringen. Svarene dine vil bli tatt opp på bånd og transkribert elektronisk. Det vil være noen spørsmål som er like for alle, å noen som er bare for din gruppe.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved Universitetet i Stavanger er det kun meg og min veileder og eventuelt prosjektansvarlig ved instituttet som vil ha tilgang til informasjonen.

Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle data blir lagret innelåst eller i en kryptert fil.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.22. Personopplysninger og eventuelle lydopptak skal slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Stavanger, ved en av disse adressene:

- Student: Eline Skjervold Pedersen, e-post: eline.skjervold@gmail.com, tlf: 41398665
- Student: Aurora Næss Nilsson, e-post: aurora.n.nilsson@gmail.com, tlf: 95066132
- Prosjektveileder: Isak Lekve, e-post: isaklekve@gmail.com, tlf: 51832893
- Prosjektansvarlig ved instituttet: Ragnhild Sjurseike, ragnhild.sjurseike@uis.no, tlf: 51831680
- Vårt personvernombud ved: Rolf Jegervatn, rolf.jegervatn@uis.no, tlf: 51833081
- Eventuelt: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Motstand mot endring*, og har fått anledning til

å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.22

(Signert av prosjektdeltaker, dato)